

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISININ
CAM TAVAN ENGELİ ile İLİŞKİSİ: İSTANBUL TURİZM
SEKTÖRÜ KADIN ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Safiye Firdevs DEMİRER

Enstitü Anabilim Dalı: İşletme

Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Zeynep HATİPOĞLU

Temmuz – 2018

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISININ
CAM TAVAN ENGELİ ile İLİŞKİSİ: İSTANBUL TURİZM
SEKTÖRÜ KADIN ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Safiyye Firdevs DEMİRER

Enstitü Anabilim Dalı: İşletme

Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

“Bu tez 10/07/2018 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

| JÜRİ ÜYESİ | KANAATI | İMZA |
|--------------------------------|----------|---|
| Dr.Öğr.Üyesi: Zeynep HATİPOĞLU | BASARILI |  |
| Dr. Öğr. Üyesi Burcu İnci | BASARILI |  |
| Doc. Dr. Kozum Ozan TAŞKIN | BASARILI |  |

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak ilkelerine uyulduğunu, başkalarının eserlerinden faydalanılması halinde bilimsel normlara uygun bir şekilde atıfta bulunulduğunu, kullanılan veride herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversiteden başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Safiyye Firdevs DEMİRER

10.07.2018

ÖNSÖZ

Tez çalışmam süresi boyunca yardımlarını ve motivasyon desteğini eksik etmeyen danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Zeynep HATİPOĞLU'na, yapıcı eleştirileriyle bana yol gösteren, birikim ve tecrübelerini esirgemeyen jüri üyesi değerli hocalarıma teşekkür eder, saygılarımı sunarım. Değerli zamanlarını ayırarak anket çalışmasına katılan ve bu araştırma sonuçlarının elde edilmesine katkıda bulunan İstanbul ili turizm sektörü kadın çalışanlarına da teşekkürü borç bilirim.

Bu günlere ulaşmamda maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen, emeklerini asla ödeyemeyeceğim aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Safiyye Firdevs DEMİRER

10.07.2018

İÇİNDEKİLER

| | |
|--|-------------|
| KISALTMALAR LİSTESİ..... | iv |
| TABLO LİSTESİ..... | v |
| ŞEKİL LİSTESİ | viii |
| ÖZET | ix |
| ABSTRACT | x |
| | |
| GİRİŞ..... | 1 |
| BÖLÜM 1: ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN TEORİK ARKA PLAN | 4 |
| 1.1. Örgüt Kültürü Tanımı | 4 |
| 1.2. Örgüt Kültürünü Oluşturan Bileşenler | 4 |
| 1.3. Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Aşamaları..... | 6 |
| 1.4. Örgütsel Kültürünün Fonksiyonları..... | 6 |
| 1.5. Örgüt Kültürü Yaklaşımları | 7 |
| 1.5.1. Goffee ve Jones Yaklaşımı | 7 |
| 1.5.2. Sonnenfeld ve Peiperl Yaklaşımı | 9 |
| 1.5.3. Jeffrey Harrison Yaklaşımı..... | 10 |
| 1.5.4. Quinn ve Rohrbaugh Rekabetçi Değerler Yaklaşımı | 10 |
| 1.5.5. Cameron Freeman Yaklaşımı | 11 |
| 1.5.6. Saxby, Parker, Nitse ve Dishman Yaklaşımı | 12 |
| 1.5.7. McDonald ve Gandz Yaklaşımı | 13 |
| 1.6. Kültürel Çeşitlilik | 13 |
| 1.7. Örgüt Kültürü ve Kadın..... | 15 |
| | |
| BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL DESTEĞE İLİŞKİN TEORİK ARKAPLAN..... | 17 |
| 2.1. Örgütsel Destek Algısı Tanımı | 17 |
| 2.2. Örgütsel Destek Kuramı | 18 |
| 2.3. Örgütsel Desteğin Sınıflandırılması | 18 |
| 2.4. Destekleyici Örgütün Özellikleri..... | 19 |
| 2.5. Örgütsel Desteğin Öncülleri | 19 |
| 2.5.1. Kişisel özellikler | 19 |
| 2.5.2. Adalet | 20 |
| 2.5.3. Yönetici Desteği..... | 20 |
| 2.5.4. Örgütsel Ödüller | 20 |
| 2.5.5. İş Koşulları | 21 |

| | |
|--|----|
| 2.6. Örgütsel Desteğin Sonuçları..... | 21 |
| 2.6.1. Örgütsel Tanınma | 21 |
| 2.6.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı..... | 22 |
| 2.6.3. İş Tatmini | 22 |
| 2.6.4. İş Başarısı..... | 23 |
| 2.6.5. Örgütsel Bağlılık | 24 |

BÖLÜM 3: ÇALIŞMA YAŞAMINDA KADIN VE CAM TAVAN ENGELİ.....26

| | |
|---|----|
| 3.1. Çalışma Yaşamında Kadın..... | 26 |
| 3.2. Toplumsal Cinsiyet | 28 |
| 3.3. Kadının Çalışma Yaşamında Karşılaştığı Engeller..... | 29 |
| 3.4. Cam Tavan Engeli Kavramı | 32 |
| 3.5. Cam Tavan Engelinin Örgütlere Maliyeti | 35 |
| 3.6. Cam Tavan Engeli Çeşitleri..... | 36 |
| 3.6.1. Bireysel Engel Kaynakları | 37 |
| 3.6.2. Örgütsel Engel Kaynakları..... | 41 |
| 3.6.3. Toplumsal Engel Kaynakları..... | 45 |
| 3.7. Cam Tavan Engeli ile İlgili Mecaz Deyimler..... | 48 |
| 3.7.1. Kadının Cam Tavan Oluşumunda Rol Oynadığı Mecaz Deyimler..... | 48 |
| 3.7.2. Kadının Cam Tavan Oluşumunda Rol Oynamadığı Mecaz Deyimler.. | 49 |
| 3.8. Cam Tavan Engeline Kıırma Stratejileri | 52 |
| 3.9. Cam Tavan Engeli İle İlişkili Kavramlar Üzerine Araştırmalar | 53 |
| 3.9.1. Cam Tavan Engeli ile Demografik Özellikler İlişkisi..... | 53 |
| 3.9.2. Cam Tavan Engeli ile Örgüt Kültürü İlişkisi | 55 |
| 3.9.3. Cam Tavan Engeli ile Örgütsel Destek İlişkisi | 56 |

BÖLÜM 4: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISININ CAM TAVAN ENGELİ ile İLİŞKİSİ ARAŞTIRMASI.....58

| | |
|--|----|
| 4.1. Kavramsal Teoriler | 58 |
| 4.1.1. Adam' ın Eşitlik Teorisi..... | 58 |
| 4.1.2. İnsani Sermaye Teorisi | 59 |
| 4.2. Araştırmanın Amacı..... | 60 |
| 4.3. Araştırma Yöntemi | 60 |
| 4.3.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi | 61 |
| 4.3.2. Veri Toplama Tekniği ve Ölçekler..... | 63 |
| 4.3.3. Araştırmada Kullanılan Veri Analiz Tekniklerinin Tanıtımı | 67 |

| | |
|---|------------|
| 4.3.4. İşlem..... | 76 |
| 4.4. Araştırma Soruları | 76 |
| 4.5. Araştırma Hipotezleri ve Önerilen Model | 77 |
| 4.6. Araştırma Ön Kabulleri | 81 |
| 4.7. Araştırmanın Kısıtları | 81 |
| BÖLÜM 5: ANALİZ ve BULGULAR..... | 83 |
| 5.1. Tanımlayıcı Bulgular | 83 |
| 5.2. Veri Düzeltme | 83 |
| 5.3. Örgüt Kültürü Faktörü Doğrulamalı Faktör Analizi..... | 85 |
| 5.4. Örgütsel Destek Faktörü Doğrulamalı Faktör Analizi..... | 87 |
| 5.5. Cam Tavan Engelleri Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi | 88 |
| 5.5.1. Bireysel Engeller Faktörü Doğrulamalı Faktör Analizi | 88 |
| 5.5.2. Örgütsel Engeller Faktörü Doğrulamalı Faktör Analizi..... | 89 |
| 5.5.3. Toplumsal Engeller Faktörü Doğrulamalı Faktör Analizi..... | 91 |
| 5.6. Madde Analizi ve Güvenilirlik | 93 |
| 5.7. Araştırma Değişkenleri Arasında Karşılıklı İlişkiler | 94 |
| 5.8. Yapısal Eşitlik Modeli ve Hipotez Testleri | 97 |
| 5.8.1. Araştırma Modeli Yol Analizi ve Hipotez Testleri..... | 99 |
| 5.8.2. Araştırma Modeli Son Durumu..... | 108 |
| 5.9. İstatistikî Güç Analizi..... | 109 |
| SONUÇ ve ÖNERİLER..... | 112 |
| KAYNAKÇA..... | 119 |
| EKLER..... | 146 |
| ÖZGEÇMİŞ..... | 150 |

KISALTMALAR LİSTESİ

| | |
|---------------|---|
| ct | : Cam tavan |
| ctBIR | : Cam tavan, bireysel faktörler |
| ctORG | : Cam tavan, örgütsel faktörler |
| ctTOP | : Cam tavan, toplumsal faktörler |
| od | : Örgütsel destek |
| ok | : Örgüt kültürü |
| okGIR | : Örgüt kültürü, girişimci kültür |
| okHIY | : Örgüt kültürü, hiyerarşi kültürü |
| okRAS | : Örgüt kültürü, rasyonel kültür |
| okTAK | : Örgüt kültürü, takım kültürü |
| ASV | : Average Shared Variance (Ortalama Paylaşılan Değer) |
| AVE | : Average Variance Extracted (Açıklanan Ortalama Varyans) |
| CR | : Composite Reliability (Birleşik Güvenilirlik) |
| MSV | : Maximum Shared Variance (Maksimum Paylaşılan Değer) |
| CVF | : Competing Values Framework (Rekabetçi Değerler Kalıbı) |
| OCP | : Organizational Culture Profile (Örgütsel Kültür Profili) |
| CVS | : Competing Values Scale (Rekabetçi Değerler Ölçeği) |
| WWC | : Women Workplace Culture (Kadınların İşyeri Kültürü) |
| CPS | : Career Paths Survey (Kariyer Yolları Araştırması) |
| MATWES | : Managerial Attitudes Toward Women Executives Scale (Kadın Tepe Yöneticilere Yönelik Yönetimsel Tutumlar Ölçeği) |

TABLO LİSTESİ

| | |
|---|-----|
| Tablo 1 : Araştırma Modeli A-Priori Örneklem Büyüklüğü Hesabı..... | 61 |
| Tablo 2 : Cam Tavan Engelleri Ölçeği Boyutları | 67 |
| Tablo 3 : Uyum İyiliği Değerleri | 71 |
| Tablo 4 : Araştırma Modeli Doğrusal Etki Hipotezleri..... | 78 |
| Tablo 5 : Araştırma Modeli Gruplar Arası Fark Hipotezleri | 79 |
| Tablo 6 : Araştırma Modeli Aracı İlişki Hipotezleri..... | 80 |
| Tablo 7 : Katılımcı Bilgileri | 83 |
| Tablo 8 : Araştırma Değişkenleri Basıklık Çarpıklık Değerleri | 85 |
| Tablo 9 : Örgüt Kültürü Temel Geçerlik Testi..... | 86 |
| Tablo 10: Örgütsel Destek Faktörü Temel Geçerlik Testi | 87 |
| Tablo 11: Bireysel Engeller Faktörü Temel Geçerlik Testi | 89 |
| Tablo 12: Örgütsel Engeller Faktörü Temel Geçerlik Testi..... | 91 |
| Tablo 13: Toplumsal Engeller Faktörü Temel Geçerlik Testi | 92 |
| Tablo 14: Madde Analizi ve Güvenilirlik | 93 |
| Tablo 15: Araştırma Değişkenleri Arasında Korelasyon | 94 |
| Tablo 16: Varyans Genişlik Faktörü | 98 |
| Tablo 17: Yol Analizi Standardize Regresyon Sonuçları | 101 |
| Tablo 18: Araştırma Modeli Doğrusal Etki Hipotez Test Tablosu | 101 |
| Tablo 19: Örgütsel Desteğin, Cam Tavan Engeli Algısına Olumlu Etkisinde Medeni Durum | 102 |

| | |
|---|-----|
| Tablo 20: Örgütsel Desteğin, Cam Tavan Engeli Algısına Olumlu Etkisinde Yaş | 102 |
| Tablo 21: Örgütsel Desteğin, Cam Tavan Engeli Algısına Olumlu Etkisinde Çocuk Sahibi Olma..... | 102 |
| Tablo 22: Örgütsel Desteğin, Cam Tavan Engeli Algısına Olumlu Etkisinde Kıdem | 103 |
| Tablo 23: Örgütsel Desteğin, Cam Tavan Engeli Algısına Olumlu Etkisinde Pozisyon | 103 |
| Tablo 24: Örgütsel Desteğin Cam Tavan Engeli Algısına Olumlu Etkisinde Gelir Düzeyi | 103 |
| Tablo 25: Girişimci Kültürün Cam Tavan Engeli Algısına Olumlu Etkisinde Medeni Durum | 103 |
| Tablo 26: Girişimci Kültürün Cam Tavan Engeli Algısına Olumlu Etkisinde Yaş | 103 |
| Tablo 27: Girişimci Kültürün Cam Tavan Engeli Algısına Olumlu Etkisinde Çocuk Sahibi Olma..... | 104 |
| Tablo 28: Girişimci Kültürün Cam Tavan Engeli Algısına Olumlu Etkisinde Kıdem | 104 |
| Tablo 29: Girişimci Kültürün Cam Tavan Engeli Algısına Olumlu Etkisinde Pozisyon | 104 |
| Tablo 30: Girişimci Kültürün Cam Tavan Engeli Algısına Olumlu Etkisinde Gelir Düzeyi | 104 |
| Tablo 31: Takım Kültürünün Cam Tavan Engeli Algısına Olumsuz Etkisinde Medeni Durum | 104 |
| Tablo 32: Takım Kültürünün Cam Tavan Engeli Algısına Olumsuz Etkisinde Yaş | 105 |
| Tablo 33: Takım Kültürünün Cam Tavan Engeli Algısına Olumsuz Etkisinde Çocuk Sahibi Olma..... | 105 |

| | |
|---|-----|
| Tablo 34: Takım Kültürünün Cam Tavan Engeli Algısına Olumsuz Etkisinde Kıdem | 105 |
| Tablo 35: Takım Kültürünün Cam Tavan Engeli Algısına Olumsuz Etkisinde Pozisyon | 105 |
| Tablo 36: Takım Kültürünün Cam Tavan Engeli Algısına Olumsuz Etkisinde Gelir Düzeyi | 106 |
| Tablo 37: Araştırma Modeli Çoklu Gruplar Arası Fark Hipotez Testi | 106 |
| Tablo 38: Örgütsel Desteğin Cam Tavan Engeli Üzerindeki Olumlu Etkisinde Girişimci Kültürün Kısmi Aracı Etkisi | 107 |
| Tablo 39: Örgütsel Desteğin Cam Tavan Engeli Üzerindeki Olumlu Etkisinde Takım Kültürünün Kısmi Aracı Etkisi | 108 |
| Tablo 40: Araştırma Modeli Aracı İlişki Hipotez Testi | 108 |
| Tablo 41: Güç Analizleri | 110 |

ŞEKİL LİSTESİ

| | |
|--|-----|
| Şekil 1 : Kadının İşgücüne Katılımı | 31 |
| Şekil 2 : Önerilen Araştırma Modeli | 80 |
| Şekil 3 : Örgüt Kültürü Faktörü Doğrulayıcı Faktör Analizi | 86 |
| Şekil 4 : Örgütsel Destek Faktörü Doğrulayıcı Faktör Analizi | 87 |
| Şekil 5 : Bireysel Engeller Faktörü Doğrulayıcı Faktör Analizi | 89 |
| Şekil 6 : Örgütsel Engeller Faktörü Doğrulayıcı Faktör Analizi | 90 |
| Şekil 7 : Toplumsal Engeller Faktörü Doğrulayıcı Faktör Analizi..... | 92 |
| Şekil 8 : Cook Yakınlık Dağılım Grafiği..... | 98 |
| Şekil 9 : Araştırma Modeli Yol Analizi Grafiği | 100 |
| Şekil 10: Araştırma Modeli Son Durumu..... | 109 |

Tezin Başlığı: Örgüt Kültürü ve Örgütsel Destek Algısının Cam Tavan Engeli ile İlişkisi: İstanbul Turizm Sektörü Kadın Çalışanları Üzerine Bir Araştırma

Tezin Yazarı: Safiyye Firdevs DEMİRER **Danışman:** Dr. Öğr. Üyesi Zeynep HATİPOĞLU

Kabul Tarihi: 10 Temmuz 2018

Sayfa Sayısı: x (ön kısım) + 145 (tez) + 5 (ek)

Anabilim dalı: İşletme

Bilim dalı: İşletme Yönetimi

Bu araştırma, çalışan kadınların örgütsel destek algısının, örgüt kültürü türleri algısının ve bazı demografik değişkenlerin cam tavan engeli algısı üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamıştır.

Araştırma evreni, İstanbul'daki turizm işletmelerinde çalışan kadınlardan oluşmaktadır. Örneklem, tesadüfi yöntemiyle evrenden alınan 395 kadın çalışan olmuştur. Araştırma verileri örgütsel destek algısı, örgüt kültürü tipi algısı ve cam tavan engeli algısı ölçeklerini içeren Likert türü soru formu ile elde edilmiştir. SPSS ve AMOS yazılımlarıyla analiz tekniği olarak doğrulayıcı faktör analizi, yol analizi ve bootstrap teknikleri uygulanmıştır. Yapısal eşitlik modelinde örgütsel destek bağımsız, örgüt kültürü ve cam tavan engeli algısı bağımlı değişkenlerdir. Demografik değişkenler kontrol değişkeni olarak dizayn edilmiştir.

Araştırma bulguları, örgütsel desteğin cam tavan engeli algısını azaltırken, takım kültürünün artırdığını göstermiştir. Kıdem, yaş, gelir düzeyi, medeni durum ve çocuk sahibi olma durumunun algılanan örgütsel destek ile cam tavan algısı arasındaki olumlu ilişki üzerinde etkili faktörler olduğu bulunmuştur. Yanısıra, örgütsel destek algısının cam tavan engeli algısı üzerindeki olumlu etkisinde girişimci kültür ve takım kültürünün olumlu kısmi aracı etkisi olduğu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Örgütsel Destek, Cam Tavan Engeli

Title of the Thesis: The Relationship Between Perception of Organizational Culture and Organizational Support and Glass Ceiling Barrier: A Research on Women Employees in Istanbul Tourism Industry.

Author: Safiyye Firdevs DEMİRER **Supervisor:** Assist. Prof. Dr. Zeynep HATİPOĞLU

Date of Acceptance: 10 July 2018 **Nu. of Pages:** x (prep.) + 145 (main body) + 5 (app.)

Department: Business Administration **Subfield:** Business Administration

This research aimed to examine the effects of perceived organizational support, types of organizational culture perception and some demographic variables on glass ceiling barrier perception of working women.

Research population was made up of working women in tourism establishments in Istanbul. The sample size was 395 working women drawn from the population by random sampling method. Research data were gathered by a Likert type questionnaire including scales on perceived organizational support, perception of organizational culture typologies and glass ceiling barrier perception. Confirmatory factor analyses, path analysis, and bootstrapping techniques were implemented as techniques of analysis using SPSS and AMOS softwares. Organization support was exogenous, organizational culture and glass ceiling barrier perception were endogenous variables in the structural equation model. Demographic variables are designed as control variables.

Research findings showed that while organizational support decreases glass ceiling barrier perception, team culture increases it. Tenure, age, income level, marital status and having children were found to be factors affecting the positive relationship between perceived organizational support and glass ceiling barrier perception. Besides, it was found that positive effect of perceived organizational support on glass ceiling barrier perception was positively partially mediated by entrepreneurial culture and team culture.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Support, Glass Ceiling Barrier

GİRİŞ

Kadınların iş hayatında giderek daha aktif hale gelmesi pek çok değişimi beraberinde getirmiş ve iş yaşamındaki artan varlığı ile kadın yeni bir sosyal yaşam ortamına girmiştir. Bu ortamda nerede, hangi koşullarda bulunduğu, misyonu ve hemcinsini nasıl temsil ettiği pek çok sosyal araştırmaya konu olmuştur. Bu araştırma konularından biri de kadınların iş hayatında nasıl var olduklarını belli alt boyutlara dayandırarak açıklayan kavramlardan olan cam tavanıdır. Cam tavan engeli, iş yaşamında kadınlara yönelik geliştirilen olumsuz uygulamaların algılanma şekilleri üzerine geliştirilmiş bir kavramdır. Cam tavan engeli algısı ile kadının çalıştığı örgüt kültürünün ve örgütsel destek algısının birbiriyle ilişkili olabileceği düşünülmüş ve bu çalışmada kadınların iş yaşamında karşılaştıkları engellerin önemli bir yönünü oluşturan cam tavan engeli algısı, örgüt kültürü ve örgütsel destek arasındaki ilişkiler incelenmiştir. İlgili literatürde işaret edilen bu ilişkilerin bir alan araştırmasının verilerine dayanılarak ayrıntılı öğrenilebileceği düşünülmüştür. Bu gaye ile araştırmanın konusunu örgüt kültürü ve örgütsel destek algısının kadın çalışanların cam tavan engeli algısı arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması oluşturmaktadır.

Cam tavan engeli kavramının ilişkili olduğu örgütsel dinamikleri ayrıntılı incelemesi nedeniyle ilgili kuramsal yazına önemli bir katkıda bulunacaktır. Kadın yöneticilerin ülkede ve işletmelerde oranının artırılması yolunda üst düzey yönetimlere cam tavana yönelik bilgiler ile katkıda bulunacaktır. Bu iki önemli nedenden dolayı araştırılmaya değer görülmüştür.

Örgüt kültürlerinde değişimin kontrollü gerçekleşmesi gerektiği ve bu değişimin öngörülen ve öngörülemeyen sonuçları olacağı bilinmelidir. Bu açıdan bakıldığında farklı örgüt kültürlerinde kadın çalışanların cam tavan engeli algısının nasıl farklılaştığını anlamak oldukça önemli bir kazanımdır.

Kadın çalışanların örgütsel destek algısının bu ilişkideki yerinin de incelenmesi ile önemli ilişki mekanizmalarının ortaya çıkması ya da işaretlerinin görülmesi mümkün olabilecektir. Bu araştırma cam tavan engeli öncülü ve sonuçları olarak literatürde test edilmemiş değişkenlerin kullanılması yönüyle önemlidir.

Sonuçlarının bundan sonra yapılacak araştırmalar için karşılaştırma imkânı doğuracağı dūřünölmekte ve bu yönüyle de önem kazanacağı öngörölmektedir. Cam tavan algısının bir kısım demografik değişkenlerden etkilendiği alan yazında çokça işlenmiştir. Fakat örgüt kültürü türlerinin istihdam payı giderek iř yaşamında artan kadınların sorunlarının anlaşılmasını sağlayacağından uzun dönemde örgütsel davranış eksenli işletme yönetimi sorunlarının çözümlünde rol oynayacağı beklenmektedir. Araştırma, sözkonusu değişkenlerle cam tavan engeli algısı arasında ilişkiyi sorgulayan hizmet sektöründe az sayıda çalışmadan biri olması yönüyle özgündür. Çalışma altı bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde örgüt kültürüne yer verilmiştir. Örgüt kültürünün tanımı, bileşenleri ve oluşumu anlatılmıştır. Ardından örgüt kültürünün fonksiyonları ve farklı örgüt kültürü tipolojilerinin işlendiği yaklaşımlar ele alınmıştır. Örgütsel yaşamda kültürel çeşitlilik ile kadının yeri ve önemine değinilmiştir.

İkinci bölümde örgütsel destek algısının tanım ve kuramları ele alınmıştır. Örgütsel desteğin sınıflandırılması ve özellikleri anlatılmıştır. Bölümde son olarak örgütsel desteği doğuran sebepler ve örgütsel desteğin neden olduğu sonuçlara yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde çalışma yaşamında kadının sorunları ve cam tavan engeli konusu işlenmiştir. Çalışma yaşamında kadın çalışanların önemli sorunlarından olan ayrımcılığın temellerine yer verilmiştir. Bu kapsamda toplumsal cinsiyet kavramı anlatılmıştır. Daha sonra cam tavan engeli algısı kavramı açıklanmıştır. Cam tavan engeli algısının mahiyeti ve ortaya çıkış nedenleri işlenmiştir. Ardından bireysel, örgütsel ve toplumsal cam tavan engeli algısı kaynakları ele alınmıştır. Cam tavan engeli ile ilgili mecaz deyimler ile cam tavan engelini kırma stratejileri derlenmiştir. Son olarak cam tavan engeli araştırmalarının sonuçları sunulmuştur. Bu kapsamda cam tavan engeli algısı ile demografik değişkenler, örgüt kültürü ve örgütsel destek algısı arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmaların sonuçlarına yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde örgütsel destek algısının ve örgüt kültürü türlerinin cam tavan engeli algısı üzerindeki etkilerini konu alan bir alan araştırmasına yer verilmiştir. Bölüm, araştırmanın dayandığı teoriler ile başlamaktadır. Ardından araştırmanın amacı, yöntemi, araştırma soruları ve hipotezler sıralanmaktadır. Önerilen model ortaya konarak araştırma varsayım ve kısıtları ele alınmıştır.

Beşinci bölümde analiz ve bulgular işlenmektedir. Öncelikle araştırma örneklemini tanımlanmış ardından veri işleme aşamaları anlatılmıştır. Araştırma ölçeklerinin doğrulayıcı faktör analizleri ile geçerlik ve güvenilirlik testleri ile değişkenler arasındaki korelasyon sonuçları verilmiştir. Ardından yol model üzerinde hipotez testleri yapılarak araştırma modelinin son durumu ortaya konmuş ve son olarak istatistiki güç analizine yer verilmiştir.

Altıncı ve son bölümde araştırma sonuçları yer almaktadır. Sonuçlar daha önceki benzer araştırmaların sonuçları ile karşılaştırılmıştır. Son olarak işletmelere, yetkili otoritelere ve gelecekteki araştırmacılara yönelik önerilere yer verilmiştir.



BÖLÜM 1: ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN TEORİK ARKA PLAN

Batılı işletmelerin Japonlara karşı üretkenlikte rekabet edemeyişi, insanların işyerlerinden ve işden beklentilerinin farklı ve yüksek oluşu ve örgüt teorisinin açıklayamadığı şeylerin neden olduğu açık, örgüt kültürü kavramına yönelik akademik ilginin artmasına neden olmuştur (Alvesson, 2002: 7). Giderek daha karmaşık bir sistem haline gelen işletme organizasyonlarının daha bütüncül bir bakış açısından bakılarak anlaşılabilmesi kanısı yaygınlaşmıştır (Hofstede, 1991: 47).

1.1. Örgüt Kültürü Tanımı

Örgüt kültürü, alan yazın da en çok alıntı yapılan tanımda “geçerliliği sabit ve yeni üyelere de sorunların doğru algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilen, dış dünyaya uyum sağlayarak ve kendi içinde bir bütünleşme ile problem çözerken öğrenilen ortak temel varsayımlar bütünü” olarak ifade edilmektedir (Schein, 2004: 18).

Örgütler bir sistem olarak dengede kalma ve uyumsuzlukları azaltmak için kendi içlerinde paylaşılan değer ve varsayımlar üzerinde yükselirler. Örgüt kültürünün ortaya çıkışını açıklayan iki temel bakış açısı vardır; birincisinde ortak değerler ve normlardan oluştuğu düşünülür, ikincisinde de daha genel bir bakış açısıyla ortak anlamlar ve sembollerden oluştuğu varsayılır (Alvesson, 1987: 10).

Örgüt kültürü farklı şekillerde tanımlanmıştır. Tanımların çoğunda örgüt ve üyelerinin sahip oldukları değerler, bunların altında yatan ön kabuller, beklentiler, inanç ve tanımların örgüt kültürü olduğu vurgulanmaktadır (Schwartz ve Davis, 1981: 33; Brown ve Starkey, 1994: 808; Gordon ve DiTomaso, 1992: 784). Örgüt kültürünün, üyelerinin zihnindeki kodlama birikimi olduğu ve üyeleri diğer grup veya kategoriden ayırdığı ileri sürülmüştür (Hofstede, 2011: 3).

1.2. Örgüt Kültürünü Oluşturan Bileşenler

Örgüt kültürünün ortaya çıkması için örgüt üyelerince paylaşılan düşüncelerin, norm ve değerlerin var olması ve bunların üyeler arasında açık bir şekilde iletilmesi gereklidir. Örgüt kültürünün ne olduğuna dair iki farklı görüş vardır: birincisine göre örgüt kültürü, toplumdan örgüte geçen ve yönetim tarafından kontrol edilen bir örgütsel değişkendir, ikinci görüşe

göre örgüt kültürü örgütün kendisi olup ortak sembol ve ifadeler ile oluşur, zamanla bireylerin gelişimine uyarak değişir (Meek, 1988: 463; Berberoğlu, 1990: 155).

Örgüt kültürü üzerine yapılan tanımlarda çokca anılan unsurlar; inançlar, normlar, değerler, ideolojiler, davranışlar, yenilikler ve kültürel formlardır.

İnançlar, örgüte katılanların paylaştığı bireysel ve örgütsel yaşamın kesiştiği hikâyeler, özel dil, norm, ideoloji ve tutumların bütünüdür. Bireyin tüm algı ve tanımlarının oluşturduğu iç dünyasındaki duygular ağıdır. Örgütü oluşturan üyelerin kendilerini, başkalarını ve dış dünyayı algılama biçimini, bir olay, şahıs ve eşya karşısındaki bilişsel eğilimini belirler (Eren, 2000: 157).

Normlar, çalışanlar arasında sözlü bir şekilde aktarılan kuralların sonuçları ve yaptırımlar hakkında bilgilendiren kültür unsurlarıdır (Kilmann ve diğerleri, 1986: 90). Normlar aynı zamanda grup üyelerince oluşturulan ve karşılaşılan olayların nasıl yorumlanacağını öğreten standartlardır. Bir ahlaki doğruluk ve kesinlik içeren normlar çoğunluk kararlarıdır (Ivancevich ve diğerleri, 2005: 62). Grubun ahlaki değerleri varsa normların ahlaki özelliği bulunur.

Değerler farkına varılmadan küçük yaşlardan itibaren öğrenilen iyi-kötü, güzel-çirkin gibi çift kutuplu tüm duygular olup insanların eğilimlerini anlatır. Bireyler genelde sahip oldukları değerlerin farkında değildir. Bunlar uzun yıllar içinde insanla bütünleşir ve gözlemlenmesi ancak belli şartlar altında ortaya çıkan davranışların incelenmesiyle mümkündür (Ivancevich ve diğerleri, 2005: 62). Değerler, örgüte bağlanmayı ve sosyal kimlik oluşumunu sağlaması ve davranışlara yön vermesi nedeniyle çok önemli kurallı inançlardır (O'Reilly III ve diğerleri, 1991: 492). Örgüt kültürünün görünmeyen ve değiştirilmesi zor olan kısmını oluşturur. Personel yapıları değişen işletme örgütlerinde değişime karşı direnç gösteren kalıplaşmış yapılarıdır.

İdeoloji insanları birbirine yakınlaştıran, çevrelerinde olup bitenleri neden-sonuç ilişkisi içinde yorumlamalarını sağlayan kendi içinde tutarlı inançlar bütünüdür (Trice ve Beyer, 1984: 654). Somut kültür unsurlarına kültürel formlar adı verilir. Örgüt kültürünün somut unsurları oluşturan kültürel formlara mitler, destanlar, efsaneler, hikâyeler, semboller, dil ve beden dili örnek verilebilir.

1.3. Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Aşamaları

Örgüt kültürünün başlangıcı ve bunu başlatan bir kurucu vardır. Schein'e (1983: 25) göre her kültürün benzeri olmayan bir kurucusu ya da kuruculardan oluşan bir grubu vardır. Kurucular farklı olsa da kuruluştaki izlenen aşamalar hemen her örgüt kültüründe birbirine benzer. Kuruluş aşamaları genelde girişim fikri, ilk uzlaşma, planlama faaliyetleri ve ilerleyen zamanda uyulacak ilkelerin oluşumu şeklinde bir sıra izler.

Örgüt kültürünün ortaya çıkış nedeni ise kendi içinde bütünleşme ve dış çevreye uyum sağlama tepkisidir. Örgütün dış çevreye uyumu için kullanılan araçlar şunlardır: Misyon ve strateji belirlemek, bu doğrultuda özel amaçlar tayin etmek, amaçlara ulaşmak için uygun örgüt yapısı ve karşılıklar belirlemek ve başarı kriterleri oluşturularak amaçlara ne kadar ulaşıldığını ölçme teşebbüsü. Örgütsel kültürün kendi içinde bütünleşmesinde kullanılan araçlar ise üyeler arasında etkili iş ilişkileri sistemi kurma, paylaşılan iletişim yöntemlerinin ve ortak anlamların geliştirilmesi, güç ve statü kurallarının belirlenmesi, ödül ve ceza sistemlerinin geliştirilmesidir (Hellriegel, 1995: 86).

Örgüt kültürünün oluşumunda ilk aşamada stratejik hedefler belirlenir. Sonra başarılı olmak için seçilmiş değerler benimsenir. Ardından kurucuların başarıya ulaştıran fikirleri üyelerce benimsenir. Başarıya ulaşmak bu değerleri ve normları güçlendirir. Daha sonra gelenekler, kahramanlıklar gibi oluşumlar ile değerler idealize edilir. Son aşamada değerler dengelenir. Çünkü artık bir mazi oluşmuştur ve başarının anahtarı olarak bilinen değer ve normlar tüm üyelerce paylaşılan ortak doğrular halini alır ve örgüt içinde giderek yaygınlaşır (Cavaleri ve Obloj, 1993: 27).

İşletme örgütüne daha sonradan katılımlar dış çevrenin örgüt kültürü ile olan önemli etkileşim noktalarından biridir. Çevrenin örgüt kültürünün oluşumundaki rolü, insan yapısındaki çeşitlilikle birlikte giderek artar (Terzi, 2000: 28).

1.4. Örgütsel Kültürünün Fonksiyonları

Örgüt kültürü temel ve özel bir kısım fonksiyonlara sahiptir. Temel fonksiyonları şunlardır (Güney, 2000: 191): Çalışanların örgütün değer, norm ve standartlarını anlayarak yönetimle uyum içinde olmalarını sağlamak, iş teknik ve yöntemleri geliştirmek suretiyle verimliliği artırmak, müstakbel yöneticilerin yetişmesine zemin oluşturmak, örgüt içi iletişimin

etkinliğini artırmak, örgüt içi çatışmaları azaltmak, örgütsel yaşamın sürekliliğini sağlamak ve örgüt için bir kimlik oluşturmak suretiyle tanıtım yapmak.

Özel fonksiyonlar ise şu şekilde sıralanabilir (Başaran, 2000: 306; Ülker, 2007: 29): Çalışanlara örgütsel amaçları benimsetmek, çalışanların ortak değer ve normlar yoluyla bütünleşmesini sağlamak, örgüt değerleri ile çalışanların sorunlarını çözmek ve örgütsel bağlılıklarını ve uyumlarını artırmak, yönetime değerler ve normlar ile destek vermek, bireylerin sosyalleşme ve eğitim sürecini desteklemek, işde monotonluğu azaltmak, çalışanlar için bir kimlik oluşturmak (Özkalp ve Kırel, 1998: 161), örgütün dış çevreye olan uyumunu kolaylaştırmak, biçimsel yapıyı ikame edebilecek davranışsal istikrar oluşturmak (Akıncı, 1998: 53).

1.5. Örgüt Kültürü Yaklaşımları

Örgüt kültürlerinin sonuçlarının birbirinden farkını anlayabilmek için farklı kriterlere göre farklı örgüt kültürü modelleri geliştirilmiştir. Örgüt kültürünün farklı türlere ayrılmasının muhtelif nedenleri vardır. Örgüt kültürü türleri arasındaki avantaj ve dezavantajları anlamak, personel seçiminde işgören-örgüt uyumunu sağlayabilmek ve yöneticilerin örgütte mevcut sorunları aşmasına yardımcı olmak bunlardan bazılarıdır (Georgopoulos ve Tannenbaum, 1957: 535). Aşağıda örgüt kültürüne yönelik bazı yaklaşımlara yer verilmiştir. Bunlar; Goffee ve Jones, Sonnenfield ve Peiperl, Jeffrey Harrison Yaklaşımları ve bu araştırmanın üzerine geliştirildiği Rekabetçi Değerler Çerçevesini (CVF) esas alan Quinn ve Rohrbaugh Rekabetçi Değerler, Cameron Freeman, Saxby, Parker, Nitse ve Dishman ile Mcdonald ve Gandz Yaklaşımları'dır.

1.5.1. Goffee ve Jones Yaklaşımı

Sosyallik ve dayanışma faktörü olmak üzere iki boyut arasında vektörel düzlemde oluşan kadranda şebeke, çıkarıcı, parçalı, toplumcu olmak üzere dört farklı örgüt kültürü belirlemişlerdir ve en iyi örgüt kültürü varsayımları yoktur (Goffee ve Jones, 1996: 134). Çevresel şartlara göre sosyallik ve dayanışma arasında optimum bir oran yakalanması istenmektedir. Sosyallik, bir topluluktaki içten dostluktur, sosyalleşmenin gelişmesi yüz yüze ilişkilere bağlıdır, arkadaşlar düşüncelerini tutumlarını ve değerlerini paylaşırlarsa sosyalleşme ortaya çıkar. Öte yanda dayanışma, bireysel bağları dikkate almaksızın

topluluğu ortak amaçlara hızlı ve etkin bir şekilde ulaştırma yeteneğidir. Temelinde görevler, karşılıklı çıkarlar ve tarafların paylaştığı amaçlar vardır. Sürekli olmayıp ihtiyaç üzere ortaya çıkar ve yakın arkadaşlık gerektirmez.

Şebeke kültüründe yüksek sosyallik ve düşük dayanışma vardır. Örgüt üyelerinin ortak tecrübeleri sonucu geliştirdikleri bir dil vardır ve aile gibi hareket edilir. Şebeke kültüründe hiyerarşi önemsizdir. Bu hiyerarşi içinde yükselmek eğitime bağlıdır. İşe alımda çalışan referansları önceliklidir. Resmîyet fazla önemsizdir. Bürokratik işlemler, işleri kısa sürede bitirmek için atlanır ve örgüt içi iletişim hızlandırılır. Öte yandan sosyalleşme yüksek olmakla beraber, dayanışmanın düşük olması birimler arası işbirliğini güçleştirir ve çalışanların, işletmenin öncelikleri konusunda hemfikir olmasını zorlaştırır. Kötü şebeke kültürlerinde üyeler sürekli dedikodu yapar, sahte haberler yayar ve bu davranışların sonucunda da çalışanlar savunmacı hale gelir, klişeler oluşur, iş bir iç savaşa dönüşür ve çalışma atmosferi zehirlenir (Crainer, 2011: 86-87).

Çıkarıcı kültürde dayanışma yüksek, sosyallik düşüktür. İşletme önceliklerini orta kademe yöneticiler belirlemekte ve örgüt çapında uygulamaktadırlar. Çalışanlar arasında bilgi ve düşüncelerin paylaşımı zayıftır. İş yaşamı özel yaşamdan önceliklidir. Arkadaşlıkların iş dışında sürdürülmesi çok nadirdir, kuruma bağlılık zayıftır, kurum sevilmez ve saygı da duyulmaz. Fakat sunduğu imkânlar insanları örgütte bir arada tutar. Faaliyet odaklıdır ve insanları üretkenliğe sevk eder. Çıkarıcı kültürün hâkim olduğu örgütler uyuşmazlıkları, çatışmaları ve riski tıpkı ilişkiler gibi insanların amaçlarına ulaşmaları için bir aracı olarak görür (Pinto, Cabral-Cardoso ve Werther, 2011: 380).

Parçalı kültürlerde dayanışma ve sosyallik düşüktür. Üyelik bilinci ve katılım çok zayıftır. Örgütün sosyalleşme faaliyetlerine ve sembolik unsurlarına fazla katılım olmaz. Bu nedenle yönetici ve çalışanlar arasında iletişim çok zayıftır. Dayanışmanın düşük olması nedeniyle işletmenin amaçları başarı faktörleri ve standartları konusunda fikir birliğine ulaşılması zordur. Öte yandan çalışanlara yüksek düzeyde kişisel özgürlük sunmasıyla, kendi zamanını kontrol etmeyi seven çalışanlar için caziptir (Beam, 1999: 120).

Toplumcu kültürde sosyallik ve dayanışma yüksektir. İş arkadaşlığı iş dışına taşınabilir. Örgütün yaşam evresinin başlangıcında dayanışma da yüksektir. İlerleyen yaşam evrelerinde bireylerin kişisel ve kurumsal kimlikleri iç içe girer. Örgütte sosyal faaliyetlere katılım

oldukça yüksektir ve katılım gönüllü olur. Resmi ödüller adil bir şekilde dağıtılır. İşletmenin amaç ve değerlerine önem verilir. İşletmenin rakipleri, üstün ve zayıf yönleri ile rekabetin kuralları hakkında çalışanların da bilgisi vardır. Toplumcu kültürün temelinde işletme amaçlarına ulaşmak ve pazar payı bulunur. Rekabet ise bu iki konudaki faaliyetleri başlatıcı rol oynaması nedeniyle önem kazanır. Toplumcu kültür, üyelerinin düşünme şekli, hayat tarzı vb. konularda benzeşmesini gerektirdiği için pek çok iş ortamı için uygun değildir. En çok dini, politik ve sivil toplum örgütlerinde etkili olmaktadır (Goffee ve Jones, 1996: 145).

1.5.2. Sonnenfeld ve Peiperl Yaklaşımı

İşgücü tedarik akışı boyutu ile görev akış boyutu olmak üzere iki boyut arasında yer alan dörtlü kadranda akademi, beyzbol takımı, kulüp ve kale adı verilen dört farklı örgüt kültürü oluşturulmuştur. İşgücü tedarik akışı boyutu, işletmenin iş gücünün ağırlıklı olarak iç kaynaktan mı yoksa dış kaynaktan mı oluştuğunu anlatır. Görev akışı boyutu ise görevlendirme ve terfide hangi kriterlerin önemli olduğunu anlatır.

Akademi kültüründe insanlar, işletmenin büyümesini kişisel bir amaç ve kurumsal bir zorunluluk gibi görürler. Akademi kültüründe örgütlerde nadir yeteneklerden kaynaklanan rekabetçi bir yapı vardır. Çalışanlar çok farklı işleri yaparlar ve işletme içerisinde serbest hareket ederler. Bireysel katkı ve iç kaynaklardan işgücü temini belirgin özelliğidir.

Beyzbol takımı kültüründe çalışanlar yüksek bedellerle ödüllendirilen yeteneklere sahip serbest çalışanlardır ve iş güvencesi yoktur, yenilikçilik konusunda baskı yüksektir, örgüte bağlılık ve sosyalleşme zayıf olup dayanışma yüksektir. İstedikleri her yerde sahip oldukları yetenekler ile iş bulabilirler. Banka ve reklam firmaları gibi örgütlerde görülür

Kulüp kültüründe güvence ve örgüt üyeliği, örgüte bağlılığı sağlar. İşgücünün iç kaynaklardan temin edilmesi iş görene statü motivasyonu sağladığı için işgörenin değeri artmaktadır. Çalışanlar buldukları örgütü başkalarından daha üstün bir misyona sahip olarak görürler (Sonnenfeld ve Peiperl, 1988: 593).

Kale kültürü yaşam savaşı veren örgüt kültürlerini anlatır. Piyasadan çok fazla etkilenen kültürlerdir. Bunun etkileri, işe alma ve işten çıkarmada bariz görülür. Personel devir hızı (turnover) yüksektir. Çalışanlar işletmenin bulunduğu sektörün cazibesine kapılmışlardır.

Aralarında bağıllık ve dayanışma zayıf olup örgüte sadakat de alt düzeydedir (Sonnenfeld ve Peiperl, 1988: 592).

1.5.3. Jeffrey Harrison Yaklaşımı

Zanaatkar, müteahhit, öncü ve satıcı olmak üzere dört kültür grubu belirlemiştir. Zanaatkâr kültürde örgüte yön veren kalite anlayışıdır. Zanaatkâr kültür, ayrıntılara önem vermesi ve mükemmelin peşinde koşması nedeniyle mal ve hizmet maliyetlerini yükseltir. Müteahhit kültürde amaç, örgütsel büyümedir. Bu yolda risk alan yöneticiler ödüllendirir. Küçük bir dikkatsizliğin getireceği maliyetler büyük olabilir. Öncü kültürde yeni ürün ve teknoloji geliştirme üzerine yoğunlaşılır. Bünyesinde bulundurduğu takımlar örgüte esneklik ve güç verir. Satıcı kültürde başarılı markalar ve dağıtım kanalları oluşturma yeteneği yüksektir, saldırgan tanıtım benimsenir, ürün sunumunda yeniliğe öncelik verilir. Satıcı kültürde pazarlamaya fazla önem verilirken ürünün yeterliği ve kalitesi ihmal edilebilir (Harrison, 2003, 99-100).

1.5.4. Quinn ve Rohrbaugh Rekabetçi Değerler Yaklaşımı

Rekabetçi değerler çerçevesi (CVF) yaklaşımında iç-dış odak ve esneklik-kontrol boyutlarından oluşan vektörel düzlemin dört kadranında örgüt kültürü türleri bulunur. Bunlar; esnek ve iç odaklı insan ilişkileri, esnek ve dış odaklı açık sistem, kontrollü ve iç odaklı iç süreç, kontrollü ve dış odaklı rasyonel amaç modelleri olarak adlandırılır (Quinn ve Rohrbaugh, 1981: 134). Konu ile ilgili araştırmalar devam ettikçe terminolojisi değişikliğe uğramakla beraber rekabetçi değerler yaklaşımı altında örgüt kültürü tipolojilerinin 4 ana türe ayrıldığı görülmektedir. Bunlar: Takım (klan), adhokrasi (girişimci), hiyerarşi, pazar (market, rasyonel) kültürleridir.

Rekabetçi değerler yaklaşımı, tanımlayıcı bir yaklaşımdır (Sendelbach, 1993: 75). Bir örgütün mevcut durumunu ve ulaşmak istediği kültür profilini ortaya koymaya çalışır. Kültür değişiminde yöneticilere rehberlik edebilecek niteliğe sahiptir. Bu yaklaşımda örgütün etkinliği ile kültür arasında ilişki kurulmaya çalışılır. Örgütün etkinliği, örgütsel üretkenlik, iç-dış çevreye uyum sağlayıcı esnekliğe sahip olması ve örgüt içinde çatışmanın olmaması durumlarıdır.

İnsan ilişkileri modeli, esnekliği ve içsel odaklanmayı benimsemekle insan ilişkilerini geliştirmeye yönelik olarak birlik, beraberlik, dayanışma güven ve birbirine inanma yöntem ve değerlerini seçmiştir. Açık sistem modelinde, esnek ve dış odaklıdır. Büyümek ve kaynak edinmek için esnek ve aynı zamanda hazırlıklı olmayı öngörür. Esnek ve hazır olmak araç olarak, büyümek ve kaynak edinmek amaç olarak görülür. İç süreç modelinde bilgi yönetiminden ve iletişim den birer araç olarak faydalanmak ve bunlar aracılığıyla istikrar ve kontrol sağlamak öngörülür. Kontrolü ve dış odaklanmayı benimseyen rasyonel modele göre ise verimlilik ve üretkenliğin yolu planlamadan ve amaç belirlemeden geçer (Quinn ve Rohrbaugh, 1983: 370).

1.5.5. Cameron Freeman Yaklaşımı

Cameron Freeman yaklaşımında rekabetçi değerler esas alınır ve her kültür türünün kendine özgü paylaşılan inançları, liderlik tarzları ve çalışanları birlikte tutan değerleri bulunduğu varsayılır. Takım, hiyerarşi, pazar ve adhokrasi adı verilen dört kültür türü bulunur ve en iyi örgüt kültürünün ne olduğuna dair bir arayış yoktur (Lund, 2003: 221). Ancak bu kültür türlerinden çevresel değişimlere en hızlı yanıt veren türlerin pazar kültürü ve adhokrasi kültürü olduğu, bu yönüyle de uzlaşmaya dayanan takım ve bürokratik hiyerarşi kültüründen daha başarılı olduğu belirtilir (Deshpande, Farley ve Webster, 1993: 31).

Takım kültüründe önder konumunda bir rehber ve akıl hocası vardır. İnsanları bir diğerine bağlayan şey, gelenekler ve sadık olma değerleridir. Stratejik olarak insan kaynakları üzerine yoğunlaşılır. Örgüt içi iletişimin gelişimine imkân tanınır. Geniş aile havası hâkimdir. İnsanlar bu örgüt kültürü içinde başkalarıyla pek çok şeylerini paylaşırlar. Önder ve yöneticiler ana-baba, nasihatçi rollerini oynarlar. Sadakat ve geleneklere bağlılık vardır. Uzun vadede birlik ve güven duygusu geliştirilmesi ile çalışanlardan en büyük faydanın sağlanacağına inanılır. Müşterilere duyarlılık ve ilgi başarının anahtarı olarak görülür. Takım çalışması, katılımcılık ve karşılıklı uzlaşma yoluyla karar almaya önem verilir. İnsan kaynağını geliştirme ve bağlılık ile maneviyata yönelik stratejiler izlenir. Aşırı gidildiğinde sorumsuzluğun hâkim olduğu başıboşluğa neden olur.

Hiyerarşi kültüründe resmiyet hâkimdir ve bir koordinatör ya da organizatör vardır. İnsanları bir bütün olarak koruyan şey, formal politika ve kurallardır. Değişmeden ve durağan bir şekilde kalabilmek ve hiyerarşi bu kültürün temel özelliğidir. Zaman önemli olmayıp

görevin benimsenmesi önemlidir. Tüm muameleler prosedürlere göre yapılır. Sorunsuz ve sürekli işleyen bir sistem oluşturmak amaçlanır. Uzun dönemde istikrar, verimlilik ve geleceğe yönelik isabetli kararlar vermek önemsenir. Aşırı gidildiğinde katı bürokrasiye yol açar (Hooijberg ve Petrock, 1993: 30).

Pazar kültürü genelde sonuç odaklı teşebbüsleri temsil eder. Bu kültürlerde önder zorluktan kaçmaz, üretkendir, rekabetçidir. Kişiler arası ilişkilerde görev ve amaçlarda başarıya ulaşmak önceliklidir. Stratejik açıdan rekabetçi faaliyetler ve bunun sonucu başarı kazanılması önemsenir. Bireysel başarı ödüllendirilir. Örgütü bir arada tutan asıl güç kazanma hissidir. Uzun dönemde rekabetçilik ve belli hedeflere ulaşmak önemlidir. Başarının ölçütü daha büyük yeni pazarlar bulmak ve mevcut pazar payını büyütme-dir. Fiyat politikası pazarda belirleyici olma doğrultusunda belirlenir. Asıl başarının rekabetin çetin olduğu ortamlarda kazanılan başarı olduğuna inanılır. Aşırı gidildiğinde örgüt sıkıcı bir fabrikaya dönüşür.

Adhokrasi kültüründe yenilikçilik ve girişimcilik desteklenir. Dinamik ve girişimci bir çalışma ortamı hâkimdir. Matris örgüt yapısı uyumludur. Örgütü bir arada tutan güç, yeniliklere açık olma ve bunları deneme cesaretidir. Önderler, girişimci ve yenilikçi insanlar olup çalışanları yenilikçi olma ve risk alma yönünde motive ederler. Çalışanlar ise yenilik ve gelişmeye açık kişilerdir. Önderler beklenmeyen durumlara hazırdır, değişim ve yeni fırsatlara sürekli hazır olma hali istenir. Aşırı gidilmesi halinde anarşi ortamına yol açar (Goodman ve diğerleri, 2001: 61).

Bu örgüt kültürü türlerinden sadece bir tanesinin özelliklerini taşıyan bir örgüte rastlamak zordur. Genelde işletmelerde bu türlerden belli özelliklerin ağırlıkta olduğu ve hepsinden bir takım özelliklerin bulunduğu görülür (Lund, 2003: 221; Howard, 1998: 235).

1.5.6. Saxby, Parker, Nitse ve Dishman Yaklaşımı

Rekabetçi değerler çerçevesi dâhilinde belirlenen takım, pazar, hiyerarşi ve adhokrasi örgüt kültürü türlerine ait belirgin stratejiler ve çevrelerini algılama tarzları üzerine saptamaları ile diğer yaklaşımlardan farklılaşmaktadır. Aşağıda söz konusu farklılıklara yer verilmiştir.

Takım kültürünün stratejilerinde tepkisellik özelliği hâkimdir. Çevreye bakış açıları gayri resmidir. Çevreden pasif gözlem yoluyla bilgi alınır.

Pazar kültüründe analizci stratejiler izlenir. Çevre, aktif ve analitik yöntemlerle algılanır. Stratejilerde rekabetçi üstünlük elde etmek ve pazarda liderlik ön plandadır.

Hiyerarşi kültüründe çevreyi ele alış tarzında disiplin ve yapısalcılık hâkimdir. Buna göre çevre pasif yöntemlerle analiz edilip bilgi edinilir. İzlenen stratejiler, durağanlığa, tahmine ve engellere aldırış etmeden izlenen süreçler şeklinde savunmacı özellikler taşır.

Adhokrasi kültüründe strateji, büyüme ve yeni kaynaklar elde etme yönündedir. Uzun dönemde yeni kaynaklar elde etmeye ve büyümeye odaklanılmıştır. İzlenen stratejilerde fırsatçılık özelliği göze çarpar. Çevreye keşfedici tarzda bakılır, çevrenin analiz edilemeyeceği düşünülür ve atılğan bir çaba içine girilir. (Saxby ve diğerleri, 2002: 30-33).

1.5.7. McDonald ve Gandz Yaklaşımı

Takım, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültürlerine özgü belirgin değerler belirlemişlerdir.

Takım kültürünün ortak değerleri; açık düşünce sahibi olmak, başkalarının sorunlarıyla ilgilenmek, nazik ve kibar olmak, adil olmak, affedicilik, mizah anlayışı, ahlaken doğru olmak, samimi olmak ve sosyal eşitliktir.

Değişim odaklı adhokrasi kültüründe uyumlu olma, otonom davranabilme, yaratıcılık, gelişime açık olma ve problem çözerken deneme-yanılma yöntemi karşısında yılmama gibi nitelikler ödüllendirilmektedir.

Statüko odaklı hiyerarşi kültürünün belirgin değerleri, tedbirlilik, tutumluluk, resmîlik, kararlarda mantıklılık, kurallara itaat, geleneklere bağlılık ve düzenlilikdir.

Görev odaklı pazar kültürünün ortak değerleri, saldırganlık, azimli çalışma ve girişimciliktir (McDonald ve Gandz, 1992: 64-77).

1.6. Kültürel Çeşitlilik

Kültürel çeşitlilik, farklı sosyal ve kültürel kimlikleri işgücü yapısında barındırmak demektir (Cox, 2001: 3). Kültürel çeşitliliğin birincil ve ikincil olmak üzere iki grup sebebi vardır. Birinci grup sebepler yaş, cinsiyet, etnik köken, fiziksel farklılıklar gibi değişmeyen unsurları barındırır. İkincil grup sebepler içinde inanç, medeni durum, iş deneyimi ve eğitim

geçmişi gibi insanların değiştirebildiği unsurlar bulunur (Ivancevich ve diğerleri, 2005: 52-53).

Kültürel çeşitlilik, örgüt performansı üzerinde hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar doğurabilir (Cox Jr., 2001: 4-10). Olumsuz sonuçlar, iyi yönetilememesi durumunda ortaya çıkar. Örneğin, çalışanlar arasında iletişimi azaltır ve çatışmaların artmasına neden olur. Bazı durumlarda çeşitliliğin bulunduğu çalışma gruplarının çalışanlar arasındaki sosyal ilişkileri zayıflattığı ve aidiyet duygusana zarar verdiği görülür. Bazen de kültürel çeşitlilik nedeniyle çalışanlar kimlik bunalımı yaşayabilirler ve diğer çalışanlar arasında ayrımcılık yaparlar.

Kültürel çeşitlilik iyi yönetildiğinde, adil davranışlar sergileyerek, herkese saygı duyarak ve bu tutumları sürekli sergileyerek avantajlar getirmesi de söz konusudur. Çeşitliliğin getirdiği büyük deneyim havuzu, uygun eğitim programları ile örgütün yararına kullanılabilir. İş süreçlerinin geliştirilmesi, reklam, yeni ürün tasarımı, kalite geliştirme gibi hayati konularda farklı kültürel değerlere sahip çalışanların oluşturduğu takımlarda yenilikçilik teşvik edilir. Kültürel çeşitlilik, örgütte esnekliği artırır, kadınların iş yaşamındaki belirsizlikler karşısında erkeklere göre daha dayanıklı ve hoşgörülü olmaları buna örnek verilebilir. Kültürel çeşitlilik sayesinde örgütsel esneklik sağlanır, hızlı değişen çevre koşullarına ve müşteri isteklerine zamanında uygun tepki verilir, maliyetler düşer. Kültürel çeşitlilik ile daha büyük bir personel aday havuzundan seçim yapılması sonucu istihdam kalitesi artar. İstihdam rekabetini körükleyerek iş başvurusu yapan adayların kişisel kalitelerini artırmaya teşvik eder. Teknolojik gelişmeler sonucu küçülen dünyada yabancı piyasalara girmeye çalışan işletmeler, iş gücü yapısındaki ve ürünlerindeki çeşitlilik sayesinde daha geniş bir tüketici yelpazesine ulaşabilir. Farklı kültürlerden çalışanlar, tüketicinin satın alma kararlarını etkileyebilir ve müşteri ilişkilerinin kalitesini yükseltir.

Kültürel çeşitliliğin iyi yönetilmediğini durumlarda, sıradışı kültürel özelliklere sahip insanlara adil davranılmaması ve bu nedenle oluşan kötü imajın göstermelik ve sembolik davranışlarla örtbas edilmesi olarak tanımlanan tokenizm ortaya çıkar. Bu tür davranışlar ayrımcılığı daha da körüklemekte, ön yargılarla bir kişiye, gruba veya düşünceye haksızlık yapılmakta ve eşit davranılmamaktadır (Certo, 1994: 571). Kültürel çeşitliliğin iyi yönetilmemesi halinde ortaya çıkan bir başka sorun da tarihte ilk defa Sumner (1906: 13)'ün tanımladığı şekliyle; birinin dâhil olduğu grubu her şeyin merkezi olarak görmesi ve diğer

her şeyin derece ve ölçeğini kendisini referans alarak belirlemesi yani üstün görmesi anlamına gelen etnosentrizmdir.

Kültürel çeşitlilikten etkin bir şekilde faydalanmaya çalışan yaklaşıma, çoğulculuk adı verilir. Çoğulculukta farklılıklar tanınır, kabul edilir ve örgütün yararına katkı olarak görülür. Çoğulcu yaklaşımın benimsenmesiyle çeşitliliğin bulunduğu işyerlerinde işgücünün etkinliği artar. Kültürel çeşitliliğin bulunduğu örgütlerde örgütsel etkinliği artırmak için farklı yollara başvurulur (Certo, 1994: 579):

- Farklı beklenti, gelenek ve tercihlere sahip insanlardan başkalarıyla olan ilişkilerinde empati yapmaları istenir.
- Örgütün yaygın kültürünü benimsemeyen üyeler, baskı yoluyla asimile edilmeye çalışılır ancak bu uygulamanın yenilikçilik ve çeşitliliğe zarar vermesi olasıdır.
- Daha önceden haksızlığa uğramış kişilere ya da gruplara yönelik eşitlikçi politikalar geliştirilir.
- Çalışanlara, etkileşime girmeye hazırlandıkları kültürün kural ve uygulamaları öğretilir. Özellikle uluslararası çalışan firmalar da sıkça uygulanır. Uygulamanın çalışanları amacına ulaştırdığı bilinmekle beraber yabancı kültürleri takdir etmeyi öğrettiği söylenemez.
- Çalışanlara, kültürel ve bireysel farklılıklara değer vermeleri ve kendilerini geliştirmeleri benimsetilir. Bu süreçte temsil edilmeyen gruplara yönelik eşitlikçi tutum sergilenir.

1.7. Örgüt Kültürü ve Kadın

Kadınların olaylara erkeklerden daha bütüncül yaklaştığı bilinir. Erkeklerin ise sorunları parçalara ayırarak çözme tarzına sahip oldukları söylenir. Hofstede (1991: 180), biyolojik özelliklerin tüm dünyada kadın ve erkek için aynı kalmakla birlikte kadın ve erkeğin sosyal rollerinin her ülkede farklı olabileceğini belirtmiştir. Pek çok ülkede kadın ve erkeğe farklı roller verilmiştir. Her ülke kültürünün kadına yakıştırdığı meslek de farklıdır (Hofstede, 1991: 137). Örneğin çoğu kültürde yaygın olduğu düşünülen ciddi inisiyatif alan erkek lider, ihtimam gösteren kadın lider klişesinin her kültürde aynı olmadığı görülmüştür (Euwema, Wend ve van Emmerik, 2007: 1051). Bazı ülkelerin kültürlerinde kadına çocuk yetiştirme ve beraberinde ev işleri rolü verildiği bilinmektedir. Erkek ise ev dışındaki faaliyetlerde

roller almaktadır. Bu durumun sonucu olarak da erkek, iş dünyasında daha önemli konuma gelmektedir. Kadının iş hayatında yer alabildiği toplumlarda ise hep ast pozisyonlarında ve genellikle destek ve bakım işlerinde rol aldığı görülmektedir (Punnett, 2011: 589). Hofstede (1991: 164)'in erkek ve kadınlara ait geleneksel değerler sınıflamasında da bu durum açıkça görülmektedir. Erkek değerleri rekabet, baskınlık, başarı, mal sahipliği olurken kadın değerleri, bakım, destek ve yaşam kalitesidir. İş dünyasında başarı için gerekli değerlere erkeklerin sahip olduğu anlaşılmaktadır (Diekman ve Eagley, 2000: 1187; Eagley ve van Eagen, 2003: 586).

Bu geleneksel rollerin değiştirilmesi pek kolay değildir. Kadınların erkeklere oranla daha az liderlik özelliklerine ve bir liderde olması gerekenden daha az görev yönelimine sahip olduklarına dair yaygın bir önyargı vardır. Örgüt iklimi de kadınlara karşı erkeklerden daha negatif tavır almaktadır. Çalıştığı halde ev ve annelik rollerini de bir arada yürüten kadının iş ve işyeri ile olan uyumu erkeğe kıyasla daha düşük olmaktadır (Hoobler ve diğerleri, 2009: 951). Doğal olarak terfi ve ücretlerde de geride kalmaktadır. Toplum, erkeğe liderlik anlamında görev ve başarı eksenli olmayı, kadına ise insan ve tatmin eksenli olmayı uygun görmektedir. Varılan noktada kadın, yönetim ve liderlik bağlamında çözümsüz bir durumla karşı karşıyadır. Erkeklere atfedilen özellikleri sergileyerek iyi yönetici olduğunda baskın toplumsal değerlerce eleştirilmekte, kadınlara atfedilen tipik rolü oynadığında ise yönetim tarafından iyi bir yönetici olmamakla eleştirilmektedir. Bu önyargıların kırılmasını konu alan Punnett ve diğerleri (2006: 222)'nin araştırması bu konuda kadınlara yol gösterebilir. Araştırma sonuçları, başarılı kadın yöneticilerin kendilerine güven hislerinin, başarı motivasyonlarının ve iç odaklı denetim düzeylerinin yüksek olduğunu göstermiştir.

Lockwood ve diğerleri (2009:7), kadın-erkek yönetici dengesinin korunduğu örgüt kültürlerinin diğerlerinden daha güçlü olacağını ve özellikle karar verme mekanizmalarında bu dengenin önemle aranması gerektiğini ileri sürmektedirler.

Kadın liderlerin erkeklerden daha dönüşümcü tarz sergileyip gevşekliğe izin vermediklerini ortaya koyan bir araştırmanın sonuçları, kadın ve erkeğin hangi kültürlerde hangi liderlik tarzı ile daha iyi sonuçlara varacağına ilişkin merak uyandırmıştır (Eagley ve diğerleri, 2003: 586).

BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL DESTEĞE İLİŞKİN TEORİK ARKAPLAN

2.1. Örgütsel Destek Algısı Tanımı

İşletme çalışanlarının, çalıştıkları örgütün kendilerine yaptığı katkının ne kadar değerli olduğuna dair düşünceleri ile örgütün kendilerinin iyiliğini ne kadar düşündüğüne dair düşüncelerinin toplamına örgütsel destek algısı denir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698).

Örgütü bir şahıs olarak gören çalışanlar, işteki başarılarının artmasıyla kendilerini ödüllendirme, gururlandırma ve takdir etmede ne kadar istekli olduğunu bilmek isterler. Bu amaçla işletmenin işe olan kişisel katkısına verdiği değer ne kadar olduğuna ve kişisel iyiliğiyle ne kadar ilgilendiğine yönelik inançlarına algılanan örgütsel destek denir (Eisenberger ve diğerleri, 1986: 501). Yine Eisenberger ve diğerleri (1986: 501)'ne göre örgütsel destek, çalışanın örgütün kendisine ne kadar değer verdiği ve mutlu olmasını ne kadar önemsendiği hususundaki algılaması ya da örgütsel değerlerin örgüt mensuplarının mutluluğunu önemsemesi ve bunu artırmaya yönelik mahiyette olmasıdır.

Farklı bir açıdan örgütsel destek, çalışanın, mensubu olduğu işletmenin çalışan katkısına ne kadar değer verdiği ve onların refah içinde olmasını ne kadar önemli gördüğü ile ilgili algısıdır (Kurtessis ve diğerleri, 2015: 2). Çalışan ile örgüt arasındaki bu ilişki, algılanan örgütsel destek algısının kapsamını, gelişimini ve örgütsel desteğin sonuçlarını gösterir (Chen ve diğerleri, 2009: 120).

Çalışanın kendi mutluluğu ve iyiliğinin işletme tarafından gözetildiğini ve işletmeye katkılarının önemsendiğini hissetmesi onun algılama tarzı ve seviyesine bağlıdır. Örgütsel destek, anlaşılması ve hissedilmesi zor olmayan bir şeydir. Fakat yine de her çalışanın bunu aynı şekilde algılayamayacağı da dikkate alınmalı ve verilen destekten çok algılanan desteğin ne olduğu üzerine eğilmeli, işe yönelik tutumlar üzerinde etkili olduğu bilinen örgütsel destek algısı oluşturulmalıdır (Turunç ve Çelik, 2010: 185).

İşletme ve çalışanı arasında yazılı ya da yazısız karşılıklı alışverişi belgeleyen sözleşmeler vardır. Örgütsel destek algısı içinde bu karşılıklı psikolojik sözleşme süreçleri de bulunmaktadır. Çalışanların, psikolojik sözleşmesi çerçevesi içinde beklentilerinin gerçekleştiğine inanması, örgütsel destek algısını oluşturur (Justin ve Robert, 2003: 491). İşletme ile çalışanları arasındaki yazılı sözleşmeler ekonomik mübadeleyi düzenlerken

yazısız sözleşmeler sosyal değişimi düzenler. Taraflar birbirlerinden sadakat ve çalışmaya karşılık güven ve destek bekler (Birtch ve diğerleri, 2016: 3). Örgütsel destek, çalışanların gözünde örgüt ile aralarındaki çaba-sonuç alışverişinde örgütün iyi ya da kötü niyetinin bir işaretçisidir (Lynch ve diğerleri, 1999: 469). İyi niyeti algılayan ve kendini güvende hissederek arkasında işletme olduğunu bilen çalışan işine daha bağlıdır, ayrılma düşüncesi yoktur, devamsızlık yapmaz ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterip işletmeye yararlı olma eğilimi içine girer (Eisenberger ve Huntington, 1986: 503).

2.2. Örgütsel Destek Kuramı

Örgütsel destek algısının ortaya çıkması ve gelişmesi, karşılıklılık normu ve sosyal değişim kuramı ile açıklanır. Karşılıklılık normu, insanın kendisine yardım edene yardım ederek karşılık vermesi gerekliliğidir (Salaiheh, 2015: 14; Shelton, 2013: 51). Buna göre, işgörenin sosyo-duygusal gereksinimlerini karşılamak ve onun iyiliğini önemsemek örgütün yapması gerektir. Çalışanın vermesi gereken karşılık da, örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamak için daha sıkı çalışmak ve örgüte karşı olumsuz davranışlardan kaçınmaktır.

Sosyal değişim kuramında insanlar arası etkileşimin kaynağı insanların değer verdikleri şeyleri karşılıklı değiştirip fayda-maliyet hesabı ile bu etkileşime devam etmesidir (Shelton, 2013: 52). Sosyal değişim kuramında kişi, örgüte sarfettiği zaman ve emek karşılığında aldıklarını verdikleri ile ya da karşılaştığı olumsuzluklarla karşılaştırır. Şayet eline geçen ödülü sarfettiği emek ve zaman ile karşılaştırdığında yeterli görmez ise örgütle olan etkileşimini bitirir. Sosyal değişim kuramında çalışanlar ile örgüt arasındaki karşılıklı alışveriş ilişkisinde kurallar taraflarca benimsenmiştir ve hem işletmenin hem de çalışanın normlarını oluştururlar (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 161).

2.3. Örgütsel Desteğin Sınıflandırılması

Çalışanın, örgütsel destek isteyen beklentileri, uyum, kariyer ve finans desteği olmak üzere üç gruba ayrılır. Örgütsel desteğin ortaya çıkış şeklini de bu beklenti türleri oluşturur (Kraimer ve Wayne, 2004: 210). Uyum desteği, iş değişimi sürecinde işgörenin uyum sağlamak için destek beklentisini anlatır. Kariyer desteği, personelin kariyer ilerlemesi ve gelişiminde beklediği destektir. Finans desteği, çalışanların ekonomik ihtiyaçlarını karşılamak için girdikleri beklentiyi anlatır.

2.4. Destekleyici Örgütün Özellikleri

Örgütsel desteğin bulunduğu işletmelerin ortak özellikleri özetle şunlardır:

- İşletme içinde insanlar arasında olumlu ilişkiler tesis eden sağlıklı bir iletişim ortamı oluşturarak çalışanları motive eder.
- İşletmede herkesin varlığını önemser ve bunu kararlara katılım, övgü ve takdir yoluyla çalışanlara gösterir.
- Tüm çalışanların fikirlerini dikkate alır ve bunları uygulamaya yansıtır.
- Çalışanlara tam bir iş güvencesi verir.
- Çalışanlar arasında adaletli davranır, haksızlık yapmaz, kimseyi kayırmaz (Özdevecioğlu, 2003: 117).
- Çalışanlar örgüt için gurur kaynağıdır, hak ettikleri değer verilir ve ihtiyaçları karşılanır (Özbek ve Kosa, 2009: 193).
- Meslektaş ve amir desteğini teşvik eder, uzun saatler çalışmadan veya sürekli göz önünde kalmadan kariyer yapma olanağı yaratır, ev-iş düzenlemelerini etkin bir şekilde kullanma imkânı sunar (Frone, 2003: 143-162; Linehan ve Walsh, 2000: 50; Mesmer-Magnus ve Viswesvaran, 2006: 556).

2.5. Örgütsel Desteğin Öncülleri

Örgütsel desteğin öncülleri olarak beş farklı etken belirtilmiştir, bunlar: Kişisel özellikler, adalet, yöneticilerden destek, örgütsel ödüller ve çalışma şartlarıdır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 707).

2.5.1. Kişisel özellikler

İşletmenin uygulamaları tüm çalışanlar tarafından aynı şekilde algılanamayacağından her uygulamanın örgütsel destek algısı üzerindeki etkisi de farklıdır. Öncelikle çalışanın kişiliği onun işletmeye olan bütüncül tutumunu belirleyen önemli faktörlerden biridir. Saldırgan ya da çekingen kişilikler de örgütsel destek algısı oluşturmak zordur. Bu nedenle algılama

biçimi, düzeyi ve kişisel beklentilerde farklılıklar algılanan örgütsel desteğin de farklı olmasına yol açmaktadır (Kaplan, 2010: 53).

2.5.2. Adalet

Tüm çalışanlara adil karşılıklar verilmesidir. Adaleti çalışanlar ödül, ceza, terfi kararlarından ve bunların nasıl uygulandığından yola çıkarak algılar. Kendisine haksızlık yapılmayacağını düşünen personelin memnuniyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirmesi kaçınılmazdır. İşletme açısından ise verimlilik, olumlu iş iklimi, güçlü örgüt kültürü gibi sonuçları olmaktadır. Bazı araştırmalarda örgütsel adalet ile destek arasındaki ilişki özellikle işlemsel ve etkileşim adaletinde görülmüştür (DeConinck ve Johnson, 2009: 333). Bazı araştırmalarda da dağıtım adaleti ile ilgili bulunmuştur (Mitchell ve diğerleri, 2012: 732; Loi, Ngo ve Foley, 2006: 103).

2.5.3. Yönetici Desteği

Örgütsel destek, yönetici desteğini de içine alır. Zira yöneticinin astlara desteği, örgütsel desteğin parçasıdır (Shanock ve Eisenberger, 2006: 690). Yönetici desteği olmaması halinde örgütsel desteğin öneminin kaybolduğu belirtilmektedir. Örgütsel destek kuramında yönetici, örgütün destek sağlayan ve ilişkiler geliştiren temsilcisidir. Fakat yönetici desteğinin örgütsel destek olarak algılanması için belli bir süre gereklidir. Astlarının sadakatini kazanmak için onlara faydalı davranışlar içine girdiğinde yöneticinin desteği örgütsel destekten daha yüksek görülebilir. Yönetici desteği, örgütsel destek algısını yükseltmektedir. Üst kademe yöneticilerinin desteği, aynı kademedeki çalışanlardan görülen desteğe nazaran örgütsel destek algısı gelişiminde daha etkilidir (Hochwarter ve diğerleri, 2003: 442). Fakat örgütsel destek algısı, yönetici desteği algısı üzerinde etkili değildir (Eisenberger ve diğerleri, 2002: 566).

2.5.4. Örgütsel Ödüller

Çalışanlara ödül vermek, onları önemseme ve onlara yatırım yapma anlamında algılanmaktadır. Örgütsel destek algısı üzerinde olumlu rolü vardır (Peele III, 2007: 556). Ödüllendirme, örgütsel destek teorisinde sosyo-duygusal gereksinimin karşılanması anlamına gelmektedir ve işletmeler bu yolla çalışanların çabalarını artırır (Eisenberger ve diğerleri, 1986: 506).

2.5.5. İş Koşulları

İşde otonomi, çalışanların çıktılar konusunda kendilerini sorumlu hissetmelerini ve örgütsel destek algısının yüksek olmasını sağlamaktadır (Allen ve diğerleri, 2008: 557). Hiyerarşi ve kumanda birliği ilkelerinin bulunmadığı iş ortamlarında ortaya çıkan rol belirsizlikleri çalışanların sorumluluk ve başarı sınırlarını belirleme zorluğu ve kararsızlıklara neden olması yönüyle yönetici desteği ve örgütsel desteği azaltıcı etkiye sahiptir (Panaccio ve Vanderberghe, 2009: 225). Söz hakkı ve kararlara katılım imkânı vermek örgütsel destek algısını artırır (Allen, Shore ve Griffeth, 2003: 100). Söz hakkının katkıda bulunmak ya da bir takım zararlardan koruma amaçlı kullanılması da söz konusudur. Her iki durumda da söz hakkı ve kararlara katılım örgütsel desteği güçlendirmektedir (Loi, Ngo ve Foley, 2006: 101).

2.6. Örgütsel Desteğin Sonuçları

Örgütsel destek üzerine literatürde yer alan bir meta analiz çalışmasında örgütsel destek algısının işe devam, örgüte bağlılık, örgütsel vatandaşlık, iş tatmini ve iş performansını olumlu etkilediği ve örgütsel politika algısı, stres, işgücü devir oranı ve işden ayrılma niyetini azalttığı bulgusuna yer verilmektedir. Örgütsel destek algısı, yönü ve düzeyi ile orantılı olarak çalışanların iş-aile çatışması kaynaklı stresini de azaltmaktadır (Riggle, Edmondson ve Hansen, 2009: 1029; Allen, Shore ve Griffeth, 2003: 100).

2.6.1. Örgütsel Tanınma

Çalışanın kendisini işletme ile bir bütün ve ona ait hissetmesidir (Ashforth ve Mael, 1989: 21). Örgütsel vatandaşlığın, iş tatmini ve yüksek iş performansı gibi olumlu sonuçları vardır (Riketta, 2005: 360). Çalışanın kimlik tanımlamasında örgütsel destek teorisinin temelinde yer alan iki önemli faktör rol oynar: Birincisi, işletmedeki yönetici gibi önemli şahsiyetlerin övgü ve takdirini kazanmak; ikincisi de, aidiyet ve kendine güven gibi çalışanı işletmenin bir üyesi olmakla memnun eden sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılamaktır (Eisenberger ve Stinglhamber, 2011: 170). Örgütsel destek bu ihtiyaçları karşılamakla çalışanların işletmeye olan aidiyet hissini güçlendirmektedir. Böylece çalışanın işletme üyeliği ve rol statüsü sosyal kimliği ile birleşmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 699). Örgütsel tanınma, örgütsel desteğin en önemli olumlu sonuçlarından biridir. Örgütsel destek ile kendisine değer verilen

çalışanın performansı ile birlikte kendisine güveni artmakta ve örgütsel kimliği belirginleşmektedir (Bell ve Mengüç, 2002: 141; Sluss, Klimchak ve Holmes, 2008: 459). Örgütsel destek, çalışanın kendisine güvenini artırarak işletme ile olan bağını da güçlendirmektedir. Bu yönüyle bireyin kendisini işletme kimliği ile tanımlamasına neden olmaktadır (Edwards ve Peccei, 2010: 23).

2.6.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı kişisel bir seçimdir ve işletmenin aslında tanımlamadığı ancak bireyin gönüllü olarak işletme yararına yaptığı ekstra davranışlardır (Schnake ve Dumler, 2003: 285). Örgütsel destek algısı ile birlikte örgütsel vatandaşlık davranışının bireylere ve işletmeye olan her iki formu da artmaktadır (Shore ve Wayne, 1993: 776; Singh ve Singh, 2010: 9).

Örgütsel vatandaşlık davranışı niyetinin öncüllerinden birinin örgütsel destek algısı olduğu ancak niyetin davranışa dönüşmediğini belirtenler bulunmakla birlikte, örgütsel destek algılayan çalışanın mutlaka kendisi ile işletme arasında bir eşitlik sağlama gayreti ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyeceğini öne süren araştırmacılar bulunmaktadır (Peele III, 2007: 556; Shore ve Wayne, 1993: 775). İş tatmininin aracılık yapmasıyla yönetici desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışına neden olduğunu ortaya koyan bulgular da bulunmaktadır (Chen ve Chiu, 2008: 3).

2.6.3. İş Tatmini

Örgütsel destek algısı, üç farklı şekilde yüksek iş tatmini ile sonuçlanır: İhtiyaç duyulduğunda işletme kaynaklarının sunulacağı ve yardımın geleceği bilirse örgütsel destek, çalışanların işlerini daha etkin yürütmelerini sağlar. Bu sayede iş tatmini de artar. İkinci olarak, örgütsel destek ile performans ve ödül beklentilerinin artması çalışanların istenen sonuçlar beklemelerini ve işlerini daha iyi yapma hususunda istekli olmalarını sağlar. Son olarak, örgütsel destek ile sosyo-duygusal ihtiyaçların karşılanmasıyla iş tatmini de artar (Eisenberger ve Stinglhamber, 2011: 146; Rhoades ve Eisenberger, 2002: 701). İşletmenin çalışanlarına iyi muamele etmesi ve çalışanların da kendilerinin iyiliğini düşünen bir işletme olduğuna inanmalarının iş tatmin düzeyini artırdığına dair araştırma sonuçları bulunmaktadır (Fu ve diğerleri, 2013: 949; Allen, Shore ve Griffeth, 2003: 104).

Çalışanlar, işletmenin kendilerine değer verdiğine inanmalarına rağmen iş tatmin düzeyleri düşük olabilir. Örgütsel destek algılamasının iş tatminiyle sonuçlanmamasının nedenini Eisenberger ve diğerleri (1997: 818), işletmenin ekonomik koşullar nedeniyle çalışanların ücretlerinde artış yapamamasına ya da fiziksel çalışma şartlarını iyileştirememesine bağlamaktadırlar.

2.6.4. İş Başarısı

İş başarısı, çalışanın belli bir zaman dilimi içinde kendisine verilen işleri gerçekleştirerek ulaştığı sonuçlar olarak özetlenebilir. İş başarısının bir öncülü olarak örgütsel destek algısı, özellikle mevcut iş ve sorumlulukların ötesinde rol dışı fazladan iş başarısına neden olmasıyla bilinmektedir. Burada çaba-sonuç beklentisi ilişkisi gündeme gelmektedir. Karşılıklılık ilkesi olarak da bilinen bu ilişkide çalışan, algıladığı örgütsel desteğin bir şekilde karşılığını vermek için işletmeyi amacına ulaştıracak konularda rol dışı fazladan iş davranışları içine girmekte ve işletme ile kendisi arasında bir eşitlik oluşturmak istemektedir (Eisenberger ve diğerleri, 1986: 501; Armeli ve diğerleri, 1998: 289; Eisenberger ve Stinglhamber, 2011: 192). Çaba-sonuç beklentisi ilişkisinde özellikle ödemeler, terfi, takdir, tanınma ve etki beklenen sonuçlardan bazılarıdır. Somut ya da sosyal türden bu ödüller, çalışanın işletme yararına daha çok çalışmasına neden olmaktadır (Eisenberger, Fasolo ve Davis-LaMastro, 1990: 55).

Sosyo-duygusal ihtiyaçların ve bu ihtiyaçların şiddetinin, örgütsel desteğin iş başarısını etkilemesinde düzenleyici role sahip olduğu bulunmuştur. Çalışanlarının kendine güven, ait olma, duygusal destek ve takdir beklentilerinin yüksek olduğu işletmelerde örgütsel desteğin iş başarısına dönüşmesi artış göstermektedir (Armeli ve diğerleri, 1998: 293).

DeConnick ve Johnson (2009: 334) örgütsel desteğin yönetici desteği formunda iş başarısına doğrudan değil dolaylı etkide bulunabileceği belirtmektedir. Aynı konuda Wayne ve diğerleri (1997: 106) çalışanların, rol gereklerinin üzerinde iş başarısı göstermelerinde yönetsel destekten daha çok etkilendiklerini ve burada çalışan ile lider arasındaki ilişkinin önemli olduğunu ileri sürmektedir. Meta analitik araştırma sonuçları, rol gerekleri ötesindeki başarı davranışlarının ortaya çıkışında örgütsel desteğin orta düzeyde etkili olduğunu göstermektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 710; Riggle, Edmondson ve Hansen, 2009: 1029). Chen ve diğerleri (2009: 121)'nin zaman tekrarlı araştırma sonuçlarına göre örgütsel

destek, rol dışı fazladan iş davranışındaki geçici değişimde pay sahibidir. Bu durum, örgütsel destek ile fazladan gösterilen iş başarısı davranışı arasında pozitif neden sonuç ilişkisinin var olduğu fikrini uyandırmaktadır.

Örgütsel desteğin iş başarısında doğrudan rol oynadığı gibi aracı rol oynadığına dair de araştırma sonuçları bulunmaktadır. Örneğin Neves ve Eisenberger (2012: 455) yönetsel iletişimin iş performansına dönüşmesinde örgütsel desteğin aracı rolüne dair bulgular elde etmişlerdir. Yönetimin çalışanlarla açık iletişiminin örgütsel desteği güçlendirdiğini, karşılığında çalışanların iş gereği ya da rol dışı başarı davranışlarının arttığını tespit etmişlerdir. Benzer bir çalışmada örgütsel destek algısının, denetçi desteği ile görev ve iş başarısı arasındaki ilişkide aracı rol oynadığına işaret edilmektedir (Yu ve Frenkel, 2013: 1174).

2.6.5. Örgütsel Bağlılık

Bireyin belli bir işletme örgütü ile olan bağı ve kendisini örgüt ile tanımlamasının oransal gücüdür. Örgütsel bağlılık başlıca üç özelliğe sahiptir. Birincisi örgütün amaç ve değerlerini kabullenme konusunda güçlü bir inanç, ikinci olarak örgüt yararına çaba gösterme konusunda isteklilik, üçüncü olarak da örgüt üyesi olarak kalma konusunda güçlü bir arzu (Mowday ve diğerleri, 1982: 27). Örgütsel bağlılığı Meyer ve Allen (1991: 67) duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve mecburiyet bağlılığı şeklinde üç gruba ayırmıştır. Bu gruplamaya göre kişi işletmeye duygusal açıdan isteğiyle, devam açısından ihtiyaç dolayısıyla ve normatif açıdan bunu bir yükümlülük gördüğü için bağlanmaktadır.

Yönetici desteği ve örgütsel desteğin her ikisinin de örgütsel bağlılığı olumlu, işten ayrılma niyetini olumsuz etkilediğine yönelik görüşler vardır (DeConninck ve Johnson, 2009: 334; Edmonson ve Boyer, 2013: 2188; Shen ve diğerleri, 2014: 411). Örgütsel destek algısının bireylerin olduğu kadar grupların da işten ayrılması üzerinde olumsuz etkisi vardır (Eder ve Eisenberger, 2008: 56). Müşteri ile olan bire bir ilişkili çalışanlarda örgütsel desteğin bağlılık üzerindeki etkisinin daha zayıf olduğunu belirten Riggle, Edmondson ve Hansen(2009: 1028), bunun sebebinin çalışanın müşteri ile işletme arasında bir köprü konumuna gelmesi olduğunu ileri sürmektedir.

Örgütsel destek algısının çalışanlarda oluşturduğu aidiyet ve gurur hissini duygusal bağlılığı artırdığı, beraberinde işletmede kalma yükümlülüğü duygusunu da artırarak mecburi bağlılığa yol açtığı belirtilmektedir (Aube ve diğerleri, 2007: 480). Örgütsel desteğin duygusal bağlılık ile ilişkisi güçlü ve olumlu yöndedir. Örgütsel desteğin duygusal bağlılık üzerinde iki ila üç yıl arasında değişen bir etkisi olabileceği belirtilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 710).

Örgütsel destek, işten ayrılmanın mühim bir tahminleyicisi olması yönü ve örgütsel bağlılıkla olan ilişkisi nedeniyle işten ayrılmanın da bir öncülü konumuna gelmektedir. Araştırma sonuçları bu ilişkinin olumsuz yönde olduğunu ve olumsuz ilişkide örgütsel bağlılıkla birlikte kısmen iş tatmininin de rol oynadığını göstermektedir (Allen, Shore ve Griffeth, 2003: 114). Hui ve diğerleri, (2007: 737) çalışanların, örgütsel destek algısının uzun zaman içinde işletmedeki tecrübelerin bir birikimi olarak kabul edilen kapsamlı bir inanç olduğu ve değer verildiklerini bildikleri işletmeden ayrılmak istemeyeceklerini belirtmektedir.

BÖLÜM 3: ÇALIŞMA YAŞAMINDA KADIN VE CAM TAVAN ENGELİ

3.1. Çalışma Yaşamında Kadın

Tarih boyunca hem nüfusun yaklaşık yarısını oluşturması hemde tarihsel olaylardan dolayı pek çok iş dalında yer almış olması ve kayıtdışı ekonominin büyük bir parçasını oluşturdukları gerekçesiyle çalışan kadının tarihi çalışan/üreten insanlık tarihiyle eşittir. İş motivasyonları kişiden kişiye değişiklik gösterse de Avrupa’da ve ülkemizde kadınların 17. yüzyıldaki tarıma ve evin gündelik işlerine dayalı çalışma hayatı, 18. yüzyılda domestik yeteneklerle ilgili olan hizmetçilik, dokumacılık, evden eve seyyar satıcılık, pazar için parça başı ürünler üretmek, evde kalacak yer ve kahvaltı hizmeti sunmak, çamaşır yıkamacılığı gibi iş dallarına kaymaya başlamıştır.

Kadınların her zaman stok iş gücü olduğuna dair kanıtlar bulunmaktadır. Çoğu zaman erkek iş gücü eksikliğinde özellikle savaş zamanları, kadınlar iş piyasasına girmek ve hatta gerektiğinde savaşmak konusunda teşvik edilmişlerdir. Osmanlı’da Kurtuluş Savaşı döneminde, ABD’de İspanyol-Amerikan Savaşı’nda (The Spanish American War) ve pek çok toplumda tarih boyunca bunun örnekleri görülmüştür (Spence ve diğerleri, 1979: 7).

Sanayi Devrimi ile beraber haneye ek gelir sağlamak amacıyla genellikle dokuma ve tütün sanayisinde ucuz iş gücü olarak iş hayatına atılan kadınlar Balkan Savaşları ve 1. Dünya Savaşı itibariyle erkeklerin pek çoğunun askeri güçlere katılması sonucu iş hayatında oluşan iş gücü boşluğunu gerek cephelerin ihtiyacı olan malzemeleri üreterek gerekse erkeklerin yokluğunda geçim sağlayabilme zorunluluğu ile doldurmaya başlamışlardır.

Köyden kente göçün yoğunlaştığı 19. yüzyılın ortalarındaki iktisadi kriz döneminde ciddi ekonomik sıkıntılar başgöstermiştir. Bu dönemde ülkemizde de dünyada olduğu gibi düşük işçi ücretleri ve yönetilme kolaylığı gibi nedenlerle kadın çalışanlara giderek daha çok istihdam olanağı tanınmıştır (Kalan, 1998: 95).

19. yüzyılın sonunda beyaz erkek sendikaları kadınları tehlikeli ve sağlıksız işlerden, ekstra mesaiden muaf tutmak için “koruyucu mevzuat”a geçiş için savaşmıştır ve bu durum, kadınları yüksek ücret ödeyen fabrika işlerinden mahrum bırakıp daha az ücret ödeyen kıyafet ve tekstil üretimi gibi düşük ücretli sektörlerde çalışmaya mecbur bırakmıştır. Aynı zamanda evli kadınların özellikle kocalarına hizmet etmek, çocuklara bakmak gibi ücret

almadan yaptıkları iş görevleri başta olmak üzere evdeki cinsiyete dayalı iş bölümü sebebiyle düşük ücretli, köle gibi çalıştırıldıkları veya bakıcılık gibi işlerle sınırlandırılmışlardır. Üstelik pek çok işveren kadının yeri evidir görüşüyle kadınları çalıştırmayı da açıkça reddetmiştir (Amott ve Matthaei, 1996: 25-26). Purvis (2006: 135) in aktardığı üzere gazeteci ve ekonomist Eugène Buret çelişkiyi 1840'da “Kadın, sanayi bakımından kusurlu bir çalışandır. Eğer bir erkek kazancını eşinin yetersiz kazancına eklemese, sadece cinsiyet sefalet sebebi teşkil eder.” diyerek özetlemiştir.

20. yüzyılın ilk yarısında kadınlar liseden sonra eğitim gerektiren “kadınsal” olarak adlandırılan öğretmenlik, hemşirelik, sosyal hizmet, kütüphanecilik gibi işlere girmeye başladılar. Ücretleri işe girmek için gerekli eğitim seviyesine sahip erkekleri cezbetmek için çok düşük olması nedeniyle bu meslekler “kadınlaştırılmış”tır.

Temelde çalışan kadınların sayısının artmasının sebebi tüm dünyayı etkileyen teknolojik ve ekonomik gelişmeler ve bu gelişmelerin sonucu olarak da kültürel, sosyal yapıdaki ve toplumsal cinsiyet algısındaki değişimlerdir. Gelişmelerden kadınların iş hayatındaki artışını en çok etkileyenler: Savaş ve benzeri durumlarla hanede kazanç sağlayabilecek tek kişi olarak kalmaları, ailelerin küçülmesi, çocuk bakım hizmetlerinin gelişmesidir. Medya ağlarının katkısı ile de çalışan kadının pozitif imajı bu artışa hız kazandırmıştır. Hâlihazırda iş yaşamında farklı kısımlarla yer alan kadınlar, bu değişimler sonucunda iş hayatında yeni motivasyonlarla ve artarak yer almaya devam etmiştir. Daha önceden haneye ek gelir sağlamak ve hayatta kalmak vb. amaçlarla çalışan kadınlara kendini gerçekleştirmek, sosyal ve ekonomik özgürlük, bağımsızlık, iş tatmini, daha aktif bir sosyal hayata sahip olmak gibi amaçlarla çalışan kadınlar da katılmıştır.

Hizmet sektörü gibi sektörlerde kadın çalışana daha fazla ihtiyaç duyulması, kadınların eğitim seviyesinin yükselmesi, sosyo-kültürel yapının değişmesi, kadının toplumdaki rolünün algılanmasındaki değişimler, yükselen feminist değerler, pozitif cinsel ayrımcılık girişimlerindeki artış, yeni üretim ve yönetim sistemlerinin işleri kadınlara uygun hale getirmesi, aile ekonomisinde sadece erkeğin gelirin yeterli olmaması gibi nedenlerle kadının çalışması kaçınılmaz olmuştur. Teknolojik gelişmeler sayesinde ev işlerine ayrılan sürenin kısalması, kadınlara yönelik sendikal hakların genişlemesi, kadını iş yaşamında destekleyen kurumların gelişmesi, çalışmanın kadınlar açısından ekonomik ve sosyal açıdan

bir tür hürriyet olarak algılanması gibi faktörler ile de kadının iş yaşamındaki varlığı giderek artmaktadır (Akoğlan, 1996: 1-3).

3.2. Toplumsal Cinsiyet

Toplumsal cinsiyet, bireyin içinde bulunduğu sosyal ve kültürel çevrenin özellikleri doğrultusunda zaman içerisinde belirlenegelmiş, biyolojik cinsiyete bağlı olarak bireye yüklenen rolleri ve sorumlulukları belirtir. Kadın veya erkek olmanın biyolojik yönünü cinsiyet olarak, buna toplumun ve kültürün yüklediği anlamı ve beklentileri ise cinsiyet rolleri olarak tanımlamak mümkündür (Ballica, 2010: 23). Temelleri ilkel toplumlarda atılmaya başlanılan bu roller zamanın yaşam koşulları gereğince, kalabalık toplulukların daha kolay hayatta kaldığı gerçeği sonucu kadını neslin devamını sağlamak amacıyla sabit ve korunaklı bir yerde kalmaya ve çocukların bakımıyla ilgilenmeye iterken, erkeği yiyecek bulmaya, evden uzakta yapılması gereken işleri yapmaya, fiziksel güç isteyen rolleri gerçekleştirilmeye itmiştir. Cinsiyet rolleri ile cinsiyet temelli engeller yakın ilişkili iki kavramdır. Toplumun kişiden cinsiyetine uygun davranış, tavır ve özellik beklentilerinin kişi tarafından kabul görmesine cinsiyet rolleri adı verilir (Barutçugil, 2002: 23). Sanayi Devrimi sonrası giderek artan bir ivme ile gelişen teknoloji pek çok fiziksel güç isteyen veya “erkek işi” olarak bilinen işlerin kadınlar tarafından da yapılmasını mümkün kılarken uzun zaman içerisinde şekillenmiş olan toplumsal rol algıları ve “kodlamalar” kısa zaman içerisinde değişemeyip kadınların “erkek işleri” nde çalışmalarına gayriresmi şekillerde engel teşkil etmektedir. Toplumsal cinsiyet rolleri bir dereceye kadar toplumun ataerkil doğasından kaynaklanmaktadır ve bazı feministler tarafından cinsiyet ayrımcılığının cinsiyetler arasındaki statü ve güç farkını beslediği tartışılmıştır. Kadının yerinin evi olduğu ve kırılğan, itaatkâr ve pasif doğaları olduğu için güç gerektiren pozisyonlara kadınların uygun olmadığı gibi inançlar da bu tartışmayı destekler niteliktedir.

Saidel-Goley (2016: 132)' in aktardığı üzere 1869'da Amerika Birleşik Devletleri'nde Yüksek Mahkeme, hukuk uygulamalarında kadınların yetkisini reddederken kullandığı “Kadının en yüce kaderi ve görevi iyicil ve soylu annelik ve eş olma sorumluluklarını yerine getirmektir.” Sözleri ile toplumsal cinsiyet algısının ve sosyal hayattaki yansımalarını gözler önüne sermektedir.

Kadının çalışmayan olarak kimliği pek çok çalışan kadın evli ya da anne olmadığı için, evli kadın veya anne olmasından türetilmiştir. Kadının kendi çalışan kimliğini saptaması fikri kadınların emekçi olarak değil, evlilik veya annelik durumuna göre tanımlanmasından ötürü sosyal algılara meydan okumuştur. Bu faktörler kadının esnek işgücü, “ işçi ordusu stoğu” olarak görülmesine sebep olmuş ve ücretlendirme ile kadının işyeriyle ilişkisinde etkisi olmuştur (Simonton, 2006: 135). Önemli bir çalışmada (Heilman ve diğerleri, 1989: 940) erkek yöneticilerden kadın ve erkek yöneticileri karakterize edilmesi istenmiştir. Sonuç olarak ise erkekler kadın yöneticileri daha az özgüvenli, duygusal olarak daha az istikrarlı, daha az analitik ve tutarlı, erkek yöneticilerden daha zayıf liderlik yeteneklerine sahip olarak tanımlamışlardır. Kadınların erkeklerden daha az yetenekli olarak basmakalıplaştırılması sıklıkla meydana gelmektedir ve kadınların iş ile ilişkilendirilen karakteristik özelliklerle uyumadığında başarısız olacakları farzedilmektedir. Bu basmakalıplaştırma özellikle kamusal alandaki yönetsel pozisyonlarda azınlık olarak çalışan kadınlar için gerçekleşmiştir (Naff, 1994: 513; Dubno, 1985: 235).

Cinsiyete bağlı iş dağılımı başlangıçta sadece bir kültürel adaptasyon olsa bile, doğal seçilimin bu kuralları geçmiş binlerce jenerasyona kodlamış olabileceği beklenebilir (Browne, 2006: 153). O halde toplumsal cinsiyet rolleri, kadınların iş hayatlarının başından sonuna kadar karşılaştıkları engellerin en büyük sebeplerinden biridir diyebiliriz.

3.3. Kadının Çalışma Yaşamında Karşılaştığı Engeller

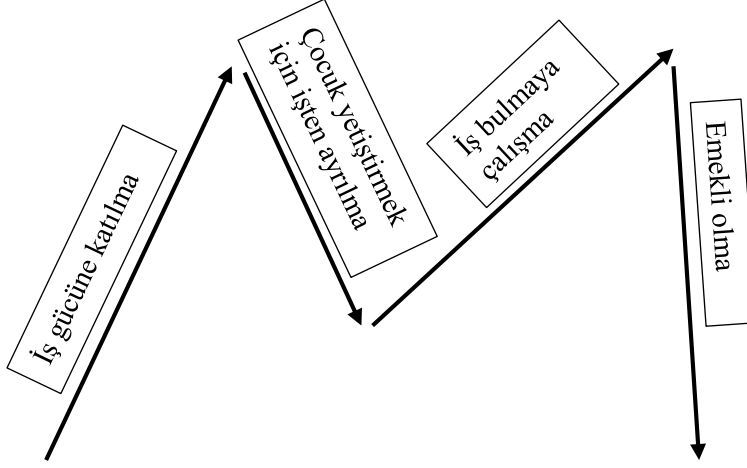
Sanayi Devrimi'nin sonucu olarak makineleşme ile iş yapma tekniklerinin de değişmesi çalışan kadının sayısında da artışa sebep olmuştur. Katı liberal iktisat anlayışının hâkim olduğu dönemlerdeki “bırakın yapsınlar” felsefesi, aynı işi erkeklerden daha düşük ücretle yapan kadın işgücünün ortaya çıkmasına neden olmuştur. Düşük ücretler ve çok ağır çalışma koşulları altında çalıştırılan kadın işgücü bu dönemin tipik özelliği olmuştur (Kocacık ve Gökkaya, 2005: 197). Hâlihazırda “kadının yeri evidir” zihniyeti ve toplumsal cinsiyet algıları sonucu iş yaşamında özgürlükten yoksun olan çalışan kadının karşılaştığı engellere liberal iktisat anlayışı sonucu ciddi bir fiziksel ve duygusal sömürülme de eklenince engellerin katlanarak artmış olduğu aşikârdır.

Türkiye'deki kadın çalışanların karşılaştıkları sorunlar temel başlıklar altında şu şekilde sıralanabilir:

- Yetersiz eğitim,
- Yaygın kültürel değerler içinde kalıplaşmış kadın rolü,
- Kadının gücünü aşan iş yükü,
- Finans amaçlı para bulmada yaşanan zorluklar,
- İşverenin itimadını kazanmak için erkeklerden daha çok çalışmak zorunluluğu,
- Kadının kişisel hürriyetini işletme mecburiyeti (Öğüt, 2006: 73-74).

Kadınların çalışma hayatını etkileyen cinsiyetinden kaynaklanan engeller, iş yaşamı ve aile kaynaklı engeller olarak iki ana sınıfa ayrılabilir (Karaca, 2007: 21). Ücret adaletsizliği, sosyal haklardan yararlanma konusunda adaletsizlik, işe alınma ve terfi adaletsizlikleri, eğitim fırsatları ve mesleki gelişim olanaklarında adaletsizlik ve cinsel taciz başlıca iş yaşamı kaynaklı engellerdendir. Aile-iş çatışması, ev kaynaklı işler ile çocuk yetiştirme ise aile kaynaklı engelleri oluşturur.

Kadınlar tarih boyunca sürekli olarak evi çekip çevirme, çocuk bakımı, diğer aile üyelerinin bakımı yükünü sırtladıkları için evlilik ve özellikle çocuk sahibi olmak istemek kadının limitli kariyeri, işi ve başarısının başlıca sorumlusu olarak düşünülür (Fassinger, 2008: 258). Bu durumda çalışan kadının işgücüne katılımı ve kariyeri aşağıdaki gibi bir iniş-çıkış göstermektedir.



Şekil 1: Kadının İşgücüne Katılımı

Kaynak: Wirth, Linda. (2001). Breaking thorough the glass ceiling women in management, International Labor Organization, Geneva. s, 4.

Kadınların iş gücündeki hızlı büyümesine rağmen üst pozisyonlarda ve genel yönetimde sürekli engellerle karşılaştığı görülmüştür (Kanter, 1987: 14). Kadınların eğitime ve gelişme mekanizmalarına daha az erişimi olan pozisyonlara yerleştirilmeleri döngüsüne cinsiyet ayrımcılığının en yüksek seviyede dâhil olduğu bu durumun ise kadınların ilerleme hedeflerine engel olduğu görülmektedir. Yeteneklerini sergileyebilecekleri fırsat eksikliği kadınların işlerine dair inançlarını yitirmelerine sebep olmaktadır ve dolayısıyla motivasyonlarını ve üretkenliklerini de ilerleme için olan şansları ile beraber azaltmaktadır.

Literatürde kadınların iş yaşamında karşılaştıkları engellerle ilgili pek çok açıklama olmasına rağmen ortak payda da görüldüğü üzere kadınların iş yaşamında ilerlemelerine ket vuran karşılaştıkları engellerin tek sebebinin dış etmenler değil aynı zaman da kadınların kendi kararlarının da olduğunu ve hepsinin sebebi olarak ise toplumsal cinsiyet algısındaki bağımlı, güçsüz, sessiz, teslimiyetçi kadın imajını gösterebiliriz. Aileden, işyerinden ve kişisel motivlerin yalnızca birinden kaynaklanmadığı gerçeği, bu engellerin her birey için etmenlerin farklı oranlardaki kombinasyonundan oluştuğuna işaret etmektedir. Bu görünmez engelin varlığını anlatmak için cam tavan kavramı ilk kez burada gündeme gelmiştir. İzleyen bölümlerde cam tavan kavramı daha detaylı ele alınacaktır.

3.4. Cam Tavan Engeli Kavramı

“Cam tavan” terimi ilk defa çalışan kadınlar üzerine yazılan 1986 tarihli bir Wall Street Journal raporunda Hymowitz ve Schelhardt tarafından kadının üst yönetim pozisyonlarına tırmanmasına engel olan görünmez maniler anlamında kullanılmıştır (Wilson, 2014: 86). Bu raporda açıklandığı üzere cam tavan, çoğunlukla organizasyonlarda üst pozisyonlara erişmeye teşebbüs eden veya çaba ve ümitlerini bu amaca yönelten kadınların liyakatlerine bakılmaksızın karşı karşıya bırakıldıkları engelleri ifade eden bir kavramdır. Birleşik Devletler Federal Cam Tavan Komisyonu’na, başarıları ve niteliklerine rağmen azınlık ve kadın çalışanları şirketin üst basamaklarına yükselmekten alıkoyan görünmeyen bariyerlerdir (U. S. Federal Glass Ceiling Commission, 1995: 4). Kalifiye kadınların organizasyon basamaklarında yüksek pozisyonlara gelmelerinden yoksun bırakılması ve aynı/benzer iş için eşit ücret almamasını betimlemek için kullanılır (Ottu ve Inwag, 2013: 177).

Söz konusu engeller gözle görülemeyen, gizli, farklı konseptlerin arkasına saklı fakat algılanabilen güçlükler olması sebebiyle; tarif edilirken “cam” sözcüğü kullanılmıştır. Zaman içerisinde cam tavan kavramının kapsamı genişlemiştir ve günümüzde aynı zamanda etnik ve cinsel azınlıklar, engelli bireyler, kadınların yoğun olduğu sektörlerde çalışan erkeklerin de üst mevkiilere gelmeye çalışırken tecrübe ettikleri engeller için de kullanılmaktadır (Lockwood, 2004: 1). Bu sebeple kavram daha çok, kadını “aşağı derecede olan” olarak kısıtlayan cinsel ayrımcılığın toplum tarafından zımnen uygun bulunması ile ilgilidir (Ottu ve Inwag, 2013: 178).

Cam tavan literatürde çok sık kullanılan bir metafor haline gelmesine rağmen kadınların bir anda çarptığı bir bariyer olarak algılanmasıyla yanılabilir. Daha ziyade, kadınların eğitim ve çalışma hayatları boyunca ulaşmaya çalıştıkları kariyer platosundan kendilerini alıkoyan süreçlerin ilk işaretidir. Bu süreçlerin kümülatif etkisi de kendini cam tavan olarak gösteren fenomen olabilir.

Birleşik Devletler Federal Cam Tavan Komisyonu’na göre cam tavan, hem özel kurumlarda hem de devlet kurumlarında etkili olmakta ve kadınların üst tabaka pozisyonlara ulaşmalarını engelleyen görünmez bariyerler kırılabilir gibi durmamaktadır. Organizasyon içerisinde kadınlar cinsiyet ve statü hakkında fikirlerini ifade etmekten imtina

etmedikçe üst statüdeki pozisyonlara gelmeleri konusunda daha çok alıkoyulmaktadırlar (Morrison ve diğerleri, 1987'den aktaran Shultz, 1998: 46). Benzer şekilde, şirket yöneticisinin bir kadının cinsiyetinden ötürü ilerleyemediğini doğrulaması ile uğradığı ayrımcılığı kanıtlayabilen davacı çok azdır. Üst düzey pozisyonlara terfi almak için çalışanların karşılaması gereken beklentiler ve performans gerekleri genellikle açık bir şekilde duyurulmadığı için üst düzey pozisyonlara terfi alma hususunda ayrımcılık yapıp yapılmadığını ispatlanması çok mümkün değildir.

Pozitif ayrımcılığın desteklenmesi, cinsiyet ayrımcılığı ile ilgili farkındalığın artması ve kanunlarla yasaklanması açıktan uygulanan pek çok engeli ortadan kaldırmış olsada cam tavan engeli doğası gereği işaret edilerek gösterilebilecek bir engel olmadığı için hala çalışan kadınların kariyerlerinde günlük davranışların arasına örüntülü bir şekilde maruz kaldıkları bir engel olmaya devam etmektedir. Kadınlar çok az sayıda örneği olsa dahi üst yönetim seviyelerine ulaştıklarında “tokenizm” adı verilen ve kendisine ayrımcılık yapıldığı bilinen bir gruba göstermelik ayrımcılık yapmıyormuş davranışı içine girme durumuyla karşı karşıya kalmaktadır.

Köklü kurumsal organizasyonlarda üst yönetici pozisyonlarındaki kadın ve erkek çalışanların dağılımı incelendiğinde kadınların ilerlemesinin engellendiği üst pozisyonlardaki kadın çalışanların sayıca azlığı ile de görülmektedir. Cam tavanın varlığını ispatlayan diğer bir etmen ise daha çok kadınların yoğunlaştığı mesleklerde bile erkeklerin üst pozisyonlara yükselmesi/getirilmesi (Wirth, 2001: 2-13). Cam tavan kadınları sürekli tepe pozisyonlardan uzak tutmakta ve kadınlar yönetici yarışına girdikleri kadar hızlı bir şekilde yarışını bırakmaktadır (Kanter, 1987: 15).

Stewart (1976: 360), cam tavanı analiz etmek için üç hipotez öne sürmüştür: 1) Cam tavan erkekler ve kadınlar arasındaki politik güç mücadelesidir. 2) Biyolojik farklılıklar iş performansında farklılıklara delalet eder. 3) Çoğu insan kültüründe sosyolojik önyargılar fitridir. Bu hipotezler Carroll, Patton ve Alm (1995: 459) tarafından yorumlanmıştır ve sonuç olarak ilk ikisi reddedilmiş, üçüncü hipotez olan sosyolojik açıklama iki temel sebepten ötürü kabul edilmiştir: Üstü kapalı ayrımcılık cam tavanın öncesinden beri mevcuttur ve bariyerler kadınların ekme kazanana, eş ve anne olarak rollerini yerine getirmeleri için ihtiyaç duydukları mali ve lojistik destekleri sınırlamıştır. Kısaca günümüzde ayrımcılık,

kültürel normların ve önyargısız gibi görünen çalışma pratiklerine gizlenmiş bir şekilde varlığına devam etmektedir (Meyerson ve Fletcher, 2000: 128).

Daha önce bu konuda yapılmış pek çok araştırmanın da ortaya koyduğu üzere cam tavanın varlığının en büyük göstergelerinden biri cinsiyet önyargıları ile oluşturulmuş maaş, yan haklar ve tanınan fırsatlardır. Aynı/benzer işi yapan ve pozisyon aralığında bulunan kadın ve erkek çalışanların kazanç farkı Dünya Ekonomik Forumu'nun yayımladığı Cinsiyet Eşitsizliği Raporu (2017: 324)'nda da umut vermekten global çapta uzaktır. Rapora Türkiye özelinde bakmak gerekirse: Kadınların %92,6'sı okuryazardır ve %88,3'ü bir yükseköğretim programına kayıt yaptırmıştır; iş gücüne katılımın %33,6'sını, uzmanların ve teknik çalışanların %39'unu, meclis üyeleri, üst düzey görevliler ve yöneticilerin %15,1'ini kadınlar oluşturmaktadır. Türkiye kadın-erkek ücret eşitliğinde 135 ülke arasında 94üncü, ekonomik katılım ve fırsat konusunda 144 ülke arasında 128inci sıradadır. Erkeklerin tahmini satın alma gücü paritesi kadınların 2,27 katıdır. Diğer bir deyişle Türkiye'de aynı iş için erkeğe 100 dolar, kadına 80 dolar ödenmektedir. Mevcut değişim hızında ve geçtiğimiz yıl gözlenen ekonomik cinsiyet açığının sürekli genişlemesi göz önüne alındığında, dünyada ekonomik alanda 217 yıl daha cinsiyet eşitliği sağlanamayacaktır(The Global Gender Gap Report, 2017: 25).

Bu çelişkili kazanç durumunun açıklaması olabilecek ve cam tavanın varlığının bir diğer göstergesi olan etken ise kadın ve erkek çalışanların daha üst pozisyonlara ve/veya maaş aralığına erişebilmesine katkıda bulunabilecek gelişim programları, eğitimler ve tecrübe fırsatlarından eşit oranda yararlanamamasıdır (Lockwood, 2004: 1). Uzmanların ve teknik çalışanların sadece %39'unun kadın olduğu göz önüne alındığında erkeklere oranla daha az eğitilmiş veya kendini geliştirebileceği fırsatları daha az yakalayan kadınların iş güvencesinin en az seviyede olduğu, terfinin söz konusu olmadığı, uzmanlaşma gerektirmeyen işlerde çalışması da kadın ve erkeğin ekonomik durumunun farklılığının bir sebebidir. Kör uçlu işler (dead-end jobs) adı verilen bu tarz iş kolları terfi ve ücret değişkenliğinde hiç fırsat tanımaz veya çok az tanır (Adamson, 2012: 29).

Bir yöneticinin üst düzey yönetici olmasının 15-20 yıl aldığı farzedilirse, tepe yönetimin en az %15'i kadınlardan oluşmalıdır. Fakat Türkiye'de firmaların %6'sının tepe yöneticisi (The Global Gender Gap Report, 2017: 324), küresel çapta ise üst düzey yönetici pozisyonunda çalışanların %22'si kadındır (The Global Gender Gap Report, 2017: 30). Kadınlar hala

ayrımcılık, eşit iş için eşit olmayan maaş, iş devalüasyonu ve kadınların hem işyerinde hem de evlerinde demirbaş olduklarının kabul edilmesindeki başarısızlıktan endişe duymaktadırlar. Literatür taraması, kadınların cam tavadan geçmesini engelleyen birçok engel olduğunu göstermiştir. Hem özel sektörde hem de kamu sektöründe var olan bu engeller pek çok farklı şekillerde isimlendirilmektedir. Geçmişte engellerin nasıl tanımlandığı bir kenara bırakılırsa, işyerinde kadınlarla ilgili önemli değişiklikler olmadıkça, muhtemelen kadınları gelecekte cam tavanın altında tutan engeller aynı olacaktır.

3.5. Cam Tavan Engelinin Örgütlere Maliyeti

Cam tavan engellerinin organizasyonları birkaç farklı şekilde olumsuz etkilediğini söyleyebiliriz. Bunlar:

- Kadınların yıldırma politikasına uğradıklarını düşünmeleri ve motivasyonlarının azalması, sonuç olarak örgütsel sinizmi beslemesi (Baldwin ve Rothwell, 1993: 6),
- Yönetimde sadece erkeklerin veya aynı cinsten insanların olmasının kararlarda tek düzelik ve kısırlığa yol açması (Dreher, 2003: 542),
- Kadın çalışanların liyakatlerinden tam olarak faydalanamamak ve dolayısıyla insan kaynağının verimsiz kullanımı ile sonuçlanmasıdır.

Bürokraside vatandaşların liderlik pozisyonundan mahrum edilmesinin idari mevkideki demokrasiyi tehlikeye atacağı tartışılmıştır. Bu durum vatandaşların büyük bir kısmını politik beceri ve yeteneklerini geliştirme şansından mahrum bırakır (Wise, 1990: 573). Politika üzerinden yapılan bu açıklamayı organizasyonlar için yorumlamak gerekirse bir grup çalışanın liderlik pozisyonundan hariç tutulması şirket içi demokrasiyi tehlikeye atar ve bu durum çalışanların yönetsel beceri ve yeteneklerini geliştirme şansından mahrum bırakır. Öte yandan herkese aynı liderlik pozisyonu fırsatı verilmesi durumu çalışanları organizasyonun ve topluluğun çıkarları için daha özverili çalışmaya yöneltir ve çalışanları organizasyona bağlayan politik ruhunu besler. Sistemik bir şekilde üst pozisyonlardan belli bir grup çalışanı hariç tutmak sadece grubun politik olgunluğunu değil aynı zamanda söz konusu grubun ortak amaçları içselleştirmesini de sınırlar.

Amerikan İnsan Yönetimi Derneği'ne göre, organizasyonda cam tavana sahip olmanın şirketlere olan maliyet çok büyüktür. Dernek verilerine göre cam tavanın büyük işletmelere olan en büyük maliyeti kalemlerini sırayla koçluk ve mentorluk hizmetleri, operatör düzeylerde kadın personel devri, yönetsel düzeyde kadın personel devri ve yasaya aykırı ayrımcılık davranışları oluşturmaktadır (Shultz, 1998: 52). Cinsel tacizin sebep olduğu maliyetlerde bu listeye eklendiğinde, tipik bir Fortune 500 şirketi için toplam cinsiyet önyargısı maliyeti 21,8 milyon dolar civarındadır (Stuart, 1992: 76).

Kantitatif maliyetlerin yanı sıra cam tavan, çalışanların moralleri ve üretkenlikleri üzerinde zararlı etkiye sahip olabilir. Personel değişim oranı, kayıtsızlık, değişime direnç ve sinizm artarken bağlılık, tatmin ve motivasyon azalabilir. Cam tavan engellerinin adaletsiz ve etik olmayan bir atmosfere sebep olduğu bir yana, rekabetin giderek güçlendiği ve sürekli şekil değiştirdiği iş dünyasında hem yerel hem de küresel çapta kadınların sahip olduğu fikri zenginlik ve kabiliyetlerden vazgeçmek organizasyon için rasyonel de bir tasarruf değildir.

3.6. Cam Tavan Engeli Çeşitleri

Kadınların üst düzey pozisyonlara ilerleme eksikliği aslında iki çeşit ilerleme engeline dayandırılmıştır:

- Elverişsiz şirket politikaları, sosyal önyargılar, kadın rol model eksikliği, iş arkadaşı desteği eksikliği, iletişim ağı fırsatı eksikliği gibi dışsal etkenler (Pillai, Prasad ve Thomas, 2011: 6),
- Öğrenilmiş çaresizlik sendromu, çoklu rol üstlenme, süper kadın sendromu (Kara, Tokat ve Doğru, 2014: 129) ve kadınların girdiği organizasyonel çevreye odaklanmış olan ve yönetimce kontrol edilen organizasyonel düzen gibi sosyolojik engeller (Harlan ve Weiss, 1981: 4) dışsal etkenler olarak değerlendirilebilir.

Cam tavan engelini başarılı terfi alan kadının, meslekten geri kalmış kadının ve erkek yöneticinin bakış açısından ele alıp karşılaştıran Solomon (1990: 101)' un araştırmasında engeller dört gruba ayrılır:

- Üst düzey yönetim pozisyonlarına kadınların kabul edilmemesi,

- Kadın rollerinin çelişkili ve yorucu olduğu algısı,
- Mesleki yaşam boyunca kadınlara destek eksikliği,
- İlgisizlikten, yalnızlıktan tükenme ve demoralize olmaktır.

Fortune 500 ve Service 500 şirketlerinin CEO'ları kadınların şirketlerde ilerlemesinin engellerini araştırmış ve engelleri dört grupta sınıflamışlardır(Catalyst, 1993: 1), bunlar: Yönetimin sorumluluk alanlarındaki kadınlarla ilgili risk almasından kaçınması, dikkatli kariyer planı eksikliği, gayri resmi iletişim ağıyla iş ortamlarından dışlanmaları, kadınların yetenekleri ve iş hayatındaki kariyerleri için uygunlukları hakkında önyargılar ve klişelerdir.

Engellerin bireylerce nasıl algılandığını sorgulayan alan araştırma aracından ve faktör analitik incelemesinden ortaya çıkan bakış açısına göre bireyin engelleri karşılama şekli bir süreç olarak ele alınmış ve cam tavan engelleri, inkâr (denial), red (resignation), engele rağmen yaşamını sürdürme (resillience) ve kabul (acceptance) şeklinde dört aşamalı bir süreç içinde yerlerine konulmuştur (Smith, Caputi ve Crittenden, 2012: 72).

Araştırma dizaynında esas alınan sınıflama ise cam tavan engeli kaynakları üzerine Hoffarth (1996: 23)' in geniş kabul gören ve çok sayıda çalışmada esas alınan ayrımıdır. Bu ayrıma göre, kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara gelememeleri ve günümüzde tepe yönetimlerde kadın oranının erkeklerden az olmasının üç grup nedeni bulunmaktadır. Kadının kendisinden başlayıp dış daireye doğru gelişen bu engeller: Bireysel (çoklu roller üstlenme, kadınların şahsi tercihleri), örgütsel (örgütsel kültür ve politika, gayri resmi iletişim ağları, mentor hizmeti) ve toplumsal (toplumsal mesleki farklılaşma, sosyal stereotipler) engeller olarak üç başlık altında toplanır.

3.6.1. Bireysel Engel Kaynakları

Bireysel engeller, kadınların üstlendikleri çoklu rol üstlenme ve kişisel tercih algılarından kaynaklanan engellerin toplandığı gruptur (Karaca, 2007: 53).

3.6.1.1. Çoklu Rol Üstlenme

Toplumsal cinsiyet rolleri okul yılları ile başlamakta ev ve iş yaşamının beklentilerindeki çatışmalar bunlara eklenmektedir. Bu çatışmayı dengelemek amacıyla kadınlar kendilerine

yüksek hedefler belirlemekte ve büyük ölçüde ulaşamamaktadırlar. Kadının yerinin evi olduğu düşüncesi günümüzde de korunmaktadır. Kadının çalışması “ekmek kazanmak”tan ziyade çoğunlukla aileye katkı olarak görülmektedir. Bu açıdan kadınlar, geleneksel kadın rolü ile örtüşen alanlarda çalışmakta ya da işinden ayrılmak mecburiyetinde kalmaktadır. Basmakalıp yargıların değişmesini beklemeyen kadın sahip olduğu anne içgüdüleriyle kariyeri ikinci plana atıp çocuğu ile ilgilenmeyi seçmektedir (Güldal, 2006: 52).

Eski toplumsal değerler modern toplumsal değerler içinde de yer almakta ve kolayca değişmemektedir. Kadının yalnızca eş ve anne olması bu değerlerdendir. Bu değerlerin çalışma yaşamının gerekleriyle çatışması durumunda kadın dezavantajlı durumda kalmaktadır. İş yaşamına katılan kadınlar için halen toplumsal cinsiyet rolleri gereği annelik ve ev işleri önceliklidir. Bu durum kadınların iş hayatında başarı ve yükselme yerine ev ve ailelerine yönelmelerine neden olmaktadır. Kadınların iş yaşamından uzaklaşmasına neden olan stresin önemli kaynakları içinde yer alan çoklu roller kadının iş yükünü ve sorumluluklarını artırmaktadır. Artan iş yükü ve sorumluluklar da rol çatışmalarına ve zaman baskısına neden olmakta ve kadın, erkek meslektaşlarından geride kalmaktadır (Cooper, 1996: 6). Ev kadını olmak bir cinsiyet rolü olması nedeniyle bütün kadınlar için ortak bir sorumluluk alanıdır. Ev işi, çocuk bakımı, yaşlı gözetimi, engelli ve hasta bakımı gibi işler profesyonel meslek alanları olsa bile kadının mesleği olsun ya da olmasın evdeki mecburi görevleri içinde sayılmaktadır (Bhasin, 2003: 12-16). Kadının çalışması evle ilgili rolleri bırakması için yeterli olmamış, tam tersi iş ve ev rollerini bir arada yürütmek durumunda kalmıştır. Aile ekonomisine katkıda bulunmak düşüncesiyle eğitim düzeyleri artan kadınlar pek çok meslekte kendini göstermişlerdir. Bunun sonucu olarak ailelerde anne ve babanın gelir sahibi olması yaygınlaşmıştır (İçli, 1997: 260). Öte yandan, ev içi sorumlulukların kadın ve erkek arasında eşit paylaşımı konusunda ise bir gelişme yoktur. Erkeklerin ev ve çocuklarla ilgili üstlendikleri sorumluluklar sınırlı olmakta; ev ve çocuklara ait sorumlulukların büyük bir kısmı kadına yüklenmektedir. Araştırma sonuçları, ev işleri için harcanan zamanın kadınlarda haftada 19 saat, erkeklerde ise haftada 11 saat olduğunu göstermektedir (Eagly ve Carli, 2007: 50). Ülkemizde yapılan alan araştırması sonuçlarına göre ise kadınlar ev işlerine haftada 26 saat harcarken erkekler haftada 5 saat harcamaktadır (TÜİK, 2015).

Zaman baskısı, çalışan kadınların tipik sorunudur. Ev kadınlığı, eş ve anne rolleri ve sorumlulukları kadının, iş yaşamında yüklendiklerine eklendiğinde, rol çatışmaları ortaya çıkmakta ve çalışan kadının zaman baskısını belirgin hissetmesine neden olmaktadır. Annelik ve eş rollerinin gereklerini hakkıyla yerine getirmeye çalışınca her ikisinde de sorun çıkmaktadır. Yaşanan rol çatışması, kadınlarının terfi etmeleri önünde büyük bir engel oluşturmakta ve kadınlar bu nedenle terfi fırsatlarını kaçırmaktadırlar (Karadoğan, 2009: 144). Kadınların aile sorumluluklarının kariyer gelişimlerini yavaşlattığı bir gerçektir (Eagly ve Carli, 2007: 50).

Çocuk sahibi kadınların çocuklarını büyütmek için kendi istekleriyle ya da çevre baskısıyla kariyer gelişimlerini ertelemekte ya da vazgeçmektedirler. Ailevi yükler ile sorumluluklar ve çocuk büyütmeye, yeterli destekleyici düzenlemelerin de eksikliğiyle kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara aday olmasını engelleyen en önemli cam tavan engeli kaynakları olarak görünmektedir.

3.6.1.2. Şahsi Tercih Algıları

Cam tavan engelleri sınıflamalarından birisi de kadının kendinden kaynaklanan engeller, erkek yöneticilerden kaynaklanan engeller, kadın yöneticilerden kaynaklanan engeller olmak üzere üçlü ayırmadır. Kadınların üst düzey yönetim basamaklarına çıkmaları önündeki en önemli engelin kendi şahsi tercihleri olduğu söylenmektedir (Güldal, 2006: 71-72). Bu ayırmada yer alan kadının şahsi tercihlerinden kaynaklı engeller aşağıda listelenmiştir.

- Kadının kendine biçtiği roller: Kadın, geleneksel ev hanımı ve anne rolleri nedeniyle evdeki her şeyden kendisini sorumlu görme alışkanlığı geliştirmektedir. Bu alışkanlığı işyerinde de devam ettirmek isteyen kadın, işyerinin tüm kontrolünü elinde tutmaya çalışmaktadır. Sonuçta aşırı iş yükü altında tükenmekte, kötü yönetim uygulamaları sergilemekte ve terfi için kendisini hazırlayamamaktadır.

Sorumluluk almada sınır koyma konusunda kadın deneyimli değildir. Zira geleneksel olarak ailesinde bunu yapmamaktadır. Bu durum, yönetmesi gereken kaynakları ve zamanı etkin yönetemeyeceği anlamına da gelir. Öncelikleri belirlemek ve astları buna zorlamak kadının bu açıdan zorlandığı önemli bir yönetsel yetenektir (Palmer ve Hyman, 1993: 215).

- Toplumsal değerleri ve rolleri olduğu gibi değiştirmeden içselleştirmesi: Toplumsal rollerinden dolayı kadınların önce annelik ve eş rolünün gereklerini yerine getirip daha sonra iş yaşamını düzenlemesini beklenmektedir (Gökkaya, 2011: 107) ve bu durum erkekleri baba/eş/patron, kadınları ise anne/eş/çalışan olarak bazı sorumlulukların gerçekleşmeyeceğine dair endişelendirmektedir. Sonuç olarak ise kadınlar yöneticilik kadrosundan çok uzağa düşmektedirler. Ayrıca sosyalleşme sürecinde babası veya kocasına itaat ile otorite ve güç figürleri kabullenmekte yönetsel görevler gereği güç kullanmakta zorlanmaktadır (Güldal, 2006: 70). Kadın öncelikle kendini iyi bir eş ve anne olarak görmeye çalışmaktadır. Bu nedenle seyahat etmeme ve uzun saatler çalışmama gibi kişisel tercihlerde bulunarak kariyerini ihmal etmektedir (Taşkın ve etin, 2012: 21).

Kendine güvenen ve iş yaptırma yeteneğine sahip kadın ya saldırgan ya da haddini bilmez biri olarak görülür. Bu durumda kadın cinsel kimliğini kaybedip “erkek gibi kadın” olmayı uygun görmez (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014: 6). Bu durumda çoğunlukla terfi etmeyi tercih edemez ve kendini çocuklarına, eşine ve evine adar. Kadın, başarılı bir yönetici olduğunda artık kadınsı olmayacağı endişesi taşır.

- İçinde bulunduğu şartları değiştirme ve kişisel gelişim kaydetme hususunda inanç ve imkan sahibi olamamak: Mesleki eğitimden geçmemiş olmak, kadının üst düzey pozisyonlara terfi etmesi önünde önemli bir eksiklidir. Alt ve orta kademe yönetici kadınların yarıya yakınının terfi için yöneticilik eğitimine ihtiyaı vardır. Yükseköğrenim oranı kadınlarda erkeklere göre daha düşüktür. Cannings (1988: 87)’e göre ise terfi alamama, eğitim seviyesi gibi sahip olunan özelliklerin direkt sonucundan çok kadın olarak doğmanın bir sonucudur.
- Sistemin değiştirilemeyeceğine duyduğu inanç: Erkeklerin üst yönetim kademelerinde grup oluşturmaları kadınlara buraya girmenin imkânsız olduğu ve “görünmez duvar” olduğu izlenimi verir. Konaklama endüstrisi gibi kadın çalışanların ağırlıklı olduğu sektörlerde bile kadınlar yönetim seviyelerine yükselmede yeterince kabul görmemektedirler(Akoğlan, 1996: 19).
- Kariyerde yükselmenin gerekliliklerini ve zorunluluklarını göze alamama: Gül ve Oktay (2009: 428) ’a göre cam tavan algılaması, kadınların veya diğer azınlık

gruplarının karşılaştıkları bazı sorunlar nedeniyle kendilerini çaresiz hissetmeleri ve bu sorunlarla mücadeleden kaçınmaları durumunu anlatmaktadır. Çoğu kadın, yöneticiliğe talip olmamayı seçmekte bu durum da üst düzey yönetsel pozisyonlardaki kadın sayısını belirgin şekilde etkilemektedir.

Ayrıca terfi bir bakıma konum değiştirmeyi ve eski ortamından ayrılmayı gerektirdiğinden değişim kadına zor gelmekte ve bunu göze alamayıp terfi etmemektedir. Bu seçimiyle kadın, erkek yöneticilerin kendileri için çalışan kadınların iş için taşınmayacağı, seyahat etmeyeceği, uzun ve alışılmadık saatlerde çalışmayacağı düşüncesini doğrulamaktadır (Lordoğlu ve Özkaplan, 2005: 256-257). Kadınlar yine benzer şekilde tam gün çalışmak yerine yarım gün çalışmayı tercih etmektedir. Bütün bunlar, kariyerde yükselmenin gerekliliklerini ve zorluklarını göze alamaması anlamına gelmektedir (Karaca, 2007: 57).

- İş-aile yaşamı dengesizliklerinden dolayı suçluluk duygusuna kapılmak,
- Kendine olan güveni yitirmek, kararsız kalmak,
- Sistemi destekleme zorunluluğu hissetmek,
- Kariyerde yükselmekte isteksizlik, kariyer yönelimli olmamak.

3.6.2. Örgütsel Engel Kaynakları

Kadının iş yaşamında yükselmesine engel olan örgüt kültürü ve politikaları, mentor hizmetinin yokluğu ve iletişim ağlarına dâhil olamama başlıkları altında toplanabilecek örgütten doğan engeller bulunmaktadır (Karaca, 2007: 53). Bunlar kadın için bireysel engel kaynaklarından daha çok ve daha etkili engel kaynaklarıdır (Cross, 2009: 24).

İstihdam uygulamalarındaki adaletsizlik örgütsel engellerin en çok göze çarpanıdır. Her ne kadar birçok yasaya göre cinsiyet ayrımcılığı gözeterek istihdam etmek, kadın ve erkek çalışanlara aynı iş için eşit ücret ödememek yasak olsa da, kadınlar hala ikincil olarak görülmektedir (Tahtaloğlu, 2016: 100). Erkek egemen örgüt kültürü toplumsal cinsiyet rolleri ile bir araya gelerek iş hayatında cinsiyet kaynaklı ayrımcılığa sebebiyet vermektedir (Akdöl, 2009: 3). Cinsiyet ayrımcılığının görüldüğü örgütlerde yöneticilik gibi üst

pozisyonlardaki işler kadın çalışanlara uygun görülmemekte ve kadınların bu üst pozisyonlara aday olmak istemeleri diğer çalışanlarda toplumsal kurallara uygun davranılmadığı hissiyle ilişkili olarak rahatsızlık duygusu uyandırmaktadır. Kadın çalışanlardan yalnızca kendisine münasip bulunan pozisyonda çalışmaları istenmekte ve beklentiyi aşan çabaları zaten üst pozisyonlara yükselmesi söz konusu edilmediği için göz ardı edilmektedir.

Çalışma ortamında kadınlar erkeklere nazaran daha fazla engelle karşı karşıya gelmektedir. İşyerinde ayrımcılık ve önyargılar, kadının kariyer ilerlemesi önündeki başlıca engellerdendir (Ataay, 1998: 245). Bir kadının aynı zamanda çalışma hayatına başladıktan birkaç yıl sonra aynı vasıftaki erkek çalışandan daha düşük bir konumda olma ihtimali oldukça yüksektir. Erkekler üst yönetime uzanan işlerde çalışırken kadınların daha çok destek pozisyonlarda çalışması bunu doğal bir sonuç yapmaktadır (Wirth, 2001: 100). Çalışma ortamında kadınların maruz kaldığı önyargılı davranış ve tutumlar üst düzey pozisyonlara ilerlemeleri bağlamında kadın çalışanların umudunu köreltmektedir. Bu durumun sonucu olarak yönetim mevkiindeki kadın sayısı çok yavaş artmaktadır.

İş performansını artırmaya yönelik eğitim ve gelişim programları çalışanların iş konusundaki bilgi, yetenek, motivasyon ve öz güvenlerini artırmaktadır ve sonuç olarak da çalışanlara daha üst pozisyonların kapılarını aralamaktadır. Fakat kadın çalışanlar örgütte bu programlara katılmak için istekli olmalarına rağmen sahip oldukları çoklu rollerden dolayı program sonucu öğrendiklerini/edindiklerini erkek çalışanlar kadar işe yansıtamayacağı ve performansları açısından erkekler kadar verim alınamayacağı düşünülerek mahrum bırakılmaktadırlar. Kadın çalışanların yükselmeleri için gerekli aygıtlara erişmelerine bile fırsat tanımamak kadınların önündeki en büyük engellerden biri olarak görülebilir.

Kadınların örgüt içi liderlik yeteneklerinin erkekler kadar iyi olmadığı, duygusallıklarının mantıklı ve doğru kararlar vermelerinin önüne geçeceği, diğer erkek yöneticilerin kadın yöneticilerle beraber çalışmak istemeyeceği, erkek astların kadın üstlerinden direktif almak istemeyeği gibi düşünceler ve kadınların insancıl, teslimiyetçi ve duygusal, erkeklerinse mücadeleci ve rasyonel olduğu ile ilgili önyargılara dayalı sınıflamalar sonucu yönetsel pozisyonlara erkek çalışanlar tercih edilmektedir (Karaca, 2007: 67; Shultz, 1998: 36; Ataay, 1998: 245).

Örgütlerin performans değerlendirme politikaları da kadınların kariyerlerinde ilerlemelerinin önündeki bir diğer engeldir. “Erkek işi” olarak adlandırılan bir işte kadın ve erkek çalışan eşit derecede üretkenlik sergilediğinde erkeğin başarısının yeteneğinden geldiği düşünülürken kadının başarısı şans unsuruna bağlanmaktadır. Aynı iş için erkek çalışan başarısız olduğunda şanssızlık olarak kabul edilirken kadın çalışanın başarısız oluşu temel olarak gereken yetenek ve beceri düzeyine sahip olmadığı ile açıklanmaktadır. Öte yandan kadın/erkek yöneticilerin birbirinden farklı olduğunu ifade eden bazı yöneticiler, kadın yöneticileri insani beceriler açısından erkek yöneticilere kıyasla daha yetenekli, iş ve toplam performans bakımından ise erkek yöneticileri daha üstün bulmaktadır (Örücü, Kılıç R. ve Kılıç T., 2007: 121).

Yetkili ve karar verici pozisyonlarda çalışan kişiler çoğu zaman ev ve çocukla ilgili sorumlulukların fazla olması sebebiyle kadınları bu pozisyonlar için desteklemenin uygun olmayacağını düşünmektedirler (Eagly ve Carli, 2007: 142). Sonuç olarak hatırı sayılır üst düzey pozisyonlara ulaşmak kadınlar için zorlu ve yavaş ilerleyen bir kariyer patikası iken erkek çalışanlar bu pozisyonlara terfi ettirilme konusunda öncelik olmaya devam etmektedirler.

Örgütsel unsurlardan kaynaklanan bir diğer engel ise “mentor” eksikliğidir. Mentor, genellikle himayesine aldığı az kıdemli kişiye kariyer sağlayan, psikososyal gelişim yardımı ve desteği sunan bilgili ve kıdemli kişidir (Higgins ve Kram, 2001: 1). Mentor kavramı ile ifade edilmek istenen çalışanların işe başladıklarında ihtiyaç duyduğu kendilerinden daha kıdemli, işyeri ve yapılacak işlerle ilgili kendilerine kılavuzluk edecek öğretici bir meslektaşdır. Kadın çalışanlar mentor desteği aldığı anda daha yüksek bir özgüvenle çalışarak daha etkili olmakta ve kariyerlerinde yükselirken daha az problemle karşılaşmaktadır. Örneğin, Ragins, Townsend ve Mattis (1998: 32) gözlenen yönetici kadınların %91’inin kariyerlerinin bir döneminde gelişim ve ilerlemelerine aracı olan bir mentor olduğunu ifade etmiştir. Ne yazık ki mentor desteği alabilen kadın çalışan sayısı erkeklere nazaran çok azdır. Mentor olabilecek erkekler ise aynı liyakate sahip erkek ve kadın çalışanlar arasından çoğunlukla erkek çalışana mentorluk yapmayı seçmektedir. Sonuç olarak mentorluk yapabilecek kıdeme sahip bir kadın çalışan olmadığı için yönetsel pozisyonlar için gelecek vaadeden kadın çalışanlarda mentorluk desteğinden mahrum kalmaktadır. Yönetsel hiyerarşide kadın sayısının nispeten az olması, mentorluk ilişkisinin daha az kurulmasına

neden olmakta ve kadınların yönetim kariyerindeki gelişimleri olumsuz etkilenmektedir (Ataay, 1998: 250).

Kadınların bazı engelleri aşmalarının ve önyargıları yıkabilmesinin bir yolu ise diğer kadın meslektaşları ile birlikte kendi eğitim araçlarını oluşturmaktır. “Ağ” adı verilen bu tarz mesleki ve kişisel birlikler pratik ve politik iletişim sistemleridir. Bu ağlar sayesinde çalışanlar hangi pozisyonun boş olduğu, bu pozisyona potansiyel adayların kim olduğu, hangi projelerin/işlerin üst mevkiilerde ilgi gördüğünü gibi bilgileri edinir. (Palmer ve Hyman, 1993: 19-20). Yazılı olarak dağıtımda bulunulmayan ve yalnızca iletişim ağları ile öğrenilebilecek bu bilgiler kariyerde yükselmek için atılabilecek gelecek vaadeden kritik adımlara öncülük edebilir.

Fakat kadınlar hem çalışma yaşamında hem de örgütün üst yönetim pozisyonlarında az sayıda olduğu için bu iletişim ağlarını kendi aralarında kuramamakta, “old boys’ network” adı verilen erkeklerin kendi aralarında kurdukları ağların dışında bırakılmaktadırlar. Kadınları çalışma yaşamında zorlayan diğer bir sebep ise erkeklerin oluşturduğu biçimsel olamayan iletişim ağlarına girememeleridir (Soysal, 2010: 100). Kadınlar bu informal ağlara giremedikleri için kariyerlerinde yükselmek için ihtiyaç duydukları bilgi, destek ve güce ulaşamamakta (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014: 14), erkeklere özgü bir aktivite olarak karakterize edilen ilişkiden dışlanmaktadır (Shultz, 1998: 91).

Toplum, cinsiyete ilişkin inançları ve değerleri şekillendirmekte ve bu örgütlere de yansımaktadır. Kadın ve erkeğe atfedilen özellikler örgüt yapısı ve kültürünü etkilemektedir. Tıpkı toplumlar gibi örgütlerde anaerkil/ataerkil olabilir ve bireylerin rolleri örgütlerde de toplumlarda olduğu gibi anaerkil veya ataerkil olması üzerinden şekillenir. Eril bir örgüt düzeninde çalışan kadınlar kariyerlerinde yükselmek ve hatta işini kaybetmemek için maskülen davranışlar sergilemekte ve ataerkil düzene uyumsuz davrandığında dışlanmaktadır. Ataerkil bir örgütte kadınların başarılı olması ve yönetsel pozisyonlara ulaşabilmesi “sosyal bir erkek” gibi davranabilme başarısıyla ilgilidir (Temel, Yakın ve Misci, 2006: 33). Cinsiyet ayrımcılığını ve mevcut sistemi aşamayan kadınlar kendi cinsiyet kimliğini yok sayıp erkek değerlerini kabul ederek işlerinde başarılı performans göstermektedirler (Bedük, 2005: 114).

İş yerindeki ayrımcılık, iş arkadaşları tarafından dışlanma, üst düzey kadın yöneticilerin mentorluk hizmeti olmaması, kadın rol model eksikliği kadınları yükselmekten alıkoyan unsurlardır (Wirth, 2001: 38). Örgütsel kaynaklı engeller şu şekilde özetlenebilir:

- Çalışma arkadaşlarının ve işverenlerin cinsiyetlere dair basmakalıp inanç biçimleri,
- Kadınların erkek iletişim gruplarına girememeleri,
- Erkeklerin, kadın yöneticinin emri altında çalışmayı aşağılayıcı görmesi,
- Kadınların yönetici olmaları konusunda çevrelerinden destek görmemeleri,
- Örgütlerin kadınlara yatırım yapmaktan imtina etmesi,
- Kadın yönetici rol modeli sayısının az olması,
- Kadının, ev hanımlığını ve çocuklarının annesi olmayı yöneticiliğe tercih etmesi, kadının ikbal endişesinin altında terfi, ücretler ve pozisyon konularında erkeklerden farklı muamele göreceğini bilmesi yatmaktadır.
- Bir kadının emri altında çalışma olgusunun çalışanın değerleriyle çatışması,
- Örgütlerde kadının erkeklere mahsus ilişkiler ağı içine giremeyişi. Erkekler arasında halı saha maçları vb. faaliyetler içeren erkek baskın ortamlar bu ilişkiler ağına örnektir.
- Erkeğin yöneticiliğe daha layık görüldüğü işletme politikaları,
- İşverenlerin kadın yöneticilerle çalışmak istememeleri (Çilsal, 2008: 19; Kara, 2015: 63-67).

3.6.3. Toplumsal Engel Kaynakları

Toplumsal önyargılar sonucu kadınlar istihdam edilirken bile çeşitli engellerle karşılaşmakta, işe alınmamakta, alınsa bile erkek meslektaşlarının sahip olduğu imkân ve fırsatlara ulaşamamaktadır. Basmakalıp inanışlar ve mesleki ayırım engellerin toplumsal faktörlerden kaynaklanan unsurlarını oluşturmaktadır. Günlük hayatta sıklıkla karşılaşılan

kadın ve erkekler hakkındaki subjektif ve şişirilmiş tasvirlerle stereotip denilmektedir. Stereotip adı verilen basmakalıp inanışlar ile kişilerin toplumsal cinsiyet rollerine uygun şekilde davranması sağlanmaktadır. Kitle iletişim araçlarında sık sık bu tarz stereotipik cinsiyet tasvirlerine rastlanmaktadır. Cinsiyete dair stereotipler kadınların üst düzey yönetici pozisyonlara gelememesinin temel nedenlerinden biridir. İyi yöneticilerin sürekli erkek olarak tasvir edilmesi zaman içerisinde bu basmakalıp inanışın bir gerçek olarak algılanmasını sağlamaktadır ve bu durum ise kadınların üst yönetimde çok az oranda temsil edilmesiyle sonuçlanmaktadır (Çelikten, 2010: 553). Kadınlarla ilgili basmakalıp inanışlar ve önyargılar her zaman negatif değildir. Kadın çalışanlar erkek yöneticiler tarafından sıcak ve faziletli, insani ilişkileri güçlü, yaratıcı, çalışkan, vefakâr ve iyi bir takım üyesi olarak tasvir edilmişlerdir (U.S. Glass Ceiling Commission, 1995: 148). Bir cinsiyete dayalı ayrımcılık çalışmasında katılımcılar kadınların erkeklerden daha kolay iletişim kurduklarını ve daha hırslı, merhametli olduklarını ve ayrıntılara daha çok önem verdiklerini belirtmişlerdir (Muller ve Rowell, 1997: 429).

Ekonomik zorunluluklar sebebiyle çalışma hayatına katılan kadınların çalışmasıyla ilgili ön yargılar etkisini yitirmeye başlasa da halen yönetici olmaları konusundaki ön yargılar canlılığını korumaktadır (Güldal, 2006: 3). Önemli konularda karar verici makam olarak üst düzey yönetim zordur ve bu pozisyonlarda çalışmayı kadının kaldıramayacağı düşünülür. Zira bu düzeydeki insanların çoğunluğu erkektir. Kadının hassasiyetleri ve ailesi nedeniyle bunu kaldıramayacağını, rasyonel kararlar veremeyeceğini ve gücü kullanma konusunda tereddüt göstereceği varsayılır. Bu önyargılar sebebiyle erkekler, yöneticilik mesleği için kadınlardan daha uygun bulunmaktadırlar (Robertson, Brummel ve Salvaggio, 2011: 6).

Üst düzey yöneticilerin cinsiyetleri farketmeksizin başarı motivasyonlarının toplumun pek çok kesimine göre daha yüksek olması ile ilgili bir beklenti vardır ve bu işlerinin doğasına uygun bir durumdur. Kadınlara yönelik basmakalıp inanışları aşmak ve başarılı olmak amacıyla kadın yöneticilerin erkek meslektaşlarından daha üst bir performans göstermeye ve daha çok çalışmaya gereksinim duymaları kaçınılmazdır (Özkalp, 1998: 49). Yani üst düzey kadın yöneticilerin başarı motivasyonu erkek yöneticilerden daha yüksektir. Üst düzey yönetici kadınlar kendilerine mentorluk eden kişinin çoğu zaman bir erkek olmasından da kaynaklanabileceği şekilde toplumsal cinsiyet rolleri sonucu kendilerine

yüklenen “pasif” özellikleri reddedip erkeklere yakıştırılan “aktif” kişisel özelliklerini benimsemiş ve güç pozisyonlarındaki erkeklerle benzeşmeye başlamıştır (Grant, 1988: 57).

Kadınlara ilgili engel teşkil eden basmakalıp inanışlar/önyargılar şu şekilde özetlenebilir (Catalyst, 1993: 1; Çilsal, 2008: 24; Kara, 2015: 163):

- Çalışmayı sevmez.
- Kariyerine erkek kadar kendini adamaz ve bağlanmaz.
- Çok uzun veya sıra dışı mesai gün/saatlerini istemez.
- İş seyahatini sevmez, iş gereği evini taşımaz.
- Kararsızdır, zor karar verir.
- Çok duygusaldır.
- Gerektiği kadar sert davranamaz, bazende aşırı sert davranır.
- Sayısal yetenekleri zayıftır.
- Geleneksel rollerini aksatmaktan korkar.
- Ev ekonomisi için çalışır aslında evi geçindiren erkektir.
- Geleneksel kalıplar içindeki kız ve erkek ayrımı ile yetişir.
- Liderlik için uygun değildir.
- Çalışma yaşamına erkeğe göre daha geç girer.
- Kadın hep pasif, erkek hep baskındır.

Emeğin cinsiyete dayalı ayrımı pek çok sayıda sosyal inançtan dolayı mesleklerin de cinsiyete dayalı ayrılmasına kadar genişlemiştir ve birbirinden farklı olan “kadının işi” ve “erkeğin işi” kavramlarını oluşturmuştur. Kadın işi genellikle kapalı mekânda yapılan, temiz, güvenli, fiziksel olarak basit, sıklıkla tekrar içeren ve sıkıcı, yetenekten ziyade el

becerisi isteyen işler olması; mobilizasyon gerektirmeme eğilimi, belli bir işyerine bağlı olma, güzellik ve cazibe gerekliliği veya bunlarla bağlantısı olabilmesiyle sık sık evi çağrıştırdığı için erkeğin işinden daha “kolay” olduğu düşünülmüştür. Erkek işi konsepti ise tam tersi açık hava, güç ve fiziksellik simgeleri ile çağrışım yapmakta; ağır, kirli, tehlikeli, mobilize, yetenek ve eğitim gerektirmekteydi. Sıklıkla tekniksel ve mekanik bilgi ve bilimsel uzmanlığa dayalıydı (Reskin ve Hartmann, 1986: 39). Toplumsal cinsiyet rollerinin sonucu olarak fiziksel güç ve mobilizasyon gerektiren inşaat işçiliği, odunculuk, şoförlük, kaptanlık gibi işler erkek cinsiyetine; kadınların evdeki işlerine benzeyen ebelik, anaokulu öğretmenliği, dikiş/nakış vb. işler kadın cinsiyetine uygun görülmüştür.

3.7. Cam Tavan Engeli ile İlgili Mecaz Deyimler

Cam kavanozda tutulan pirelerin bir süre sonra kapak açıldığında kavanozun kapağından yukarı sıçrayamadıkları görülmektedir. Bu durum cam tavan engelinin varlığına ve algılanma biçimine bir benzetme olarak gösterilmektedir. Cam tavan engellerinin benzer veya alt kategorileri olarak sınıflanabilecek kadınların iş yaşamlarında karşılaştığı engelleri ifade eden pek çok mecaz deyim (metafor) ortaya konmuştur. Bu mecaz deyimler, kadının cam tavan engeli oluşumunda rolü olan mecaz deyimler ve kadının cam tavan engeli oluşumunda rolü olmayan mecaz deyimler olmak üzere ikiye ayrılır.

3.7.1. Kadının Cam Tavan Oluşumunda Rol Oynadığı Mecaz Deyimler

- Vazgeçme devrimi (opt-out revolution), kurumsal yönetim maiyetini istemeyen yüksek eğitilmiş ve donanımlı kadınların yeteneklerini geri çekmesi ve anne olduklarında iş hayatını terketmesini ifade eder (Mainiero ve Sullivan, 2005: 106; Still: 2006: 159).
- Sızdıran boru (leaky pipeline), kadınların kariyer basamaklarının herhangi bir yerinde örgütsel destek eksikliği, işyeri esnekliği, yeterince temsil edilememe gibi sebeplerden dolayı kariyerlerinden vaçgeçebileceklerini anlatır (Blickenstaff, 2005: 369; Cabrera, 2009: 45).
- Yoldan çıkmış (off-ramps), kadın kendi isteğiyle kariyerinden ayrılmasını anlatır (Hewlett ve Luce, 2005: 44).

- Annelik yolu (mommy track), kadın kendi isteğiyle anne olma kariyer patikasını işyerinde yükselmeye tercih etmesine denir (Castro, Hallanan ve Ludtke, 1989: 72).
- Yapışkan zemin (sticky floor), kamu kurumlarında alt kademe kadın çalışanların genelde terfi etmemeleri ve düşük ücret almalarıdır. Erkeklerle kıyaslandığında kadınların iş basamaklarını tırmanmaya başlama ihtimalinin daha az olmasını ifade eder (Baert, De Pauw ve Deschacht, 2016: 714).
- Kraliçe arı sendromu (queen bee syndrome), otorite pozisyonundaki kadınların daha alt pozisyonlardaki kadınlara erkeklerden daha eleştirel davranıp terfi ettirmemeye çalışmasıdır (Thompson, 2012: 10).
- Beton duvar (concrete wall), kadınların ilerleme çabalarının geri tepmesi durumunu anlatır (Reichmann ve Sterling, 2005: 30).

3.7.2. Kadının Cam Tavan Oluşumunda Rol Oynamadığı Mecaz Deyimler

- Beton tavan (concrete ceiling), beyaz ırkın cam tavana, Afro Amerikan gibi diğer ırklardan kadınların veya azınlıkların daha sert engellere maruz kalmasını anlatır (Minority Women Report, 1999: 32)
- Bambu tavan (bambu ceiling) doğu asyalıların liderlik ve iletişim yetenekleri olmaması önyargısı nedeniyle yükselememelerine denir (Mundy, 2014: 30).
- Cam labirent, iş yaşamındaki zorlukları yenerek labirentten çıkış yolunu bulmaktır (Santovec, 2010: 1).
- Yapışkan merdiven (sticky elevator), işletmede yükselme çabaları ve ne kadar zor olduğu anlatır (Gül ve Oktay, 2009: 727).
- Cam asansör(glass escalator), çoğunlukla kadınların çalıştığı işlerde hızla yükselen erkekleri anlatır (Maume, 1999: 489). Cam tavanın tam tersi olarak düşünülebilecek, erkek çalışanların kadın yönetici ve çalışanların çoğunlukta olduğu organizasyonlarda erkek olması sebebiyle daha kolay ve hızlı terfi almasını anlatır (Williams, C.L, 1992: 263).

- Cam zemin (glass floor) terfi şansı düşük, alt düzey işlerde çalışan eğitimsiz insanların üst yönetim düzeylerinde yaşanan cam tavan etkisinden daha çetin bir engelle karşı karşıya olduklarını anlatır (Barnet-Verzat ve Wolff, 2008: 2).
- Cam duvar (glass wall) kadın ya da erkek baskın işlerin oluşturduğu yatay tabakaları anlatır. Cam tavana benzer fakat daha yatay işleyen, kadınların yönetimsel pozisyonlara rota çizmeyen ve teknik dallara kıyasla yavaş prestij kazanan dar uzmanlık alanlarına yoğunlaşması eşitsizliği için kullanılır (Guillaume ve Pochic, 2009: 19).
- Sert plastik tavan (perspex ceiling), imalat endüstrisinde çalışan kadınların ilerlemelerindeki engeli kasteder (Burke, 2011: 5).
- Çimen tavan (grass ceiling), spor sektöründe uzman kadınların ilerlemelerinin önündeki görünmez engeli anlatır (Pitt, 2018: 18).
- Cam tepe / Cam uçurum (glass cliff), kadınların riskli yöneticilik pozisyonlarına terfi ettirilmesidir. Kadınların sorunlu ve zorlu örgütsel durumlara erkeklerden daha çok lider olarak atanması sonucu kendilerini riskli ve tutarsız liderlik pozisyonunda bulmaları neticesinde daha çok haksız eleştiri çekmelerini ifade eder (Ashby, Ryan ve Haslam, 2007: 778).
- İkinci vardiya (second shift), ev işleri ve çocuk bakımı için kocasından daha çok fedakârlıkta bulunan kadını anlatır (Blair-Loy ve diğerleri, 2015: 435).
- Annelik duvarları (maternal walls), çalışan kadının doğum izni alma mecburiyeti nedeniyle kariyer gelişiminin olumsuz etkilendiğini anlatır. Pek çok kadının cam tavan engelleriyle karşılaşabilecek konuma gelmesine neden olur (Williams, J.C, 2003: 1-13).
- Ters tepme (backlash effects), kadınların başarılı bir erkek yöneticiye atfedilen özgüven, kendinden eminlik, agresiflik vb. davranışları sergilediğinde veya maskülen davrandığında kadın yöneticilere atfedilen sosyal yeteneklerden yoksun olduğu düşünülüp terfi ettirilmemesi şeklinde içinde bulunduğu açmazı açıklar (O'Neill ve O'Reilly III, 2011: 826).

- Ücret cezası (wage penalty), işden bir süreliğine ayrılan kadının tekrar çalışmaya başladığında ücretinin düşmesini anlatır (Duvivier ve Narcy, 2015: 415).
- Yapmacık yaklaşım (tokenism), ataerkil örgütlerde kadınlara karşı zorunluluk sebebiyle limitli ve değişik yaratmayacak şekilde kadınların belli mevkilere getirilmesi, sembolik ve işlevi olmayan bir güç pozisyonu verilmesidir (Tükeltürk ve Perçin, 2008: 117).
- Eşsosyal çoğalma (homosocial reproduction), baskın grubun üyelerinin çevrelerindeki insanlarda homojenlik araması, aynı türden insanlar olmasını istemesi anlamına gelmektedir (Worsley ve Stone, 2011: 70).
- Ahbap çavuş ilişkisi (old boy's club), erkeklerin kadınları içine almadıkları gayri resmi iletişim ağını anlatır.
- Gölge iş (shadow job), kadınların ekstra incelemeye tabi tutulmasını anlatır (Smith, Caputi ve Crittenden, 2012, A maze...: 4).

Eeagly ve Carli (2007: 7), kadına yönelik kariyer engellerinde cam tavan mecazı kullanmanın çoğu kez yanlış anlamalara yol açtığını belirtmişler ve bu yanlış anlamaların farklı şekillerde gelişebildiğini ortaya koymuşlardır. Bu yanlış anlamalar aşağıda sayılmaktadır.

- Kadınlar işe giriş aşamasında erkeklerle eşit durumdadır.
- Her örgütte kadınlar için kariyerin üst basamaklarında somut bir engel vardır.
- Kadınlara yönelik engeller hep görünmez ve tespit edilmesi zor engellerdir.
- Sadece bir tane homojen engel vardır ve kadın yöneticiler bundan başka karmaşık engellerle karşılaşmazlar.
- Kadınların yönetici olmak için izleyecekleri farklı stratejiler yoktur.
- Kadınlar bir şekilde engelleri aşar ve üst yönetici olur.
- Kadının yükselmesi sorunu üzerinde ne kadar çalışılsa da çözüm yoktur.

3.8. Cam Tavan Engelini Kırma Stratejileri

Knutson ve Schmidgall(1999: 73-75), cam tavan engellerini kırmak için izlenilmesi gereken stratejileri; cinsiyet ayrımcılığını gidermeye yönelik yasaların ve iş kanunlarının düzenlenmesi, işe alma ve terfi ettirmede eşit fırsat tanınması, kadınların gelişimi için danışmanlık sunulması olarak sıralamıştır.

Şirket kültürü, insan kaynakları uygulamaları, eğitim ve geliştirme, esnek çalışma uygulamaları başlıkları altında toplanan 34 farklı cam tavan engeli kırma girişiminin etkinliğini kıyaslayan bir araştırma ile cam tavanın kırılmasında katedilen mesafe raporlanmıştır. Buna göre cam tavanı kaldırma stratejilerinin en etkili olduğu 12 şirket belirlenmiştir (Eyring ve Stead, 1998: 248-249). Sonuçlar, daha fazla kadının yönetici pozisyonlarına geçmesinin uygun stratejilerin uygulanması meselesi olduğunu ileri sürmektedir.

Wirth (2001: 149), cam tavan engellerini kırmak için gerekli adımlara işaret etmiştir. Bu adımları şöyle sıralayabiliriz:

- Eğitim ve öğretimin tüm seviyelerinde cinsiyet eşitliğini aşlamak ve dolayısıyla eğitim seçeneklerinde kadınların farkındalığını artırıp onları cesaretlendirerek geleneksel olmayan (kadın mesleği/dalı olarak bileneğelmeyen) eğitim dallarını seçebilmelerini desteklemek. İş başı eğitimlerle profesyonel hayatlarında özgüvenlerini artırmak.
- İşe alımlarda, terfi fırsatlarında, cinsiyet önyargılarından bağımsız karar verilmesi, çalışanın yetenek ve ihtiyaçlarını dikkate alarak doğru eğitim programı uygulanması.
- İş saatlerinin özellikle anne olan kadınların ev hayatından fedakârlık yapmasını gerektirmeyecek şekilde belirlenmesi.
- İş dizaynı ve organizasyonunda gelenekselleşmiş zor görevi erkeğe verme uygulamasını yıkmak, takım çalışması ve iş rotasyonu ile kadınların da tecrübe edip kendilerini geliştirebilecekleri fırsatlar yaratmak.
- Şirketlerin en etkili ve verimli çalışanların hayatlarının her alanında sorumluluklarını idare etmede kendine güvenli olan çalışanlar olduğunu unutmayıp, iş ve aile

programlarının mesleki ve ailevi hayat arasındaki dengeyi sağlama konusunda uygulanılabilir olduğundan emin olmaları gerekir.

- Cinsel taciz durumuna duyarlılıkla yaklaşp önceden görebilmek, özel gayriresmi ve resmi işlemler yapılmasını sağlamak. Şikâyetçilere yardımcı olacak danışman tayininde bulunmak.
- Kadınların ilerlemesi için insan kaynakları yönetimini eşit iş fırsatı politikası, pozitif davranış ve farklılık yönetimi programları kurmak, eşitlik ve kalite hedeflerini bağdaştırmak gibi insiyatiflerle geliştirmek.
- Network oluşturma, kariyer takibi, danışmanlık, başarı planlama gibi kariyer inşasında kilit rol oynayan stratejileri hepsini birbiri ile entegre edebilecek geniş kapsamlı bir yaklaşım benimseyerek uygulamak.

3.9. Cam Tavan Engeli İle İlişkili Kavramlar Üzerine Araştırmalar

Cam tavan engeli üzerine ilgili yerli, yabancı alan yazında çok sayıda saha araştırması mevcuttur. Bunlardan ulaşabilen araştırmaların çoğunun cinsiyet, gelir düzeyi, eğitim düzeyi ve benzeri demografik değişkenler arasındaki ilişkileri incelediği, bir kısmının ise cam tavan engeli alt boyutları arasındaki ilişkilere yoğunlaştığı görülmüştür. Demografik değişkenler dışında örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile cam tavan ilişkisinin araştıran çalışmalar mevcuttur. Bu araştırmalar arasından belli kriterlere göre seçilen çalışmaların temel bulguları özetlenmiştir. Seçim kriterleri yaş, pozisyon, kıdem, medeni durum, çocuk sahibi olma, gelir düzeyi, örgüt kültürü ve çeşitleri, örgütsel destek değişkenleri ile ilişkiler arayan araştırmalar olmasıdır.

3.9.1. Cam Tavan Engeli ile Demografik Özellikler İlişkisi

Shultz (1998:169)'un % 26 civarında kadın çalışan barındıran iki yerel kamu örgütünde yaptığı araştırma sonucu kadın çalışanların daha çok rol çatışmasını cam tavan engeli olarak algıladıkları görülmüştür.

Chen (2005: 79), 100 orta ve üst düzey kadın yönetici ile yaptığı alan araştırmasında bağımlı değişken olarak üst yönetime terfi değişkenini, bağımsız değişkenler olarak da beş cam tavan engeli kırma stratejisini (yükseköğrenim, işletme içi ağa girme, kariyer gelişim takip

programı, resmi mentor hizmeti, performans beklentilerini aşma) belirlemiştir. Sonuçlar üst yönetime terfide en etkili stratejinin bir örgütsel destek formu olan resmi mentor hizmeti olduğunu göstermektedir.

Patterson (2006: 100) 84 Afrika kökenli Amerikan kadın yönetici ile yaptığı alan araştırmasında kadının cam tavan engeli algılaması ile medeni durumu, eğitim düzeyi, pozisyonu arasında anlamlı ilişki olduğunu belirlemiştir.

Anafarta, Sarvan ve Yapıcı (2008: 130) orta düzey turizm çalışanlarıyla yaptıkları araştırma sonuçlarına göre evli kadınların cam tavan algısı daha yüksektir.

Mooney ve Ryan (2009: 200-203) mesleki kariyerinin başında, ortasında, ilerlemiş ve nihayetinde olmak üzere dört gruba ayırdığı kadın çalışanlarla görüşmeler yapmıştır. Sonuç olarak özellikle kariyerin başındaki iki grupta yer alan genç kadınların cam tavan engeli kaynağı olarak en çok informal iletişim ağları ve mesleki ayrımları işaret etmişler daha çok örgütsel ve toplumsal boyutları sorumlu göstermişlerdir.

Zeybek (2010: 97)'in 224 otel çalışanı ile yaptığı araştırmada medeni durum ve eğitim durumu ile kadınların şahsi tercihleri arasında anlamlı ilişki olduğu görülmüştür.

Öztürk (2011: 90-91) 185 kadın akademisyen ile yaptığı araştırmasında medeni durum, yaş, pozisyon, çocuk sahibi olma ve kıdemin cam tavan engeli algısını etkilediğini tespit etmiştir.

Aksoy (2012: 90-107) sağlık ve eğitim sektöründe çalışan ağırlıklı orta yaşta akademik personel ile yaptığı araştırmada cam tavan engeli algısı ile medeni durum, çocuk sayısı ve eğitim düzeyi arasında anlamlı ilişkiler olduğunu bulmuştur.

Okul yöneticileri ile yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin kurum kültürünün yönetim kademelerinde yükselmede cam tavan engeli oluşturduğu yönünde bulgular elde etmişlerdir (Aksu, Çek ve Şenol, 2013: 157).

Karcioğlu ve Leblebici (2014: 18-19)'nin banka çalışanlarıyla yaptıkları araştırma sonuçları, cinsiyet, medeni durum, pozisyon ve kıdemin cam tavan algısını etkilediği yönünde bulgular içermektedir.

Sever (2016: 583-584)'in kamu ve özel sektörden terfi olma kriteri taşıyan işgörenlerle yaptığı araştırma sonuçlarına göre, kamu ya da özel sektörde çalışmak ile medeni durum ve gelir düzeyinin cam tavan engeli algısını tahminlemekte, yaş, kıdem ve çocuk sayısı arttıkça cam tavan engeli algısı azalmaktadır.

Bodur (2017: 69-70)' un 357 kadın öğretmen ile yaptığı araştırmasında bireysel cam tavan engeli algısı ile kıdem arasında anlamlı ilişki olduğu, bireysel cam tavan engelleri kapsamındaki çoklu roller üstlenme değişkeni ile medeni durum arasında, şahsi tercihleri ile eğitim düzeyi arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Çocuk sayısı ile cam tavan engeli algısı arasında anlamlı ilişki görülmemiştir.

Üçyıldız (2017: 39-45)'ın 292 seyahat acentası çalışanı kadın ile yaptığı araştırma sonuçları, yaş, pozisyon, eğitim düzeyi ve kıdem cam tavan engeli algılamasını etkilediğini göstermiştir.

3.9.2. Cam Tavan Engeli ile Örgüt Kültürü İlişkisi

Bir işletmede örgüt kültürü görünmeyen yönleriyle, kadınlara yönelik cam tavan engeli dâhil her tür ayrımcılık içinde işletmenin açık kuralları kadar önemli pay sahibi olabilir. Çünkü örgüt kültürü, örgüt kaynaklı cam tavan engellerinin hepsinin altındaki temeli oluşturan yapıdır (Hon, L. A., Grunig ve Dozier, 1992'den aktaran Wrigley, 2002: 44). Bu nedenle farklı örgüt kültürü türlerinin cam tavana etkileri araştırılmalıdır.

Van Viannen ve Fischer (2002: 329) özel sektör çalışanı 327 ve 350 kişilik yönetsel ve alt düzey personel şeklinde iki grubun, örgüt kültürü tercihleri ve yükselme istekleri arasındaki ilişkileri incelemiştir. Rekabetin baskın özellik olduğu maskülen özellikli kültürün alt düzey personel tarafından tercih edildiği ve bu grupta bu tercihin yönetsel pozisyonlara yükselme isteğini pozitif etkilediğini görmüşlerdir.

Jamali, Safieddine ve Daouk (2006: 633-637)'un orta düzey banka çalışanlarıyla yaptıkları araştırma sonuçları, kadınların yeterli örgütsel destek algıladıkları iş ortamlarında bir örgüt kültürünün cam tavan engeli algısına neden olmadığını ancak aracı rol oynadığını göstermiştir.

Mathur-Helm (2006: 324)'nın Güney Afrika bankalarında çalışan 40 kadın yönetici ile yaptığı derinlemesine görüşme yöntemi niteliksel araştırma sonuçlarına göre cam tavan engelini kırılması ve kadınların üst yönetim pozisyonlarına giden yolların açılması için merkezi olmayan yapıya sahip olması ve kadınların liderliğini destekleyen bir örgüt kültürü ile kadınların kariyer gelişimi hususunda bireysel gayreti gerekmektedir.

Ünal (2015: 153-155)'ın bilişim sektöründen 14 üst düzey kadın yönetici ile yaptığı niteliksel araştırma sonuçlarına göre kadınlar cam tavan engeli kaynağı olarak en çok bireysel kaynaklı faktörleri belirtmişlerdir. Ayrıca cam tavan engelini aşan söz konusu üst düzey yönetici kadınlar, dönüşümcü liderlik tarzının tüm karakteristik özelliklerini sergilemektedirler. Bu sonuç aynı zamanda dönüşümcü liderliğin örgüt kültürü türlerinden girişimci kültür içinde yer alması nedeniyle girişimci kültür ile bireysel cam tavan engelleri arasında ilişki aranması gerektiğine işaret etmektedir.

Mohammadkhani ve Gholamzadeh (2016: 281)'in İran'da 215 kamu çalışanı kadın ile yaptığı araştırmasında dönüşümcü liderlik ile terfi arasında olumlu ilişki olduğunu tespit etmiştir. Buradan, dönüşümcü kültürün cam tavan algısını azalttığı anlaşılmaktadır.

3.9.3. Cam Tavan Engeli ile Örgütsel Destek İlişkisi

Rosen ve Jerdee (1974: 58), kadın yöneticilerin yurt dışı görevlendirmelerde erkekler kadar örgütsel destek görmediklerini ve beraberinde mesleki ayrımcılığın kadınlar aleyhinde işlediğini rapor etmektedirler.

Öte yanda farklı sektörlerden 50 kadın yurtdışı görevli çalışan üzerinde yapılan bir başka çalışmada kadınların örgütsel destek yokluğundan muzdarip oldukları ve erkeklere örgütsel destek verildiği halde kendilerine verilmemesinin kariyerlerini olumsuz etkilediği ve cam tavan engeli oluşturduğunu bildirmektedirler (Linehan ve Scullion, 2001: 410-412).

Kraimer ve Wayne (2004: 230-231), 339 yurtdışı görevli çalışan ve 278 denetçi ile yaptığı çalışmada algılanan örgütsel desteğin yurt dışı görev başarılarını olumlu etkilediğini belirlemiştir. Bu aynı zamanda yeterli örgütsel destek gördüğünde kadının yönetici olma ve yurtdışına iş nedeniyle tayinden kaçındığı klişelerini kolayca kırabileceğini göstermektedir.

Aykan (2007a: 132) 227 sanayi çalışanı ile yaptığı araştırmada insan kaynakları kapsamında yer alan eğitim uygulamaları ile örgütsel destek arasında anlamlı ve güçlü pozitif ilişki olduğunu rapor etmiştir.

Dimovski ve diğerleri (2010: 320-325)'nin Singapur'da orta düzey kadın yöneticilerle yaptıkları araştırma sonuçlarına göre kadınlar; gayri resmi ağlara kabul edilmeme, mentor hizmeti alamama ve aile yanlısı inisiyatiflerden yararlanamama gibi örgütsel desteklerden mahrum bırakılmakta ve kariyer gelişimleri engellenmektedir.

Şen (2017: 91), 12 insan kaynakları yöneticisi ile yaptığı görüşmelerle yaptığı araştırma sonuçlarından biri; örgütsel cam tavan engeli kapsamında bir tür örgütsel destek uygulaması olan adil ücret ve eğitim fırsatlarının önemli görüldüğüdür.

BÖLÜM 4: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISININ CAM TAVAN ENGELİ ile İLİŞKİSİ ARAŞTIRMASI

4.1. Kavramsal Teoriler

Örgütsel yaşamda cam tavan engeli ile örgüt kültürü ve örgütsel desteği ilişkilendiren bir düşüncenin temellerini temel varsayımlara dayandırmak gereklidir. Bu anlamda araştırılan ilişkiler, iki teoriden hareketle belirlenmiştir. Bu teoriler; her çalışan insan gibi kadının da eşit muamele görmek isteyeceğini öngören Adam'ın Eşitlik Teorisi ile kadının kariyer fırsatlarını değerlendiremediği ve bu nedenle de kendi eğitim ve gelişimine yatırım yapmayacağını ve bunun karşılıklı ilişkiye dönüşeceğini öngören İnsani Sermaye Teorisi'dir. Her iki teorinin kısa açıklamaları aşağıda yapılmaktadır.

4.1.1. Adam'ın Eşitlik Teorisi

Adam'ın Eşitlik Teorisi, çalışanın işi ve işvereni hakkındaki değerlendirmelerinin görünmeyen ve değişen faktörler tarafından etkilendiğini öne sürer. Çalışanların işlerinden kazandıkları (çıktı) ile karşılığında yaptıklarını (girdi) karşılaştırdıklarında kazancın düşük ya da yüksek çıkması durumunda rahatsız oldukları ve motivasyonlarını yitirdikleri varsayımı üzerine kurulmuştur. Çalışan, bu durumu dengeleyebilmek için, gayretini azaltarak, can sıkıntısı duyarak ve çevresine zarar vererek tepkisini ortaya koymaktadır ve bireysel özelliklerine göre denge algısı değişebilmektedir. Yöneticiler bu girdi ve çıktılar arasında bir denge sağlama konumundadırlar. Girdiler; çaba, sadakat, sıkı çalışma, bağlılık, yetenek, kabiliyet, uyum, esneklik, başkalarını kabullenme, kararlılık, şevk, üstlere güven, meslektaşlara destek, kişisel fedakârlık türünde olabilir. Çıktılar; ücretler, ek ödemeler, tanınma, şöhret, sorumluluk, başarı duygusu, övgü, teşvikler, iş güvencesi ve gelişme hissi gibi karşılıklar olabilir (Folger ve Cropanzano, 1998: 7-10; Huseman, Hatfield ve Miles, 1987: 222-223).

Bu araştırmada kadın çalışanların kendilerini sürekli erkek meslektaşlarıyla karşılaştırmaları ve dengesizliklerin kendilerinde neden olabileceği olumsuzluklar bu teori kapsamında temel bir araştırma varsayımı olarak belirlenmiştir.

4.1.2. İnsani Sermaye Teorisi

Başarı ve terfi kariyerde ilerlemeyi; ilerleme de iş tatminini beraberinde getirir. Bu süreç, çalışanın büyük sorumluluklar almasını ve yetki almaktan kaçınmamasını sağlar. Bu açıdan kariyer ilerlemesi, iş yaşamında önemli bir yere sahiptir. Çalışan kadının kariyer ilerlemesi için güçlü bir insani sermaye altyapısı gereklidir (Akpınar-Sposito, 2013: 492). İnsani sermaye teorisinde eğitim ve iş deneyimi bir yatırım olarak görülür. Annelik ihtimali ise kadını sürekli eğitimi ve formasyonu için yatırım yapmaktan alıkoymaktadır. Erkek meslektaşlarına kıyasla daha az insani sermaye yatırımı yapması kadınların kariyer ilerlemesi fırsatlarını kaçırmalarına neden olmaktadır. Bu durum, eğitim ve donanım artırma fırsatları açısından erkeklerin kadınlara göre daha öncelikli olmasına yol açmaktadır (Powell ve Butterfield, 1994: 68-69).

İnsani sermaye teorisine göre kadın ve erkek arasındaki ücret farkları ve belli mesleklerin cinsiyetlerle özdeşleştirilmesi bir doğal seçim olmaktadır (Polachek, 1981: 60-61). Kadınların belli meslek grupları dışına çıkarılmayışı da aslında bir maliyet meselesi olarak görülür. Zira kadın, ailesi ve çocuklarına zaman ayırabilmek için kısmi zamanlı çalışabileceği işlere yönelmektedir. Kadının emek piyasasındaki bu rolü, ona özgü kariyer hareketliliğini de açıklamaktadır. Cam tavan engeli, yönetsel pozisyonlara ilerleyen kadının önünde görünmeyen engeldir ve işletmelerde yönetim pozisyonları için erkeklerin kadınlara tercih edildiğini anlatmaktadır. Bu yönüyle eşitsizliğin ortaya çıkışı ve devamının nedeni de bu mekanizmadır. O halde cam tavan engeli, insani sermaye teorisinde azalan eğitsel ve mesleki yatırımın hem sebebi hem de sonucu olarak görülebilir (Akpınar-Sposito, 2013: 492).

Araştırmada kadının kişisel tercihleri boyutunda ve önyargılar boyutunda yer alan maddelerde özetlenen nedenlerle insani sermaye teorisindeki mekanizmanın kadın için işlediği kabul edilmektedir. Kadın, üstün yetenek ve birikimlerine rağmen terfi edemediğini görmekte ve bu durumu kabullenerek mesleki bilgi ve deneyim konusunda kendini yetiştirmede giderek daha az istekli olmaktadır.

4.2. Araştırmanın Amacı

Son yıllarda ülkemizde cam tavan engelleri üzerine çok sayıda lisansüstü araştırma yapılmıştır. Araştırma literatürünün büyük bir kısmının belli gruplarda kadınların cam tavan engeli algılamasında etkili demografik faktörü aramakta olduğu görülmüştür. Cam tavan engeli boyutları ile örgütsel dinamikler arasındaki ilişkileri sorgulayan araştırma sayısı çok azdır. Alan yazın taramasında örgüt kültürü türleri ya da örgütsel destek ile cam tavan engeli algısı arasındaki ilişkileri sorgulayan ve kuramın kavramsal ilişkiler temelini oluşturmaya çalışan yeterli araştırma olmadığı görülmüştür. Güncel ve çok çalışılmış bir konu da olsa bu eksikliği ile cam tavan engellerinin ayrıntılı hipotez testleri yapılmayan pek çok yönü olan bir araştırma konusu olduğu görülmüş ve araştırma kararı ile birlikte bu açığı doldurmaya yönelik dizayn yapılmıştır. Buna göre bireysel, örgütsel ve toplumsal engeller sınıflaması kullanılmış, ancak diğer lisansüstü çalışmalarda bulunmayan ölçüm konusunun alt boyutlarını kapsayan testlere de yer verilmiştir. Bu çalışmada turizm sektöründe çalışan kadınların, içinde çalıştıkları örgüt kültürü ve gördükleri örgütsel desteğin kariyer gelişimlerinde cam tavan engeli algısı üzerindeki doğrusal ve aracı etkilerinin araştırılması ve bu ilişkilerin demografik özelliklere göre anlamlı benzerlik veya farklılık arz edip etmediğinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla ilgili literatüre bağlı olarak ortaya koyulan araştırma soruları, ilerleyen kısımlarda verilmektedir.

4.3. Araştırma Yöntemi

Araştırmada birincil veriyi istatistik analiz ile inceleyen kantitatif yöntem benimsemiştir. Birincil verinin elde edilmesinde görüşme destekli kapalı uçlu soru formu doldurma yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen kantitatif veri ile araştırma konuları olan örgüt kültürü, örgütsel destek ve cam tavan engeli algılamaları katılımcıların demografik bilgileri ile bir yapısal eşitlik modelinde yerleştirilmiş ve aralarındaki olası ilişkiler literatür ve hipotezler doğrultusunda kurgulanmış ve test edilmiştir. Verilerin analiz yöntemi veri hazırlama, doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizleri, frekans analizleri ile yapısal eşitlik modeli analizleri kullanılmış araç olarak da SPSS AMOS ve Excel programlarından yararlanılmıştır.

4.3.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırma evrenini, İstanbul'da faaliyet gösteren turizm işletmeleri kadın çalışanları oluşturmaktadır. 2001 yılı otel ve lokanta istatistiklerine göre sayının 23739 olduğu görülmektedir (DİE, 2001: 74). 2001 yılından sonra evrene dair daha yeni istatistiki ölçüm sonuçlarına ulaşılamadığından yaklaşık evren bu rakamın iki katı olarak 50000 kabul edilmiştir. Araştırmada ulaşılan örneklem büyüklüğü 395 olmuştur. Bu rakam, örneklem büyüklüğü için uyulması gereken üç kriteri de karşılamaktadır.

Birinci kriter, doğrulayıcı faktör analizinde kurulan ölçüm modelleri için en az 200 örneklem büyüklüğü gerekliliğidir.

İkinci kriter, çok değişkenli analizler için gerekli en az örneklem büyüklüğü hesabı sonucu bulunan 381 dir. Hesaplama formülü şu şekildedir: formülde anakütlenin büyüklüğü bilinmekteyse; $n = (Nt^2 pq) / (d^2 (N-1) + t^2 pq)$ N anakütle büyüklüğü, n örneklem büyüklüğü, p ilgili hadisenin cereyan olasılığı, q veya 1-p (veya ilgili hadisenin cereyan etmeme olasılığı), d kabul edilen \pm örnekleme hata oranı, $t_{(\alpha, sd)}$ α anlam düzeyinde serbestlik derecesi üzerinden kritik t tablosu değeridir. Formülde evren 50000, hata payı %5, güven aralığı % 95 kabul edilmiştir.

Üçüncü kriter, yapısal eşitlik modeli ile hipotez testi amacıyla yapılan a-priori örneklem büyüklüğü hesabıdır (Westland, 2010: 476-477). Bu hesaplama, araştırma modeli için yapılmıştır. Formül parametreleri araştırma modeli için Tablo 1'deki gibi hesaplanmış ve model yapısı için gerekli minimum örneklem sayısı **366** olarak bulunmuştur.

Tablo 1: Araştırma Modeli A-Priori Örneklem Büyüklüğü Hesabı

| | |
|--|------|
| Beklenen etki büyüklüğü (Anticipated effect size) | 0,5 |
| İstenen istatistiki güç düzeyi (Desired statistical power level) | 0,8 |
| Örtük değişken sayısı (Number of latent variables) | 7 |
| Gözlenen değişken sayısı (Number of observed variables) | 48 |
| Olasılık düzeyi (Probability level) | 0,05 |
| Model yapısı için en az örneklem (Minimum sample size for model structure) | 366 |

A-priori örneklem büyüklüğü hesaplamasında kullanılan 3 formülün tanım ve ayrıntıları aşağıda verilmiştir:

1. Hata fonksiyonu:

$$\text{erf}(x) = \frac{2}{\sqrt{\pi}} \int_0^x e^{-t^2} dt.$$

2. Minimum örneklem büyüklüğü sınır değeri (bir yapısal eşitlik modeli):

$$n = \max(n_1, n_2)$$

halinde

$$n_1 = \left[50 \left(\frac{j}{k}\right)^2 - 450 \left(\frac{j}{k}\right) + 1100 \right]$$

$$n_2 = \left[\frac{1}{2H} \left(A \left(\frac{\pi}{6}\right) - B + D \right) + H + \sqrt{\left(A \left(\frac{\pi}{6} - B + D\right) + H \right)^2 + 4AH \left(\frac{\pi}{6} + \sqrt{A+2B-C-2D}\right)} \right]$$

$$A = 1 - \rho^2$$

$$B = \rho \arcsin\left(\frac{\rho}{2}\right)$$

$$C = \rho \arcsin(\rho)$$

$$D = \frac{A}{\sqrt{3-A}}$$

$$H = \left(\frac{\delta}{Z_{1-\alpha/2} - Z_{1-\beta}} \right)^2$$

j gözlemlenen değişken sayısı, k örtük değişken sayısı, ρ iki değişkenli normal rastgele bir vektör için yordanan Gini korelasyonu, δ beklenen etki büyüklüğü, α Sidak düzeltilmiş Tip I hata oranı, β Tip II hata oranı ve z standart normal değerdir.

3. Normal dağılım kümülatif dağılım fonksiyonu (CDF):

$$F(x; \mu, \sigma^2) = \frac{1}{2} \left[1 + \text{erf}\left(\frac{x - \mu}{\sigma\sqrt{2}}\right) \right],$$

μ ortalama, σ standart sapma ve erf hata fonksiyonudur.

4.3.2. Veri Toplama Tekniği ve Ölçekler

Araştırma birincil verilerinin temininde öncelikle ölçüm yöntemi olarak görüşme destekli kendi kendine doldurulan (self-report) kapalı uçlu sorulardan oluşan Likert tarzında soru formu doldurma yöntemi benimsenmiştir. Soru formunda yer alan ölçeklerin seçiminde kriterler; araştırma konusunu doğrudan ölçebilmesi, net ve anlaşılır olması, geçerlilik ve güvenilirlik ölçümleri yapılmış olması, sayısallaştırabilecek veri sunması, çok boyutlu olması, bir defada uygulanabilmesi, her bir ölçeğin en çok 15-20 dakikada doldurulabilmesi ve bedelsiz olması olmuştur.

Bu kriterler doğrultusunda soru formu, sırayla demografik sorular, örgüt kültürü, örgütsel destek algısı ve cam tavan engeli algısı olmak üzere dört kısımdan oluşmuştur.

4.3.2.1. Demografik Sorular

Formun ilk kısmında katılımcıların demografik özellikleri konu alınmaktadır. Sadece kadın çalışanlara yöneltilen soru formunda yaş, öğrenim durumu, medeni durum, çocuk sayısı, bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısı, pozisyonu, kıdemi ve aylık gelir düzeyi bulunmaktadır.

4.3.2.2. Örgüt Kültürü Ölçüm Aracı

Schein (2010: 18)'in “geçerliliği sabit ve yeni üyelere de sorunların doğru algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilen, dış dünyaya uyum sağlayarak ve kendi içinde bir bütünleşme ile problem çözerken öğrenilen ortak temel varsayımlar bütünü” şeklindeki örgüt kültürü tanımı araştırma ölçeğinin dayandığı tanım olarak belirlenmiştir. Bu tanımın unsurları rekabetçi değerler çerçevesi yaklaşımında tarif edilen örgüt özelliklerine açılmaktadır. Rekabetçi değerler ölçeği yaygın kullanılan bir örgüt kültürü ölçüm aracıdır. Özellikle örgütsel değişimleri saptamaya yönelik geliştirilmiştir. Rekabetçi değerler çerçevesi (CVF) içinde geliştirilen ölçeklerin tarihi gelişimi 90'lı yıllara kadar uzanmaktadır. Aynı dönemde O'Reilly III, Chatman ve Caldwell (1991: 498) 26 maddelik 4 boyutlu örgütsel kültür profili (OCP) ölçeğini geliştirmiştir. Shortell ve diğerleri (1995: 385) daha sonraları örgüt geliştirme amaçlı kullanım alanı bulan ve CVF'nin bir adaptasyonu niteliğinde 14 maddeli CVS (Rekabetçi Değerler Ölçeği)'yi geliştirmiştir. Helfrich ve diğerleri (2007: 5) bir kesit analizi çalışması kapsamında 14 maddeli ölçeği kullanmıştır.

Marchand, Haines ve Dextras-Gauthier (2013: 10) OCP'nin teorik geçerliğini test etmiş 23 maddelik ölçeği dört boyutta toplamıştır. CVS'nin son dönemdeki uygulamalarından birini Botti ve Vesci (2018: 151)'de 20 madde ve 5 boyut üzerinden yapmıştır.

Bu çalışmada örgüt kültürü ölçüm aracı olarak Helfrich ve diğerleri (2007: 7)'in kullandığı rekabet eden değerler ölçeği (CVS) kullanılmıştır. Ölçek olduğu gibi karşılıklı doğrulanmış tercüme yoluyla Türkçe'ye çevrilerek alınmıştır. Girişimci, hiyerarşik, takım ve rasyonel örgüt kültürü olmak üzere 4 boyut altında toplam 14 maddeden oluşmaktadır. Girişimci kültür boyutu "Kurumumuz dinamik ve girişimcidir. İnsanlar burada gönüllü risk alır" gibi 4 maddeden oluşmaktadır ve güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0,80$ rapor edilmiştir. Hiyerarşik kültür boyutu "Kurumumuz resmi ve oturmuş bir yerdir. İnsanların işlerini bürokratik kurallar belirler" gibi 4 maddeden oluşmaktadır ve güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0,70$ rapor edilmiştir. Takım kültürü boyutu "Kurumumuz yöneticileri şefkatli ve ilgilidir. Çalışanların potansiyelini ortaya çıkarmak için bir rehber ve yol gösterici gibi hareket ederler." gibi 3 maddeden oluşmaktadır ve güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0,80$ rapor edilmiştir. Rasyonel kültür boyutu "Kurumumuzda yöneticiler koordinatör ve koç gibi hareket ederler. İşletmenin amaç ve hedeflerine çalışanları yönlendirmeye yardımcı olurlar" gibi 3 maddeden oluşmaktadır ve güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0,80$ rapor edilmiştir.

Ölçek maddeleri puanlaması "1= kesinlikle katılmıyorum" ile "5= kesinlikle katılıyorum" arasında yer alan beş basamaklı Likert ölçeği ile yapılmıştır. Ordinal düzeyde ölçüm yapmaktadır. Ölçek alt boyutlarından alınan toplam puanının artması ölçülen kültür boyutu özelliğinin görüldüğü, puanın düşmesi ölçülen kültür boyutu özelliğinin görülmediği anlamına gelmektedir.

4.3.2.3. Örgütsel Destek Algısı Ölçüm Aracı

Eisenberger ve Huntington (1986: 501)'in "bireyin, işletmenin işe olan katkısına verdiği değer ne kadar olduğuna ve kişisel iyiliğiyle ne kadar ilgilendiğine yönelik inançlar ve algılarıdır" tanımını örgütsel destek ölçeğinin esasını oluşturduğu varsayılmıştır. Soru formunun üçüncü kısmında yer alan örgüt desteği ölçüm aracı Shanock ve Eisenberger (2006: 691) ile Eder ve Eisenberger (2008: 58)'in kullandıkları ölçeğin kısa versiyonu olmuştur. Bu araç önce Eisenberger ve Huntington (1986: 502)'in çalışmasında 36 madde ile oluşturulmuş, sonraları yukarıda adı geçen iki çalışmada revize edilerek kullanılmıştır.

Ölçekte 36 madde bulunmaktadır. Maddelerin alfa güvenilirlik katsayıları 0,71 ile 0,84 arasında değişmektedir. En yüksek alfa katsayılarına sahip maddeleri arasından seçilen 6 madde araştırmada kullanılan kısa formu oluşturmuştur. Örnek madde “Çalıştığım işletmede, işyerime olan katkılarımın değeri bilinir” şeklindedir. Ölçek tek boyutludur. Ölçek maddeleri puanlaması, “1= kesinlikle katılmıyorum” ile “5= kesinlikle katılıyorum” arasında yer alan 5 basamaklı Likert ölçeği ile değerlendirilmiştir. Ordinal düzeyde ölçüm yapmaktadır. Ölçeğin toplam puanının artması yüksek örgütsel destek algısını, puanın düşmesi düşük örgütsel destek algısını anlatır.

Örgütsel destek ölçüm aracı, kadın çalışanların üniversite eğitimi, mesleki eğitim alması, sosyal ilişkilerini geliştirmesi, kariyer geliştirme programlarına katılması, yüksek iş performansı sergilemesi ve bir mentor desteği alması gibi uygulamaları özetleyen tutum ifadeleri içermektedir. Bu yönüyle adı geçen uygulamalar cam tavan engelini kırma stratejileri kapsamında olduğundan örgütsel destek araştırma dizaynı içinde cam tavan engelini kırma stratejileri için bir vekil değişken (proxy) olarak görülebilir (Jahangirov, Sağlam Arı ve Tosunoğlu, 2015: 481).

4.3.2.4. Cam Tavan Ölçüm Aracı

Ibora ve Chris (2013: 177)'in “kalifiye kadınların organizasyon basamaklarında yüksek pozisyonlara gelmelerinden yoksun bırakılması ve aynı/benzer iş için eşit ücret almaması” şeklindeki tanımları cam tavan ölçüm aracına temel kabul edilmiştir. Bu tanımdan yola çıkılmış ve kriterlere uygun araç seçiminde MATWES (Managerial Attitudes Toward Women Executives Scale), WWC (Women Workplace Culture) ve CPS (Career Paths Survey) olmak üzere üç yabancı kaynaklı Cam Tavan Engelleri Algılaması ölçüm aracı bulunmuştur (Dubno, 1985: 236). Türkçe uygulaması yapılmış ölçüm aracı olarak Karaca (2007: 123)'nin üç boyutlu cam tavan engeli ölçeği bulunmuştur.

MATWES, 38 maddeden oluşan, 5'li Likert tarzında bir ölçektir. Örgüt ikliminde kadınlara düşman potansiyel iklimi tanımlama aracı olarak geliştirilmiştir. Puanlamada düşük puan, kadına bir yönetici olarak olumlu tutumların artması anlamına gelmektedir. Örnek madde olarak ”cinsiyete dikkat edilmemeli ve kadınlar yönetici konumuna getirilmelidir” ifadesi verilebilir. WWC ise 24 maddelik dört boyutlu bir ölçektir. Dört boyut göstermekte boyut alfa katsayıları 0,71 ile 0,87 arasında değişmektedir. Boyutlar, kadınların algıladıkları

zorluklar, bizzat yaşadıkları zorluklar, cinsel taciz ve yetersiz örgütsel destek olarak adlandırılmıştır. 5'li Likert tarzında sorulmuştur. CPS (Career Paths Survey) isimli ölçek ve faktör yapısı farklı araştırmacıların çalışmalarında görülmektedir (Smith, Caputi ve Crittenden, 2012, Measuring...: 7). Ölçüm aracında yabancı literatürde geçerliği sınanmış boyutlar ise inkâr, vazgeçme, uyum sağlama ve kabullenme şeklinde isimlendirilen dört boyut altında 38 madde şeklindedir. Araştırmacılar CPS'nin boyutlarına ait güvenilirlik katsayılarını sırayla inkâr 10 maddede güvenilirlik katsayısı $\alpha=0,81$, vazgeçme 10 maddede güvenilirlik katsayısı $\alpha=0,71$, uyum sağlama 11 maddede güvenilirlik katsayısı $\alpha=0,70$ ve kabullenme 7 maddede güvenilirlik katsayısı $\alpha=0,72$ olarak rapor etmişlerdir. Tüm boyutların faktör analitik çözümlemede toplam varyansın % 35.23'ünden sorumlu olduğu görülmüştür.

Araştırmada çok sayıda Türkçe geçerlik çalışması yapılmış olması nedeniyle (Karaca, 2007: 123)'nin cam tavan engeli algısı ölçeği kullanılmıştır. Araştırmacının maddeleri derlediği kaynak veya kaynakları doğrudan belirtmemesi nedeniyle ölçeğin ilk şekline ve önceki kullanımına dair bilgiye ulaşılamamıştır. Ancak 38 maddeden oluşan ölçek, CPS den yararlanılarak faktör yapısının oluşturulduğu izlenimi vermektedir. Bu ayırımın başka araştırmacılar tarafından da benimsendiği görülmektedir (Hoffarth ve Ph, 1996: 23; Cross, 2010: 10). Bireysel, örgütsel ve toplumsal temelli engeller şeklinde üç boyutlu yaklaşımın 2010'dan sonra yaygın bir şekilde Türkiye araştırma literatüründe kullanıldığı gözlenmektedir. Ölçekte bireysel faktör altındaki maddeler, çoklu rol üstlenme ve kadının kişisel tercihleri şeklinde 2 alt boyut altında toplanmıştır. Örgütsel faktörün maddeleri ise organizasyonel kültür, organizasyonel politikalar, mentor hizmeti eksikliği ve gayriresmi iletişim ağına girememe şeklinde 4 alt boyut altında toplanmaktadır. Toplumsal faktör maddeleri mesleki ayırım ve önyargılar şeklinde 2 alt boyut altında toplanmaktadır. Tablo 2'de boyutların madde sayı ve numaraları görülmektedir.

Tablo 2: Cam Tavan Engelleri Ölçeği Boyutları

| Cam tavan boyutları | Cam tavan alt boyutları | Soru numarası |
|---------------------|--|---------------------------|
| Bireysel faktör | Çoklu rol üstlenme | 1-5 |
| | Kadınların şahsi tercihleri | 6-12 |
| Örgütsel faktör | Organizasyonel kültür, Organizasyonel politikalar | 13-20 |
| | Gayri resmi iletişim ağlarına girememe | 21-23 |
| | Mentor hizmeti | 24-25 |
| | Toplumsal faktör | Toplumsal meslek farkları |
| | Önyargılar | 32-38 |

Kaynak: Karaca, A. (2007), Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi SBE.

Çoklu rol üstlenme için “Kadının görevi, eşinin yanından ayrılmamak ve iyi bir anne olmaktır.”, kadınların kişisel tercihleri için “Kadın, kariyer hedefine ulaşmak için belli bir plana sahiptir.”, organizasyonel kültür ve organizasyonel politikalar için “Kadınlara, ücretler, primler ve terfilerde ayrımcılık yapılır.”, gayri resmi iletişim ağlarına girememe için “Kadınların erkek iş arkadaşları ve üstleri ile iletişim kurmaları önünde bir engel bulunmaz.”, mentor hizmeti için “Kadın için rol modeli olabilecek yönetsel düzeyde yeterince kadın yoktur.”, toplumsal meslek ayrımları için “Aileler, kız çocuklarını kadınlara yönelik olduğunu düşündükleri mesleklere yönlendirmektedir.”, önyargılar için “Kadın, üst düzey yönetici olmak için yeterli yetenek sahibi değildir.” ifadeleri örnek verilebilir.

Ölçek maddeleri puanlaması “1= kesinlikle katılmıyorum” ile “5= kesinlikle katılıyorum” arasında yer alan beş basamaklı Likert ölçeği ile yapılmıştır. Veri ordinal düzeyde toplanmıştır. Ölçekten ve alt boyutlarından alınan puanın artması cam tavan engelinin algılanmadığını, puanın düşmesi cam tavan engelinin algılandığını anlatır.

4.3.3. Araştırmada Kullanılan Veri Analiz Tekniklerinin Tanıtımı

İstatistik analiz, SPSS AMOS ve Excel programlarıyla yapılmıştır. Öncelikle veri düzeltme kapsamında normal dağılım, kayıp değer kontrolleri, güvenilirlik analizleri, frekans

analizleri yapılmış ve AMOS ile yapısal eşitlik modeli analizleri yapılmıştır. Yapısal eşitlik analizleri kapsamında doğrulayıcı faktör analizi, doğrusal, kısmi aracı etki ve çoklu grup karşılaştırmaları şeklinde hipotez testleri yapılmıştır. Örneklem büyüklüğü ve istatistiki güç analizi tespiti yapılmıştır.

4.3.3.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), ölçüm değişkenlerinin örtük (latent) değişkeni ne kadar iyi temsil edebildiği üzerine yapılan bir çalışmadır. Açımlayıcı faktör analizi ile veriyi en iyi temsil eden faktör sayısı görülür. Açımlayıcı faktör analizinde tüm ölçüm değişkenleri tüm örtük değişkenlerle ilişkili olabilir. Fakat doğrulayıcı faktör analizinde ölçüm değişkeni ve örtük değişken birbiriyle veriye göre ya da teoriye göre ilişkilidir. Eldeki veriye ve teoriye uygun sayıda faktör bulunur. Mevcut yapı ve ölçüm değişkenleri ile ölçüm teorisi doğrulanır (Hair ve diğerleri, 2010: 662-665).

Süreç, bir yapının kurulması ve teorik tanımlamasının yapılmasıyla başlar. Sonra, yapıtaş maddelerin ön sınaması yapılır. Ölçüm modeli doğrulanır. Bütüncül bir ölçüm modeli geliştirilir. Eldeki yapının hata varyansı ve iç hata varyansı arasındaki tek boyutlu olma durumu bilinmektedir. İdeal yapı 4 ve yapıtaş sayısı 3 maddedir. Ölçüm modelindeki yapının tahmini yükü vardır. Ölçüm modelinin geçerlilik testi uyum iyiliği indeksi olarak (CMIN/DF, GFI, CFI, RMSEA, HI90, PCLOSE) kullanılır (Hair ve diğerleri, 2010: 710-713). Ölçüm modeli ile gerçek modelin birbirine uyup uymadığı bu indekslerin uygun değerler almasıyla anlaşılır. Örtük değişkenin yükünün en az 0,7 olması istenir. Çok değişkenli normallik, örneklemin 200 den büyük olması, öncü modelin isabetli tayini ve tesadüfi örneklem verisi temel varsayımlarındandır. Süreç, ölçüm modelinin temel geçerlik testi (master validity) ile sonlanır. Burada, diagonal çizginin altındaki korelasyon değerlerinin en üstteki değeri aşmaması istenir. Uyuşum (convergent) geçerliliği (CV) için $CR > AVE$ şartı gereklidir. Ayırdedici (discriminant) geçerlilik (DV) için $MSV < AVE$ ile $ASV < AVE$ şartları aranır. İç güvenilirlik için $CR > 0,7$ ile $AVE > 0,5$ koşulları istenmektedir (Malhotra, Birks ve Wills, 2010: 701-702).

4.3.3.2. Çoklu Doğrusal İlişki Testi

Çoklu doğrusal ilişki (Multicollinearity) bir değişkeni tahminleyen en az iki değişken arasında çok yüksek düzeyde bir ilişkinin varlığı durumudur ve aralarındaki ilişki çok yüksek iki değişkenden birinin kısmen çok benzeri olması nedeniyle ölçekten çıkarılmasıdır. Yapısal model öncesi çoklu doğrusal bağlantı (multicollinearity) testi bağlamında varyans genişlik faktörü (Variance Inflation Factor) değerleri hesaplanır (O'Brien, 2007: 673), VIF değeri için eşik değer olarak $VIF < 10$ olduğunu ifade etmektedir. Buna göre $VIF < 3$ ise problemsiz, $VIF > 5$; yüksek ihtimalle problem var, $VIF > 10$; kesinlikle problem var anlamına gelir.

4.3.3.3. Yapısal Eşitlik Modeli Analizleri

Bu çalışmada çok sayıda değişken bulunmakta ve aralarında ilişki olduğu varsayılmaktadır. Aynı zamanda kontrol edilemeyen dış değişkenlerin bulunduğu ve değişkenler arası hataların minimum düzeye taşınması gerektiği varsayımlarına dayanarak Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) analizi kullanmanın yerinde olacağı düşünülmüştür. YEM, gözlenen verinin ortalamasını, varyans ve kovaryanslar üstüne kurulan hipotezleri ile kurulan farazi bir modelin tanımladığı az sayıda yapısal parametre cinsinden temsil etmeyi hedefleyen bir tekniktir. İçinde regresyon, faktör analizi, varyans analizi ve korelasyon analizlerini barındırır. Yapısal eşitlik modelinde örtük değişkenler arasındaki ilişkiler araştırılır. Doğrusal regresyon eşitliklerinde oklarla gösterilen ilişkiler yol şeması ile gösterilir. Yapısal eşitlik modelinde önerilen model reddedilmez. Bazen bir örtük değişken ve onun gözlenen değişkenleri ölçüm modelinin uyumuna yetebilir. Bu açıdan bakıldığında yapısal eşitlik modeli, bir doğrulayıcı faktör analizinden ibaret görülebilir. Yapısal modelin parametrelerinin regresyon katsayılarını gösteren ilişki yolları hesaplanmaktadır (Kline, 2015: 7-13).

YEM bir regresyon eşitlikleri sistemini bütünüyle ele alır ve esnektir. Birbirini etkileyen çok sayıda değişkenin bulunduğu bir sistemin (model) araştırılması sadece YEM ile mümkündür. Modelden anlaşılması gereken değişkenler arasındaki ilişkiler üzerine kurulan hükümlerdir. Değişkenler bir eşitlikte tahminleyici olurken bir başka eşitlikte kriter konumunda kalabilir. Bir değişkenin doğrusal, diğerinin kısmi aracı etkisi hep birlikte

incelenir. Yol grafikleri (path schemes), doğrudan etki, dolaylı etki, toplam etki ve yol analizi (path analysis), yapısal eşitlik analizinde kullanılan kavramlardır (Kline, 2015: 7-13).

Bağımlı değişkende (endojen) açıklanan varyansın oranına R-kare adı verilir ve değişkenler arası varsayılan sebep sonuç ilişkisinin önemini ve büyüklüğünü hesaplar. İlişki belirleyici katsayısı (coefficient of determination) olarak R-kare değerinin güçlü belirleyici 0,75 ile zayıf belirleyici 0,25 değerleri arasında olabilir. Aracı (mediation) ve düzenleyici (moderation) etkiler yine aynı teknik kapsamında incelenir (Moore, Notz ve Fligner, 2013: 138).

Yapısal eşitlik modeli, örtük değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren bir yapısal model ve örtük değişkenler arasındaki ilişkileri açık-gözlenebilir işaretçileri ile gösteren ölçüm modeli olmak üzere iki unsur içerir. Veri ile modeli birbirine eşleştiren uyum istatistikleridir. Uyum kabul edilebilir düzeyde olduğunda, ölçüm modelinde örtük ve gözlenen değişkenler arasında aranan ilişkiler, yapısal modelde muhtelif örtük değişkenler arasındaki aranan bağımlılıklar gösterilir. Uyum sağlandığında verinin modeli desteklediği söylenir. Yapısal eşitlik modelinde veriyi önceden belirlenen modele uyumlaştırmak istenir (Edwards ve Bagozzi, 2000: 155-160).

Önceden belirlenen modelin karmaşık olduğu durumlarda model iyiliğini yakalamak kolay olmayabilir. Düzeltmeler ile indekslerde belirgin iyileşmeler sağlanır. Fakat tamamen düzeltme indekslerinin süreci yönetmelerine izin vermemeli, teori dikkate alınmalıdır. Çok yüksek hata düzeyinin işaretçisi olması yönüyle çoklu R-kare değeri 0,20 den düşük olan maddeler modelden çıkarılabilir. Bu arada her bir yapı için ayırdedici geçerlilik aranır. Düzeltme indeksleri yüksek olan maddeler teori dikkate alınarak silinebilir ve büyük olasılıkla ayırdedici geçerlik sorunu burdan kaynaklanır. İlk aranan istatistiki ve güçlü bir etkinin bulunmasıdır. Uyum iyiliği ise hata terimlerinin korelasyonu aracılığıyla artırılabilir. Bunu yaparken modelde belirtilmeyen kovaryansa neden olması yönüyle dikkatli olunmalıdır. Hata terimleri ilişkilendirirken bu teorik olarak gerekçelendirmelidir. Faktör içi hata ilişkilendirmek örtük değişkenler arasındaki korelasyonu ilişkilendirmekten daha pratiktir. (Gerbing ve Anderson, 1984: 572-574).

Raporlanması gereken indeksler hususunda görüşler farklıdır. Ancak, farklı yönleri yansıtan indekslerin model uyumuna farklı yönlerden bakacağı ve daha sağlam bir uyuma işaret

edeceği varsayılır (Crowley ve Fan, 1997: 515-517). Bu bağlamda çeşitliliği sağlamak için incelenen modelin ki-karesi, serbestlik derecesi, p değeri, SRMR, NNFI (TLI), RMSEA ve CFI nin rapor edilmesi önerilmiştir (Hu ve Bentler, 1999: 446-450). Bu araştırmada Cmin/df, GFI, CFI, RMSEA, HI90, PCLOSE ve SRMR'ın raporlanmasının uygun olacağı düşünülmüştür. İstenen değerleri ve referansları Tablo 3'de özetle listelenen bu indekslerin kısa açıklamalarına da yer verilmiştir.

Tablo 3: Uyum İyiliği Değerleri

| İNDEKS | EŞİK DEĞERLER | REFERANS |
|--------------------------------------|--|---|
| Kikare/serbestlik derecesi (cmin/df) | < 5 bazen izin verilir < 3 iyi | Pedhazur (1997) Joreskog ve Sorbom (1989) |
| GFI | > 0,95 | Hoyle (1995) Bentler (1992) |
| CFI | > 0,95 çok iyi > 0,90 geleneksel > 0,80 bazen izin verilir | Bollen ve Lennox (1991) Bagozzi ve Yi (1988) |
| RMSEA | Parsimoniye işaret eder < 0,05 iyi < 0,05-0,10 orta > 0,10 kötü | Browne Cudeck (1993) |
| HI90 | < 1 | |
| PCLOSE | > 0,05 | |
| SRMR | < 0,09 | Joreskog ve Sorbom (1989), Kline (1998) |

Kaynak: Hooper, Coughlan ve Mullen (2008), Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit, The Electronic Journal of Business Research Methods, Cilt 6, Sayı 1, s. 58.

Ki-kare testi, GFI, RMSEA ve SRMR indeksleri tam uyum indekslerindedir. Tam uyum indeksleri, önceden belirlenen modelin örneklem verisine ne kadar uyduğunu belirlemek için kullanılır. Önceden belirlenen modellerin hangisinin en iyi uyuma sahip olduğu bulunur. Bu indeksler veri ile modelin uyumunda kullanılan araçlardır. Diğer indekslerin hesaplanmasında olduğu gibi bir temel model ile karşılaştırma yapılmaz, modelin başka hiçbir model ile karşılaştırmadan ne kadar uyumlu olduğu görülür (Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008: 53-55).

Model ki-kare (χ^2) tüm modelin uyumunda en sık kullanılan ölçüm aracıdır. Uyum kovaryans matrisleri ile örneklem arasındaki uyumsuzluk seviyesini inceler (Hu ve Bentler, 1999: 2). 0,05 sınır değerinde önemsiz sonuçlar iyi bir model uyumuna işarettir. Uyum kötülüğü veya uyum eksikliği Ki-kare istatistiği olarak da adlandırılır. Ki-kare testi, çoklu normallik varsayımını çıkış noktası kabul eder ve normal dağılımdan büyük sapmalar varsa model reddedilir. Ayrıca ki-kare istatistiği bir istatistiki önem testidir ve örneklem büyüklüğüne karşı duyalı olup büyük örneklerde modelin reddedilmesine yol açar. Örneklem küçüldüğünde ise gücü azalır ve iyi uyum sağlayan ile kötü uyum sağlayan modelleri birbirinden ayıramayabilir. Göreceli ki-kare değeri ya da normlu ki-kare denilen ki-kare nin serbestlik derecesine oranının (χ^2/df) kullanımı tavsiye edilmektedir. Bu indeksin örneklem büyüklüğüne duyarlılığı daha azdır. Sınır değer, 2 den az olmalı diyenler, 3 den az olmalı diyenler ve 5 den az olmalı diyenler bulunmaktadır (Hooper ve diğerleri, 2008: 54-56).

Uyum iyiliği istatistiği olan (GFI) ve düzeltilmiş uyum iyiliği istatistiği olan (AGFI), Ki-kare testine alternatif olarak geliştirilmiştir. Evren kovaryansı tahmini üzerinden varyans oranı hesabı yapar (Tabachnick ve Fidell, 2014: 773-775). Modelin varyanslarına ve kovaryanslarına bakarak modelin gözlenen kovaryans matrisine ne kadar yaklaştığını araştırır. Örneklem büyüdükçe değeri artar, 0 ile 1 arasında değerler alır. Örneklem büyüklüğüne kıyasla serbestlik düzeyi büyükse GFI düşer, parametre sayısı veya örneklem büyüklüğü arttıkça yükselir. Önerilen sınır değer 0,90 dır. Faktör yükleri ve örneklem azaldıkça 0,95 daha uygundur. Hassasiyeti nedeniyle kullanılmaması yönünde görüşler de vardır (Hooper ve diğerleri, 2008: 54-56).

Karşılaştırmalı uyum indekslerinden CFI, NFI indeksinin örneklem büyüklüğünü dikkate alarak revize eder. Örneklem çok küçük olduğunda bile doğru sonuçlar vermesi nedeniyle yapısal eşitlik modellemesinde yaygın olarak kullanılır. Örtük değişkenlerin ilişkisiz (sıfır-bağımsız model) olduğunu varsayarak örneklem kovaryans matrisiyle sıfır modeli karşılaştırması yapar. 0 ile 1 arasında değer alır. Bu değer 0,80 den büyük olması istenir (Schumacker ve Lomax, 2016: 39).

Yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA), LISREL programındaki ismiyle tanınan bir uyum istatistiğidir. Bilinmeyen fakat optimal seçilen parametre tahminlerini araştırır. Modelin evren kovaryans matrisiyle olan uyumunu inceler. Modelde tahminlenen parametre sayısına duyarlı oluşu nedeniyle bilgilendiricidir (Diamantopoulos ve Siguaw, 2000: 85). RMSEA model sıklılığını (parsimony) destekler ve daha az parametrelili modeli seçer. İyi bir uyum için sınır değerler 0,05 ile 0,10 kabul edilir. Değer 0,10 dan büyük ise uyum iyiliği olmadığı anlaşılır. Buna göre 0,10 dan 0,08 e kadar orta seviye uyum, 0,08 den 0,07'ye iyi uyum 0,06 ve aşağısı ise en üst düzeyde uyum demektir. Yakın değerde güven aralığı hesaplayabilmesi RMSEA'nın en büyük avantajlarından biridir (Maccallum, Browne ve Sugawara, 1996: 130-135).

PCLOSE, RMSEA'nın 0,05 den büyük olmadığı durumlarda 0 hipotezinin testinde kullanılır. PCLOSE eğer 0,05 den düşükse H_0 hipotezi reddedilir ve hesaplanan RMSEA'nın 0,05 den büyük olduğu belirtilir ki bu durumda uyum iyiliği yoktur.

Kök ortalama kare artık değeri (RMR), örneklem kovaryans matrisi ve varsayılan kovaryans modeli artık değerleri arasındaki farkın kareköküdür. Ankette 1 ile 5 arasında ve 1 ile 7 arasında değişen değerlerin olması durumunda RMR'nin yorumlanması güçleşmektedir (Kline, 2015: 277). Bunu kolaylaştırmak amacıyla SRMR alınır. SRMR, 0 ile 1 arasında değer alır ve 0 çok iyi uyum anlamına gelir. Örneklem sayısı büyükse ve modeldeki parametre sayısı yüksekse SRMR düşük çıkar. Kabul sınırı 0,09 ile 0,05 arasında değişir (Kline, 2015: 277-28).

4.3.3.4. Düzenleyici ve Aracı Etki Analizi

Bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü etkileyebilen kategorik veya sürekli düzeyde değişkene düzenleyici değişken denir. İlişkinin ne zaman ortaya

çıkacağını belirler. Aracı değişken ise bu ilişkide daha belirleyici rol oynar. İlişkinin nasıl ve neden geliştiğinden sorumludur. Aracı rolü olan değişkenin var olması durumunda bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişki bütünüyle kaybolabilir. Bu durum tam aracı etki ve kısmi aracı etki şeklinde aracılığın türlerinin olduğunu gösterir (Jose, 2013: 5-20)

Aracı ve düzenleyici etki hipotezlerinin testi küçük örneklerde bootstrap ile yapılmaktadır. Maksimum likelihood, ki-kareler ve standart hatalar varsayımlarının ihlal edildiği durumlarda AMOS programı ile bootstrap kullanılabilir. Bootstrap tekniğinin hipotez testi için verdiği p değerlerinin “Satorra-Bentler scaled ki-square” tekniğinden daha isabetli olduğu bildirilmektedir (Fouladi, 1998: 2).

4.3.3.5. İstatistiki Güç Analizi

Çoklu regresyon için güç analizi, desteklenmeyen doğrudan etkiler üzerine kurulu hipotezler için aranan ilişkilerde post-hoc güç analizleri kapsamında yapılır. Endojen değişkenlerin her biri için tahminleyici sayısı, gözlenen R-kare, ihtimal seviyesi ve ulaşılan örneklem büyüklüğü istenmektedir. Hesaplama sonucu gözlenen istatistiki güç elde edilir. Sınır değer olarak en az % 80 güç aranır. Bu sınır yakalandığında şayet bir anlamlı ilişki varsa bunun istatistiki ispatının yüzdelik ihtimali %80 demektir. İşletilen formül aşağıdaki gibi 9 kısımdan oluşur:

1. Beta fonksiyonu:

$$B(x,y) = \int_0^1 t^{x-1} (1-t)^{y-1} dt$$

$$B(x,y) = \int_0^1 t^{x-1} (1-t)^{y-1} dt$$

2. Cohen' in f2 bir F-testi için etki büyüklüğü:

$$F^2 = x = R^2 / (1 - R^2)$$

R-karenin çoklu korelasyonun karesi olması halinde

3. Hata fonksiyonu:

$$\text{erf}(x) = \frac{2}{\sqrt{\pi}} \int_0^x e^{-t^2} dt$$

$$\text{erf}(x) = \frac{2}{\sqrt{\pi}} \int_0^x e^{-t^2} dt$$

4. F-dağılımı kümülatif dağılım fonksiyonu (CDF):

$$F(x; d_1, d_2) = I \frac{d_1 x}{d_1 x + d_2} (d_1/2, d_2/2),$$

d_1 ve d_2 nin serbestlik derecesini anlattığı ve I düzenlenmiş düşük tamamlanan beta fonksiyonuna karşılık gelen formülde

5. Düşük tamamlanmamış beta fonksiyonu:

$$B(x; a, b) = \int_0^x t^{a-1} (1-t)^{b-1} dt.$$

6. Merkezden uzaklaşan F dağılımı kümülatif dağılım fonksiyonu (CDF):

$$F(x|d_1, d_2, \lambda) = \sum_{j=0}^{\infty} \left(\frac{(\frac{1}{2}\lambda)^j}{j!} e^{-\frac{\lambda}{2}} \right) I \left(\frac{d_1 F}{d_2 + d_1 F} \mid \frac{d_1}{2} + j, \frac{d_2}{2} \right)$$

d_1 ve d_2 nin serbestlik derecesine karşılık gelen “?” işaretinin merkezi olmayan parametreye karşılık geldiği, F nin Fisher değerine karşılık geldiği, I nin düzenli düşük tamamlanmamış beta fonksiyonu demek olduğu formülde

7. Merkezden uzaklaşan F dağılım merkezi olmayan parametre:

$$\lambda = f^2 n$$

f_2 nin etki büyüklüğünü ve n nin örneklem büyüklüğü anlamına geldiği formülde

8. Normal dağılım kümülatif dağılım fonksiyonu (CDF):

$$F(x; \mu, \sigma^2) = \frac{1}{2} \left[1 + \text{erf} \left(\frac{x - \mu}{\sigma\sqrt{2}} \right) \right],$$

μ simgesinin ortalamayı, σ simgesinin standart sapmayı ve erf simgesinin hata fonksiyonunu anlattığı formülde

9. Düzenli düşük tamamlanmamış beta fonksiyonu:

$$I_x(a,b) = \frac{B(x;a,b)}{B(a,b)}.$$

numeratörün düşük tamamlanmamış beta fonksiyonu demek olduğu ve denominatorün beta fonksiyonu olduğu formüldür (Cohen, Cohen, West ve Aiken, 2003: 615-619).

4.3.4. İşlem

Ölçekler 100 adet soru formu doldurtularak pilot çalışma ile denenmiştir. İlk anket uygulamalarına Mart 2018 de başlanmıştır. Bazı maddelerin zor anlaşıldığı farkedilmiş, ifadelerde küçük değişiklikler yapılmıştır. Pilot araştırmada ölçeklerde aranan özellikler şunlar olmuştur (Bryman, 2012: 263).

- Yazım hatası ve okuma sorunu olmaması,
- Ölçeklerin bir oturumda sonuna kadar doldurulabilecek büyüklükte olması,
- Katılımcıların yadırgadığı ve kendilerine ters gelen bir ifade olmaması,
- İfadelerde anlaşılmayan veya netleştirilmesi gereken yerlerin olmamasıdır.

Soru formları katılımcılara kendi iş yerlerinde uygulanmıştır. Mart, Nisan aylarını kapsayan iki ay boyunca anket uygulamasına devam edilmiştir. Uygulamalarda önce katılımcıya araştırma amacı, ölçek doldurma yönergesi yüz yüze görüşme ile anlatılmış ve sorusu olanlara yanıtlar verilmiştir. Ayrıca, formlara kimlik belirten herhangi bir şey yazmamaları yardımlaşmamaları ve kendi düşünceleriyle doldurmaları istenmiştir. Akademik amaçlı bir çalışma olduğu ve özel bilgi toplanmadığı, kimlik belirtecek ayrıntı istenmediği vurgulanmış ve baskı unsuru olmadan, rahat doldurmaları temin edilmiştir. Yaklaşık 20-30 dakika içinde doldurabilecekleri bildirilmiştir. Bu esnada ortamda sessizlik sağlanmıştır.

4.4. Araştırma Soruları

Daha önceki araştırmaların bulgularından yola çıkılarak araştırma değişkenleri arasında olası ilişkileri konu alan araştırma soruları oluşturulmuştur. Örgüt kültürü, örgütsel destek ve cam tavan algısı ve alt boyutları ile katılımcı kadınların demografik özellikleri arasında farklı ilişki varyasyonlarından oluşan araştırma soruları aşağıdaki gibi listelenmiştir.

- Örgütsel destek algısının; girişimci kültürü, takım kültürü, hiyerarşi kültürü ve rasyonel kültürü üzerinde etkisi var mıdır?
- Örgütsel destek algısının cam tavan engeli algısı üzerinde etkisi var mıdır?
- Girişimci kültürün, takım kültürünün, rasyonel kültürün ve hiyerarşi kültürünün cam tavan engeli algısı üzerinde etkisi var mıdır?
- Kadınların eğitim düzeyi ve aylık gelir düzeyinin cam tavan engeli algısı üzerinde etkisi var mıdır?
- Örgütsel destek algısının cam tavan engeli algısı üzerindeki etkisinde kadının medeni durumu, yaşı, çocuk sahibi olma durumu, gelir düzeyi ve işyerindeki pozisyonu ile kıdeminin rolü var mıdır?
- Girişimci kültürün cam tavan engeli algısına etkisinde kadının medeni durumu, yaşı, çocuk sahibi olma durumu, gelir düzeyi ve işyerindeki pozisyonu ile kıdeminin rolü var mıdır?
- Takım kültürünün cam tavan engeli algısına etkisinde kadının medeni durumu, yaşı, çocuk sahibi olma durumu, gelir düzeyi ve işyerindeki pozisyonu ile kıdeminin rolü var mıdır?
- Örgütsel destek algısının cam tavan engeli algısı üzerindeki etkisinde girişimci kültürün ve takım kültürünün aracı etkisi var mıdır?

4.5. Araştırma Hipotezleri ve Önerilen Model

Araştırma sorularından yola çıkarak doğrusal, gruplar arası karşılaştırma ve aracı etkiler olmak üzere üç farklı ilişki içeren 31 araştırma hipotezi araştırma modeli önerisi üzerinde test edilmek üzere kurgulanmıştır.

Turizm endüstrisinde çalışan kadınların işyerlerinde algıladıkları cam tavan engeli algısı araştırmanın merkezini oluşturmuştur ve bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Diğer değişkenler araştırma modelinde endojen ve aracı endojenler olarak yerleştirilmiştir.

Cinsiyete göre cam tavan engelini algılama farkları üzerine alan yazında yoğun bir araştırma birikimi bulunmaktadır. Ancak cam tavan engeli kavramı ile birlikte öncüllerinin ayrıntılı ilişkilerine dair nitel çalışmalar bulunmaktadır ve nicel çalışma sayısı ise çok sınırlıdır. Modelde, cam tavan algısını etkilediğine dair alan yazında ipuçları görülen örgütsel destek ve örgüt kültürü türleri ile birlikte demografik veriler kontrol değişkeni olarak yerleştirilmiştir. Böylece çok sayıda öncülün bir arada etkileşimini dikkate alarak gerçek iş yaşamına yakın bir model üzerinde hipotez testi yapmak amaçlanmıştır.

Araştırmada, cam tavan engeli algısı ile ilgili literatürde sınırlı sayıda test edilmiş değişkenler arası ilişkiler belirlenmiştir. Araştırma dizaynı bu kapsamda seçilen değişkenler ile kurulmuştur. Bunlar, cam tavan engeli kırma stratejileri için vekil değişken kabul edilen örgütsel destek, örgüt kültürü türleri ve cam tavan engeli algısıdır.

Örgütsel destek egzogen, örgüt kültürü türleri aracı endojen ve cam tavan engeli algısı bağımlı endojen değişken belirlenerek araştırma modeli oluşturulmuştur. Modelde değişkenler arası ilişkileri konu alan 11 adet doğrusal etki hipotezi Tablo 4’de, 18 adet grup farkları hipotezi Tablo 5’de ve 2 adet aracı ilişki hipotezi Tablo 6’da olmak üzere H₁ formunda sunulmuştur.

Tablo 4: Araştırma Modeli Doğrusal Etki Hipotezleri

| No. | |
|-----------------|--|
| H _{1a} | Örgütsel destek, girişimci kültürü olumlu etkiler. |
| H _{1b} | Örgütsel destek, takım kültürünü olumlu etkiler. |
| H _{1c} | Örgütsel destek, hiyerarşi kültürünü olumlu etkiler. |
| H _{1d} | Örgütsel destek, cam tavan engeli algısını olumlu etkiler. |
| H _{1e} | Örgütsel destek, rasyonel kültürü olumlu etkiler. |
| H _{1f} | Girişimci kültür, cam tavan engeli algısını olumlu etkiler. |
| H _{1g} | Takım kültürü, cam tavan engeli algısını olumsuz etkiler. |
| H _{1h} | Rasyonel kültür, cam tavan engeli algısını olumlu etkiler. |
| H _{1i} | Hiyerarşi kültürü, cam tavan engeli algısını olumlu etkiler. |
| H _{1j} | Eğitim düzeyi, cam tavan engeli algısını olumlu etkiler. |
| H _{1k} | Aylık gelir düzeyi, cam tavan engeli algısını olumlu etkiler. |

Tablo 5: Araştırma Modeli Gruplar Arası Fark Hipotezleri

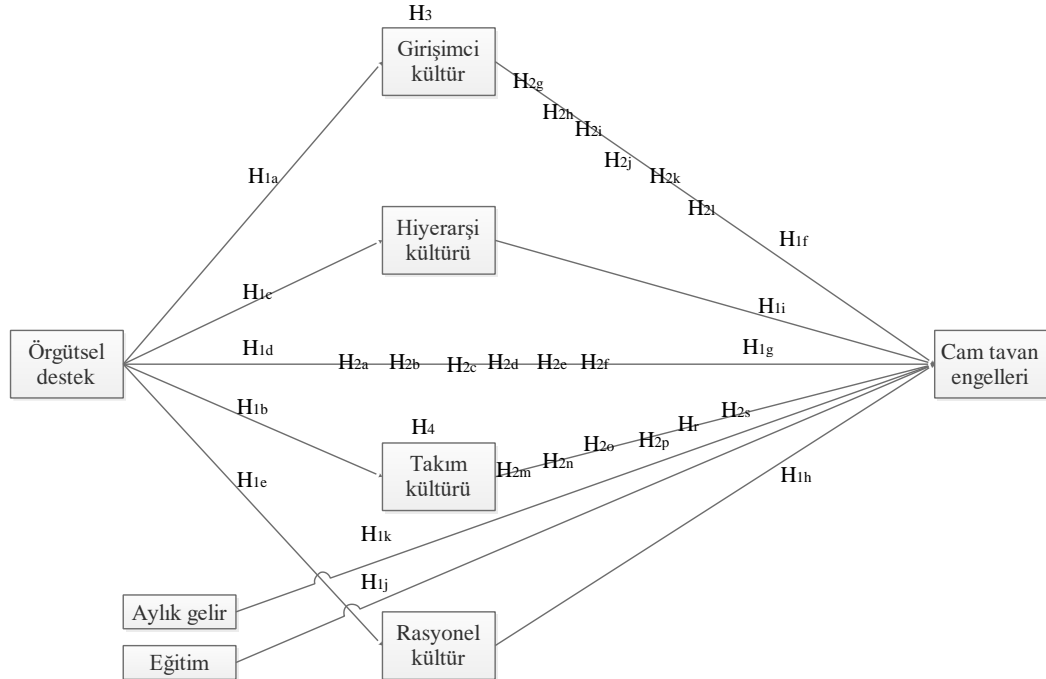
| No. | |
|-----------------|--|
| H _{2a} | Örgütsel desteğin cam tavan engeli algısına olumlu etkisinde medeni durumun rolü vardır. |
| H _{2b} | Örgütsel desteğin cam tavan engeli algısına olumlu etkisinde yaşın rolü vardır. |
| H _{2c} | Örgütsel desteğin cam tavan engeli algısına olumlu etkisinde çocuk sahibi olmanın rolü vardır. |
| H _{2d} | Örgütsel desteğin cam tavan engeli algısına olumlu etkisinde kıdemin olumsuz rolü vardır. |
| H _{2e} | Örgütsel desteğin cam tavan engeli algısına olumlu etkisinde pozisyonun rolü vardır. |
| H _{2f} | Örgütsel desteğin cam tavan engeli algısına olumlu etkisinde gelir düzeyinin rolü vardır. |
| H _{2g} | Girişimci kültürün cam tavan engeli algısına olumlu etkisinde medeni durumun rolü vardır. |
| H _{2h} | Girişimci kültürün cam tavan engeli algısına olumlu etkisinde yaşın rolü vardır. |
| H _{2i} | Girişimci kültürün cam tavan engeli algısına olumlu etkisinde çocuk sahibi olmanın rolü vardır. |
| H _{2j} | Girişimci kültürün cam tavan engeli algısına olumlu etkisinde kıdemin olumsuz rolü vardır. |
| H _{2k} | Girişimci kültürün cam tavan engeli algısına olumlu etkisinde pozisyonun rolü vardır. |
| H _{2l} | Girişimci kültürün cam tavan engeli algısına olumlu etkisinde gelir düzeyinin rolü vardır. |
| H _{2m} | Takım kültürünün cam tavan engeli algısına olumsuz etkisinde medeni durumun olumsuz rolü vardır. |
| H _{2n} | Takım kültürünün cam tavan engeli algısına olumsuz etkisinde yaşın rolü vardır. |
| H _{2o} | Takım kültürünün cam tavan engeli algısına olumsuz etkisinde çocuk sahibi olmanın rolü vardır. |
| H _{2p} | Takım kültürünün cam tavan engeli algısına olumsuz etkisinde kıdemin rolü vardır. |

| | |
|-----------------|---|
| H _{2r} | Takım kültürünün cam tavan engeli algısına olumsuz etkisinde pozisyonun rolü vardır. |
| H _{2s} | Takım kültürünün cam tavan engeli algısına olumsuz etkisinde gelir düzeyinin rolü vardır. |

Tablo 6: Araştırma Modeli Aracı İlişki Hipotezleri

| No. | |
|----------------|---|
| H ₃ | Örgütsel desteğin cam tavan engeli üzerindeki olumlu etkisinde girişimci kültürün olumlu kısmi aracı etkisi vardır. |
| H ₄ | Örgütsel desteğin cam tavan engeli üzerindeki olumlu etkisinde takım kültürünün olumsuz kısmi aracı etkisi vardır. |

Araştırma amaçlarına ve sorunsalına yanıtlar geliştiren 31 hipotezin test edildiği Önerilen Araştırma Modeli'nin grafik sunumu Şekil 2'de verilmiştir. Görsel kolaylık için doğrusal etki hipotezleri etki yollarında açıkta gösterilmiş, gruplar arası fark hipotezleri etki yol çizgisinin tam üstünde gösterilmiş ve aracı etki hipotezleri aracı değişken isim kutusu üstüne yerleştirilmiştir.



Şekil 2: Önerilen Araştırma Modeli

4.6. Araştırma Ön Kabulleri

Araştırmanın temel ön kabulleri içinde öncelikle katılımcıların doğru ve tarafsız olarak kendi düşünceleri ile anketleri doldurdukları ön kabulü gelmektedir. İkinci olarak, örgüt kültürü, cam tavan engelleri ve örgütsel destek literatürü terminolojisini yansıtan anket sorularının katılımcı kadın çalışanlar tarafından açık ve anlaşılır olduğu varsayılmıştır. Üçüncü olarak kadın çalışanların işyerlerinde anketleri doldururken arkadaşları ve yöneticilerinden etkilenmedikleri, buna neden olabilecek bir ortam değişkeni bulunmadığı varsayılmaktadır. Son olarak a-priori örneklem büyüklüğünün mevcut araştırma değişkenleri, seçenek ve katılımcı sayısı ile geçerli modeller üretilebileceği varsayılmıştır.

Kadın çalışanın yüksek öğrenim alması, mesleki eğitimle tecrübe kazanması, sosyalleşmesi, kariyer gelişim süreçlerine dahil olması, iş performansını artırması ve bir mentordan destek alması gibi uygulamalar örgütsel destek kapsamındadır. Bu sayılan uygulamalar ilgili literatürde cam tavan engelini kırma stratejileri kapsamında değerlendirildiğinden örgütsel desteğin, araştırma dizaynı içinde cam tavan engelini kırma stratejileri için bir vekil değişken (proxy) olduğu varsayılmaktadır (Jahangirov, Sağlam Arı ve Tosunoğlu, 2015: 481).

4.7. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmacının bütçe ve zaman sınırlaması nedeniyle bütünüyle tesadüfi yöntemlerle örneklem hacmini tamamlaması mümkün olmamıştır. Çalışmanın gönüllülük esas alınarak alanda yapılması nedeniyle örneklem hacmine ulaşmayı zorlaştırmıştır. Alan araştırması, kadın çalışanlarla sınırlanmıştır. Çünkü kadın çalışanların oransal payı, istatistiklere göre turizm ve konaklama alt endüstrisinde oldukça yüksektir. Bununla birlikte sadece kadın çalışanlara ulaşmak için daha fazla sayıda turizm işletmesine gitmek gerektiğinden bu durum veri temini sürecinin uzamasına zaman ve bütçe maliyetinin artmasına neden olmuştur. Bir başka kısıtlama da turizmde sezon dışı olarak bilinen bahar döneminde veri temini yapıldığından maksimum çalışan sayısına ulaşmayan tesislerden örneklemin tamamlanması daha uzun zaman almıştır. Örnekleme yer alan turizm işletmelerinin pek çoğundan randevu alma konusunda zorluk yaşanmıştır. Randevu alınan görüşmelerin bazılarında ise sorumlu yöneticiler, soru formundaki aylık gelir ve örgütsel destek sorularını sakıncalı görmüş ve uygulamadan vazgeçmişlerdir. Bu durum gerekli örneklem sayısına ulaşmada harcanan zaman ve bütçeyi artırmıştır.

Araştırma rneklemine oluşturan kitlenin kıdem ve pozisyonların düşük olması nedeniyle cam tavan engelini deneyimleme ihtimali düşüktür. Bu durum araştırma değişkeninin evrende bulunma olasılığını azaltmakta ve bir araştırma kısıtı teşkil etmektedir.



BÖLÜM 5: ANALİZ ve BULGULAR

5.1. Tanımlayıcı Bulgular

Araştırmaya katılan 395 kadın turizm çalışanının verdiği bilgiler, doğru ve geçerli görülmüştür. Çalışanların kategorik demografik bilgileri Tablo 7’de sunulmuştur. Tablo bilgilerine ek olarak örnekleme oluşturan katılımcı çalışanların sürekli düzeyde ölçülen yaş, çocuk sayısı, kıdem ve aylık gelir düzeyine ait bilgiler şöyledir: Örneklemin yaş ortalamasının 34 olduğu, ortalama 1 çocuk sahibi oldukları, halen çalıştıkları işletmede ortalama 2 yıl kıdeme ve ortalama 2160 TL aylık gelire sahip oldukları görülmüştür.

Tablo 7: Katılımcı Bilgileri

| | | Frekans | Yüzde |
|----------------------------|-----------------------|------------|--------------|
| Medeni Durum | Evli | 190 | 48,2 |
| | Yalnız (Bekâr, Dul) | 204 | 51,8 |
| | Toplam | 394 | 100,0 |
| Eğitim Düzeyi | İlköğretim | 113 | 28,7 |
| | Lise | 106 | 26,9 |
| | Meslek Yüksekokulu 2Y | 77 | 19,5 |
| | Üniversite 4Y | 77 | 19,5 |
| | Yüksek Lisans | 21 | 5,3 |
| | Toplam | 394 | 100,0 |
| Hiyerarşik pozisyon | Tepe Yönetim | 18 | 4,6 |
| | Beyaz Yaka | 85 | 21,6 |
| | Mavi Yaka | 291 | 73,9 |
| | Toplam | 394 | 100,0 |

5.2. Veri Düzeltme

Veri düzeltme işlemleri öncesinde veri matrisi 9 demografik, 38 cam tavan engeli algısı, 14 örgüt kültürü, 6 örgütsel destek olmak üzere toplam 67 değişken ile 395 katılımcıdan oluşmaktaydı. Verinin analizlere hazır hale getirilmesi amacıyla kayıp değer, sıra dışı değer ve normalleştirme gibi bir dizi veri düzeltme yöntemine başvurulmuştur (Hair ve diğerleri, 2010: 87-88).

Öncelikle, tüm katılımcıların anket sorularına verdikleri yanıtlar katılımcı bazında standart sapmalarının incelenmesi suretiyle kontrol edilmiştir. Standart sapması en düşük katılımcının 0,87 olduğu görülmüş, buradan soruların bilinçli bir şekilde okunarak yanıtlandığı doğrulanmıştır.

395 geçerli katılımcıdan 39 soruya yanıt vermeyerek soruların % 10 unda kayıp değer oluşturan bir katılımcı veri dizisinden çıkarılmıştır. SPSS veri dosyasına kodlanan ve sıra numarası verilen katılımcı sayısı 394'e düşmüştür.

Araştırma değişkenlerinde kayıp değer eşiği %20 dir. Bu sebeple veri dizisindeki 67 değişkenden “Evde çocuklar dışında bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısı” değişkeninde % 26,1 oranında kayıp değer bulunduğundan veri dizisinden çıkarılmış kalan değişken sayısı 66 olmuştur.

Veri dizisinde %10'un altında kayıp değer içeren değişkenlere otomatik değer ataması yapılmıştır. Kayıp değerlerin doldurulması işleminde kategorik verilere ilgili değişkenin ortanca değeri, sürekli verilere de ilgili değişkenin ortalaması atanmıştır.

Normallik analizleri kapsamında çarpıklık-basıklık analizinde sınır değerler olarak +3 ve -3 esas alınmıştır. Bu açıdan cam tavan engelleri, örgüt kültür ve örgütsel destek ölçeklerindeki değişkenlerde bu açıdan sorun görülmemiş ancak demografik değişkenlerden “işyerinde kıdem” değişkeninde basıklık sorunu olduğu görülmüştür. Katılımcıların kıdem yılı açısından dağılımında basıklık bir normallik dışı olmakla birlikte bunun verinin doğası gereği olduğu düşünülerek değişken veri dizisinden çıkarılmamıştır. Zira örneklemin yaş ortalamasının ve hiyerarşik pozisyonun düşük olması nedeniyle kıdemın basık çıkması olasılığı yüksektir. Tablo 8'de demografik değişkenlere ait basıklık çarpıklık değerleri verilmiştir.

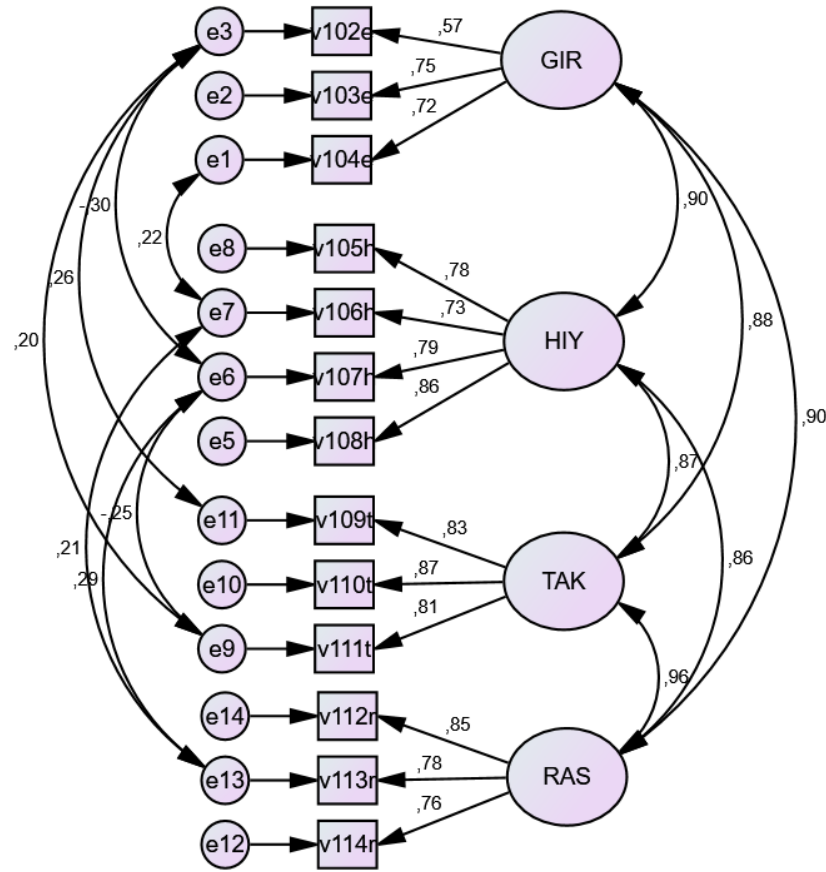
Tablo 8: Araştırma Değişkenleri Basıklık Çarpıklık Değerleri

| | Yaş | Eğitim | Medeni Durum | Çocuk sayısı | Bölüm | Pozisyon | Kıdem | Aylık Gelir |
|-----------------------|-------|--------|--------------|--------------|-------|----------|-------|-------------|
| N Geçerli | 394 | 394 | 394 | 394 | 394 | 394 | 394 | 394 |
| Kayıp | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Çarpıklık | ,335 | ,368 | -,071 | ,772 | -,087 | -1,628 | 1,946 | ,648 |
| Çarpıklık Std. Hatası | ,123 | ,123 | ,123 | ,123 | ,123 | ,123 | ,123 | ,123 |
| Basıklık | -,940 | -1,028 | -2,005 | ,021 | -,849 | 1,701 | 5,152 | ,590 |
| Basıklık Std. Hatası | ,245 | ,245 | ,245 | ,245 | ,245 | ,245 | ,245 | ,245 |

5.3. Örgüt Kültürü Faktörü Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgüt kültürü, örgüt kültürü ölçüm aracı alt başlığında anlatıldığı gibi ilgili yazında girişimci kültür (GİR) 4 madde, hiyerarşi kültürü (HIY) 4 madde, takım kültürü (TAK) 3 madde ve rasyonel kültür (RAS) 3 madde olmak üzere dört alt boyut ve toplam 14 maddeden oluşmaktadır. Bu faktörlerin geçerlik testi literatüre dayanılarak doğrulayıcı faktör analizi yaparak bir ölçüm modeli üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Örgüt kültürü ölçeği ölçüm modeli ilk uyum değerleri şu şekildedir: CMIN/DF 6,067, GFI 0,855, CFI 0,903, RMSEA 0,114, HI90 0,124, PCLOSE 0,000. Model üzerinde düzeltme indeksleri uyarınca hata faktörleri arasında kovaryans ataması yapılmış, regresyon katsayısı düşük v101e değişkeni modelden çıkarılmıştır. Örgüt kültürü son ölçüm modelinde uyum iyiliği değerlerinde iyileşme görülmüştür: CMIN/DF 2,902, GFI 0,942, CFI 0,972, RMSEA 0,070, HI90 0,083, PCLOSE 0,007. Örgüt kültürü son ölçüm modelinde girişimci kültür (GİR) 3 madde, hiyerarşi kültürü (HIY) 4 madde, takım kültürü (TAK) 3 madde ve rasyonel kültür (RAS) 3 madde olmak üzere dört alt boyut ve toplam 13 madde kalmıştır. Model grafiği Şekil 3'de verilmiştir.



Şekil 3: Örgüt Kültürü Faktörü Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgüt kültürü ölçeği temel geçerlik testi Tablo 9’da görülmektedir.

Tablo 9: Örgüt Kültürü Temel Geçerlik Testi

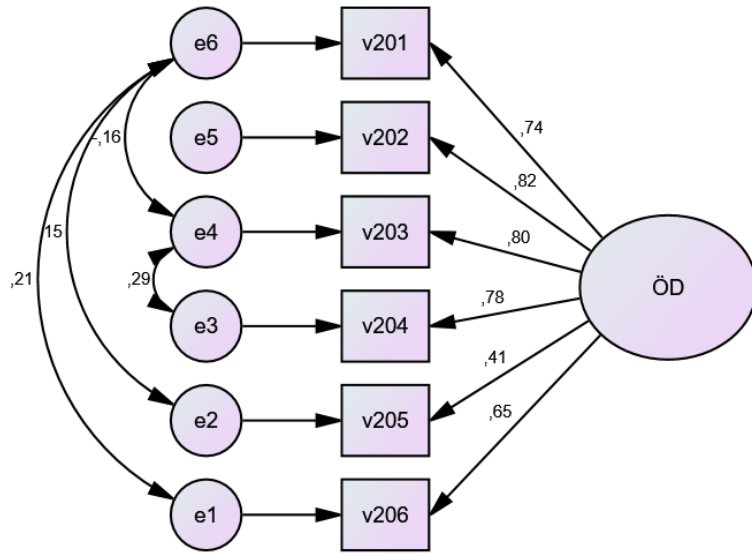
| | CR | AVE | MSV | MaxR(H) | GIR | HIY | TAK | RAS |
|------------|-------|-------|-------|---------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| GIR | 0,726 | 0,473 | 0,810 | 0,743 | 0,688 | | | |
| HIY | 0,871 | 0,628 | 0,806 | 0,878 | 0,898*** | 0,793 | | |
| TAK | 0,873 | 0,696 | 0,917 | 0,876 | 0,878*** | 0,873*** | 0,834 | |
| RAS | 0,840 | 0,637 | 0,917 | 0,849 | 0,900*** | 0,863*** | 0,958*** | 0,798 |

Temel geçerlik testinde (master validity) diagonal çizginin altındaki korelasyon değerlerinin en üstte yer alan koyu rakamlı hücrelerde görülen değerlerin üstüne çıkmaması koşulu karşılanmamaktadır. İç güvenilirlik kriteri olarak $CR > 0,7$ tamamen ve $AVE > 0,5$ olması koşulu kısmen karşılanmaktadır. $CR > AVE$ koşulu karşılandığından uyum geçerliği (convergent validity) vardır. Ayırdedici geçerlilik (discriminant validity) açısından ise

MSV<AVE olması koşulu karşılanmamaktadır. Kısmen karşılanan temel geçerlilik ile yapısal modele geçilmiştir.

5.4. Örgütsel Destek Faktörü Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgütsel destek (ÖD) ölçeği tek boyutludur ve 6 maddeden oluşmaktadır. Tek boyutu oluşturan gözlenen değişkenlerin geçerlik testi literatüre dayanılarak doğrulayıcı faktör analizi ile gerçekleştirilmiştir. İlk ölçüm modeli uyum değerleri şu şekildedir: CMIN/DF 7,451, GFI 0,944, CFI 0,946, RMSEA 0,128, HI90 0,158, PCLOSE 0,000. Model üzerinde düzeltme indeksleri uyarınca hata faktörleri arasında kovaryans ataması yapılmıştır. Son ölçüm modelinde uyum iyiliği değerlerinde iyileşme görülmüştür: CMIN/DF 1,826, GFI 0,992, CFI 0,989, RMSEA 0,046, HI90 0,092, PCLOSE 0,492. Ölçeğin madde sayısında bir değişiklik olmamıştır. Model grafik sunumu Şekil 4’de verilmiştir.



Şekil 4: Örgütsel Destek Faktörü Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgütsel destek ölçeği temel geçerlik testi Tablo 10’da görülmektedir.

Tablo 10: Örgütsel Destek Faktörü Temel Geçerlik Testi

| | CR | AVE | MSV | MaxR(H) | OS |
|----|-------|-------|-----|---------|--------------|
| OS | 0,858 | 0,512 | | 0,884 | 0,716 |

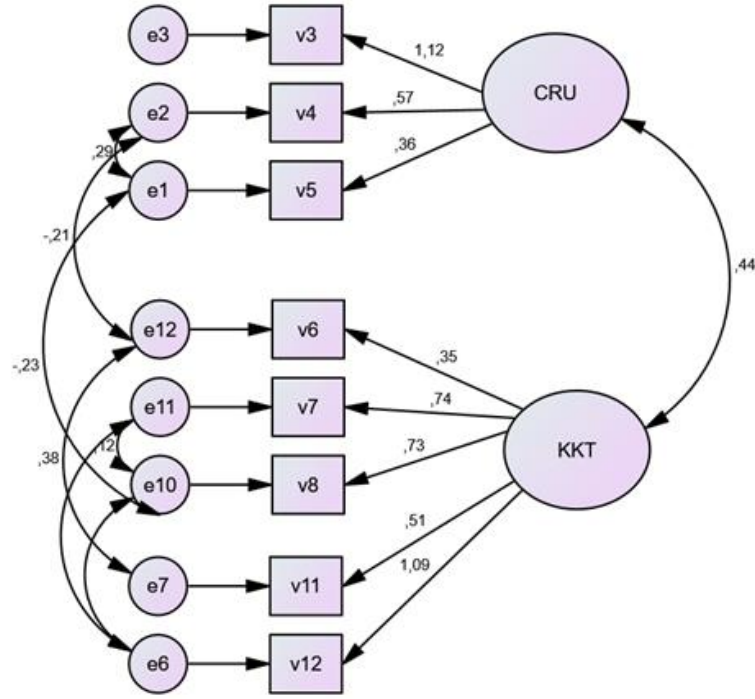
Temel geçerlik testinde (master validity) diagonal çizginin altındaki korelasyon değerlerinin en üstte yer alan koyu rakamlı hücrelerde görülen değerlerin üstüne çıkmaması koşulu karşılanmaktadır. İç güvenilirlik kriteri olarak $CR > 0,7$ ve $AVE > 0,5$ olması koşulu karşılanmaktadır. $CR > AVE$ koşulu karşılandığından uyum geçerliği (convergent validity) vardır. Ayırdedici geçerlilik (discriminant validity) açısından ise $MSV < AVE$ olması koşulu için test sonucu bulunmamış, örgütsel destek ölçüm modeli mevcut haliyle yapısal modele dâhil edilmiştir.

5.5. Cam Tavan Engelleri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Cam tavan engelleri ölçeği 7 alt boyuta sahip olduğu Tablo 2 de daha önce verilmişti. Cam tavan engelleri algı maddeleri bütünleşik bir ölçek olarak içinde 7 alt boyut ve üç faktör altında toplanmıştır (Karaca, 2007: 123). Bu faktörlerin geçerlik testi literatüre dayanılarak doğrulayıcı faktör analizi yaparak ayrı ayrı gerçekleştirilmiştir.

5.5.1. Bireysel Engeller Faktörü Doğrulayıcı Faktör Analizi

Bireysel engeller faktörü ölçüm modeli, çoklu rol üstlenme (CRU) 5 madde ve kadının kişisel tercihleri (KKT) 7 madde olmak üzere iki alt boyutta 12 madde olarak literatürdeki gibi kurgulanmıştır. Faktöre ilişkin ilk ölçüm modeli uyum değerleri şu şekildedir: CMIN/DF 13,139, GFI 0,764, CFI 0,585, RMSEA 0,176, HI90 0,187, PCLOSE 0,000. Model üzerinde düzeltme indeksleri uyarınca hata faktörleri arasında kovaryans ataması yapılmış, regresyon katsayısı düşük v_1 , v_2 , v_9 , v_{10} değişkenleri modelden çıkarılmıştır. Son ölçüm modelinde uyum iyiliği değerlerinde iyileşme görülmüştür: CMIN/DF 5,218, GFI 0,962, CFI 0,954, RMSEA 0,104, HI90 0,130, PCLOSE 0,000. Bireysel engeller faktörü ölçüm modelinin son durumunda çoklu rol üstlenmede (CRU) 3 madde ve kadının kişisel tercihlerinde (KKT) 5 madde olmak üzere toplam 8 madde kalmıştır. Model grafiği Şekil 5’de verilmiştir.



Şekil 5: Bireysel Engeller Faktörü Doğrulayıcı Faktör Analizi

Bireysel engeller ölçeği temel geçerliği (master validity) testi Tablo 11’de görülmektedir.

Tablo 11: Bireysel Engeller Faktörü Temel Geçerlik Testi

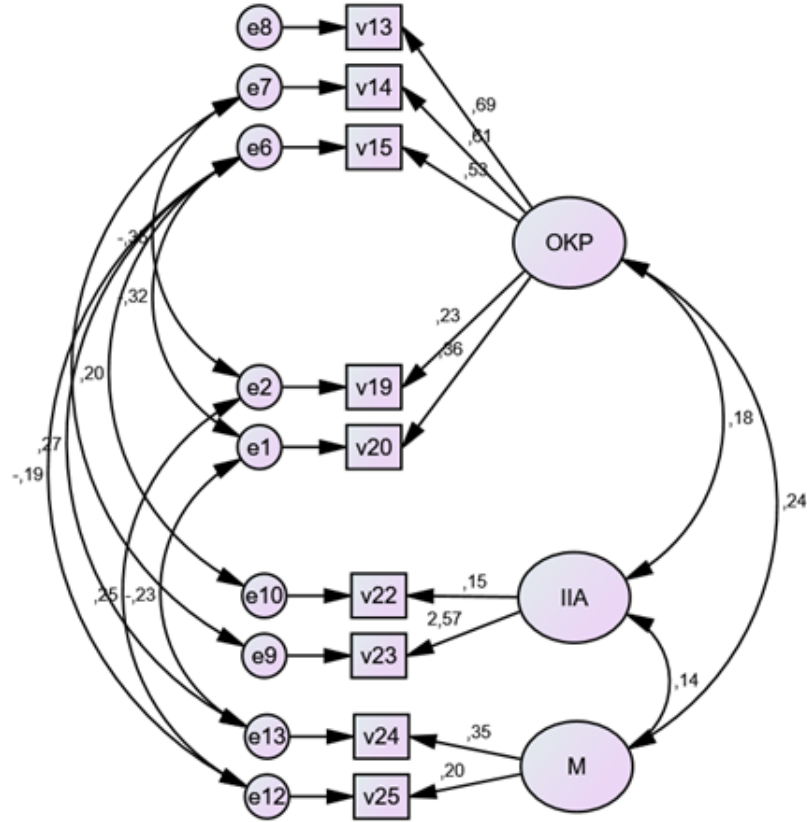
| | CR | AVE | MSV | MaxR(H) | CRU | KKT |
|-----|-------|-------|-------|---------|--------------|--------------|
| CRU | 0,767 | 0,571 | 0,191 | 1,305 | 0,756 | |
| KKT | 0,830 | 0,526 | 0,191 | 1,391 | 0,437*** | 0,725 |

Temel geçerlik testinde (master validity) diagonal çizginin altındaki korelasyon değerlerinin en üstte yer alan koyu rakamlı hücrelerde görülen değerlerin üstüne çıkmaması istenmektedir ki bu koşul karşılanmaktadır. İç güvenilirlik kriteri olarak $CR > 0,7$ ve $AVE > 0,5$ olması koşulu karşılanmaktadır. $CR > AVE$ olduğundan uyum geçerliği (convergent validity) koşulu bütünüyle karşılanmaktadır. Ayırtedici geçerlilik (discriminant validity) açısından ise $MSV < AVE$ olması koşulu karşılanmaktadır. Yapısal modelde yer almaya hazırdır.

5.5.2. Örgütsel Engeller Faktörü Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgütsel engeller faktörü ölçüm modeli, örgüt kültürü ve politikaları (OKP) 8 madde ve informal iletişim ağları (IIA) 3 madde ve mentorluk (M) 2 madde olmak üzere üç alt boyutta

13 madde olarak literatürdeki gibi kurgulanmıştır. İlk ölçüm modeli uyum değerleri şu şekildedir: CMIN/DF 13,139, GFI 0,764, CFI 0,585, RMSEA 0,176, HI90 0,187, PCLOSE 0,000. Model üzerinde düzeltme indeksleri uyarınca hata faktörleri arasında kovaryans ataması yapılmış, regresyon katsayısı düşük v16, v17, v18, v21 kod numaralı değişkenler modelden çıkarılmıştır. Son ölçüm modelinde uyum iyiliği değerlerinde iyileşme görülmektedir: CMIN/DF 2,322, GFI 0,980, CFI 0,956, RMSEA 0,058, HI90 0,083, PCLOSE 0,267. Örgütsel engeller faktörü ölçüm modelinin son durumunda örgüt kültürü ve politikaları (OKP) 5 madde ve informel iletişim ağları (IIA) 2 madde ve mentorluk (M) 2 madde olmak üzere toplam 9 madde kalmıştır. Model grafiği Şekil 6’da görülmektedir.



Şekil 6: Örgütsel Engeller Faktörü Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgütsel engeller ölçeği temel geçerliği (master validity) testi Tablo 12’de görülmektedir.

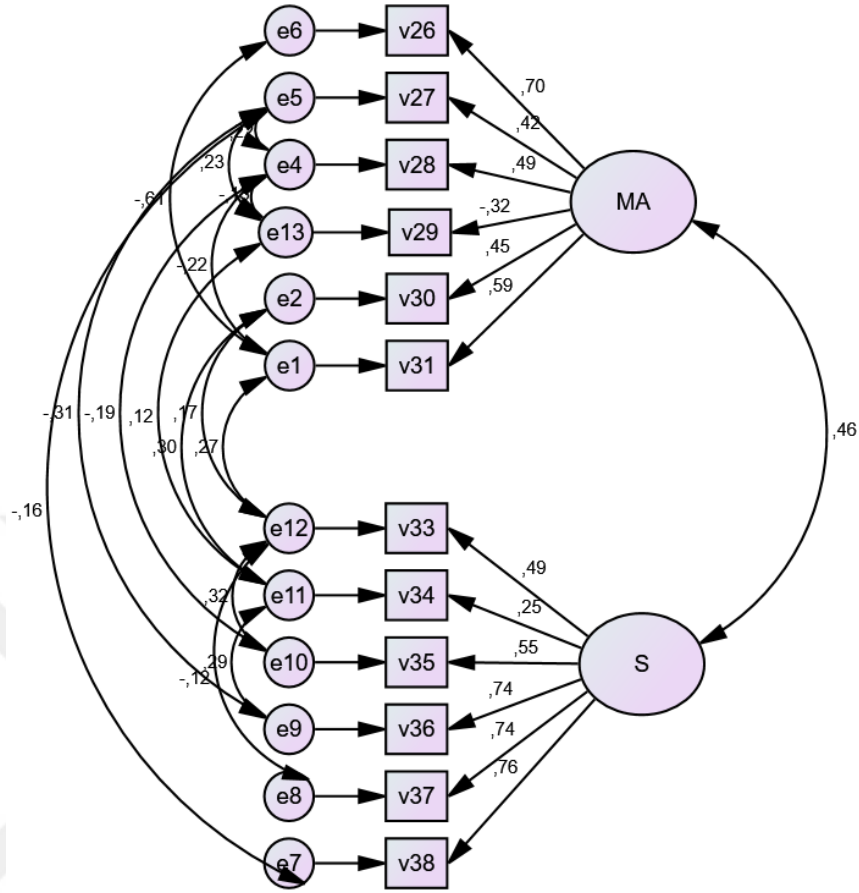
Tablo 12: Örgütsel Engeller Faktörü Temel Geçerlik Testi

| | CR | AVE | MSV | MaxR(H) | OKP | IIA | M |
|------------|-------|-------|-------|---------|--------------|--------------|--------------|
| OKP | 0,613 | 0,262 | 0,059 | 0,676 | 0,512 | | |
| IIA | 2,681 | 3,318 | 0,032 | 7,415 | 0,179*** | 1,822 | |
| M | 0,139 | 0,080 | 0,059 | 0,152 | 0,243 | 0,140 | 0,283 |

Temel geçerlik testinde (master validity) diagonal çizginin altındaki korelasyon değerlerinin en üstte yer alan koyu rakamlı hücrelerde görülen değerlerin üstüne çıkmaması koşulu karşılanmaktadır. İç güvenilirlik kriteri olarak $CR > 0,7$ ve $AVE > 0,5$ olması koşulu kısmen karşılanmaktadır. $CR > AVE$ koşulu kısmen karşılandığından kısmi uyum geçerliği (convergent validity) vardır. Ayırdedici geçerlilik (discriminant validity) açısından ise $MSV < AVE$ olması koşulu karşılanmaktadır. Yapısal modele yerleştirilmiştir.

5.5.3. Toplumsal Engeller Faktörü Doğrulayıcı Faktör Analizi

Toplumsal engeller faktörü ölçüm modeli, mesleki ayırım (MA) 6 madde ve stereotipler (S) 7 madde olmak üzere ik alt boyutta 13 madde olarak literatürdeki gibi kurgulanmıştır. Toplumsal engeller faktörüne ait ilk ölçüm modeli uyum değerleri şu şekildedir: CMIN/DF 8,323, GFI 0,818, CFI 0,643, RMSEA 0,137, HI90 0,147, PCLOSE 0,000. Model üzerinde düzeltme indeksleri uyarınca hata faktörleri arasında kovaryans ataması yapılmış, regresyon katsayısı düşük v32 kod numaralı değişken modelden çıkarılmıştır. Son ölçüm modelinde uyum iyiliği değerlerinde iyileşme görülmektedir: CMIN/DF 2,584, GFI 0,960, CFI 0,950, RMSEA 0,063, HI90 0,079, PCLOSE 0,072. Toplumsal engeller faktörü ölçüm modelinin sonu durumunda mesleki ayırım (MA) 6 madde ve stereotipler (S) 6 madde olmak üzere toplam 12 madde kalmıştır. Model grafiği Şekil 7’de verilmiştir.



Şekil 7: Toplumsal Engeller Faktörü Doğrulayıcı Faktör Analizi

Toplumsal engeller ölçeği temel geçerlik testi Tablo 13’de görülmektedir.

Tablo 13: Toplumsal Engeller Faktörü Temel Geçerlik Testi

| | CR | AVE | MSV | MaxR(H) | MA | S |
|----|-------|-------|-------|---------|--------------|--------------|
| MA | 0,551 | 0,260 | 0,214 | 0,705 | 0,510 | |
| S | 0,769 | 0,379 | 0,214 | 0,820 | 0,462*** | 0,615 |

Temel geçerlik testinde (master validity) diagonal çizginin altındaki korelasyon değerlerinin en üstte yer alan koyu rakamlı hücrelerde görülen değerlerin üstüne çıkmaması koşulu karşılanmaktadır. İç güvenilirlik kriteri olarak $CR > 0,7$ ve $AVE > 0,5$ olması koşulu kısmen karşılanmaktadır. $CR > AVE$ koşulu karşılandığından uyum geçerliği (convergent validity)

vardır. Ayırdedici geçerlilik (discriminant validity) açısından ise $MSV < AVE$ olması koşulu karşılanmaktadır. Yapısal modelde yerini almıştır.

5.6. Madde Analizi ve Güvenilirlik

Doğrulayıcı faktör analizi ile alt boyutlarda kalan maddelerin iç tutarlılığını test amacıyla Cronbach alfa katsayılarına bakılmıştır. Alt sınır değeri bir kısım referanslara dayanarak 0,50 olmuştur (Bowling, 2002: 164). Tablo 14’de sırayla faktörler ve alt boyutların isimleri, kısaltmaları, madde sayıları, güvenilirlik katsayıları ve madde numaraları verilmiştir.

Tablo 14: Madde Analizi ve Güvenilirlik

| Faktör ve boyut adı | Madde sayısı | α | Madde numarası |
|--|---------------------|----------------------------|--|
| Cam tavan (ct) | 29 | 0,73 | 3, 4, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 13, 14, 15, 19,20, 22, 23, 24, 25, 26,27, 28, 29, 30, 31, 33, 34, 35, 36, 37, 38 |
| Cam tavan, bireysel faktörler (ctBIR) | 8 | 0,73 | 3,4,5, 6,7,8,11,12 |
| Cam tavan, örgütsel faktörler (ctORG) | 9 | 0,53 | 13, 14, 15, 19, 20, 22, 23, 24, 25 |
| Cam tavan, toplumsal faktörler (ctTOP) | 12 | 0,70 | 26, 27, 28, 29, 30, 31, 33, 34, 35, 36, 37, 38 |
| Örgüt kültürü (ok) | 13 | 0,93 | 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114 |
| Örgüt kültürü, girişimci kültür (okGIR) | 3 | 0,74 | 102, 103, 104 |
| Örgüt kültürü, hiyerarşi kültürü (okHIY) | 4 | 0,87 | 105, 106, 107, 108 |
| Örgüt kültürü, takım kültürü (okTAK) | 3 | 0,87 | 109, 110, 111 |
| Örgüt kültürü, rasyonel kültür(okRAS) | 3 | 0,83 | 112, 113, 114 |
| Örgütsel destek (od) | 6 | 0,85 | 201, 202, 203, 204, 205, 206 |

Cam tavan engelleri, örgüt kültürü ve örgütsel destek algısı ölçeklerinin bütün olarak ve alt boyutlarını konu alan ölçeklerin kabul edilebilir güvenilirlik düzeyinde olduğu görülmüştür. Bu nedenle örtük değişkenleri oluşturan gözlenen değişkenlerden çıkarılan olmamıştır. Madde analizi sonucu yapısal modelde kullanılacak gözlenen değişken sayısı en çok 48, örtük değişken sayısı en çok 8 olarak belirlenmiştir.

5.7. Araştırma Değişkenleri Arasında Karşılıklı İlişkiler

Araştırma değişkenleri arasındaki korelasyon Tablo 15’da görülmektedir.

Tablo 15: Araştırma Değişkenleri Arasında Korelasyon

| | | ctbir | ctorg | Cttop | okGIR | okHIY | okTAK | okRAS | od |
|-------|-----------------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| ctbir | Pearson | 1 | -,040 | ,258* | ,196** | ,108* | ,023 | ,130* | ,173** |
| | Correlation | | | * | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | | ,433 | ,000 | ,000 | ,032 | ,655 | ,010 | ,001 |
| | N | | 394 | 394 | 394 | 394 | 394 | 394 | 394 |
| ctorg | Pearson | | 1 | ,324* | ,105* | ,126* | ,099 | ,224** | ,296** |
| | Correlation | | | * | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | | | ,000 | ,038 | ,013 | ,050 | ,000 | ,000 |
| | N | | 394 | 394 | 394 | 394 | 394 | 394 | 394 |
| cttop | Pearson | | | 1 | ,106* | ,048 | ,015 | ,064 | ,125* |
| | Correlation | | | | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | | | | ,036 | ,343 | ,760 | ,203 | ,013 |
| | N | | | 394 | 394 | 394 | 394 | 394 | 394 |
| okGIR | Pearson | | | | 1 | ,697** | ,744** | ,711** | ,622** |
| | Correlation | | | | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | | | | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | | | | 394 | 394 | 394 | 394 | 394 |
| okHIY | Pearson | | | | | 1 | ,729** | ,753** | ,667** |
| | Correlation | | | | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | | | | | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | | | | | 394 | 394 | 394 | |

| | | | | |
|-------|-----------------|---|--------|--------|
| okTAK | Pearson | 1 | ,819** | ,709** |
| | Correlation | | | |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,000 |
| | N | | 394 | 394 |
| okRAS | Pearson | | 1 | ,733** |
| | Correlation | | | |
| | Sig. (2-tailed) | | | ,000 |
| | N | | | 394 |
| od | Pearson | | | 1 |
| | Correlation | | | |
| | Sig. (2-tailed) | | | |

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

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

Tablo 15’da görülen araştırma değişkenleri arasındaki karşılıklı ilişkiler, aşağıda açıklanmıştır.

Cam tavan engeli bireysel faktörler ile cam tavan engeli toplumsal faktörler arasında pozitif ve zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($p < 0,01$; $r = 0,258$).

Cam tavan engeli bireysel faktörler ile girişimci kültür arasında pozitif ve zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($p < 0,01$; $r = 0,196$).

Cam tavan engeli bireysel faktörler ile cam tavan engeli toplumsal faktörler arasında pozitif ve zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($p < 0,01$; $r = 0,258$).

Cam tavan engeli bireysel faktörler ile hiyerarşi kültürü arasında pozitif ve zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($p < 0,05$; $r = 0,108$).

Cam tavan engeli bireysel faktörler ile rasyonel kültür arasında pozitif ve zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($p < 0,05$; $r = 0,130$).

Cam tavan engeli bireysel faktörler ile örgütsel destek algısı arasında pozitif ve zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($p < 0,01$; $r = 0,173$).

Cam tavan engeli örgütsel faktörler ile cam tavan engeli toplumsal faktörler arasında pozitif ve zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,01$; $r= 0,324$).

Cam tavan engeli örgütsel faktörler ile girişimci kültür arasında pozitif ve zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,05$; $r= 0,105$).

Cam tavan engeli örgütsel faktörler ile hiyerarşi kültürü arasında pozitif ve zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,05$; $r= 0,126$).

Cam tavan engeli örgütsel faktörler ile rasyonel kültür arasında pozitif ve zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,01$; $r= 0,224$).

Cam tavan engeli örgütsel faktörler ile örgütsel destek algısı arasında pozitif ve zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,01$; $r= 0,296$).

Cam tavan engeli toplumsal faktörler ile girişimci kültür arasında pozitif ve zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,05$; $r= 0,106$).

Cam tavan engeli toplumsal faktörler ile örgütsel destek algısı arasında pozitif ve zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,05$; $r= 0,125$).

Girişimci kültür ile hiyerarşi kültürü arasında pozitif ve güçlü düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,01$; $r= 0,697$).

Girişimci kültür ile takım kültürü arasında pozitif ve güçlü düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,01$; $r= 0,744$).

Girişimci kültür ile rasyonel kültür arasında pozitif ve güçlü düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,01$; $r= 0,711$).

Girişimci kültür ile örgütsel destek algısı arasında pozitif ve güçlü düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,01$; $r= 0,622$).

Hiyerarşi kültürü ile takım kültürü arasında pozitif ve güçlü düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,01$; $r= 0,729$).

Hiyerarşi kültürü ile rasyonel kültür arasında pozitif ve güçlü düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,01$; $r= 0,753$).

Hiyerarşi kültürü ile örgütsel destek algısı arasında pozitif ve güçlü düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,01$; $r= 0,667$).

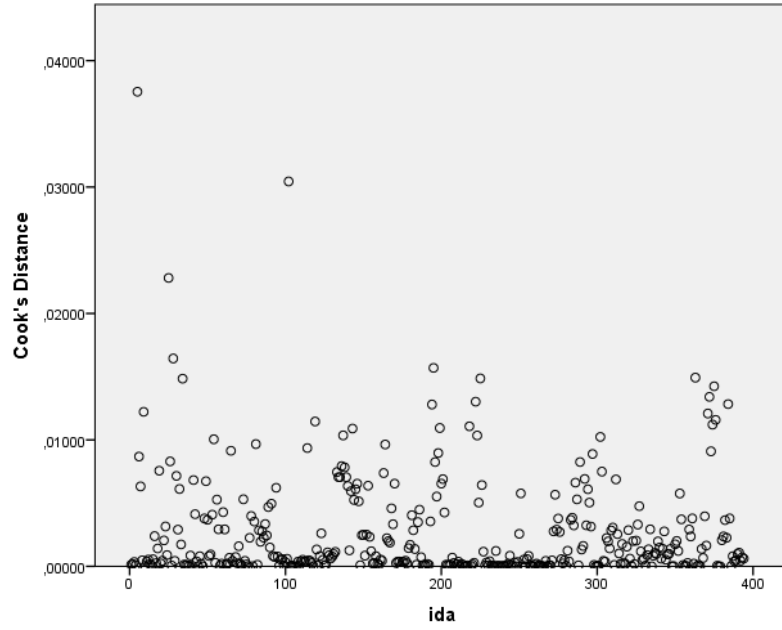
Takım kültürü ile rasyonel kültür arasında pozitif ve güçlü düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,01$; $r= 0,819$).

Takım kültürü ile örgütsel destek algısı arasında pozitif ve güçlü düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,01$; $r= 0,709$).

Rasyonel kültür ile örgütsel destek algısı arasında pozitif ve güçlü düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,01$; $r= 0,733$).

5.8. Yapısal Eşitlik Modeli ve Hipotez Testleri

Yapısal model kurgulamadan önce bir kısım çok değişkenli varsayımların (multivariate assumptions) karşılanması gerekmektedir. Bu kapsamda aykırı (outlier) ve etkili (influentials) değerler hesaplanmıştır. Cook yakınlık değişkeni üretmek amacıyla cam tavan (ct) bağımlı, örgüt kültürü (ok) ve örgütsel destek (od) alt boyutlarıyla bağımsız değişken kabul edilmek suretiyle regresyon eşitliği kurulmuştur. Görsel sunum Cook yakınlık testi (Cook's distance) ile yapılmıştır. Dağılım grafiğinde aykırı eşik değer $D_i>1$ kabul edilmiştir (Cohen, Cohen, West ve Aiken, 2003: 615-619). Bu kritere göre sıradışı dağılım gösteren katılımcı verisi bulunmadığı Şekil 8'de görülmektedir.



Şekil 8: Cook Yakınlık Dağılım Grafiği

Cam tavan engelleri (ct) değişkeni endojen, örgütsel destek ve örgüt kültürünün boyutları olan diğer değişkenler egzogen olarak belirlenmiş ve kurulan regresyon eşitliğinden varyans genişlik faktörü tablosu oluşturulmuştur. Elde edilen çoklu doğruduşluk (multicollinearity) istatistikleri kapsamında varyans genişlik faktörü (VIF) analiz sonuçları aşağıdaki gibidir. Sınır değer olarak 3 kabul edilmektedir. Tablo 16’da görüldüğü gibi okRAS ve okTAK boyutlarında sınır değer kısmen ideal sınırın aşılması söz konusudur ancak kabul edilebilir sınırlar içinde olduğundan genel itibarıyla çoklu doğruduşluk (multicollinearity) sorunu yoktur. Bu nedenle veri dizisi dışına bu nedenle çıkarılan unsur olmamıştır. Netice itibarıyla DFA için yapılan uyum iyiliği testleri ve ilk global test aşaması tamamlanmıştır.

Tablo 16: Varyans Genişlik Faktörü

| Katsayılar^a | | | | | | | | |
|-------------------------------|----------------------------------|-----------|------------------------|-------|--------|----------------------------|------|-------|
| Model | Standardize edilmemiş katsayılar | | Standardize katsayılar | t | Sig. | Doğruduşluk istatistikleri | | |
| | B | Std. hata | Beta | | | Tolerans | VIF | |
| | (sabit) | 2,893 | ,108 | | | | | |
| 1 | okGIR | ,114 | ,037 | ,230 | 3,042 | ,003 | ,384 | 2,602 |
| | okHIY | -,050 | ,042 | -,093 | -1,185 | ,237 | ,357 | 2,798 |

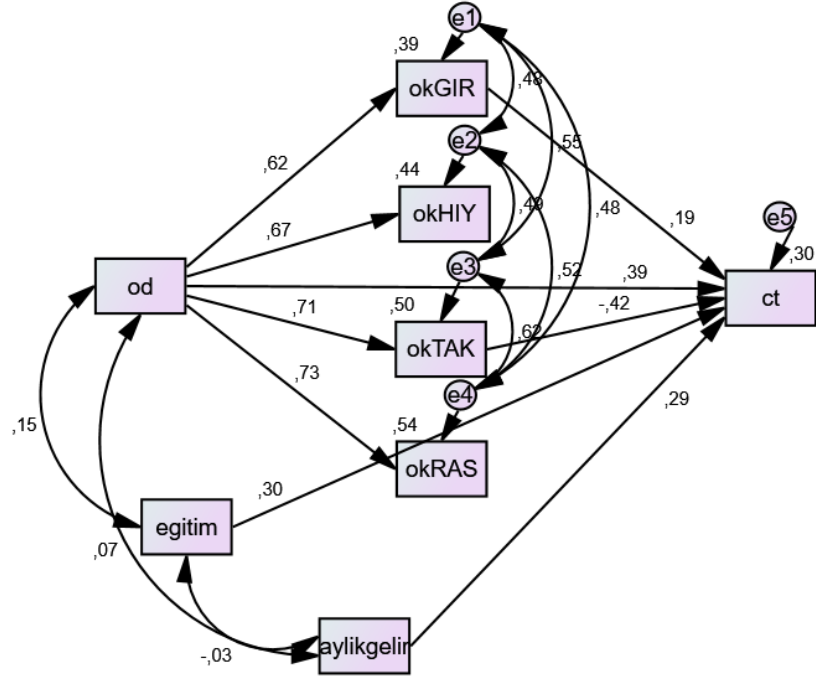
| | | | | | | | |
|-------|-------|------|-------|--------|------|------|-------|
| okTAK | -,211 | ,039 | -,496 | -5,385 | ,000 | ,258 | 3,881 |
| okRAS | ,116 | ,048 | ,223 | 2,384 | ,018 | ,250 | 4,005 |
| od | ,203 | ,039 | ,383 | 5,244 | ,000 | ,410 | 2,441 |

a. Bağımlı değişken: Cam tavan engelleri (ct)

5.8.1. Araştırma Modeli Yol Analizi ve Hipotez Testleri

Araştırma modelinde, örgütsel destek (od) egzogen, örgüt kültürünün dört alt boyutu girişimci kültür (GIR), hiyerarşi kültürü (HIY), takım kültürü (TAK) ve rasyonel kültür (RAS) aracı endojen, cam tavan engel algısı (ct) bağımlı endojen değişken olarak belirlenmiştir. Katılımcının aylık gelir düzeyi ve eğitim düzeyi kontrol değişkenlerini oluşturmaktadır. Model uyum iyiliğini yükseltmek amacıyla endojenler arası kovaryans ataması yapılmıştır. Ayrıca, ($p < 0,05$) düzeyinde istatistiki anlamı olmayan regresyon yolları modelden çıkarılmıştır.

Şekil 9’da grafik sunumu verilen Araştırma Modeli Yol Analizi’nin ürettiği uyum iyiliği değerleri istenen düzeyde bulunmuştur: Cmin/df= 3,119, GFI 0,981, CFI 0,987, RMSEA 0,073, HI90 0,103, PCLOSE 0,082, SRMR= 0,030 < 0,09. Modeldeki R-kare değerleri girişimci kültür (GIR) 0,39; hiyerarşi kültürü (HIY) 0,44; takım kültürü (TAK) 0,50; rasyonel kültür (RAS) 0,54 ve cam tavan engel algısı (ct) 0,30 olarak bulunmuştur. Endojen değişkenlerin oldukça yüksek R-kare değerleri aldıkları görülmüş, model uyum iyiliği ve R-kare değerleri uygun bulunmuştur.



Şekil 9: Araştırma Modeli Yol Analizi Grafiği

Modelden hareketle doğrusal, çoklu grup karşılaştırmaları ve kısmi aracı etkiler şeklinde üç grup hipotez testi yapılacaktır.

5.8.1.1. Araştırma Modeli Üzerinde Doğrusal Etkiler

Örgütsel destek, örgüt kültürü ve cam tavan engelleri arasındaki doğrusal etkiler, yapısal eşitlik modellemesinin son ve lokal aşaması olan ilişkilerin istatistiki olarak anlamlılığı $p < 0,05$ düzeyinde test edilecektir. Tablo 17’de araştırma modeli üzerindeki doğrusal ilişkilerin test sonuçları görülmektedir.

Tablo 17: Yol Analizi Standardize Regresyon Sonuçları

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Stz. Regr. |
|--------------------|----------|------|--------|------|------------|
| okGIR <--- od | ,665 | ,042 | 15,757 | *** | ,622 |
| okTAK <--- od | ,883 | ,044 | 19,920 | *** | ,709 |
| okHIY <--- od | ,653 | ,037 | 17,750 | *** | ,667 |
| ct <--- od | ,205 | ,032 | 6,303 | *** | ,387 |
| okRAS <--- od | ,748 | ,035 | 21,361 | *** | ,733 |
| ct <--- okGIR | ,096 | ,032 | 3,019 | ,003 | ,194 |
| ct <--- okTAK | -,179 | ,030 | -5,886 | *** | -,421 |
| ct <--- eğitim | ,107 | ,015 | 7,108 | *** | ,303 |
| ct <--- aylıkgelir | ,000 | ,000 | 6,827 | *** | ,289 |

*** p<0,001

Tablo 17’de verilen test sonuçları doğrultusunda araştırma hipotezleri Tablo 18’de doğrulanmıştır. H_{1h} ve H_{1i} hipotezleri önerilen modelde ve araştırma hipotezlerinde bulunmakla birlikte bu tabloda regresyon değerleri alamayan yollara karşılık gelmesi sebebiyle bu hipotezler reddedilmek durumundadır.

Tablo 18: Araştırma Modeli Doğrusal Etki Hipotez Test Tablosu

| No. | | |
|-----------------|--|--------------|
| H _{1a} | Örgütsel destek, girişimci kültürü olumlu etkiler. | KABUL |
| H _{1b} | Örgütsel destek, takım kültürünü olumlu etkiler. | KABUL |
| H _{1c} | Örgütsel destek, hiyerarşi kültürünü olumlu etkiler. | KABUL |
| H _{1d} | Örgütsel destek, cam tavan engeli algısını olumlu etkiler. | KABUL |
| H _{1e} | Örgütsel destek, rasyonel kültürü olumlu etkiler. | KABUL |
| H _{1f} | Girişimci kültür, cam tavan engeli algısını olumlu etkiler. | KABUL |
| H _{1g} | Takım kültürü, cam tavan engeli algısını olumsuz etkiler. | KABUL |
| H _{1h} | Rasyonel kültür, cam tavan engeli algısını olumlu etkiler. | RED |
| H _{1i} | Hiyerarşi kültürü, cam tavan engeli algısını olumlu etkiler. | RED |
| H _{1j} | Eğitim düzeyi, cam tavan engeli algısını olumlu etkiler. | KABUL |
| H _{1k} | Aylık gelir düzeyi, cam tavan engeli algısını olumlu etkiler. | KABUL |

5.8.1.2. Araştırma Modeli Üzerinde Grup Farkları

Araştırma modeli üzerinde çoklu grup karşılaştırmaları için etki yolları ki-kare anlamlılık testi ile ikili gruplar atanarak AMOS 21’de “My Group Differences Estimand” eklentisi kullanılarak belirlenmiştir (Gaskin, 2016). Gruplara A ve B isimleri verilmiş, ön yükleme (bootstrap) tarafsızlık düzeltmesi yapılmış, %95 güven düzeyinde ve 394 örnek büyüklüğü belirlenmek suretiyle egzozjen değişkenlerin endojendeki etkilerinin gruplar arasında farkları belirlenmiştir. Doğrusal etki hipotezlerinde kabul edilen üç hipotez açısından medeni durum, yaş, çocuk sahibi olma, kıdem, pozisyon ve gelir düzeyi demografik değişkenlerinin rolü incelenmiştir. Grup farklarına ilişkin bulgular, tablolar halinde aşağıda sunulmuştur.

Tablo 19: Örgütsel Desteğin, Cam Tavan Engeli Algısına Olumlu Etkisinde Medeni Durum

| Parameter | Estimate | Lower | Upper | P |
|-----------|----------|-------|-------|------|
| A - B | ,099 | -,027 | ,217 | ,196 |

Tabloya 19’a göre, ($p>0,05$) örgütsel desteğin cam tavan engeli algısına olumlu etkisinde medeni durumun rolü **yoktur**.

Tablo 20: Örgütsel Desteğin, Cam Tavan Engeli Algısına Olumlu Etkisinde Yaş

| Parameter | Estimate | Lower | Upper | P |
|-----------|----------|-------|-------|------|
| A - B | ,002 | -,133 | ,106 | ,859 |

Tablo 20’ye göre, ($p>0,05$) örgütsel desteğin cam tavan engeli algısına olumlu etkisinde yaşın rolü **yoktur**.

Tablo 21: Örgütsel Desteğin, Cam Tavan Engeli Algısına Olumlu Etkisinde Çocuk Sahibi Olma

| Parameter | Estimate | Lower | Upper | P |
|-----------|----------|-------|-------|------|
| A - B | ,018 | -,085 | ,124 | ,766 |

Tablo 21’e göre, ($p>0,05$) örgütsel desteğin cam tavan engeli algısına olumlu etkisinde çocuk sahibi olmanın rolü **yoktur**.

Tablo 22: Örgütsel Desteğin, Cam Tavan Engeli Algısına Olumlu Etkisinde Kıdem

| Parameter | Estimate | Lower | Upper | P |
|-----------|----------|-------|-------|------|
| A - B | -,185 | -,282 | -,079 | ,006 |

Tablo 22'ye göre, ($p < 0,05$) örgütsel desteğin cam tavan engeli algısına olumlu etkisinde kıdem **ters** etkisi vardır.

Tablo 23: Örgütsel Desteğin, Cam Tavan Engeli Algısına Olumlu Etkisinde Pozisyon

| Parameter | Estimate | Lower | Upper | P |
|-----------|----------|-------|-------|------|
| A - B | ,139 | -,013 | ,356 | ,144 |

Tablo 27'e göre, ($p > 0,05$) örgütsel desteğin cam tavan engeli algısına olumlu etkisinde pozisyonun rolü **yoktur**.

Tablo 24: Örgütsel Desteğin Cam Tavan Engeli Algısına Olumlu Etkisinde Gelir

Düzeyi

| Parameter | Estimate | Lower | Upper | P |
|-----------|----------|-------|-------|------|
| A - B | -,100 | -,205 | ,010 | ,148 |

Tablo 24'e göre, ($p > 0,05$) örgütsel desteğin cam tavan engeli algısına olumlu etkisinde gelir düzeyinin rolü **yoktur**.

Tablo 25: Girişimci Kültürün Cam Tavan Engeli Algısına Olumlu Etkisinde Medeni

Durum

| Parameter | Estimate | Lower | Upper | P |
|-----------|----------|-------|-------|------|
| A - B | -,002 | -,100 | ,119 | ,895 |

Tablo 25'e göre, ($p > 0,05$) girişimci kültürün cam tavan engeli algısına olumlu etkisinde medeni durumun rolü **yoktur**.

Tablo 26: Girişimci Kültürün Cam Tavan Engeli Algısına Olumlu Etkisinde Yaş

| Parameter | Estimate | Lower | Upper | P |
|-----------|----------|-------|-------|------|
| A - B | ,030 | -,074 | ,138 | ,651 |

Tablo 26'ya göre, ($p > 0,05$) girişimci kültürün cam tavan engeli algısına olumlu etkisinde yaşın rolü **yoktur**.

Tablo 27: Girişimci Kültürün Cam Tavan Engeli Algısına Olumlu Etkisinde Çocuk Sahibi Olma

| Parameter | Estimate | Lower | Upper | P |
|-----------|----------|-------|-------|------|
| A - B | ,023 | -,079 | ,125 | ,823 |

Tablo 27'ye göre, ($p>0,05$) girişimci kültürün cam tavan engeli algısına olumlu etkisinde çocuk sahibi olmanın rolü **yoktur**.

Tablo 28: Girişimci Kültürün Cam Tavan Engeli Algısına Olumlu Etkisinde Kıdem

| Parameter | Estimate | Lower | Upper | P |
|-----------|----------|-------|-------|------|
| A - B | -,184 | -,294 | -,066 | ,008 |

Tablo 28'e göre, ($p<0,05$) girişimci kültürün cam tavan engeli algısına olumlu etkisinde kıdem **ters** etkisi vardır.

Tablo 29: Girişimci Kültürün Cam Tavan Engeli Algısına Olumlu Etkisinde Pozisyon

| Parameter | Estimate | Lower | Upper | P |
|-----------|----------|-------|-------|------|
| A - B | ,091 | -,058 | ,262 | ,327 |

Tablo 29'a göre, ($p>0,05$) girişimci kültürün cam tavan engeli algısına olumlu etkisinde pozisyonun rolü **yoktur**.

Tablo 30: Girişimci Kültürün Cam Tavan Engeli Algısına Olumlu Etkisinde Gelir Düzeyi

| Parameter | Estimate | Lower | Upper | P |
|-----------|----------|-------|-------|------|
| A - B | -,052 | -,178 | ,054 | ,456 |

Tablo 30'a göre, ($p>0,05$) girişimci kültürün cam tavan engeli algısına olumlu etkisinde gelir düzeyinin rolü **yoktur**.

Tablo 31: Takım Kültürünün Cam Tavan Engeli Algısına Olumsuz Etkisinde Medeni Durum

| Parameter | Estimate | Lower | Upper | P |
|-----------|----------|-------|-------|------|
| A - B | -,156 | -,262 | -,049 | ,019 |

Tablo 31'e göre, ($p<0,05$) takım kültürünün cam tavan engeli algısına olumsuz etkisinde

medeni durumun **ters** etkisi vardır.

Tablo 32: Takım Kültürünün Cam Tavan Engeli Algısına Olumsuz Etkisinde Yaş

| Parameter | Estimate | Lower | Upper | P |
|-----------|----------|-------|-------|------|
| A - B | ,142 | ,051 | ,239 | ,010 |

Tablo 32'ye göre, ($p < 0,05$) takım kültürünün cam tavan engeli algısına olumsuz etkisinde yaşın pozitif rolü vardır.

Tablo 33: Takım Kültürünün Cam Tavan Engeli Algısına Olumsuz Etkisinde Çocuk Sahibi Olma

| Parameter | Estimate | Lower | Upper | P |
|-----------|----------|-------|-------|------|
| A - B | ,145 | ,052 | ,249 | ,017 |

Tablo 33'e göre, ($p < 0,05$) takım kültürünün cam tavan engeli algısına olumsuz etkisinde çocuk sahibi olmanın pozitif rolü vardır.

Tablo 34: Takım Kültürünün Cam Tavan Engeli Algısına Olumsuz Etkisinde Kıdem

| Parameter | Estimate | Lower | Upper | P |
|-----------|----------|-------|-------|------|
| A - B | ,125 | ,033 | ,216 | ,020 |

Tablo 34'e göre, ($p < 0,05$) takım kültürünün cam tavan engeli algısına olumsuz etkisinde kıdem pozitif rolü vardır.

Tablo 35: Takım Kültürünün Cam Tavan Engeli Algısına Olumsuz Etkisinde Pozisyon

| Parameter | Estimate | Lower | Upper | P |
|-----------|----------|-------|-------|------|
| A - B | -,095 | -,251 | ,105 | ,424 |

Tablo 35'e göre, ($p > 0,05$) takım kültürünün cam tavan engeli algısına olumsuz etkisinde pozisyonun rolü **yoktur**.

Tablo 36: Takım Kültürünün Cam Tavan Engeli Algısına Olumsuz Etkisinde Gelir Düzeyi

| Parameter | Estimate | Lower | Upper | P |
|-----------|----------|-------|-------|------|
| A - B | ,180 | ,082 | ,279 | ,006 |

Tablo 36'ya göre, ($p < 0,05$) takım kültürünün cam tavan engeli algısına olumsuz etkisinde gelir düzeyinin pozitif rolü vardır.

Araştırma bulguları doğrultusunda gruplar arası farklar üzerine geliştirilen hipotezler Tablo 37'de özetlenerek doğrulanmıştır.

Tablo 37: Araştırma Modeli Çoklu Gruplar Arası Fark Hipotez Testi

| No. | HİPOTEZ | |
|-----------------|---|--------------|
| H _{2a} | Örgütsel desteğin cam tavan engeli algısına olumlu etkisinde medeni durumun rolü vardır. | RED |
| H _{2b} | Örgütsel desteğin cam tavan engeli algısına olumlu etkisinde yaşın rolü vardır. | RED |
| H _{2c} | Örgütsel desteğin cam tavan engeli algısına olumlu etkisinde çocuk sahibi olmanın rolü vardır. | RED |
| H _{2d} | Örgütsel desteğin cam tavan engeli algısına olumlu etkisinde kıdemin ters etkisi vardır. | KABUL |
| H _{2e} | Örgütsel desteğin cam tavan engeli algısına olumlu etkisinde pozisyonun rolü vardır. | RED |
| H _{2f} | Örgütsel desteğin cam tavan engeli algısına olumlu etkisinde gelir düzeyinin rolü vardır. | RED |
| H _{2g} | Girişimci kültürün cam tavan engeli algısına olumlu etkisinde medeni durumun rolü vardır. | RED |
| H _{2h} | Girişimci kültürün cam tavan engeli algısına olumlu etkisinde yaşın rolü vardır. | RED |
| H _{2i} | Girişimci kültürün cam tavan engeli algısına olumlu etkisinde çocuk sahibi olmanın rolü vardır. | RED |
| H _{2j} | Girişimci kültürün cam tavan engeli algısına olumlu etkisinde kıdemin olumsuz etkisi vardır. | KABUL |

| | | |
|-----------------|---|--------------|
| H _{2k} | Girişimci kültürün cam tavan engeli algısına olumlu etkisinde pozisyonun rolü vardır. | RED |
| H _{2l} | Girişimci kültürün cam tavan engeli algısına olumlu etkisinde gelir düzeyinin rolü vardır. | RED |
| H _{2m} | Takım kültürünün cam tavan engeli algısına olumsuz etkisinde medeni durumun olumsuz etkisi vardır. | KABUL |
| H _{2n} | Takım kültürünün cam tavan engeli algısına olumsuz etkisinde yaşın pozitif rolü vardır. | KABUL |
| H _{2o} | Takım kültürünün cam tavan engeli algısına olumsuz etkisinde çocuk sahibi olmanın pozitif rolü vardır. | KABUL |
| H _{2p} | Takım kültürünün cam tavan engeli algısına olumsuz etkisinde kıdemin pozitif rolü vardır. | KABUL |
| H _{2r} | Takım kültürünün cam tavan engeli algısına olumsuz etkisinde pozisyonun rolü vardır. | RED |
| H _{2s} | Takım kültürünün cam tavan engeli algısına olumsuz etkisinde gelir düzeyinin pozitif rolü vardır. | KABUL |

5.8.1.3. Araştırma Modeli Üzerinde Kısmi Aracı Etkiler

Araştırma hipotezlerinde belirtilen kısmi aracı ilişkiler (mediating) testleri egzogen değişkenden endojen değişkene farklı sayıda dolaylı yolların testi Gaskin (2016)'in "My Indirect Effects Amos Estimand plugin" eklentisi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. İşlem, ön yükleme (bootstrap) tarafsızlık düzeltmesi yapılarak, %90 güven düzeyinde ve 394 örnek büyüklüğü belirlenerek gerçekleştirilmiştir. Hipotez testi değerlendirmesi $p < 0,05$ düzeyinde Estimate standardize etki değerine bakılarak yapılmıştır. Estimate değeri küçük olsa da (iki ondalıklı sayının çarpımı sonucudur) önemli bir etkinin varlığını gösterir. Kısmi aracı etki analizlerine ilişkin bulgular aşağıda tablolar halinde sunulmuştur.

Tablo 38: Örgütsel Desteğin Cam Tavan Engeli Üzerindeki Olumlu Etkisinde Girişimci Kültürün Kısmi Aracı Etkisi

| Parameter | Estimate | Lower | Upper | P |
|-----------|----------|-------|-------|------|
| A x B | ,064 | ,030 | ,099 | ,006 |

Tablo 38'e göre, ($p < 0,05$) örgütsel desteğin cam tavan engeli üzerindeki olumlu etkisinde

girişimci kültürün olumlu **kısmi aracı etkisi** vardır.

Tablo 39: Örgütsel Desteğin Cam Tavan Engeli Üzerindeki Olumlu Etkisinde Takım Kültürünün Kısmi Aracı Etkisi

| Parameter | Estimate | Lower | Upper | P |
|-----------|----------|-------|-------|------|
| A x B | -,158 | -,202 | -,111 | ,011 |

Tablo 39'a göre, ($p < 0,05$) örgütsel desteğin cam tavan engeli üzerindeki olumlu etkisinde takım kültürünün olumsuz **kısmi aracı etkisi** vardır.

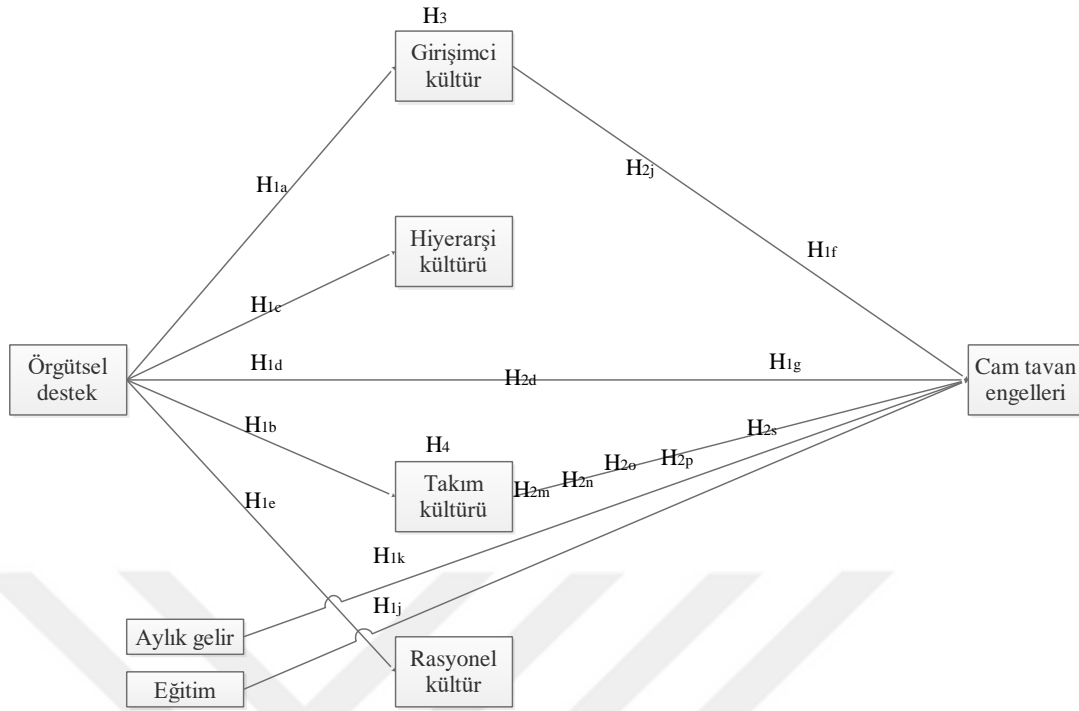
Kısmi aracı etki bulguları araştırma hipotezleriyle ilişkilendirilerek hipotez testleri Tablo 40'da sunulmuştur.

Tablo 40: Araştırma Modeli Aracı İlişki Hipotez Testi

| No. | |
|----------------|---|
| H ₃ | Örgütsel desteğin cam tavan engeli üzerindeki olumlu etkisinde girişimci kültürün olumlu kısmi aracı etkisi vardır. KABUL |
| H ₄ | Örgütsel desteğin cam tavan engeli üzerindeki olumlu etkisinde takım kültürünün olumsuz kısmi aracı etkisi vardır. KABUL |

5.8.2. Araştırma Modeli Son Durumu

Önerilen araştırma modelinde araştırma hipotezleri üzerinden hazırlanan ve aralarında çok sayıda ilişki olduğu gösterilen araştırma değişkenlerinin hipotez testleri sonrasındaki durumu Şekil 10'da verilmiştir. Son modelde çok sayıda ilişki yolunun ortadan kalktığı görülmüştür. Doğrusal etkiler etki yollarında açıkta, gruplar arası farklar etki yol çizgisi üstünde ve aracı etkiler aracı değişken isim kutusu üstünde bulunmaktadır.



Şekil 10: Araştırma Modeli Son Durumu

5.9. İstatistiki Güç Analizi

Direkt desteklenmeyen etkiler üzerine kurulu hipotezlerde aranan ilişkilerde post-hoc güç analizi gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla çoklu regression istatistiki güç hesaplaması yapılmıştır. Endojen değişkenlerin her biri için tahminleyici sayısı, gözlenen R², olasılık düzeyi ve örneklem büyüklüğü girilmiş ve istatistiki güç hesaplaması yapılmıştır. Kabul edilebilen en düşük istatistiki güç değeri olarak %80 belirlenmiştir. Analiz sonuçları, bunun çok üstünde istatistiki güce işaret etmektedir. Analizler için yapılan ilişki kurgularında anlamlı bir ilişkinin varlığında bunu istatistiki olarak saptama olasılığı % 99 ile % 100 arasında değişmektedir.

Cam tavan, girişimci kültür, hiyerarşi kültürü, takım kültürü ve rasyonel kültür için güç analizi sonuçları Tablo 41’de verilmiştir.

Tablo 41: Güç Analizleri

| |
|----------------------------------|
| Cam Tavan Engelleri (ct) |
| Number of predictors: 5 |
| Observed R2: 0,30 |
| Probability level: 0,05 |
| Sample size: 394 |
| Observed statistical power: 1,0 |
| Girişimci Kültür (okGIR) |
| Number of predictors: 1 |
| Observed R2: 0,39 |
| Probability level: 0,05 |
| Sample size: 394 |
| Observed statistical power: 1,0 |
| Hiyerarşi Kültürü (okHIY) |
| Number of predictors: 1 |
| Observed R2: 0,44 |
| Probability level: 0,05 |
| Sample size: 394 |
| Observed statistical power: 1,00 |
| Takım Kültürü (okTAK) |
| Number of predictors: 1 |
| Observed R2: 0,50 |
| Probability level: 0,05 |
| Sample size: 394 |
| Observed statistical power: 1,00 |
| Rasyonel Kültür (okRAS) |
| Number of predictors: 1 |

Observed R2: 0,54

Probability level: 0,05

Sample size: 394

Observed statistical power: 1,00



SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırma analiz bulgularının tamamına yakını cam tavan engeli algısını etkileyen faktörler üzerine yoğunlaşmıştır. Bu sonuçlar üç gruba ayrılmaktadır: Birinci grupta örgütsel destek algısı, örgüt kültür tipleri, cam tavan engeli algısı ve bir kısım demografik özellikleri arasındaki doğrusal etkilere dair sonuçlar yer almaktadır; ikinci grup araştırma sonuçları örgütsel desteğin, girişimci kültürün ve takım kültürünün cam tavan engeli algısına etkisinde kadının demografik özellikleri ile işyerindeki durumuna yönelik özelliklerin rolü üzerinedir; üçüncü grup sonuçlarda ise örgütsel desteğin cam tavan engeli üzerindeki etkisinde kültür tiplerinin aracı rolü işlenmektedir. Tüm sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda araştırma sorularına yanıtlar üretildiği ve araştırma amacına ulaşıldığı söylenebilir.

Araştırma bulguları, örgütsel destek algısı arttıkça algılan örgüt kültürü tiplerinin (girişimci, takım, hiyerarşi ve rasyonel kültür) tamamının belirginleştiğini göstermektedir.

Araştırma bulguları örgütsel destek algısının cam tavan engeli algısını olumlu etkilediğini göstermektedir. Yani işe uyum sağlamada, kariyer gelişiminde ve ekonomik ihtiyaçlarını karşılama anlamında alt ve orta hiyerarşide çalışan kadının destek görmesi cam tavan engeli algısını azaltmaktadır. Bu durum beklenmektedir, zira benzer araştırma sonuçları ile örtüşmektedir. Şöyle ki, araştırma bulgusu örgütsel desteğin ekonomik formunun (Şen, 2017: 91), kariyer gelişimi formunun (Linehan ve Scullion, 2001: 410-412) ve işe uyum formunun (Aykan, 2007b: 132) cam tavan engeli algısını azaltıcı etkileri olduğu yönündeki araştırma sonuçları ile benzerlik göstermekte ve literatür tarafından desteklenmektedir. Cam tavan engeli literatüründe cam tavan engeli kırma stratejisi olarak sunulan tedbir ve uygulamaların temelde birer örgütsel destek uygulaması olduğunu ve araştırma varsayımları kapsamında örgütsel destek algısının aslında cam tavan engeli kırma stratejisi için bir vekil değişken olarak kullanıldığı daha önce belirtilmişti.

Bulgulara göre girişimci kültür tipi, cam tavan engeli algısını olumlu etkilemektedir. Girişimci kültürde, risk almak yaygın bir davranıştır. Bu kültür tipinde yenilikçilik ve yeni kaynaklar bulmak ve bir konuda ilklerden olmak önemsenmektedir. Zorluklara göğüs germek tüm personelden beklenen davranıştır. Bu kültür tipinin yaygın ortak özelliklerini algılayan kadın çalışanların cam tavan engeli boyutlarını değerlendirirken daha pozitif yaklaştığı ve bu görünmez engelin varlığını hissetmedikleri görülmektedir. Anlaşılmaktadır

ki, girişimci kültürün zorlukları nedeniyle cam tavan engeli kadın çalışanlarca normal karşılanmakta ve kadınlara yönelik fazladan bir engel olarak algılanmamaktadır. Ayrıca, cam tavan engeli algısını azaltıcı özelliğe sahip örgütsel desteklerin, girişimci örgüt kültürünün özellikleri içinde yer almadığı da unutulmamalıdır. Sonuçlar, girişimci kültürün tipik liderlik tarzı olan dönüşümcü liderlik stiline benimsendiği örgütlerde kadının cam tavan engelini aştığına dair Ünal (2015: 153-155)'ın bulguları ile desteklenmektedir.

Bulgular takım kültürünün, cam tavan engeli algısını artırdığını göstermektedir. Yani örgütte takım kültürünün özellikleri algılandıkça kadın çalışanlar cam tavan engelini daha çok hissetmektedir. Bunun nedeni takım kültürünün ayrıntılarında aranmalıdır. Takım kültürünün belirgin özellikleri ve bunların aşırıya gitmesi halinde bireyler üzerindeki etkilerinin bu sonucu hazırlayabileceği düşünülmektedir. Şöyle ki, takım kültüründe yöneticinin şefkati ve rehberliği ön plandadır. Geleneklere sadakat ve işletmeye bağlılık, insanlar arası yakınlık ve ahlaki davranışlar öncelik görür. Bu kültür özelliklerinin aşırıya gitmesi ile sorumsuzluklar ve başıboşluk hâkim olmaktadır. Oluşan sorumsuzluk ortamında erkekler kulübünün hâkim değer yargılarını da arkalarına alarak kadına hakettiği terfiyi verilmemesi ve kadın çalışanın ayrımcılığa uğraması olasıdır. Son olarak kurum kültürünün, cam tavan engeli oluşturduğuna dair bulgular ortaya koyan Aksu, Çek ve Şenol (2013: 157)'un bulguları da takım kültürünün cam tavan engeli algısını artırdığı sonucunu destekler niteliktedir.

Eğitim düzeyi ve aylık gelir düzeyi arttıkça cam tavan engeli algısı puanı artmakta yani cam tavan engeli daha az hissedilmektedir. Bir başka deyişle, eğitim ve gelir düzeyleri arttıkça kadınlar cam tavanı bir engel olarak görmemektedirler. Patterson (2006: 100) ve Bodur (2017: 69-70)' un eğitim düzeyi ile cam tavan arasında ilişki olduğuna dair bulgular ile araştırma bulgusu örtüşmektedir. Ayrıca gelir düzeyi ve cam tavan engeli algısı ilişkisine yönelik Sever (2016: 583-584)'in bulgularıyla da örtüşmektedir. Eğitim ve gelir düzeyi, cam tavan engeli kırma stratejisine eş değer varsayıldığı belirtilen örgütsel desteğin iki temel unsurundan ekonomik ve kariyer desteğine karşılık gelmektedir. Eğitim ve gelir düzeyi artan kadın çalışanların işletmelerinden bu desteği gördükleri anlamı çıkarılabilir. Bu durumun cam tavan engeli algısını azaltması da doğal bir sonuç olmaktadır.

Araştırma bulguları örgütsel desteğin cam tavan engeli algısına olumlu etkisinde kıdem olumsuz etkisi olduğunu göstermektedir. Örgütsel desteğin cam tavan algısı üzerinde olumlu etkileri araştırmanın temel bulgularındandır. Bu ilişkinin kadın çalışanların işyerindeki kıdem süresine göre değişip değişmediği test edilmiş, kıdem arttıkça bu olumlu etkinin azaldığı görülmüştür. Yani artan örgütsel destek ile cam tavan engeli algısı zayıflamaktayken artan kıdem ile bu ilişki bozulmakta ve kadının cam tavan engeli algısı artmaktadır. Kıdem, işletme içi politikalar hakkında ve işletmede hâkim kültürel özelliklerin tanınması açısından önemli bir faktör olarak görüldüğünde cam tavan algısını artırma nedeni anlaşılabilir. Zaten belli bir süre bir işyerinde çalışmadan kadının terfi için aday olması olası değildir. Bu nedenle kısa süreli kıdeme sahip kadının cam tavan engelini bizzat tecrübe etmiş olma olasılığı da bulunmadığından cam tavan engeli algısının gelişmesini bekleyemeyiz. İlgili araştırma literatüründen Öztürk (2011: 90-91), Bodur (2017: 69-70) ve Karcıoğlu ve Lelebici (2014: 18-19)'nin kıdem ile cam tavan engeli arasında ilişki olduğuna dair bulguları bu durumu destekler niteliktedir.

Bulgular girişimci kültürün cam tavan engeli algısına etkisinde kıdem ters etkisi olduğunu göstermiştir. Yani aynı örgütsel destekte olduğu gibi girişimci kültür algısı ile kadın çalışanların cam tavan engeli algısındaki olumlu gelişme, kıdem artmasıyla azalmaktadır. Artan kıdemle birlikte terfi için aday olma ve sonuçta ayrımcılığa maruz kalarak cam tavan engeli algısının artması, temelde kıdem artışı ile ortaya çıkan olumsuz bir durumdur. Bu ilişki, Öztürk (2011: 90-91), Bodur (2017: 69-70) ve Karcıoğlu ve Lelebici (2014: 18-19)'nin benzer araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Ancak, Sever (2016: 583-584)'in kıdem arttıkça cam tavan engeli algısının azaldığı yönündeki bulgusu ile çelişmektedir.

Araştırma bulgularında takım kültürünün cam tavan engeli algısına olumsuz etkisinde kıdem pozitif rolü olduğu görülmüştür. Yani takım kültürün hâkim olduğu işletmelerde kıdem artışı cam tavan engeli üzerinde olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Bu farkı takım kültürünün tipik özelliklerinde görmek mümkündür. Takım kültüründe yöneticinin şefkatli bir rehber olduğunu, çalışanların geleneklere sadık ve işletmeye bağlı olduğunu, ahlaki davranışların ve insani ilişkilerde yakınlığın hâkim özellikler olduğunu bilmekteyiz. Çalışanlarına geleceğe yönelik güven telkin eden bu ortamda uzun süre çalışan kadınların cam tavan engeli algısı zayıflamaktadır ki bu normal bir sonuçtur. Takım kültürünün cam tavan engeli algısına etkisinde kıdem pozitif rolü olduğuna dair araştırma bulgusu, Sever

(2016: 583-584)'in kıldemin cam tavan algısı üzerine olumlu etkileri olduğuna yönelik genel bulgusu ile örtüşmektedir.

Bulgulara göre takım kültürünün cam tavan engeli algısına olumsuz etkisinde medeni durumun negatif etkisi vardır. Yani takım kültürünün hâkim olduğu işletmelerde çalışan evli kadınlarda cam tavan engeli algısı yüksek, bekâr kadınlarda daha düşüktür. Bekâr kadının yaş olarak daha genç ve terfi beklentisinin daha az olacağı ve bunun cam tavan engeli algısını azaltacağı düşüncesi bu sonucu rasyonelleştirmektedir. Anafarta, Sarvan ve Yapıcı (2008: 130)'nın orta düzey turizm çalışanı evli kadınların cam tavan algısının yüksek olduğuna dair bu bulguyu destekleyici nitelikte bulguları bulunmaktadır.

Takım kültürünün cam tavan engeli algısına olumsuz etkisinde yaşın pozitif rolü vardır. Yani yaş arttıkça takım kültürü ortamında hissedilen cam tavan engeli algısı azalmaktadır. İleri yaşlarda bu algının azalmasını kadının evre özelliklerini içselleştirmesine yormak mümkündür. Sever (2016: 583-584), yaş arttıkça cam tavan engeli algısının azaldığını belirterek bu araştırmanın bulgularını desteklemektedir.

Bir başka bulgu, takım kültürünün cam tavan engeli algısına olumsuz etkisinde ocuk sahibi olmanın pozitif rolü olduğu şeklindeyir. Takım kültürü cam tavan engeli algısını artırırken bu durum ocuk sayısının artmasıyla tersine dönmektedir. Sever (2016: 583-584)'in ocuk sayısının artmasıyla birlikte cam tavan engeli algısının azaldığını belirten bulguları bunu desteklemektedir.

Bulgular, takım kültürünün cam tavan engeli algısına olumsuz etkisinde gelir düzeyinin de pozitif rolü olduğunu göstermiştir. Yani takım kültürünün yaygın olduğu ortamda kadın çalışanın sahip olduğu yüksek cam tavan engeli algısı, gelir düzeyinin artmasıyla azalmaktadır. Yüksek gelir düzeyi terfinin sağlayacağı yaşam kalitesinin yerini almakla bu etkiyi icra ediyor olabileceği gibi kadının bir üst sosyo-ekonomik gruba mensubiyetini sağlamakla da ayrımcılığa maruz kalma hissini azaltıyor olabilir.

Aracı etki analizi bulgularına göre, örgütsel desteğin cam tavan engeli algısı üzerindeki olumlu etkisinde girişimci kültürün pozitif ve takım kültürünün negatif kısmi aracı etkisi vardır. Örgütsel desteğin cam tavan üzerine etkisi olumlu iken bu durum girişimci kültürün hâkim olduğu işletmelerde daha da olumlu yönde gelişmektedir. Bu sebeple, girişimci

kültürün özellikleri, örgütsel desteği kadın çalışanların gözünde daha değerli kılmaktadır. Öte yandan takım kültürünün cam tavan algısı üzerindeki olumsuz doğrusal etkisi, örgütsel destek ile belirginleşerek cam tavan engelinin daha çok hissedilmesine sebep olmaktadır.

Araştırma sonuçları topluca ele alındığında ve bunları destekleyen literatürü de dikkate aldığımızda, ülke ekonomisi içinde önemli bir yere sahip olan kadın çalışanlara özel ve gerçek bir sorun olan cam tavan engeline yönelik çalışma yaşamındaki tüm tarafların bir kısım sorumlulukları olduğu ve tedbirler alınması gerektiği düşünülmektedir. Çünkü cam tavan engeli algısı sorununun köklerinin sadece bireysel ve örgütsel olmayıp toplumsal yargılara kadar uzandığını görülmektedir. Araştırma bulgularından hareketle işletmelere, yetkili otoritelere ve gelecekteki araştırmacılara yönelik öneriler bulunmaktadır.

İşletme yönetimlerinin değişik basamak ve grupları ile yetkili otoritelere yönelik öneriler aşağıdadır.

- Araştırmanın en çarpıcı bulgularından biri örgütsel desteğin cam tavan engelinin daha az hissedilmesi yönündeki etkisinin örgütteki takım kültürünün negatif etkisi ile azalmasıdır. Bu açıdan tepe yöneticilere örgüte hâkim olan kültürün takım kültürü özellikleri taşıyıp taşımadığı yönünde dikkatli olmaları tavsiye edilir. Takım kültürünün aşırıya gidildiğinde belirginleşen hususlarından olan gayriresmi bakış açıları ve başıboşluk cam tavan engelini daha çetin kılmaktadır.
- İşletme üst yönetimleri, terfi kriterlerini açık ve net bir şekilde herkese açıklamalıdır.
- İşletme yönetimleri kadınların profesyonel yeteneklerini geliştirmesi ve terfisini kolaylaştırıcı danışmanlık ve mentor hizmeti vermelidir.
- İşletme yönetimleri, çalışanlarının bireysel kariyer adımlarını kendilerinin belirlemesine izin vermelidir.
- İşletmeler, örgüt yapılarında kadın çalışanlara yönelik kısmi zamanlı ya da alternatif çalışma ortamı hazırlayan azaltılan iş saatleri gibi esnek iş düzenlemeleri yapabilmelidir. Çocuk ve yaşlı bakım hizmetleri geliştirilmelidir. Bu sayede aile ve iş yaşamında denge anlamında kadının dezavantajlı durumu ortadan kaldırılabilir.

- Pek çok ülkede yalnızca annelere verilen doğum izninden babalar da faydalanabilmelidir. Büyük oranda annelere düşen çocuk bakımı sorumluluğunun yarısına babaların sahip olabilmesi ile kadın kendini sadece çocuk bakımına adanmak zorunda kalmayacak veya kariyeri çocuk bakımı sürecinde ciddi bir sekteye uğramamış olacaktır. Örneğin, Google'ın yeni çocuk sahibi olan çalışanlarına aylık 500 dolar paket servis yemek ücreti ve babalara 7 haftaya kadar ücretli izin vermesi kadın çalışanların yemek hazırlama ve çocuk bakımının gerektirdiği mesainin tamamını tek başlarına yapmamalarını sağlayarak kariyerlerini ilerletmeleri için gerekli zaman ve enerjiyi tasarruf etmelerine yardımcı olarak önemli bir cam tavan engeli kırma stratejisi teşkil etmektedir (Miller, 2012)
- İşletme örgüt yapılarında cinsiyet ayrımcılığını ortadan kaldıran ve liyakati ön plana alan politika ve uygulamalara gidilmelidir.
- Cinsiyet ayrımcılığı, taciz ve mobbing vb.nin ciddi bir suç olduğu, işleyen tarafın katlanacağı yaptırımların neler olabileceği ile ilgili şirket içi eğitimler verilmelidir. Bu ve benzeri durumlarda mağdurlara izleyebileceği yollar ile ilgili bilgilendirme yapılmalı, bütün süreç boyunca destek olunmalı, mağdurların sindirilmesine kesinlikle izin verilmemeli ve buna sebep olabilecek bir ortam sağlanmamalıdır.
- İnsan kaynakları yöneticileri ön yargılı olmamalıdır. İşe alma ve terfi hususunda kadınlara eşit fırsatlar ve yaklaşım biçimi sağlamalıdır. İşe alımda farklı kaynaklar kullanılmalı sadece bir kaynaktan yapılmamalıdır.
- İnsan kaynakları bölümleri tarafından kadın çalışanlara, başarı şansları daha yüksek satış faaliyetleri gibi işlerde istihdam fırsatları oluşturulmalıdır.
- Bölüm yöneticileri ve denetleyiciler, işletme verimliliğine doğrudan katkısı olan kadın çalışanları tespit etmeli ve bunu performans değerlemede dikkate almalıdır.
- Cinsiyet ayrımcılığına karşı hazırlanmış kanuni altyapı ve düzenleyici yönetmeliklerin uygulama boyutu güçlendirilmelidir. Örneğin, İzlanda' da şirketler her üç yılda bir kadın ve erkek çalışanların aynı iş için aynı ücreti aldığından emin olmak amacıyla maaş yapılarını inceleyip ilgili idari teşkilata bildirmek veya para cezası içeren sonuçlarıyla karşılaşmak zorundadır. Bu uygulamanın ise yasalarda yer verilerek önlenmeye çalışılan

ayrımcılık sorununun pratikte de giderilmesi hususunda önemli bir adım olarak görülebilir (Bjarnason ve Hauser, 2018).

- İlgili bakanlık, kadın erkek ayrımcılığı tutumlarını değiştirilmesine yönelik olumlu davranışlar rehberi oluşturmalıdır.
- İlgili bakanlık, eşit iş hukukunun uygulanması ve çalışanların hak ve sorumluluklarının bilinmesi anlamında işletmelerin ve sivil kurumların farkındalığını artıran adımlar atmalıdır.
- İlgili bakanlık, potansiyel kadın girişimcilerin ortaya çıkmasını sağlayacak ve kariyerinin başında kadının yeteneklerini keşfetmesi sağlayacak teşvik ve destekler vermelidir. Başarılı kadın girişimcilerin kariyerinin başındaki kadınlarla bir araya gelmesi sağlanıp gayriresmi mentor-mentee ilişkileri kurulması desteklenmelidir.

Gelecekteki araştırmacılara, farklı endüstrilerden ve kültürlerden orta ve üst düzey yönetici konumundaki kadınları içine alan örneklerle benzer araştırma gerçekleştirerek karşılaştırmalar yapmaları önerilmektedir. Ayrıca, örgütsel destek algısının cam tavan engeli algısı üzerinde olumlu sonuçlar verdiği ortaya çıkmıştır. Bu veriden hareketle gelecekteki araştırmacıların yönetici desteği, adalet ve ödül sistemleri gibi örgütsel desteğin öncüllerinin cam tavan engel algısı üzerinde doğrudan etkilerinin varlığını test eden araştırmalar yapmaları önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Adamson, Hugh C. (2012), A Quantitative Study of Glass Ceiling Barriers To Promotion of Women in Medium-Sized Businesses, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Leadership University of Phoenix.
- Akdöl, B. (2009), Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık; İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akıncı, Z. Beril (1998), Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Akoğlan, Meryem (1996), Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticiler, Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 994.
- Akpınar-Sposito, Cansu (2013), Career Barriers For Women Executives and The Glass Ceiling Syndrome: The Case Study Comparison Between French and Turkish Women Executives, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 488-497.
- Aksoy, N. (2012), Koşul Bağımlılıklar Çerçevesinde Örgütlerin Cam Tavan Düzeyinin Sınıflandırılması Eğitim Ve Sağlık Sektörü Karşılaştırmalı Örneği, 10.Sağlık Ve Hastane İdaresi Kongresi, 01-03 Aralık 2016, Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Aksu, A. , Çek, F. , Şenol, B. (2013), Kadınların Müdür Olmalarının Önündeki Cam Tavan ve Cam Tavanı Aşma Stratejilerine İlişkin İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşleri, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, s.25, ss: 133-160.
- Allen, D.G., Shore, L.M. ve Griffeth, R.W. (2003), “The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in The Turnover Process”, Journal Of Management, Vol.29, Issue 1, ss: 99-118.
- Allen, M.W., Armstrong, D.J., Reid, M.F. ve Riemenschneider, C.K. (2008), “Factors Impacting The Perceived Organizational Support of IT Employees”, Information and

- Management, Vol. 45, ss: 556-563.
- Alvesson, M. (1987), *Organizations, Culture, and Ideology*, *International Studies of Management and Organization*, Vol.17, Issue 3, ss: 4–18
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*.
- Amott, T. L. ve Matthaei, J. A. (1996), *Race, Gender, and Work: A Multi-Cultural Economic History of Women in The United States*, Boston, MA: South End Press.
- Anafarta N., Sarvan, F. ve Yapıcı, N (2008), “Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma”, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, s. 15.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., ve Lynch, P. (1998), *Perceived Organizational Support and Police Performance: The Moderating Influence of Socioemotional Needs*, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, Issue 2, ss: 288–297.
- Ashby, M., Ryan, M. K., ve Haslam, S. A. (2007), *Legal Work and The Glass Cliff: Evidence That Women Are Preferentially Selected to Lead Problematic Cases*, *William and Mary Journal of Women and The Law*, Vol. 13, Issue 3, ss: 775–794.
- Ashforth, Blake ve Mael, Fred (1989), *Social Identity Theory and Organization*, *The Academy of Management Review*, Vol. 14, ss: 20-39.
- Ataay, N.A. (1998), “Kadın Yöneticilerin Kariyer Boyutları ve Etmenleri”, *20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı*, (Ed: Oya Çitci), TODAİE Yayınları, Yayın No: 285, Ankara, 1998, s. 237.
- Aube, C., Rousseau, V. ve Etselle, M. M. (2007), *Perceived Organizational Support and Organizational Commitment The Moderating Effect of Locus of Control and Work Autonomy*, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, Issue 5, ss: 479-495.
- Aykan, E. (2007b), *Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Güven ve Tükenme Davranışı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 2007, Sakarya, Türkiye.

- Aykan, E. (2007a), Örgütlerde İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, s. 22 (1), 123-137.
- Baert, S., De Pauw, A., ve Deschacht, N. (2016), Sticky Floors ?, ILR Review, 69(May), 714–736.
- Baldwin, Norman ve Bruce, A. Rothwell, 1993, Glass Ceilings in The Military: The Promotion Record of The United States Air Force, Review of Public Personnel Administration 13, No. 4, ss: 5-25.
- Ballıca, S. (2010), İş Görenlerin İş Yaşam Dengesi Algılamaları ile Cinsiyet Rollerini ve Bireysel Özelliklerinin İlişkisi: Büyük Ölçekli Bir İşletmede İnceleme, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- Barnet-Verzat, C. ve Wolff, F. C. (2008), Gender Wage Gap and the Glass Ceiling Effect: A Firm-Level Investigation, International Journal of Manpower, Vol. 29, Issue 6, ss: 486-502.
- Barutçugil, İ. (2002), İş Hayatında Kadın Yönetici, Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ.E. (2000), Yönetim, Ankara: Feryal Matbaası.
- Beam, H. H. (1999), The Character of a Corporation: How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business, Academy of Management Executive, Vol.13, Issue 1, ss: 119-120.
- Bedük, A. T. (2005), Türkiye'de Çalışan Kadın ve Kadın Girişimciliği, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Vol. 3, Issue 12.
- Bell, S. J. ve Mengüç, B. (2002), The Employee–Organization Relationship, Organizational Citizenship Behaviors, and Superior Service Quality, Journal of Retailing, Vol. 78, ss:131–146.
- Berberoğlu, G. N. (1990), “Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı”, Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt VIII, S., Eskişehir, ss: 153-161.

- Bhasin, Kamla, (2003), Toplumsal Cinsiyet, Liseli Kıvılcım Eğitim Broşürleri.
- Birtch, T. A., Chiang, F. F. T. ve Van Esch, E. (2016), A Social Exchange Theory Framework for Understanding the Job Characteristics–Job Outcomes Relationship: The Mediating Role of Psychological Contract Fulfillment, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 27, Issue 11), ss: 1217–1236.
- Bjarnason, Egill ve Christine Hauser (2018), Iceland Makes Companies Prove They’re Not Paying Women Less. <https://www.nytimes.com/2018/01/03/world/europe/iceland-equal-pay.html> (10 Haziran 2018)
- Blair-Loy, M., Hochschild, A., Pugh, A. J., Williams, J. C. ve Hartmann, H. (2015), “Stability and Transformation in Gender, Work, and Family: Insights from the Second Shift for the Next Quarter Century”, *Community, Work and Family*, Vol.18, Issue 4, ss: 435-454.
- Blickenstaff, J. C. (2005), Women and Science Careers: Leaky Pipeline or Gender Filter?, *Gender and Education*, Vol. 17, Issue 4, ss: 369-386.
- Bodur, Emel (2017), İlköğretimde Görev Yapan Kadın Öğretmenlerin Karşılaştıkları Cam Tavan Engeller ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitimi Bilimleri Enstitüsü.
- Botti, A. ve Vesci, M. (2018), Competing Value Framework and Public Administration: Managerial Insights, Theoretical Reflections and Practical Implications From Italy, *Vol.11, Issue 2*, 147–160.
- Bowling, Ann (2002), *Research Methods in Health: Investigating Health and Health Services*, 2nd Ed., Open University Press, Buckingham, Philadelphia.
- Brown, A.D. ve K. Starkey (1994), The Effect of Organisational Culture on Communication and Information. *Journal of Management Studies*, Vol. 31, Issue 6, ss: 808-828.
- Browne, K. R. (2006), Evolved Sex Differences and Occupational Segregation, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, Issue 2, ss: 143-162.
- Bryman, A. (2012), *Social Research Methods*, Oxford University Press.

- Burke, K. (2011), Women Fight to Crack the Perspex Ceiling, Sydney Morning Herald, s. 5 (13 Ağustos 2011).
- Cabrera, E. (2009), Fixing the Leaky Pipeline: Five Ways to Retain Female Talent, People and Strategy, Vol. 32, Issue 1, ss: 40-45.
- Cannings, Kathleen (1988), Managerial Promotion: The Effects of Socialization, Specialization, and Gender, Industrial and Labor Relations Review, 42, vol. 1, ss: 77-88.
- Carroll, Franklin, W., Patton, David ve Alm, Leslie R. (1995), The Glass Ceiling in the USDA Forest Service: Willing to Conform, Demanding Change, Public Administration Quarterly 18, No. 4, ss: 457-477.
- Castro, J., Hallanan, D. B. ve Ludtke, M. (1989), Rolling Along the Mommy Track Is Motherhood Putting Some Women on a Slower Career Path?, Time, Vol. 133, Issue 13, ss: 72.
- Catalyst Research Group (1993), Successful Initiatives for Breaking the Glass Ceiling to Upward Mobility for Minorities and Women, A paper prepared for the U. S. Federal Glass Ceiling Commission.
- Cavaleri S. ve Obloj, K. (1993), Management Systems a Global Perspective, California: Watsworth Publishing Company, ss: 272-276.”, Aktaran Ali Rıza Terzi, a.g.e., s. 27.
- Certo, S. E. (1994), Modern Management, Diversity Quality Ethics and the Global Environment 6th, Allyn and Bacon.
- Chen, C. C. ve Chiu, S. F. (2008), An Integrative Model Linking Supervisor Support and Organizational Citizenship Behavior, Journal of Business and Psychology, 23, ss: 1-10.
- Chen, L.-Y. (2005), A Study of the Glass Ceiling and Strategies for Women’s Career Advancement, ss: 1–120.
- Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K., Sucharski, I. ve Aselage, J. (2009), Perceived Organizational Support and Extra-Role Performance: Which Leads to Which?, Journal

- of Social Psychology, Vol. 149, Issue 1, ss: 119–124.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. ve Aiken, L. (2003), Applied Multiple Regression/Correlation Analysis For The Behavioral Sciences, T. Edition, Ed., Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Cooper J. J. (1996), The Impact of Work-Family Policies on Women’s Career Development: Boon or Bust?, Women in Management Review, Vol. 11, Issue 1, ss: 5-19
- Cox, T. (2001), Creating the Multicultural Organization: A Strategy for Capturing the Power of Diversity, Jossey-Bass.
- Crainer, S. (2011), Profile: Rob Goffee and Gareth Jones, Business Strategy Review, Vol. 22, Issue 2, ss: 86-88.
- Cropanzano, Russell ve Marie S. Mitchell, (2005) Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review Journal of Management, Vol. 31, No. 6, ss: 874-900
- Cross, C. (2010), Barriers to the Executive Suite: Evidence from Ireland, Leadership and Organization Development Journal, Vol. 31, Issue 2, ss: 104–119.
- Crowley, S. L. ve Fan, X. (1997), Structural Equation Modeling: Basic Concepts and Applications in Personality Assessment Research, Journal Of Personality Assessment.
- Çelikten, M. (2010). Attitudes toward Women School Administrators in Turkey, Education, Vol. 130, Issue 4.
- Çilsal, Z. (2008), Okul Yöneticiliği Davranışlarında Cinsiyet Açısından Farklılıklar ve Benzerlikler, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- DeConinck, James ve Johnson-Busbin, Julie (2009), The Effects of Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Organizational Justice on Turnover Among Salespeople, Journal of Personal Selling and Sales Management 29, ss: 333-350.

- Deshpande, R., Farley, J. U. ve Webster, F. E. (1993), Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis, *Journal of Marketing*, Vol. 57, Issue 1, ss: 23.
- DIE (2001), Otel ve Lokanta İstatistikleri.
- Diamantopoulos, A. ve Siguaw, J. (2000), *Introducing Lisrel a Guide For the Uninitiated*, Sage Publications.
- Diekmann, A. B. ve Eagly, A. H. (2000), Stereotypes As Dynamic Constructs: Women and Men of the Past, Present, and Future, *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol, 26, Issue 10, ss: 1171–1188.
- Dimovski, V., Škerlavaj, M. ve Man, M. M. K. (2010), Is There a “Glass Ceiling” for Female Managers in Singapore Organizations?, *Management*, Vol.5, Issue 4, ss: 307–329.
- Don Hellriegel-W. Richard Woodmann, John Sloum, *Organizational Behaviour* West Publishing, New York, 1995, s. 468’den Aktaran Atılhan Naktiyok (1999), “Çevresel Çalkantı ve Örgüt Kültürü: Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, ss: 86.
- Dreher, G. F. (2003), Breaking the Glass-Ceiling: The Effects of Sex Ratios and Work-Life Programs on Female Leadership at the Top, *Human Relations*, Vol. 56, Issue 5, ss: 541–562.
- Dubno, P. (1985), Attitudes toward Women Executives: A Longitudinal Approach, *Academy of Management Journal*, Vol. 28, Issue 1, ss: 235–239.
- Duvivier, C. ve Narcy, M. (2015), The Motherhood Wage Penalty and Its Determinants: A Public-Private Comparison, *Labour: Review Of Labour Economics and Industrial Relations*, Vol. 29, Issue 4, ss: 415-443.
- E. Schnake, Mel ve P. Dumler, Michael. (2003), Levels of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behavior Research, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 76, ss: 283 - 301.

- Eagly A.H., Johannesen-Schmidt, M.C. ve van Engen, M.L. (2003), Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men, *Psychological Bulletin*, Vol. 129, Issue 4, ss: 569-591.
- Eagly, A.H. ve Carli, L.L. (2007), *Through the Labyrinth: the Truth about How Women Become Leaders*, Harvard Business School, Boston, MA.
- Eder, P. ve Eisenberger, R. (2008), Perceived Organizational Support: Reducing the Negative Influence of Coworker Withdrawal Behavior, *Journal of Management*, Vol. 34, Issue 1, ss: 55–68.
- Edgar H. Schein (1983), The Role of The Founder in Creating Organizational Culture, *Organizational Dynamics*, s. 16-17.'den Aktaran Ali Rıza Terzi, a.g.e., s. 25.
- Edmondson, Diane R. ve Boyer, Stefanie L., (2013), The Moderating Effect of the Boundary Spanning Role on Perceived Supervisory Support: A Meta-Analytic Review, *Journal of Business Research*, Vol. 66, Issue 11, ss: 2186-2192.
- Edwards, J. R. ve Bagozzi, R. P. (2000), On the Nature and Direction of Relationships Between Constructs and Measures, *Psychological Methods*, Vol. 5, Issue 2, ss: 155–174.
- Edwards, M. R. ve Pececi, R. (2010), Perceived Organizational Support, Organizational Identification, and Employee Outcomes Testing a Simultaneous Multifoci Model, *Journal of Personnel Psychology*, Vol. 9, Issue 1, ss: 17 - 26.
- Eisenberger, R. ve Huntington, R. (1986), Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*.
- Eisenberger, R. ve Stinglhamber, F. (2011), *Perceived Organizational Support: Fostering Enthusiastic and Productive Employees*, Washington, DC: APA Books.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. ve Lynch, P. (1997), Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, Issue 5, ss: 812–820.

- Eisenberger, R., Fasolo, P. ve Davis-LaMastro, V. (1990), "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, Issue 1, ss: 51–59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986), Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, ss: 500-507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. ve Rhoades, L. (2002), Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention, *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, Issue 3, ss: 565–573.
- Eren, Erol, 2000, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 6.Baskı.
- Euwema, M. C., Wendt, H. ve van Emmerik, H. (2007), Leadership Styles And Group Organizational Citizenship Behavior across Cultures, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 28, Issue 8, ss:1035-1057.
- Eyring, A. ve Stead, B. A. (1998), Shattering the Glass Ceiling: Some successful corporate practices, *Journal of Business Ethics*, Vol. 17, Issue 3, ss: 245–251.
- Fassinger, R. E. (2008), Workplace Diversity and Public Policy: Challenges and Opportunities for Psychology, *American Psychologist*, Vol. 63, Issue 4, ss: 252.
- Folger, R. ve Cropanzano, R. (1998), *Organizational Justice and Human Resource Management*.
- Fouladi, R. (1998), Covariance Structure Analysis Techniques Under Conditions of Multivariate Normality and Nonnormality - Modified and Bootstrap Based Test Statistics.
- Frone, M. R. (2003), Work–Family Balance in J. C. Quick and L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology*, Washington, DC: American Psychological Association, ss: 143-162.

- Gaskin, J., (2016), "My Group Differences Estimand ", Stats Tools Package. www.statwiki.kolobkreations.com, (3 Kasım 2017).
- Gaskin, J., (2016), "My Indirect Effects Amos Estimand Plugin", Stats Tools Package. www.statwiki.kolobkreations.com, (3 Kasım 2017).
- Georgopoulos, B, S. ve Tannenbaum, A. S. (1957), "A Study of Organizational Effectiveness," American Sociological Review, Vol. 22, ss: 534-540.
- Gerbing, D. W. ve Anderson, J. C. (1984), On The Meaning of Within-Factor Correlated Measurement Errors. *Journal of Consumer Research*, Vol. 11, Issue 1, ss: 572.
- Goffee, R. ve Jones, G. (1996), What Holds the Modern Company Together?, Harvard Business Review, Vol.74, Issue 6, ss: 133–148.
- Goodman, E. A., Zammuto, R. F. ve Gifford, B. D. (2001), The Competing Value Framework: Understanding the Impact of Organizational Culture on the Quality of Work Life, *Organizational Development Journal*, Vol.19, Issue 3, ss: 58-68.
- Gordon, G.G ve DiTomaso, N. (1992), Predicting Corporate Performance from Organizational Culture, *Journal of Management Studies*, Vol. 29, Issue 6, ss: 783-798
- Gökkaya, Veda Bilican (2011), Türkiye’de Kadına Yönelik Ekonomik Şiddet, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 12, Sayı 2, ss: 107.
- Grant, J. (1988), Women as Managers: What They Can Offer to Organizations, *Organizational Dynamics*, Vol. 16, Issue 3, ss: 56-63.
- Guillaume, C., ve Pochic, S. (2009), What Would You Sacrifice? Access to Top Management and the Work-Life Balance, *Gender, Work and Organization*, Vol. 16, Issue 1, ss:14–36.
- Gül, H , Oktay, E . (2009), Türkiye ve Dünya’da Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Algıları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 18, ss: 421-436
- Güldal, D. (2006), Kadın Yöneticileri Motive ve Demotive Eden Faktörlerin Tespitine

Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana

Güney, S. (2000), Yönetim ve Organizasyon El Kitabı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, , ss. 191.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2010). Multivariate Data Analysis, Vectors.

Harlan, Anne ve Carol Weiss (1981), Moving up: Women in Managerial Careers, Center for Research on Women, Wellesely College.

Harrison, Jeffrey S. (2003), Strategic Management of Resources and Relationships, New York, John Wiley & Sons, Inc.

Heilman, Madeline E., Caryn Block, Richard Martell ve Michael C. Simon. (1989), Has anything changed? Current Characterizations of Men and Women as Managers, Journal of Applied Psychology, Vol. 74, No. 6, ss: 935-942.

Helfrich, C. D., Li, Y.-F., Mohr, D. C., Meterko, M. ve Sales, A. E. (2007). Assessing an Organizational Culture Instrument Based on the Competing Values Framework: Exploratory and Confirmatory Factor Analyses, Implementation Science, Vol.2, Issue 1, ss: 13.

Hewlett, S. A. ve Luce, C. B. (2005), Off-Ramps and On-Ramps, Harvard Business Review, Vol. 83, Issue 3, ss: 43-54.

Higgins, M. C. ve Kram, K. E. (2001), Reconceptualizing Mentoring at Work: A Developmental Network Perspective, Academy Of Management Review, Vol. 26, Issue 2, ss: 264-288.

Hochwarter, W. A., Kacmar, C., Perrewé, P. L. ve Johnson, D. (2003), Perceived Organizational Support As a Mediator of the Relationship Between Politics Perceptions and Work Outcomes, Journal of Vocational Behavior, Vol. 63, Issue 3, ss: 438–456.

Hoffarth, V. B., (1996), Perspectives on Career Development of Women in Management.

- Hofstede, G. (1991), *Cultures and Organizations*, Cultures and Organizations.
- Hofstede, G. (2011), *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. Online Readings in Psychology and Culture, Vol. 2, Issue 1, ss: 8.
- Hoobler, J., Wayne, S. ve Lemmon, G. (2009), *Bosses' Perceptions of Family-Work Conflict and Women's Promotability: Glass Ceiling Effects*, *Academy of Management Journal*, Vol. 52, Issue 5, ss: 939–957.
- Hooijberg, Robert, ve Petrock, Frank (1993), “On Cultural Change: Using the Competing Values Framework to Help Leaders to a Transformational Strategy”. *Human Resource Management*, Vol. 32, ss: 29–51.
- Hooper, D., Coughlan, J. ve Mullen, M. R. (2008), *Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit* *Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit*, *The Electronic Journal of Business Research Methods*, Vol. 6, Issue 1, ss: 53–60.
- Howard, L. W. (1998), *Validating the Competing Values Model as a Representation of Organizational Cultures*, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 6, Issue 3, ss: 231-250.
- Hu, L., and Bentler, P. (1999), *Cutoff Criteria For Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives*, *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, Vol. 6, Issue 1, ss: 1–55.
- Hui, Tak-Kee ve Wan, D. (2007), *Factors Affecting Internet Shopping Behaviour in Singapore: Gender and Educational Issues*, *International Journal of Consumer Studies*, Vol. 31, Issue 3, ss: 310- 316.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D. ve Miles, E. W. (1987), *A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct*, *Academy of Management Review*, Vol. 12, Issue 2, ss: 222–234.

- Iboro, F. A. ve Chris, W. (2013), Perceived Self-Efficacy, Domestic Violence and Women's Ability to Break Industrial Glass Ceiling, Vol. 33, ss: 177–187.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R. ve Matteson, M. T. (2005), Organizational Behavior and Management, Mcgraw-Hill Professional.
- İçli, Gönül., (1997), Aile Araştırmalarında Yöntem ve Yaklaşım, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:3, ss: 59-68.
- J. Fu, W. Sun, Y. Wang, X. Yang, L. Wang (2013), Improving Job Satisfaction of Chinese Doctors: The Positive Effects of Perceived Organizational Support and Psychological Capital, Public Health, Vol. 127, Issue 10, ss: 946-951,
- Jahangirov, N., Saglam Ari, G., Jahangirov, S.ve Guneri Tosunoglu, N. (2015), International Journal of Organizational Leadership the Relationship Between Glass Ceiling and Power Distance As a Cultural Variable by a New Method, international Journal Of Organizational Leadership, Vol. 4, ss: 465–483.
- Jamali, D., Safieddine, A. ve Daouk, M. (2006), "The Glass Ceiling: Some Positive Trends From the Lebanese Banking Sector", Women in Management Review, Vol. 21 Issue: 8,ss: 625-642.
- Jose, Paul E., (2013), Doing Statistical Mediation and Moderation, New York, Ny: Guilford, ss: 336
- Justin, A. ve Robert, E. (2003), Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration, Journal of Organizational Behavior, Vol. 24, Issue 5, ss: 491–509.
- Kalan, İlknur (1998), Kadın ve Adalet, Kaynak Yayınları, Yayın No:247, İstanbul.
- Kanter, Rosabeth Moss (1987), Men and Women of the Corporation Revisited, Management Review, ss: 14-16.
- Kaplan, M. (2010), Otel İşletmelerinde Etiksel İklim ve Örgütsel Destek Algılamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kapadokya Örneği, Doktora Tezi, Selçuk

Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Kara, B. (2015), Kadınların Üst Düzey Yönetici Olmalarını Engelleyen “Cam Tavan Sendromu”na İlişkin Eğitim Yöneticilerinin Görüşleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Kara, H., Tokat, B. ve Doğru, A. (2014), Örgütsel Ortamda Kadın İşgörenlere Yönelik Geliştirilen Cinsiyet İkilimli Tutumların Bir Sonucu Olarak Cam Tavan Sendromunun Sınanması, Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi, Cilt: 3 Sayı: 8.

Karaca, A. (2007), Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi.

Karaca, Ayşe (2007), Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Karadoğan, E. (2009), Mesleksel Gelişimi Hedefleyen Eşler, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt: 64, Sayı: 04, ss:137-152.

Karcioğlu, F., ve Leblebici, Y. (2014). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Uygulama. Ankara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 28, Sayı: 4, ss:1-20

Kilmann, R. H., Saxton, M. J. ve Serpa, R. (1986), Issues in Understanding and Changing Culture, California Management Review, Vol. 28, Issue 2, ss: 87-94.

Kline, R. B. (2015), Principles and Practices of Structural Equation Modelling, The Guilford Press.

Kocacık, F. ve Gökçaya, V. B. (2005), Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları, CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 1, ss:195-219.

Kraimer, M.L. ve Wayne, S.J. (2004), An Examination of Perceived Organizational Support as a Multidimensional Construct in the Context of an Expatriate, Assignment Journal of Management, Vol. 30, Issue 2, ss: 209–237.

- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A. ve Adis, C. S. (2017), Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory, *Journal of Management*, Vol.43, Issue 6, ss: 1854–1884.
- Linehan, M. ve Scullion, H. (2001), "European female expatriate careers: critical success factors", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 25 Issue: 8, pp.392-418
- Linehan, M. ve Walsh, J. S. (2000), 'Work–Family Conflict and the Senior Female International Manager', *British Journal of Management*, Vol. 11.
- Lockwood, N. (2004), *The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives*, Society for Human Resource Management, ss: 1-10.
- Lockwood, N. R., Sharma, R., Kamath, R. ve Williams, S. (2009), *Perspectives on Women in Management in India*, Society for Human Resource Management, ss: 1–12.
- Loi, R., Ngo, H. ve Foley, S. (2006), Linking Employees' Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 79, Issue 1, ss: 101-120.
- Lordoğlu, K. ve N. Özkaplan (2005), *Çalışma İktisadı*, İstanbul: Der Yayınları
- Lund, D. B. (2003), Organizational Culture and Job Satisfaction, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 18, Issue 3, ss: 219-236.
- Lynch, P. D., Eisenberger, R. ve Armeli, S. (1999), Perceived Organizational Support: Inferior Versus Superior Performance By Wary Employees, *Journal of Applied Psychology*.
- Maccallum, R. C., Browne, M. W. Ve Sugawara, H. M. (1996), Power Analysis and Determination of Sample Size for Covariance Structure Modeling, *Psychological Methods*, Vol. 1, Issue 2, ss: 130-149.
- Mainiero, L. A. ve Sullivan, S. E. (2005), *Kaleidoscope Careers: An Alternate Explanation*

- for the "Opt-out" Revolution, *Academy Of Management Executive*, Vol. 19, Issue 1, ss: 106-123.
- Malhotra, N. K., Birks, D. F. ve Wills, P. (2010), *Marketing Research : An Applied Approach*, Marketing Research.
- Marchand, A., Haines, V. Y. Ve Dextras-Gauthier, J. (2013), Quantitative Analysis of Organizational Culture in Occupational Health Research: A Theory-Based Validation in 30 Workplaces of the Organizational Culture Profile Instrument. *Bmc Public Health*, Vol. 13, Issue 1, ss: 7–10.
- Mathur-Helm, B. (2006), Women and the Glass Ceiling in South African Banks: an Illusion or Reality?, *Women in Management Review*, Vol. 21, Issue 4, ss: 311–326.
- Maume, D. (1999), Glass Ceilings and Glass Escalators, *Work and Occupations*, Vol. 26, Issue 26.
- McDonald, Paul ve Jeffrey Gandz (1992),“Getting Value from Shared Values,” *Organizational Dynamics*, Vol. 20, Issue 3, ss:64-77.
- Meek, V.L (1988), *Organizational Culture: Origins and Weaknesses*, *Organization Studies*, Vol.9, Issues, 4, ss: 454-473.
- Mesmer-Magnus, J. R. ve C. Viswesvaran (2006), ‘How Family-Friendly Work Environments Affect Work/Family Conflict: A Meta-Analytic Examination’, *Journal of Labor Research*, Vol. 27, ss: 555–574
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1991), A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, Vol. 1, ss: 63.
- Meyerson, D. E. ve Fletcher, J. K. (2000), A Modest Manifesto for Shattering the Glass Ceiling, *Harvard Business Review*, Vol. 78, Issue 1, ss: 126-136.
- Miller, Claire Cain (2012), In Google’s Inner Circle, a Falling Number of Women. <https://www.nytimes.com/2012/08/23/technology/in-googles-inner-circle-a-falling-number-of-women.html> (10 Haziran 2018)

- Minority Women Report 'Concrete Ceiling' Bars Them From Advancement In Corporate America. (1999). *Jet*, 96(9), 32.
- Mitchell, J. I., Gagné, M., Beaudry, A. ve Dyer, L. (2012), The Role of Perceived Organizational Support, Distributive Justice and Motivation in Reactions to New Information Technology, *Computers in Human Behavior*, Vol. 28, Issue 2, ss: 729-738.
- Mohammadkhani, Fatemeh ve Gholamzadeh, Dariush. (2016), The Influence of Leadership Styles on the Women's Glass Ceiling Beliefs, *Journal of Advanced Management Science*, ss: 276-282.
- Mooney, S. ve Ryan, I. (2009), A Woman's Place in Hotel Management: Upstairs or Downstairs?, *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 24, Issue 3, ss: 195–210.
- Moore, D. S., Notz, W. I. Ve Fligner, M. A. (2013), *The Basic Practice of Statistics (Sixth Edit)*, W. H. Freeman and Company.
- Morrison, Ann M., Randall P. White, Ellen Van Velsor ve The Center for Creative Leadership (1987), *Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations?*, Reading MA: Addison Wesley Publishers.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Steers, R. M. (1982), *Employee- Organization Linkages, The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, New York: Academic Press.
- Muller, H. J.ve Rowell, M. (1997), Mexican Women Managers: An Emerg,ng Profile, *Human Resource Management*, Vol. 36, Issue 4, ss: 423-435.
- Mundy, L. (2014), *Cracking the Bamboo Ceiling*, The Atlantic.
- Naff, K. (1994), Through the Glass Ceiling: Prospects for the Advancement of Women in the Federal Civil Service, *Public Administration Review*, Vol. 54, Issue 6, ss: 507-514.

- Neves, P. ve Eisenberger R., (2012), Management Communication and Employee Performance: The Contribution of Perceived Organizational Support, Human Performance, Vol. 25, Issue 5.
- O'Brien, R. M. (2007), A Caution Regarding Rules of Thumb for Variance Inflation Factors, Quality And Quantity, Vol. 41, Issue 5, ss: 673–690.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J. ve Caldwell, D. (1991), People and Organizational Culture: a Profile Comparison Approach To Assessing Person-Organization Fit, Academy of Management Journal, Vol. 34, Issue 3, ss: 487–516.
- O'Neill, O. A., ve O'Reilly III, C. A. (2011), Reducing the Backlash Effect: Self-Monitoring and Women's Promotions, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 84, Issue 4, ss: 825-832.
- Ottu, I. F. ve Inwang, W. C. (2013), Perceived Self-Efficacy, Domestic Violence and Women's Ability to Break Industrial Glass Ceiling, Advancing Women in Leadership, vol. 33, ss: 177-187.
- Öğüt, A. (2006), “Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu”, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Cilt: 1, ss: 56-78.
- 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, Cilt: 14, Sayı: 2, ss: 117–135.
- Özbek, M.F. ve Kosa, G. (2009), Duygusal Bağlılık, Örgütsel Destek, Üst Yönetim Desteği ve Personel Güçlendirmenin Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisi: Kırgızistan’da Banka İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 34, ss:189–212.
- Özdevecioğlu, M. (2003), Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 18, Sayı: 2, ss: 113-130.

- Özkalp, E. (1998), Örgütsel Öğrenmede Önem Taşıyan Üç Yönetim Kültürü ve Eskişehir Bölgesindeki İki Farklı Endüstride Bir Uygulama, VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs, Eskişehir, ss: 49-67.
- Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem (1996), Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Eğt. Sağ. ve Bil. Araşt. Çalışm. Vakfı Yay., No:111, Etam Matbaası, ss: 142-143.
- Öztürk, A. (2011), Kadın Öğretim Elemanlarının Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma: Ankara Üniversitesi Örneği, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, Türkiye.
- Palmer, M. ve Hyman, B. (1993), Yönetimde Kadınlar, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi: 10, American Management Association/Rota Yayın Yapım Tanıtım, 1. Baskı, (Çeviren: Üner, V., Reprosel Matbaa Hizmetleri).
- Panaccio, A. ve Vandenberghe, C. (2009), Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Psychological Well-Being: A Longitudinal Study. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 75, Issue 2, ss: 224–236.
- Patterson, C. A. (2006), The glass ceiling effect: A perspective of African American women. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy Capella University.
- Peele III, H.E. (2007), “Reciprocating Perceived Organizational Support Through Citizenship Behaviors”, *Journal of Managerial Issues*, Vol. 19, Issue 4, ss: 554-575.
- Pillai, K. R., Prasad, S. ve Thomas, J. (2011), Why Do Women Still Experience Downward Gravitation in The Corporate Ladder? A Close Look At Glass Ceiling in Bahrain. *Research and Practice in Human Resource Management*, Vol. 19, Issue 1, ss: 1-10.
- Pinto, L. H., Cabral-Cardoso, C. ve Werther, W. B. (2011), Why Solidarity Matters (and Sociability Doesn't): The Effects of Perceived Organizational Culture on Expatriation Adjustment, *Thunderbird International Business Review*, Vol. 53, Issue 3, ss: 377-389.
- Pitt, H. (2018), Now Women Smashing Through Grass Ceiling, *Sydney Morning Herald*, ss:

18.

- Polachek, Solomon William (1981), "Occupational Self-Selection: A Human Capital Approach to Sex Differences in Occupational Structure," *The Review of Economics and Statistics*, Mit Press, Vol. 63, Issue 1, ss: 60-69.
- Powell, G. N. ve Butterfield, D. A. (1994), Investigating the "Glass Ceiling" Phenomenon: An Empirical Study of Actual Promotions to Top Management, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, Issue 1, ss: 68-86.
- Punnett, B. J., Duffy, J., Fox, S. Gregory, A., Lituchy, T., Miller, J., Monserrat, S., Olivas-Lujan, M. ve Santos, N. (Eds.) (2006), *Successful Professional Women of the Americas: From Polar Winds to Tropical Breezes*, Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Punnett, B.J. (2011), *A Global Perspective on Gender and Organizational Culture*.
- Purvis, J. (2006), *The Routledge History of Women in Europe since 1700* – Edited by Deborah Simonton. *Economic History Review*, Vol. 59, Issue 4, ss: 857-859.
- Quinn, R. E. ve J. Rohrbaugh. (1983), A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, Vol. 29, Issue 3, ss: 363-377.
- Quinn, R. E. ve Rohrbaugh, J. (1981), A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness, *Public Productivity Review*, Vol. 5, Issue 2, ss: 122-140.
- Ragins, B. R., Townsend, B. ve Mattis, M. (1998), Gender Gap in The Executive Suite: Ceos and Female Executives Report on Breaking The Glass Ceiling. *Academy of Management Executive*, Vol. 12, Issue 1, ss: 28-42.
- Reichman, N. J. ve Sterling, J. S. (2004), Sticky Floors, Broken Steps, and Concrete Ceilings in Legal Careers, *Tex. J. Women and L.*, Vol.14, ss: 27.
- Reskin, Barbara F. ve Hartmann, Heidi I. (1986), *Women's Work, Men's Work: Sex Segregation on the Job*, National Research Council (U.S.) Committee on Women's Employment and Related Social Issues.

- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002), Perceived Organizational Support: A Review of The Literature, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, Issue 4, ss: 698-714.
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., ve Hansen, J. D. (2009), A meta-analysis of the Relationship Between Perceived Organizational Support and Job Outcomes: 20 Years of Research, *Journal of Business Research*, Vol. 62, Issue 10, ss: 1027–1030.
- Riketta, Michael. (2005), Organizational Identification: A Meta-Analysis, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 66, ss: 358-384.
- Robertson, L. N., Brummel, B. J. ve Salvaggio, A. N. (2011), Gender Perceptions of Managerial Positions: Implications for Work-Related Outcomes, *Psychologist-Manager Journal* (Taylor and Francis Ltd), Vol. 14, Issue 1, ss: 1-28.
- Rosen, B. ve Jerdee, T.H. (1974), Sex Stereotyping in the Executive Suite, *Harvard Business Review*, ss: 45-58.
- Saidel-Goley, I. (2016), The Right Side of History: Prohibiting Sexual Orientation Discrimination in Public Accommodations, Housing, and Employment, *Wis. JL Gender, and Society*, Vol. 31, ss: 117.
- Salahieh, Z. (2015), The Moderating Role of Perceived Organizational Support on the Relationship between Bullying and Work Behaviors (Yüksek Lisans Tezi), San Jose: San Jose State University, The Faculty of the Department of Psychology.
- Santovec, Mary Lou (2010), Women's Metaphor: From 'Glass Ceiling' to 'Labyrinth', *Women in Higher Education*, Vol. 19, Issue 12, ss: 1.
- Saxby, C. L., Parker, K. R., Nitse, P. S. ve Dishman, P. L. (2002), Environmental Scanning and Organizational Culture, *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 20, Issue 1, ss: 28–34.
- Schein, E. H. (2004), Organizational Culture and Leadership, *Leadership*, Vol. 7, ss: 437.
- Schein, E. H. (2010), Organizational Culture and Leadership. *Leadership* (C. 2).

- Schmidgall, R. S., Knutson, B. J. (1999), Dimensions of the Glass Ceiling in the Hospitality Industry, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, ss: 64–75.
- Schumacker, R. E. ve Lomax, R. G. (2016), *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*, Fourth Edition. Routledge, New York.
- Schwartz, H. ve Davis, S. M. (1981), Matching Corporate Culture and Business Strategy, *Organizational Dynamics*, Vol. 10, Issue 1, ss: 30–48.
- Sendelbach, Neil B. (1993), “The Competing Values Framework for Management Training and Development: A Tool for Understanding Complex Issues and Tasks”, *Human Resource Management*, Vol. 32, Issue 1, ss: 75-99.
- Sever, H. (2016), The Comparison of Glass Ceiling Perception of Employees Working in Public and Private Enterprises, *American Journal of Industrial and Business Management*, Vol. 6, ss: 577-588.
- Shanock, L. R., ve Eisenberger, R. (2006), When Supervisors Feel Supported: Relationships with Subordinates' Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Performance, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, Issue 3, ss: 689-695.
- Shelton, M. (2013), *Impact of Perceived Organizational Support on Cyber Security Practitioners' Turnover Intentions (Doktora Tezi)*. Minneapolis: Walden University, Applied Management and Decision Sciences Faculty.
- Shen, Y., Jackson, T., Ding, C., Yuan, D., Zhao, L., Dou, Y. ve Zhang, Q. (2014), Linking Perceived Organizational Support with Employee Work Outcomes in a Chinese Context: Organizational Identification as a Mediator, *European Management Journal*, Vol. 32, Issue 3, ss: 406–412.
- Shore, L. M. ve Wayne, S. J. (1993), Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, ss: 774–780.

- Shortell, S.M., J.L. O'brien, J.M. Carman, R.W. Foster, E.F.X. Hughes, H. Boerstler ve E.J. O'connor (1995), "Assessing The Impact of Continuous Quality Improvement/Total Quality Management: Concept Versus Implementation," *Health Services Research*, Vol. 30, Issue 2, ss: 377-401.
- Shultz, John Robert, Jr. (1998), *Managerial Perceptions of Glass Ceiling Barriers*.
- Singh, Akhilendra K. ve A.P. Singh (2010), "Role Of Stress And Organizational Support in Predicting Organizational Citizenship Behavior," *The Journal of Organizational Behavior*, Vol. 9, Issue 4, ss: 7–25.
- Sluss, D. M., Klimchak, M. ve Holmes, J. J. (2008), *Perceived Organizational Support as a Mediator between Relational Exchange and Organizational Identification*, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 73, ss: 457-464.
- Smith, P., Caputi, P. ve Crittenden, N. (2012), *A Maze of Metaphors around Glass Ceilings*, *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 27, Issue 7, ss: 436–448.
- Smith, P., Crittenden, N. ve Caputi, P. (2012), *Measuring Women's Beliefs about Glass Ceilings: Development of the Career Pathways Survey*, *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 27, Issue 2, ss: 68-80.
- Solomon, Charlene M. (1990), *Careers Under Glass*, *Personnel Journal*, ss: 96-105.
- Sonnenfeld, Jeffrey A. ve Maury A. Peiperl (1988), "Staffing Policy as a Strategic Response: A Typology of Career Systems", *Academy of Management Review*, Vol. 13, Issue 4, ss: 588-600.
- Soysal, A. (2010), *Türkiye'de Kadın Girişimciler: Engeller ve Fırsatlar Bağlamında Bir Değerlendirme*, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt: 65, Sayı: 01, ss: 083-114.
- Spence, J. T., Helmreich, R. L. ve Holahan, C. K. (1979), *Negative and Positive Components of Psychological Masculinity and Femininity and Their Relationships to Self-Reports of Neurotic and Acting out Behaviors*, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 37, ss: 1673-1682.

- Stewart, Debra (1976), Women in Top Jobs: An Opportunity for Federal Leadership, Public Administration Review, No. 36, ss: 357-364.
- Still, M. C. (2006), The Opt-out Revolution in the United States: Implications for Modern Organizations. Managerial and Decision Economics, Vol. 27, Issue 2/3, ss: 159-171.
- Stuart, P. (1992), What Does the Glass Ceiling Cost You?, Personnel Journal, Vol. 71, Issue 11, ss: 70-80.
- Sumner, W.G. (1906), Folkways, New York: Ginn
- Şen, Hilal, (2017), Cam Tavan Sendromuna Yol Açan Faktörler Ve Çıkış Yollarının İncelenmesi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Şeyh Edebalı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2014), Using Multivariate Statistics
- Tahtalıoğlu, Hava (2016), Türkiye’de Yükseköğretim Kurumlarında Cam Tavan Sendromunun Kadınlar Üzerindeki Etkileri, Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Nisan; Cilt: 9, Sayı: 2.
- Taşkın, Ercan ve Çetin, Ayfer (2012), Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 33, Ağustos.
- Temel, A. T., Yakın, M. T. Ve Misci, S. T. (2006), Örgütsel Cinsiyetlerin Örgütsel Davranışa Yansıması. Yönetim ve Ekonomi, Cilt:13, Sayı: 1, ss: 27.
- Terzi, Ali Rıza 2000,Örgüt Kültürü, Ankara: Nobel Yayınları.
- Thompson, S. (2012), 'Queen Bee Syndrome' in the Workplace - True or False?, Indiana Lawyer, Vol. 23, Issue 15, ss:10.
- Trice, H. M.ve Beyer, J. M. (1984), Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials, Academy of Management Review, Vol. 9, Issue 4, ss: 653-669.

- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010), Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi, *Journal of Management and Economics*, Vol. 17, Issue 2, ss: 183–206.
- TÜİK, (2015), Temel istatistikler: İstihdam, İşsizlik ve Ücret , Ankara. www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist (20 Şubat 2018)
- TÜKELTÜRK, Ş. A. ve Perçin, N. Ş. (2008), Turizm Sektöründe Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu: Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Stratejiler, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Vol. 6, Issue 2.
- United States (1995), Good for business: Making Full Use of the Nation's Human Capital: the Environmental Scan: a Fact-Finding Report of the Federal Glass Ceiling Commission, U.S. Dept. of Labor, Washington, DC.
- Üçyıldız, Haydar, U. (2017), Kadın Çalışanların Cam Tavan Sendromu Algılamaları: Ege Bölgesinde Faaliyet Gösteren Seyahat Acentalarında Bir Araştırma Kadın Çalışanların Cam Tavan Sendromu Algılamaları, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ülker, Gönül (2007), “Örgütsel Sosyalleşme Modelleri”, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Bilim ve Eleştiri*, Cilt 4, Sayı 6, , s.29.
- Ünal, Aslıhan (2015), Cam Tavan Etkisinin Aşılmasında Dönüşümcü Liderliğin Rolü Bilişim Sektöründe Çalışan Kadın Liderler Üzerine Bir Araştırma, *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Düzce,
- van Vianen, Annelies and Fischer, Agneta (2002), Illuminating the Glass Ceiling: The Role of Organizational Culture Preferences, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 75, ss: 315-337.
- Victoria B. Hoffarth (1996), "Perspectives on Career Development of Women in Management", *Equal Opportunities International*, Vol. 15 Issue 3, ss: 21-43,

- Wayne, S. J., Shore, L. M., ve Liden, R. C. (1997), Perceived Organizational Support and Leader–Member Exchange: A Social Exchange Perspective, *Academy of Management Journal*, Vol. 40, ss: 82–111.
- Westland, J.C. (2010), Lower Bounds On Sample Size in Structural Equation Modeling. *Electronic Commerce Research and Applications*, Vol. 9, Issue 6, ss: 476-487.
- Williams, C. L. (1992), The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the “Female” Professions, *Social Problems*, Vol. 39, Issue 3, ss: 253–267.
- Williams, J. C. (2003), Beyond the Glass Ceiling: the Maternal Wall as a Barrier to Gender Equality, *T. Jefferson L. Rev.*, Vol. 26, ss: 1.
- Wilson, Eleanor. (2014), Diversity, Culture and the Glass Ceiling, *Journal Of Cultural Diversity*, Vol. 21, ss: 83-90.
- Wirth, Linda. (2001), Breaking Thorough the Glass Ceiling Women in Management, *International Labor Organization, Geneva.s*, 4.
- World Economic Forum, The Global Gender Gap Report. 2017. www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2017.pdf (5 Ocak 2018)
- Worsley, J. D., ve Stone, C. F. (2011), Framing the Problem of Barriers to Upward Mobility for African Americans in Parks and Recreation, *Journal of Park and Recreation Administration*, Vol. 29, Issue 2, ss: 69-90.
- Wrigley, B. J. (2002), Glass Ceiling? What Glass Ceiling? A Qualitative Study of How Women View the Glass Ceiling in Public Relations and Communications Management, *Journal of Public Relations Research*, Vol. 14, Issue 1, ss: 27–55.
- Yu, C., ve Frenkel, S. J. (2013), Explaining Task Performance and Creativity from Perceived Organizational Support Theory: Which Mechanisms Are More Important?, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 34, Issue 8, ss: 1165-1181.
- Zeybek, E. (2010), Kariyer Engelleri ve Cam Tavan: Ankara’da Faaliyet Gösteren 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, *Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri*

Enstitüsü, Turizm İşletme Eğitimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.



EKLER

Ek 1: ARAŞTIRMADA KULLANILAN SORU FORMU

Sayın İlgili,

Bu anket formu, tarafından yürütülen “ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISININ CAM TAVAN ENGELİ ile İLİŞKİSİ: İSTANBUL TURİZM SEKTÖRÜ KADIN ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA” konulu tez çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Araştırma sonuçları ise sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Aynı zamanda sizin yanıtlarınız da tamamen gizli kalacaktır. Araştırma sonuçlarının yönetim bilimine katkısında gönüllü katılımınızın payı büyük olacaktır.

Anketi oluşturan soruları cevaplandırmak şüphesiz çok kıymetli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak iş dünyası ile üniversite arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı ümit etmekteyiz. Birbirine benzer ve mükerrer gözükten maddeler, araştırma tekniği gereğidir. Dolayısıyla bütün soruların cevaplanması, araştırmanın sağlıklı yapılabilmesi için önemlidir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

1. Yaşınız (.....)

2.Öğrenim durumu

a.İlköğretim () b.Lise () c. Meslek yüksek okulu ()

d. Üniversite () e. Yüksek lisans ()

3.Medeni durum a. Evli () b. Bekâr ()

4.Varsa çocuk sayısı (.....)

5. Varsa bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısı (.....)

5.Görev/Pozisyon (...../.....)

6.Halen çalıştığınız işyerinde çalışma süreniz (.....) yıl (.....) ay

7. Çalıştığınız iş de yaklaşık aylık geliriniz (.....) TL

| Cam Tavan Engelleri Ölçeği | Kesinlikle | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle |
|---|------------|--------------|------------|-------------|------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Kadının görevi, eşinin yanında bulunmak ve iyi bir anne olmaktır. | | | | | |
| 2. Ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımı gereklidir. | | | | | |
| 3. Çalışma yaşamı, bir kadının iyi bir anne ve eş olmasını önler. | | | | | |
| 4. Kadınların evli ve/veya çocuk sahibi olmaları, iş performanslarını olumsuz yönde etkiler. | | | | | |
| 5. Şu an ya da gelecekte çocuk sahibi olma düşüncesi, kadınların kariyer hedeflerini sınırlar. | | | | | |
| 6. Kadınlar, kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptirler. | | | | | |
| 7. Kadınlar için işlerinde ilerleme ve gelişme imkânları çok önemlidir. | | | | | |
| 8. Kadınlar başarılı bir yönetici olmak için gerekli yetenek, objektif görüş ve inisiyatifte sahiptir. | | | | | |
| 9. Kadınlar, üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu yaşarlar. | | | | | |
| 10. Üst düzey kadın yöneticiler, kadın olma özelliklerini yitirirler. | | | | | |
| 11. Kendine güveni olan kadınlar, üst düzey yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla aşarlar. | | | | | |
| 12. Kadınlar, maaşına zam alma ve terfi etme konusunda isteksizdirler. | | | | | |
| 13. Kadınlar, maaş, prim ve statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar. | | | | | |
| 14. Üst düzey yöneticilik için erkeklere, kadınlardan daha çok fırsat tanınmaktadır. | | | | | |
| 15. Kadınlar, sahip oldukları yeteneklere göre erkeklerden 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 sayısının azaltılması gerektiğinde (kriz dönemlerinde) öncelikle kadınlar işten çıkarılmalıdır. | | | | | |
| 19. İş yerimde, kadın ve erkeklere yönelik eşit performans değerlendirme politikaları mevcuttur. | | | | | |
| 20. İş yerimde, iş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir. | | | | | |
| 21. Kadınlar erkek iş arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabilirler. | | | | | |
| 22. Erkekler, genellikle resmi olmayan kurum dışı ilişkilerin etkisiyle kendi cinslerini kayırırlar. | | | | | |
| 23. Kadınlar, erkek-baskın iletişim ortamlarına girmekte zorlanmaktadır. | | | | | |
| 24. Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur. | | | | | |
| 25. İş yerimde mentorluk (işyerinde rehberlik) ilişkisinden kadınlar yeterince yararlanmaktadır. | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 26. Aileler, kız çocuklarını kadınlara yönelik olduğunu düşündükleri mesleklere yönlendirmektedir. | | | | | |
| 27. Kurum içinde görev dağılımı kadın ve erkek için farklılık arz etmektedir. | | | | | |
| 28. Kadın çalışanlar, mesleklerinde ilerleme konusunda erkeklere göre daha çok çalışıp daha geç terfi alırlar. | | | | | |
| 29. Üst düzey yönetici kademelerine ulaşmada etkili olan kilit görevlerde, kadınlar yeterince 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 mantıklı karar alamazlar. | | | | | |
| 34. Kadınlar yöneticilik özelliklerine sahiptir. | | | | | |
| 35. Kadınlar, iş 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. | | | | | |

| İşletme Kültürü Ölçeği | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|--|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Kurumumuz dinamik ve girişimcidir. İnsanlar burada gönüllü risk alır. | | | | | |
| 2. Kurumumuzda yöneticiler kendilerini riske atmaktan çekinmezler ve çalışanları da yenilikçi olmaya ve bu konuda risk almaya teşvik ederler. | | | | | |
| 3. Kurumumuzu bir arada tutan öncelikli faktörler yenilikçi olması ve gelişmeye önem verilmesidir. Yeniliklerde ilklerden olmak önemli görülür. | | | | | |
| 4. Kurumumuzda gelişmeye ve yeni kaynaklar arayışına önem verilir. İnsanların zor işleri göğüslemeye hazır olması istenir. | | | | | |
| 5. Kurumumuz resmi ve oturmuş bir yerdir. İnsanların işlerini bürokratik kurallar belirler. | | | | | |
| 6. Kurumumuzda yöneticiler kuralları uygular. Çalışanlardan kural, politika ve prosedürlere uymaları beklenir. | | | | | |
| 7. Kurumumuzu bir arada tutan resmi kural ve politikalarıdır. İnsanlar kurallara uymaya önem verirler. | | | | | |
| 8. Kurumumuzda kalıcı ve kararlı olmaya önem verilir. İşleyişi olduğu gibi korumak önemli görülür. | | | | | |
| 9. Kurumumuz yöneticileri şefkatli ve ilgilidir. Çalışanların potansiyelini ortaya çıkarmak için bir rehber ve yol gösterici gibi hareket ederler. | | | | | |
| 10. Kurumumuzu bir arada tutan sadakat ve geleneklerimizdir. İşletmeye bağlılık son derece önemli görülür. | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 11. Kurumumuzda insan kaynaklarına önem verilir. İşletmede insanlar arasında yakınlık ve ahlaklı olmak öncelikle aranan şeylerdir. | | | | | |
| 12. Kurumumuzda yöneticiler koordinatör ve koç gibi hareket ederler. İşletmenin amaç ve hedeflerine çalışanları yönlendirmeye yardımcı olurlar. | | | | | |
| 13. Kurumumuzu bir arada tutan görevleri yerine getirmeye ve hedeflere ulaşmaya verilen önemdir. Üretim öncelikli olmak ortak paydamızdır. | | | | | |
| 14. Kurumumuzda rekabetçi olmak ve başarı elde etmek öncelikli konulardır. Ölçülebilir hedefler belirlemeye önem verilir. | | | | | |

| Örgütsel Destek Algısı Ölçeği | Kesinlikle | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle |
|--|------------|--------------|------------|-------------|------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Çalıştığım işletmede, işyerime olan katkılarımın değeri bilinir. | | | | | |
| 2. Çalıştığım işletmede benim amaçlarıma ve değerlerime önem verilir | | | | | |
| 3. Çalıştığım işletme gerçekten benim iyiliğimi düşünür. | | | | | |
| 4. Bir ihtiyacım olduğunda çalıştığım işletmeden destek görürüm. | | | | | |
| 5. Çalıştığım işletme, gerçekte benim iyiliğimi çok az önemser. | | | | | |
| 6. Çalıştığım işletmede, başarılarım dolayı gurur duyulur. | | | | | |

ÖZGEÇMİŞ

1 Ekim 1992 yılında Nevşehir’de doğmuş ve ilkokula burada başlamış, ortaokul ve lise eğitimini Hatay’da tamamlamıştır. 2015 yılında Gaziantep Üniversitesi, Fen-Edebiyat fakültesi İngiliz Dili ve Edebiyatı bölümünden mezun olmuş ve İngilizce okutmanlığı yapmaya başlamıştır. Aynı yıl Nişantaşı Üniversitesi, İşletme Yönetimi Bölümü’nde yüksek lisans eğitimine başlamıştır.

