

**T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLİĞİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**CAM TAVAN SENDROMUNUN
TÜKENMİŞLİK SENDROMU İLE OLAN İLİŞKİSİNİN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA OLAN ETKİSİNİN SONUÇLARI**

Yüksek Lisans Tezi

Pınar Serap Sönmez

100024276

İstanbul, Ocak 2017

**T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLİĞİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**CAM TAVAN SENDROMUNUN
TÜKENMİŞLİK SENDROMU İLE OLAN İLİŞKİSİNİN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA OLAN ETKİSİNİN SONUÇLARI**

Yüksek Lisans Tezi

Pınar Serap Sönmez

100024276

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Osman Bayraktar

İstanbul, Ocak 2017




TELİF HAKLARI

Bu yüksek lisans tezinin tüm telif hakları Pınar Serap Sönmez'e aittir. "Yeniden ifadelendirme" veya belli bir bölümden "özet çıkarma" şeklinde de olsa tezden kaynak belirtmeksizin ve sayfa numarası göstermeksizin alıntı yapılamaz. Aynen yapılan metin alıntıları, "tırnak işareti" veya "girintili yazım" biçimi kullanılmaksızın gösterilemez. Aynen alıntılarda makul yararlanma ölçüsü aşılamaz. Tez yazarına ait şekil ve tabloları; "küçük değişiklikler yaparak" veya "orijinal biçimiyle" kendi çalışmasına almak isteyen kullanıcılar yazılı izin almalıdırlar.⁵

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ONAY SAYFASI

Yüksek lisans öğrencisi Pınar Serap Sümer'ün "Cam Tavan Sendikamızın Tükennişik Sendikası ile An İktisatın Analitik Başlıca An Etüsları Sorular" konulu tez çalışması jürimiz tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans tezi olarak (**oybirliği** / **oyçokluğu**) ile başarılı bulunmuştur.

	Adı – Soyadı	İmza
Tez Danışmanı	: Yrd. Doç. Dr. Osman Beyyazıt	
Jüri Üyesi	: Prof. Dr. Hacer Seron	
Jüri Üyesi	: Dr. M. Saim AŞCI	

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCÜ Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

ETİK KURALLARA UYGUNLUK

Yüksek lisans tezimde, “yeniden ifadelendirme” şeklinde yaptığım paragraf alıntıları ile belli bir bölümden veya sayfalardan “özet çıkarma” şeklinde gerçekleştirdiğim yararlanmalar için orijinal kaynağın künye bilgilerini ve yararlandığım sayfa numaralarını gösterdiğimi, 40 kelimeye kadar aynen yaptığım metin alıntılarında, “tırnak işareti” kullandığımı, daha uzun aynen alıntılarını “girintili biçim” ile yazarak farklılaştırdığımı, aynen alıntılarının “künye bilgilerini” ve “sayfa numaralarını” açık bir şekilde belli ettiğimi, aynen alıntılarda makul yararlanma ölçüsünü aşmadığımı, başkalarına ait görüş ve fikirleri kendi görüşüm imiş gibi göstermediğimi, kaynakça listesinde yer alan başvuru eserleri ile metin içindeki dipnot veya parantez not bilgilerinin örtüştüğünü, yararlandığım; ölçek, şekil ve tablolardan izin alınması gerekenler için izin aldığımı, başkalarına ait şekil ve tablolardan izin alma imkânı bulamadıklarımında onların üzerinde önemli ölçüde değişiklik yaparak farklılaştırdığımı ve bibliyografik künye bilgilerini verdiğimi, kullandığım anket formları ve araştırmanın uygulama biçimi için üniversite Etik Kurulu’ndan gerekli onayı aldığımı beyan ederim.

İTHAF

Sevgileri, desteği ile her zaman yanımda olan sevgili babama ve anneme,...



TEŞEKKÜR

Tezimi hazırlama sürecinde beni bilgilendiren, yönlendiren, yazdıklarımı sabırla okuyup hatalarımı düzelten, eksikliklerimi tamamlama yardım eden danışman öğretim üyesi Sayın Yard. Doç. Dr. Osman Bayraktar'a öncelikle teşekkür ederim. Araştırmanın istatistikî analizler bölümünde, beni yönlendiren, analiz çıktılarını yorumlama ve değerlendirme konusunda bana destek sağlayan doktora öğrencisi sevgili eniştem Gökhan Yücel'e teşekkür ederim. Araştırmanın anket uygulaması aşamasında çok sayıda kişinin, yöneticinin ilgi ve desteğini gördüm. Hepsinin isimlerini sayamayacağımdan kendilerine topluca teşekkür ediyorum. Son olarak, bir yılını alan bu yorucu çalışmalar sırasında bana moral ve sevgi desteklerini hiç esirgmeden, cömertçe sunan sevgili annemi ve babamı şükran ve minnetle anmak istiyorum.

ÖZ

Yaşam, görünmeyen, ancak semptomları vasıtasıyla bilinebilen engellerle doludur. Son yıllarda, özellikle işyerlerinde ortaya çıkan uyumsuzlukların araştırılması, mobbing, sosyal dışlanma, tükenmişlik, cam tavan vb. belirtileri gündeme getirmiştir. Hem özel yaşamları, hem de işyeri yaşamlarını derinden etkileyen bu belirtileri, yalnızca incelemekle kalmayıp, kökenine inerek, çözüm bulmayı gerekli kılmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, “cam tavan sendromu yüksek olan kişinin tükenmişlik sendromu da yüksek ise, o zaman örgütsel bağlılığı düşüktür” temel hipotezini test etmektir. Ortaya çıkacak olan tablonun, insanların daha mutlu çalışabileceği ortamların oluşturulmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu amaçla, perakende sektöründeki işletmelerinin insan kaynakları yetkilileri ile görüşülüp, kadın çalışanların üzerinde anket uygulaması yapılması için izin alınmıştır. Araştırmanın evreni, İstanbul ili Levent ilçesinde perakende sektörüne yönelik etkinlik gösteren işletmelerde görev yapan kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırma 5 farklı işletmede görev yapan 500 kadın çalışana gönderilmiştir. Çalışanlardan 345 geri dönüş sağlanmış ve 339 cevap geçerli kabul edilmiştir. Kadın çalışanların anket verileri analizi sonucunda, cam tavan sendromu doğrultusunda bulgular elde edilmiş, bulgulara dayalı açıklama ve değerlendirme yapılmıştır.

Araştırma sonucunda, cam tavan ve tükenmişlik sendromları ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ilişki saptanmıştır. Ayrıca bu iki sendromun, örgütsel bağlılığı etkilediği ve sendromlarının oluşmasının örgütsel bağlılığı azalttığı yönünde bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kavramlar: Cam Tavan Sendromu, Tükenmişlik Sendromu, Örgütsel Bağlılık

ABSTRACT

Life is full of obstacles that are only known from their symptoms. In the recent years research became more focused on the subjects of mobbing, social exclusion, exhaustion and glass ceiling syndromes in working places. It is crucial to determine these symptoms that deeply effect both social and work life and determine the roots in order to find a solution.

The purpose of the present study is to test the main hypotese that “if the glass ceiling syndrome is high in a person and the exhaustion syndrome is high accordingly, the organizational commitment level decreases”. The results of the study is suggested to create a healthy work place environment.

Present study is conducted with retail organizations humanr managers and permissions were taken fo the survey. Population of the research is limited to employees in İstanbul province Levent district retail sector based organizations. The survey was sent to 500 female employees who worked in 5 different organizations. 345 returns were made from the employees and 339 responses were accepted. The results of the study suggest glass ceiling syndrome findings and explanations as well as evaluations due to the results were explained.

As the results of the study suggests a positive relationship between glass ceiling syndrome and exhaustion syndrome with organizational commitment. Besides it is pointed out that the two syndromes effect organizational commitment and this effect decreases the commitment to the organization.

Key Concepts: Glass Ceiling Syndrome, Exhaustion Syndrome, Organizational Commitment

İÇİNDEKİLER

Öz	i
Abstract	ii
İçindekiler.....	iii
Tablolar Listesi.....	v
Şekiller Listesi.....	vi
Kısaltmalar Listesi.....	vii
I. GİRİŞ.....	1
A. Problem Tanımlaması.....	3
B. Araştırmanın Amacı.....	3
C. Araştırmanın Kapsamı Ve Kısıtları	4
II. CAM TAVAN SENDROMU, TÜKENMİŞLİK SENDROMU VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	4
A. Cam Tavan Sendromu	5
1. Cam Tavan Sendromuna İlişkin Tanımlar.....	5
2. Cam Tavan Tanımının Tarihsel Gelişimi	7
3. Cam Tavan Kavramına İlişkin Teoriler.....	8
4. Cam Tavan Sendromunun Ölçütleri	8
B. Tükenmişlik Sendromu.....	10
1. Tükenmişlik Kavramına İlişkin Tanımlar	10
2. Tükenmişlik Kavramının Tarihsel Gelişimi	12
3. Tükenmişlik Kavramına İlişkin Teoriler	13
4. Tükenmişlik Kavramının Ölçüleri.....	14
C. Örgütsel Bağlılık.....	15
1. Örgütsel Bağlılık Kavramına İlişkin Tanımlar	16
2. Örgütsel Bağlılık Kavramına İlişkin Teoriler.....	17
3. Örgütsel Bağlılık Kavramının Ölçüleri	19
D. Cam Tavan Ve Tükenmişlik Sendromlarının Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi	20
1. Cam Tavan Sendromunun Tükenmişlik Sendromu ile İlişkisi	21
2. Cam Tavan Sendromunun Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi	22
2.1. Düşük Örgütsel Bağlılık.....	23
2.2. İlmli Örgütsel Bağlılık	24
2.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık	25
III. YÖNTEM BİLİM.....	27
A. Anakütle, Örneklem Ve Örneklem Birimi.....	27
B. Ölçüm Aracı Ve Kullanılan Değişkenler.....	27
C. Araştırmanın Tasarımı Ve Modeli.....	29
1. Araştırmanın Tasarımı.....	29
2. Araştırmanın Modeli	29
D. Veri Analizi	29
1. Araştırmada Kullanılan İstatik Teknikler	29

2. Ölçeklerin Güvenirlik ve Geçerlilik Analizleri	30
3. Araştırmanın Hipotezleri	31
E. Bulgular.....	33
1. Demografik Özellikler Frekans Bulguları	33
2. Cam Tavan Sendromu Analiz Bulguları	34
3. Tükenmişlik Sendromu Analiz Bulguları.....	39
4. Örgütsel Bağlılık Analiz Bulguları.....	43
5. Hipotezlerin Korelasyon Analizi Bulguları.....	46
IV. SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	50
EKLER	52
Ek-A.Demografik Sorular.	52
Ek-B.Cam Tavan Ölçeği.	53
Ek-C.Tükenmişlik Ölçeği.....	55
EK-D. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	56
ALINTI YAPILAN KAYNAKLAR.....	58

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Ölçeklerin Güvenirlik Katsayıları.....	30
Tablo 2. Demografik Özellikler Analiz Bulguları.....	33
Tablo 3. Cam Tavan Sendromu Analiz Bulguları.....	34
Tablo 4. Tükenmişlik Sendromu Analiz Bulguları.....	39
Tablo 5. Örgütsel Bağlılık Analiz Bulguları.....	43
Tablo 6. Hipotez Testlerinin Özet Olarak Sonuçları.....	49

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırmanın Modeli.....	29
-----------------------------------	----



KISALTMALAR LİSTESİ

ABD:	Amerika Birleşik Devletleri
TÜİK:	Türkiye İstatistik Kurumu
ILO:	Uluslararası Çalışma Örgütü
KSSGM:	Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü
CBI:	Kopenhag Tükenmişlik Ölçeği (Copenhagen Burnout Inventory)
MBI:	Maslach Tükenmişlik Ölçeği (Maslach Burnout Inventory)
İAN:	İşten Ayrılma Niyeti

I. GİRİŞ

Dünya üzerinde günümüzde doğum ile başlayan cinsiyet ayrımı, erkek ve kadınların kıyafetlerindeki renklerden başlayarak, gelişimi sırasında kullandıkları oyuncaklarda devam ederek gelişim ve olgunlaşma döneminde de hissedilir ve gözle görülür biçimde yer almaktadır. Çocukların kıyafetlerinden, odalarının renginden başlayan bu ayrımcılığın temelleri çok daha eski zamanlara dayanmamaktadır.

İnsanlık tarihinin köklerindeki en önemli bölümlerinden biri, tarihin çok eski dönemlerinde avcı-toplayıcı kavramıyla belirtilen cinsler arasındaki iş bölümüdür. Temel besin kaynağını oluşturduğu bitki toplayıcılığının, önceleri kadınlara özgü bir uğraş olduğu ve erkekler tarafından yapılan avcılığa kıyasla ikincil bir öneme sahip olduğu düşünülmektedir (Johansen ve Shreeve, 1989, s. 23). Yazılı tarih öncesinde, kadınlar yiyecek açısından erkeklere çok fazla bağımlı olmadıklarından (Hamilton, 1984 s. 309-335), işbölümünden çok, esnekliğin ve ortak etkinliğin temel olması olası görünmektedir (Bender, 1989 s. 941). Bu dönemdeki genel bir davranışsal esneklik, insan varoluşunun erken dönemlerinin temel unsurlarından biri olmaktadır (Zihlman, 1981 s. 75-120). Sosyo-politik arkeoloji, toplumsal cinsiyet arkeolojisi, arkeoloji etiği ve Güney Amerika arkeolojisinde seçkin bir bilim insanı olan Joan Gero (1991 s. 163-193), taş aletlerin erkekler tarafından olduğu kadar, kadınlar tarafından da yapılmış olabileceğini göstermiştir. Poirier (1987 s. 30-214) ise, "İlk insanların cinsel işbölümü sergiledikleri iddiasını destekleyebilecek herhangi bir arkeolojik kanıt bulunmamaktadır." saptamasını yapmıştır. Yiyecek toplayıcılığının fazla işbölümü gerektirmediği düşünülmektedir (Slocum, 1975 s. 49). Farklı cinslerdeki uzmanlaşma, olasılıkla insan evriminde çok daha sonradan ortaya çıkmıştır (Zihlman, 1981 s. 75).

Bender (1989 s. 941), cinsler arasındaki ayrım için, "doğada herhangi bir neden" bulunmadığını öne sürer. Ona göre, "Bu ayrımın, dayatma ve tabularla yaratılması, ideoloji ve ritüel aracılığıyla 'doğallaştırılması' gerekmektedir." Ancak

avcı-toplayıcı toplumlar, doğaları gereği, ritüelin kadınları evcilleştiren potansiyelini reddederler. Eşitlikçi toplulukların yapısal durumu, avcılık konusunda en yetenekli olanlar da dahil olmak üzere, her iki cinsin otonomisini güvence altına alır. Böylece, maddi yaşam olanakları, hem kadınlar hem de erkekler için eşit olarak kullanılabilir. Ayrıca, cinslerin bu özerkliğe dayalı işbirliği, grubun başarısının belirleyicisi olmaktadır (Leacock, 1978 s. 247). Avcı-toplayıcı toplumların temel özelliğinin, cinsiyet alanları genellikle bir şekilde birbirinden ayrı olmakla birlikte, kadınların ortak yaşama yaptıkları katkının en azından erkekleriyle eşit olduğu göz önüne alındığında, cinsiyetler arasındaki toplumsal eşitlik olduğu görülür (Ehrenberg, 1989 s. 263). Gerçekten de, pek çok antropolog, kadınların avcı-toplayıcı gruplardaki statüsünün, diğer toplum biçimlerinde olduğundan daha yüksek olduğunu; kadınların erkeklerle işbölümü yaparak, bazen avcı, balıkçı, zanaatkar, toplayıcı, şaman; bazen de, eğitimci, kızkardeş, anne ve büyükanne olduklarını saptamıştır (Fluer-Lobban 1979 s. 341-359).

Çalışma yaşamında en büyük değişiklik, XVII. yüzyılın sonlarında atölyelerin ortaya çıkışıyla görülmektedir. Bu dönemde manastırların mahzenleri ve bodrumlar atölye olarak kullanılmaya başlanmış, çalışma ortamları gözden uzak tutulmaya çalışılmıştır. Durkheim, bu ortamı, kadınların ve genç kızların yüksek dereceli fırınların yanında havasız, sıkışık durumda çalıştıkları ortamın insanı getirdiği durumu çalışmalarında dile getirmiştir. Sennet'e göre (2002), ortaya çıkan bu tablo, bir ötekileştirme ve doğayı dönüştürme sürecinin yarattığı boyutun, insan özgürlüğüne nedenli zarar verdiğini göstermektedir. Ona göre, insanoğlu bir yandan doğayı dönüştürürken, diğer yandan kendisi de olumsuz yönde dönüşüme uğramakta; bu nedenle yapılan tüm etkinliklerin, doğal olarak çalışma anlayışının da yeniden sorgulanması gerektiğini ifade eder (Topak, 2004 s. 11).

Tüm bu bilgiler ışığında, bu tez çalışmasının literatür bölümünde, günümüz iş yaşamına damgasını vuran cam tavan ve tükenmişlik sendromları ile örgütsel bağlılık olarak, üç nosyon ve bu nosyonlar arasındaki ilişki tetkik edilmiştir. Cam tavan sendromu ile tükenmişlik sendromu düzeylerinin, kişinin örgütsel bağlılığını ne şekilde etkilediği ele alınacaktır. Çalışma sonucu ortaya çıkacak verilerle, örgütlerde sağlıklı bir çalışma ortamı yaratılarak, yetenekli ve psikolojik olarak güçlü kişilerin örgüte

çekilmesi ve çalışanların örgütte kalmaları sağlanabilir. Örgütte çalışmakta olan personelin motivasyonu ve verimliliği artar ve çalışanların yaratıcı düşünceleri ve inovatif bakış açıları ivme kazanır. Örgütteki iletişim ve çatışma sorunları en aza indirgenir; karar alma süreci, hızlı ve farklı çözümlerle daha verimli kılınır. Tüm bu iyileştirme çalışmaları, örgütü saptadığı hedeflere daha kolay ulaştırabilir. Bu olumlu ortamlar, çalışanlardaki örgütsel bağlılığı arttırmakta, onları örgütün amaçları ile özdeşleştirmekte, örgüte katkı düzeylerini yükseltmektedir. Cinsler arası ayrımcılıktan çok, yetenek ve sosyal beceri ön planda tutulduğunda; çalışanlarda örgüte karşı güven duygusunu geliştirecek, bu da çalışma ortamlarına olumlu tutum ve davranış olarak yansıtacaktır

A. PROBLEM TANIMLAMASI

Araştırmanın dayandığı sorunun tanımlaması, “cam tavan sendromu yüksek olan kişinin tükenmişlik sendromu da yüksek ise o zaman örgütsel bağlılığı düşüktür” temel hipotezini test etmektir. Cam tavan sendromu ile tükenmişlik sendromu yüksek olanların örgütsel bağlılıklarının irdelendiği bu araştırma, örgütsel bağlılığın bir başka boyutunu ortaya koyacaktır.

B. ARAŞTIRMANIN AMACI

İstanbul ili, Levent ilçesinde perakende sektöründe faaliyet gösteren beş işletmede yapılan araştırmanın amacı; cam tavan ve tükenmişlik sendromlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemektir. Bununla beraber, nüfus bilimsel unsurların da örgütsel bağlılık ve her iki sendrom ile ilişkisini ortaya koymak hedeflenmektedir. Bu şekilde perakende sektöründe etkinlik gösteren işletme çalışanlarının cam tavan sendromu ve tükenmişlik sendromu ile ilgili örgüte karşı güçlü ve zayıf yönleri saptanmış olacaktır.

Bazı değişkenler, çalışanların farklılık yönetimi algılarını etkilemektedir. Bu çalışmada cam tavan sendromu ve tükenmişlik sendromu değişkenleri, bireysel, örgütsel ve yönetsel olarak sınıflandırılmıştır. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen bireysel, örgütsel ve örgüt dışı etkenlerin değişkenleri ise; düşük, ılımlı ve yüksek bağlılık olarak ele alınmıştır. Bu bağlamda, bu üç kavramsal yapı arasındaki ilişki ve bunların alt bileşenleri arasındaki ilişki saptanmaya çalışılmıştır.

Araştırma konusu olan üç nosyon arasındaki ilişki düzeyi belirlenirken, demografik/nüfus bilimsel değişkenlerin bu yapılar üzerindeki etkisi de saptanmaya çalışılmıştır. Demografik etkenlerin, bu üç kavramsal yapıyı etkileme düzeyinin, konunun aydınlatılmasına katkısı belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmada ulaşılmak istenen sonuç; örgüt çalışanlarının yaratıcılık ve rekabet üstünlüğünü etkileyen cam tavan sendromu ve tükenmişlik sendromunun, çalışanların örgüte olan bağlılık düzeylerini paralel olarak etkileyeceğidir.

C. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI

Yapılan araştırma, yalnızca perakende sektöründe etkinlik gösteren kuruluşların kadın beyaz yakalı çalışanlarını kapsamaktadır. Bu kapsamdaki çalışanlar İstanbul ili, Levent ilçesinde perakende sektörüne yönelik etkinlik gösteren beş farklı işletmede görevli olan kadın yönetici ve idari personelden oluşmaktadır. Çalışma zaman kısıtlılığı ve mali imkanlar göz önünde bulundurularak sadece İstanbul ilinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmadan elde edilen sonuçların perakende sektörünün tamamını ilgilendiren bir niteliğe sahip olduğu söylenemez. İşletmelerin toplam kadın beyaz yakalı sayısı 500 olarak saptanmıştır. İşletmeden 345 anket geri dönmüş olup, İşletmelerden gelen anketlerin 339 tanesi analiz için uygun görülmüştür.

Araştırmaya katılan işletmeler, katılımcıların bireysel ve işletme kimlik bilgileri konusunda hassas davranılmasını istemişlerdir. Bu durum, çalışma sonucunun güvenilirliği açısından da uygun görülmüştür. Kariyerin durmasına neden olan cam tavanın, kadınlar üzerindeki sonuçlarından yalnızca tükenmişlik sendromu ile sınırlandırılması ve bu etkinin örgütsel bağlılığa yansımaları, araştırmamızın kısıtlarındandır.

II. CAM TAVAN SENDROMU, TÜKENMİŞLİK SENDROMU VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde araştırmaya konu olan Cam tavan sendromu, tükenmişlik sendromu ve örgütsel bağlılık kavramları incelenmiştir. Daha önce yapılan araştırmalar ışığında bu kavramsal yapılarıdaki ilişki ortaya konulmak istenmiştir.

A. CAM TAVAN SENDROMU

Kadınlar, son yıllarda iş dünyasında en hızlı büyüyen grup olmasına rağmen, üst yönetim pozisyonlarına ulaşmalarını engelleyen "cam tavan" ile ilgili endişeler bulunmaktadır. Son birkaç on yılda, iş dünyasında erkeklerle kadınlar arasındaki üst düzey yöneticilik pozisyonlarındaki eşitsizliği açıklamak için bir dizi teori ortaya atılmıştır. Açıklamalardan biri, kadınların, şirket basamaklarını tırmanmak için gerekli hırsları/arzuları taşımadıkları veya göstermedikleridir. Bazıları, kadınların, pazarlama ve kendilerini üst yönetime ispatlamakta girişimci ya da fırsatçı olmadıkları ve bu nedenle terfi kararlarında göz ardı edildikleri için geri çekilmekte olduğunu belirtmektedir. Kariyer hedeflerini kasıtlı olarak ailesi uğruna erteleyen kadınlar için, örgütlerin grup üyeliğine bağlı olarak ayrımcılığa uğradığını iddia etmek daha zor hale gelir (Downes, 2014, s. 131-132).

Türk aile yapısındaki kadına verilen sorumluluğun, iş gücü piyasasına katılımında yaşanan gecikme sebebi ile sektör bazında kadın ve erkeklerin yoğunlaştığı iş kollarında farklılıklar oluşmasına neden olmaktadır. Bu farklılıklar cinsiyet ayrımcılığının bir yansıması olarak da karşımıza çıkmakta ve görünmeyen engeller oluşturmaktadır (Çiçek ve Yiğit, 2016, s.1396)

1. Cam Tavan Sendromuna İlişkin Tanımlar

Bir sendromun tanımlamaya çalışırken herkes için anlaşılması istenir ve en anlaşılır ifadeyi yaratmak amacıyla zaman içerisinde pek çok tanım ortaya çıkmaktadır.

Kelime anlamı göz önünde bulundurularak yapılan tanımlardan birine göre, cam, resmi olmayan ama hissedilebilen olguyu; tavan ise, yukarıya çıkmayı engellemeyi temsil eder. Buna göre cam tavan, sınırları kişinin psikolojik gücüne bağlı olan görünmez bir engeldir (Erçen, A. 2008 s. 20).

Psikolojide “öğrenilmiş çaresizlik” olarak da adlandırılan Cam Tavan kavramı, ABD’de 1970’li yıllarda, kadınların üst kademe yönetim pozisyonlarına ulaşmasını engelleyici davranışsal ve örgütsel önyargılardan kaynaklanan, görünmez, yapay engelleri tanımlamak için kullanılmaya başlanmıştır (Bingöl ve *d.*, 2011 s. 115). Cam Tavan kavramının kullanıldığı ilk belge, 1986’da Hymovitz ve Schellard tarafından Wall Street Journal’ın “İş Yaşamında Kadın” konulu haberdir. Bu haberde Cam Tavan, “işletme, hükümet, eğitim ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda, üst kademeye ulaşmak için çabalayan kadınların karşılaştığı engeller” olarak yer almıştır. Başlangıçta Cam Tavan, kadınların örgütlerde ulaşabileceği azami potansiyele işaret ederken; etnik azınlıklar ile erkeklerin de, kadınlarla benzer şekilde, iş yaşamındaki gelişimleri sırasında engellerle karşılaşma durumları da bu kapsama alınmıştır (Lockwood, 2004).

Cam Tavan’ın bir diğer tanımı, kadınların, yetenek ve başarıları göz ardı edilerek, yönetimin üst pozisyonlarında görev almalarını zorlaştıran görünmez engelleri ifade etmektedir (Jahangirov, 2012 s. 2). Bu durum, bir anlamda Don Kişot’un yel değirmenleri aracılığı ile görünmeyen düşmanlarına karşı savaşına da benzetilebilir. Sanço Panza’nın bu değirmenleri görmeyip, Don Kişot’un görmesi; Cam Tavan sendromu yaşayan kişilerin, yaşadıkları olayı çevrelerine ispatlamaktaki çaresizliklerini de akla getirmektedir. İşyerlerinde yaşanan görünmeyen engeller, akademik çalışmalarla kamuoyuna duyurulmaya çalışılmakta, çözüm için öneriler sunulmaktadır.

Konu ile ilgili Türkiye’de ve dünyada yapılan çalışmalarda, temeli cinsiyete ve ayrımcılığa dayalı cam tavan engellerinin çeşitli şekillerde ele alındığı görülmektedir. Ancak genel olarak bakıldığında, örgütlerde cam tavan oluşumuna yol açan unsurlar arasında; bireysel, örgütsel ve toplumsal etkenler öne çıkmaktadır (Dreher, 2003, s. 542). Araştırmalar, kadınların yönetsel becerilerini çevreleyen, kendilerini ilgilendiren birçok sorunu saptamıştır. Aile faktörleri (Bomuwela ve *d.*, 2013 s. 3-19) ve özellikle anneliğin (Kargwell, 2008 s. 209-224) örgütsel cam tavana katkıda bulunduğu tespit

edilmiştir. Kadınlar, erkek meslektaşlarından daha çok, empati kurma, destekleyici olma ve ilişki kurma gibi davranışsal özellikleri ve dönüştürücü liderlik nitelikleri (Chao ve Dexin, 2011) gösterirken, genellikle etkili liderliğin gerekli bir bileşeni olan vizyona sahip değildirler (Appelbaum ve Didus, 2013 s. 110-118).

2. Cam Tavan Tanımının Tarihsel Gelişimi

Cam Tavan tanımının oluşmasının tarihsel süreçteki gelişimi, kavramın oluşmasındaki etkileri ve anlamı daha iyi kavramamızı sağlar.

"Cam tavan" terimi, ABD'de 1980'lerde ana akım bilinçliliğine girmiştir, ancak ulusal düzeydeki izi, 1960'ların sivil hakları hareketine dek sürülebilir. O dönemde ırkçı eşitsizlikler konusunda endişeler vardı, ancak feminist hareket beraberinde cinsiyet eşitliğini de ön plana getirdi. Başlangıçta "cam tavan", kadınların örgütlerde elde edebileceği maksimum potansiyele işaret ederken, genel olarak "*Şeffaf olmasından ötürü o kadar ince bir engel ki, kadınlar ve azınlıkların yönetim hiyerarşisinde yukarıya doğru ilerlemesini engelliyor*" şeklinde ele alındı (Morrison ve Von Glinow, 1990) ve dolayısıyla ırksal ve etnik azınlıkları da içine almaya başladı (Downes, 2014, s. 132).

1970'li ve 1980'lerden bu yana ilerleme kaydedildiğine örnek olarak, muhafazakâr feminist örgüt olan Bağımsız Kadın Forumu (Independent Women's Forum), 1973 yılında, kurumsal yönetim kurullarının % 11'inde bir veya daha fazla kadın üye olduğunu ve 1998 yılında şirket kurullarının % 72'sinde bir veya daha fazla kadın üye bulunduğunu belirtmiştir.

Diğer yandan, Cam Tavan Komisyonu (1991'de Kongre tarafından 20 üyeli iki partili komisyon olarak oluşturuldu) 1995'te Fortune 1000 ve Fortune 500 şirketlerini gözden geçirdi ve üst düzey yönetim kademelerinin yalnızca % 5'inde kadınların yer aldığını buldular.

Fortune 500 şirketinden Hewlett-Packard'ın CEO'su seçilen Carleton Fiorina'nın 1999'da: "kadınların şimdi "herhangi bir sınırla karşı karşıya olmadığını, cam bir tavan olmadığını" ilan ettiği belirtilir.

Üst düzey yönetici kadrolarındaki kadın sayısı, halen erkeklerin sayısının gerisindedir. 2008 yılında yapılan bir anket Amerikalı işçilerin % 95'inin kadınların "son on yılda işyerlerinde önemli ilerlemeler" kaydettiğine inandıklarını; ancak % 86'sının "çatlamış olsa da, cam tavanın henüz kırılmadığına" inandıklarını göstermektedir (Lewis, 2016).

3. Cam Tavan Kavramına İlişkin Teoriler

Kadınların yönetimin üst kademelerinde görev almalarındaki zorluklar araştırıldığında zaman faktörü, annelik, rol model eksikliği, önyargı, ayrımcılık gibi kavramlar ile karşılaşmaktadır. Örneğin cam tavanın sorumluluğu anneliğe yüklendiği noktada, kadınların evde ve çocuklarla kalma gereksinimi nedeniyle kariyer yollarından uzaklaştıkları, zirveye ulaşmak için gereken görevleri üstlenemedikleri ortaya çıkmaktadır.

Yöneticilerin başarılı olabilmesi, örgütsel vizyona hakim olabilme, olumlu ve güçlendirici personel ilişkileri ile inovatif örgüt kültürünün gelişimine tanınan fırsatlar çerçevesinde değerlendirilir. Yönetici liderin belirleyici kriterleri ise, liderlik tarzı ve kapasitesinin geliştirilmesi, olumlu bakış açısı, kişisel özgüven, fark yaratacak bireysel fikirler, farklı fikirlere açık olma, kendini güçlü ve zayıf yönleriyle tanıma olarak öne çıkmaktadır (Özmen, 1999 s. 265). Bu bağlamda yukarıda yer alan teoriler; örgütlerde yönetici konuma yükselecek kadınlar için; erkek ve kadın meslektaşlarından ve kendilerinin koyduğu engeller olarak ortaya çıkan cam tavan sendromunun üç boyutunu vurgulayacak şekilde, önyargı, kişi ve yapısal merkezli olarak üç başlık altında toplanmaktadır.

4. Cam Tavan Sendromunun Ölçütleri

Cam tavan kavramındaki tanımlarda "şeffaf" veya "görünemeyen" gibi çift anlamlı ve açık olmayan kavramların kullanılması; araştırmacıları, örgütlerdeki cam tavanın varlığını; yönetici pozisyonlardaki kadın oranı, üst kademe pozisyonlardaki kadın yönetici sayısı, terfi, ücret gibi farklı ölçütler kullanarak ölçmeye yönlendirmiştir (Öğüt, 2006, s. 58).

1- Ücret: Ücret konusundaki eşitsizlik, iş yaşamındaki kadınların karşılaştıkları en önemli sorunlardan biri olarak öne çıkmaktadır. Genel olarak, özel işletmelerde çalışan kadınlar için, çoğu çalışma dalında eşit işe eşit ücret ilkesi geçerli olmakla birlikte; kadınlar, erkeklere oranla daha düşük ücretlerle istihdam edilmektedirler (Gökalp, 2008, s. 10).

Wirth'e göre, erkek yöneticiler, yönetici konumundaki pozisyonların çalışma şartlarına, kadınlardan daha rahat uyum sağlamakta, seyahat engelleri bulunmamakta ve kadın yöneticilerin gitme konusunda isteksiz davrandıkları bölgelerde çalışabilmektedirler. Bu durum onların ücretlerine yansıdığından, kadın yöneticilerden farklı olarak, örgütlerin kendilerine sağladıkları yüksek ücret ve yanısıra sağlanan diğer olanaklardan da yararlanmaktadırlar (Öğüt, 2006, s. 63). Bu konudaki çalışmalar, kadınların erkekler ile aynı işi yapıyor olsalar bile, daha az ücret aldıkları ve terfi olanaklarında önceliğin erkeklere tanındığını saptamıştır (Karaca, 2007, s. 10). ILO (International Labor Organization)'nun 2007 bulgularına göre, kadınlar, dünya genelinde, eşit işi yapan erkeklerin kazandıklarının %90'ını ya da daha azını kazanabilmektedirler (Irmak, 2010, s. 35).

2- Terfi: Terfi, bireye aidiyet, bireysel ilerleme ve güvenlik gibi psikolojik destek sağlamaktadır (Budak, 2008, s. 287). Cam Tavan, bir açıdan, kadınların kariyerlerini etkileyen, özellikle evli ve çocuklu kadınların, çalışma yaşamında erkek meslektaşlarına oranla daha az terfi ve ödül alabilmesi olgusunu aydınlatmak için kullanılmaktadır (Anafarta ve d., 2008, s. 112).

3- Yönetici Pozisyonlardaki Kadın Oranı: Ülkemizde, kadın çalışanların sayıca artış göstermesine karşın, kadın yönetici pozisyonlarında aynı artış oranı görülmediği dikkat çeken bir gerçektir (Çelikten ve Yeni, 2004, s. 306). TÜİK (2006) verilerine göre, ülkemizde hizmet sektöründe çalışan kadınların oranı %42,4, erkeklerin oranı %57,6 iken; yönetici olarak görev yapan kadınların oranının %29,8 ve erkek yöneticilerin oranının %70,2 olduğu görülmektedir. Bu verilerin ışığında, Türkiye'de de kadın çalışanların Cam Tavan'dan etkilenmekte olduğu anlaşılabilmektedir (Aydın ve d., 2007, s. 313).

4- *Üst Kademe Pozisyonlarındaki Kadın Yönetici Sayısı*: Cam Tavan, yalnızca kadınların kariyerlerinde engel oluşturmakla kalmayıp; örgütlerin rekabet üstünlüğü avantajlarında önemli bir yere sahip olan yetenekli personelin kaybına yol açarak, örgütsel gelişime de zarar vermektedir. Kadınlar, üst yönetici pozisyonlara ulaşmalarındaki engelleri aşmakta zorluk çekmektedirler. Bu nedenle, çok az kadın engelleri aşarak, yönetimin üst basamaklarına ulaşabilmektedir (Özan, 2009, s. 18). Owen ve Todor'a göre (1993), üst yönetim kadrolarındaki kadın sayısının az olması, bu konuma ulaşabilen kadınlarla ilgili olumsuz, özgünlüğü olmayan önyargıların etkisine bağlamıştır (Anafarta ve d, 2008 s. 112). Gerçekten de, Amerika'da son dönemlerde, kadınlar, işgücünün %45'ini oluşturmasına rağmen, 1000 büyük işletmeden yalnızca ikisi üst düzey kadın yöneticiye sahiptir (Budak, 2008, s. 277).

B. TÜKENMİŞLİK SENDROMU

Cam Tavan sendromunda olduğu gibi bir sendromun tanımlamaya çalışırken herkes için anlaşılması istenir ve en anlaşılır ifadeyi yaratmak amacıyla zaman içerisinde pek çok tanım ortaya çıkmaktadır.

Hall (1998), "Neden bütün insanlar hiç zamanlarının olmadığını hissediyorlar" adlı makalesinde "Herkes adeta tükenmiş gibi görünüyor" yorumunu yapmaktadır. Bu saptama, özellikle çalışma yaşamında, kişileri duygusal, fiziksel ve zihinsel olarak etkileyen klinik belirtilerin tümünü kapsayan tükenmişlik, örgütlerin en büyük sorunlarından biri olarak görülmektedir.

1. Tükenmişlik Kavramına İlişkin Tanımlar

Amerikalı psikolog Herbert J. Freudenberger (1974), mesleki bir tehlike olarak tükenmişliği; işgörenlerde görülen yorgunluk, hayal kırıklığı ve işi bırakma semptomlarını vurgulamak için kullanmış ve "Başarısız olma, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu" şeklinde ifade etmiştir (Budak ve Sürgevil, 2005, s. 96)

Amerikalı psikolog Christina Maslach'a göre ise, tükenmişlik: "iş gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk çaresizlik ve

umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansımaları ile oluşan bir sendrom"dur (Maslach ve Jackson, 1981, s. 99). Glicken ve Janka (1982, s. 67), tükenmişliği; moral düşüklüğü ya da iş tatminsizliği yorumlarından farklı olarak; tükenmişliğin, klinik olarak gözlenebilen koşullarla, yapılan iş ve diğer etkenlerle ilgili bir durumu açıkladığını ifade etmişlerdir. Pines ve Aronson (1988) da tükenmişliği; istek, enerji, idealizm, bakış açısı ve amacın yitirilmesine, sürekli strese, umutsuzluğa, çaresizliğe, çözümsüzlük duygularına neden olan fiziksel, duygusal ve mental bir tükenme durumu olarak ifade etmişlerdir (Çapri, 2006, s. 63). Bakker ve arkadaşları (2004, s. 84) ise tükenmişliği; iş ile bağlantılı olumsuz tecrübelerin sonucu olarak gözlenebilen bir belirti olarak tanımlamışlardır.

Maslach ve Jackson (1981, s. 99), tükenmişliği, duygulara dayanan tükenme, bireysel başarıdaki azalma ve duyarsızlaşma olarak üç boyutta ele alıp, tanımlamışlardır. Duygusal tükenme; tükenmişliğin bireysel ve stress boyutunu ön plana alarak, bireyin fiziksel ve duygusal anlamda güç kaybını vurgular (Budak ve Sürgevil, 2005, s. 96). Duyarsızlaşma; işgörenlerin hizmet verdikleri bireylere birer nesne gibi davranması, aşağılayıcı sözler kullanması, önemsemez ve küçümseyici bir tutum sergilemeleridir. Duygusal tükenme, bireyde sorunları çözme konusunda güçsüzlük hissi yaratmaktadır. Yalnız kendinin değil, başkalarının duygularına karşı da kayıtsız ve donuk kalırlar (Güllüce, 2006, s. 6). Kişisel başarının azalması; bireyin kendisine karşı olumsuz değerlendirme eğilimi olarak ifade edilebilir (Budak ve Sürgevil, 2005, s. 96).

Yapılan bir araştırmada çalışanların tükenmişlik düzeylerinde, rol belirsizliği ve çatışmalar ile sosyal anlamda destek beklentisinin katılımcıların genel tükenmişlik düzeyini arttırdığı hissedilen oranda bir sosyal destek algısının oluşması ile tükenmişlik düzeyindeki algının düştüğü gözlemlenmektedir (Doğan, Demir ve Türkmen 2016, s.56). Diğer bir boyuttan ele alındığında; iş ve özel hayat dengesi açısından; iş hayatının aile yaşamına etkisini alt boyut olarak ölçümlendiğinde, tükenmişliğin kişisel başarı ve duygusal tükenme alt boyutlarını doğrudan etkilediğini bununla beraber iş stresinin duygusal tükenme ve duyarsızlık boyutları üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymaktadır (Günay ve Demiralay, 2016, s.928). Tükenmişliğin en belirgin yansımalarından biri, sunulan hizmetlerin nicelik ve niteliğinde bozulmalar ortaya

çıkması ile bireyler üzerinde ciddi fiziksel ve zihinsel sorunlara yol açması olarak ortaya çıkmaktadır. (Turgut, ve *d.*, 2016, s.263).

Kristensen ve arkadaşları (2005, s. 197), tükenmişliği; bireysel, örgütsel ve toplumsal tükenmişlik olmak üzere üç boyutta ele almışlardır. Bireysel tükenmişlik, kendi deneyimlerinden kaynaklanan fiziksel ve psikolojik bitkinlik düzeyi olarak tanımlanırken; örgütsel tükenmişlik, bireyin iş konusunda algıladığı fiziksel ve psikolojik bitkinlik düzeyi olarak belirtilmektedir. Toplumsal tükenmişlik ise, bireyin iş ile ilgili müşterilerden kaynaklanan psikolojik ve fiziksel bitkinlik düzeyi olarak tanımlanmaktadır.

2. Tükenmişlik Kavramının Tarihsel Gelişimi

Tükenmişlik, başlangıçta bilimsel bir olgu olarak değil, toplumsal bir sorun olarak ortaya çıkmıştır. Bu bakış açısıyla, tükenmişlik kavramı, akademik endişelerden çok, faydacı bir yaklaşımla şekillendirilmiştir. Kavramsal gelişimin bu öncü aşamasında, tükenmişlikle ilgili klinik tanımlamalar üzerinde durulmuştur. Daha sonra, tükenme ile ilgili sistematik araştırmaya ve özellikle de bu fenomenin değerlendirilmesine kaydırıldığı ikinci bir deneye dayalı evreye ulaşılmıştır. Bu iki aşamada; tükenmişlik kavramını diğer kavramsal çerçevelerle bütünleştirmeye ilgili, giderek artan teorik gelişmeler olmuştur (Maslach ve Schaufeli, Marek, 1993, s. 2).

Tükenmişlik ile ilgili ilk birkaç makale, 1970'lerin ortalarında ABD'de Freudenberger ve Maslach tarafından ortaya çıkmıştır. Bu ilk makalelerin önemi, tükenme olgusunun ilk tanımını yapmaları, adlandırmaları ve normal olmayan davranışlar gösteren birkaç insan tarafından verilen anormal bir yanıt olmadığını, aslında daha yaygın bir sendrom olduğunu göstermeleriydi. Tükenmişlik olgusunun tanımlanma ve etiketlenme şekli, toplumsal kökenini göstermektedir. Bir psikiyatrist olarak Freudenberger, alternatif bir sağlık kuruluşunda çalışıyordu. Çalıştığı gönüllülerin çoğunda, aşamalı olarak, duygusal tükenme, motivasyon ve bağlılık yitimi gözlemledi. Genel olarak, bu süreç yaklaşık bir yıl sürdü ve araştırmalarına çeşitli zihinsel ve fiziksel belirtiler eşlik etti. Freudenberger, bu zihinsel durumu belirtmek için, kronik uyuşturucu istismarının etkilerine atıfta bulunmakta kullanılan "*tükenmişlik*" kelimesini seçti (Maslach ve Schaufeli, Marek, 1993, s. 2).

3. Tükenmişlik Kavramına İlişkin Teoriler

Tükenmişlik semptomlarının belirli bir zaman ile beraber farklı tepkilerle ortaya çıkması, zaman içerisinde konunun irdelenmesi ve yakından incelenmesi ile pek çok yaklaşım ortaya atılmıştır.

Tükenmişlik araştırmalarının başlangıçta az olmasının nedeninin, uygulayıcılarının, akademisyenlerden daha fazla ilgi duymaları olduğu ifade edilir. Uygulayıcıların tükenmişlik sorunu ile doğrudan ve günlük olarak daha fazla uğraşma olasılıkları göz önüne alındığında, bu şaşırtıcı değildir. Bununla birlikte, bu gerçeğin bazı önemli sonuçları bulunmaktadır. Çoğu uygulayıcı, araştırma becerileri konusunda daha az eğitim almış ve bu nedenle büyük araştırma projelerini üstlenme olasılıkları daha düşüktür. Dahası, uygulayıcıların tükenmişlik konusunda akademisyenlerden farklı hedefleri vardır. Birincil kaygıları, teoriden ziyade müdahale etmektir; başka bir deyişle, sorunun kavramsallaştırılmasından ziyade nasıl çözüleceği ile ilgilidir. Schaufeli ve Maslach, uygulayıcılardan edindikleri veriler ışığında, bu bilgileri, sorunu hafifletmek için, teorik olarak geliştirmek gerektiğini ifade ederler (Schaufeli ve Maslach, 1993, s. 5).

Freudenberg, tükenmişliği, başarısızlık, yıpranma ya da güç, enerji ve potansiyel konusundaki aşırı taleplerde beliren bir durum olduğundan bahseder.

Perlman ve Hertman'a göre tükenmişlik; duygusal ve/veya fiziksel tükenme, iş üretiminde düşüş ve diğerlerine karşı duyarsızlaşmayı içeren davranış kapsamındaki tepkiler olarak, süregelen duygusal strese verilen, üç bileşenden oluşan bir yanıttır. Pines, tükenmişliğin esas nedenini, kişiyi sürekli duygusal baskı altında tutan iş ortamından kaynaklandığını öne sürmektedir (Dinç, K. 2008).

Başlangıçtan bu yana, tükenmişlik sendromu hakkındaki teorik öneme ilişkin birçok ilerleme kaydedilmiştir. Bu ilerlemeyi kolaylaştıran bir faktör, büyük ölçüde doğrulanmış araştırma önlemlerinin geliştirilmesi nedeniyle tükenmişliğin kullanıma hazır bir tanımı üzerinde anlaşmaya varılmış olmasıdır. Deneysel sonuçların belirli bir kavramsal çerçevede birleştirilmesi ve teoriye dayalı araştırmaların yürütülmesi konusunda önemli fırsatlar mevcuttur. Teorik gelişimin bu aşamasında, araştırmacıların

deneysel çalışmalarını yönlendirebilecek çeşitli kavramsal modeller bulunmaktadır. Bu modellerden bazıları, daha önceki kavramsal çerçevelerin güncel yeniden düzenlemeleri iken, bazıları ilk kez ifade edilen yeni modellerdir (Schaufeli ve Maslach, 1993, s. 8).

4. Tükenmişlik Kavramının Ölçüleri

Tükenmişlik, klinik / tıbbi bir durum olarak, işle ilgili sinirsel zayıflık (nevrasteni) olarak tanımlanabilir (Korunka ve *d.*, 2010, s. 10). Bu tanım, aşağıdaki ölçütleri / semptomları içerir (Dinç, 2008, s. 7):

1- Fiziksel: Bunlar, genel sağlık konusundaki belirsiz yakınmalardır. Öne çıkan belirtiler; endişe verici göğüs ağrıları, enerji kaybı (Baltaş ve Baltaş, 1998), baş ağrısındaki sıklık, solunumda güçlük çekilmesi, uyusuk olma durumu, genel ağrı ve sızılar, kolesterolün yüksek olma durumu, bitkinlik ve yorgunluk duygusu, soğuk algınlığındaki sıklık, mide rahatsızlıkları (Çam, 1991 s.90), kusma duygusu, kas tutulmaları, bel ağrısı, uyumada zorluk çekme, hastalıklara karşı direncin azalması (Ersoy ve *d.*, 2001), bellek sorunları, yüksek tansiyon, kalp atışlarında düzensizlik (Izgar, 2001), kilo dengesizliği, şeker hastalığı, alerji, cilt sorunları olarak kendini gösterir (Maslach ve Leiter, 1997).

2- Psikolojik: Umutsuzluk, yalnızlık, yardım eksikliği duyguları, engellenmişlik, ailesel sorunlar, düzensiz uyku, çöküntü, ruhsal sorunlar (Sabuncuoğlu, 1996), asabiyet, saldırganlık, ceza vermeye yatkınlık, düşmanca davranma, korku ve üzüntü (Sürgevil, 2006) gibi psikolojik belirtiler, fiziksel belirtilerden daha önce ortaya çıkar ve daha kolay tanınır.

3- Davranışsal: Öfkeye hakim olamama, işe karşı nefret duygusu, işe ilgisizlik, unutkanlık, kuşkucu ve endişeli olma, suçlayıcı olma, aşırı duygusallık, kolay ağlama, değer verilmediğini hissetme, başarısızlık duygusu, iş konusunda tatmin olmama, işe geliş-gidiş saatlerinde esnek davranma, azalan özgüven ve özsaygı, evlilik ve aile çatışmaları, dış dünyaya karşı ilgisizlik, kendini suçlu hissetme, rol çatışması, küçümseyici olma (Çam, 1991) gibi bireyin kendine, çalıştığı örgüte ve genel anlamda yaşama karşı olumsuz davranışlardır.

Tükenmişlik, genellikle teşhis edilebilir bir stresör (iç ortam koşullarını normal sınırlar dışına çıkmaya zorlayan) için ani bir tepki değildir. Daha çok kronik stres kaynaklarının bir sonucudur (yani sürekli sorunlu durumlar ortaya çıkmaktadır) ve oldukça yavaş ilerlemektedir. Ayrıca kısa sürede de çözülemeyeceği belirtilir (Korunka ve *d.*, 2010, s. 11).

C. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bireyin çalıştığı işletmeye karşı duyduğu bağın gücü, Örgütsel Bağlılık olarak ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı olumlu yönde etkilediği; bu bağlamda, örgütsel bağlılığın, işe geliş-gidiş saatlerindeki ve günlerindeki düzensizlik, işten ayrılma gibi olumsuzlukları azalttığı; ayrıca ürün ya da hizmetin niteliğine olumlu katkıda bulunduğu öne sürülmektedir.

Kavram, günümüzde akademik çevrede olduğu kadar, kamuoyu tarafından da ilgiyle karşılanmasına rağmen; tanımlama konusunda açıklık kazanmadığı, kavram kargaşası yaşandığı görülmektedir. Örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı örgüte karşı olan bağlılık tutumu ve örgütün başarılı olabilmesine katkısı şeklinde kısaca tanımlanabilir. Örgüte bağlılık tutumunda; bireysel değişkenler (örgüt içi kıdem, yaş, vb.) ve örgütsel değişkenler (yöneticinin liderlik nitelikleri, iş tasarımı, vb.) önemli rol oynamaktadır. Bununla beraber, bireyin örgüte bağlılığı konusunda; örgütsel yapı ve çalışma ortamındaki olumlu atmosfer, iş konusunda sorumluluk ve otonomiye sahip olabilme, kararlara katılabilme fırsatları, iş güvenliği etkili olmaktadır (Bayram, 2005, s. 125).

Son dönemde yapılan araştırmalarda insana yapılan yatırımların örgütsel başarıya katkı sağladığını ortaya koymaktadır. Örgütsel başarıya ulaşma amacıyla da, çalışanlar üzerindeki aşırı iş yükü kavramının örgütsel bağlılığa olan etkisinin araştırılması ihtiyacı doğmakta ve bununla beraber örgütsel bağlılık kavramı önem kazanmaktadır (Çuhadar ve Gencer 2016 s.1343).

1. Örgütsel Bağlılık Kavramına İlişkin Tanımlar

Örgütsel bağlılık kavramı, şirketlerin insan kaynakları departmanları yöneticilerinin güncel yönetim kavramları arasında adından en çok söz edilen kavramlardan biri olarak göze çarpmaktadır.

Çalışanların işyeri konusundaki tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, özellikle son yarım yüzyılda, önemli bir konu olarak üzerinde durulmasına rağmen, aydınlatıcı bir tanımda uzlaşamamıştır (İnce ve Gül, 2005). Bu uzlaşmazlığın nedeni, farklı disiplinlerden (psikoloji, sosyal psikoloji, sosyoloji, vb.) gelen araştırmacıların, konuyu kendi uzmanlık alanlarını göz önünde bulundurarak ele almalarıdır (Çöl, 2004). Bu açıdan, örgütsel bağlılık yazını dikkate alındığında, farklılık gösteren birçok bağlılık tanımına rastlanmaktadır.

Örgütsel bağlılık, “sosyal roller oynayan bireylerin, enerji ve sadakatlerini sosyal sistemlere aktarma istemi, kişiliklerin kendini ifade edebilmeyi sağladığı düşünülen sosyal ilişkilere iliştilmesidir” (Varoğlu, 1993, s. 2).

Örgütsel bağlılık, “örgütle özdeşleşme, diğer örgüt üyeleri ile birlikte amaçların paylaşılması, örgüte ait olma duygusu ve örgütün amaçlarını, politikalarını desteklemeyi kapsayan sadakat boyutunu içermektedir” (Vatansever, 1994, s. 27).

Örgütsel bağlılık, “kişinin çalıştığı örgütle kurduğu kimlik birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesidir” (Schermerhorn ve d, 1994).

Örgütsel bağlılık “yalnızca işverene sadakat demek değil, örgütün iyiliği ve başarısının sürmesi için örgüte dâhil olanların düşüncelerini açıklayıp, çaba gösterdikleri bir süreçtir” (Yüksel, 2000).

Örgütsel bağlılık, “bir örgütün bireyden beklediği biçimsel (formal) ve bir kural değerini, gücünü taşıyan (normatif) beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışlarıdır” (Celep, 2000).

Örgütsel bağlılık, “bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesidir” (Balay, 2000).

Örgütsel bağlılık, “bireyin kendisini çalıştığı örgütle özdeşleştirmesi ve iç içe olma kuvvetidir” (Karaca, 2001, s. 48).

Örgütsel bağlılık, “bireyin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesidir” (Özsoy, 2004 s. 13).

Örgütsel bağlılık, “işgörenin çalıştığı örgüt ile özdeşleşerek, örgütün ilke, amaç ve değerlerini benimsemesinin, örgütsel kazançlar için çaba göstermesinin ve örgütte çalışmayı sürdürme isteğinin ölçüsüdür” (Çöl, 2004 s. 31).

Örgütsel bağlılık, “işgörenlerin örgütte kalmak istemeleri, örgütün tüm etkinliği, çıkarı ve başarısı ile kimliklenme, işgörenin örgüte karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir” (Bayram, 2005 s.125).

Örgütsel bağlılık konusundaki hemen hemen tüm tanımlar, bağlılığın ya tutumsal (bireyin çevresine karşı verdiği tepki), ya da davranışsal (bu tepkinin eylemsel olması) bir temele dayandığı konusunda uzlaşmaktadırlar. Diğer bir deyişle, çalışanlar, işyeri ile bağlantılarını, tutumsal ya da davranışsal bir neden geliştirerek sürdürmektedirler.

2. Örgütsel Bağlılık Kavramına İlişkin Teoriler

Örgütsel bağlılığın tutumsal ve davranışsal olarak iki temele dayandığı konusunda uzlaşan araştırmacılar; çalışanların bu iki nedenden birini geliştirerek, örgütteki varlıklarını sürdürdüklerini ifade etmektedirler (Bayram, 2005, s. 59).

Sosyal psikologların ve örgütsel davranışçıların konuyu farklı açılardan ele almaları; örgütsel bağlılığın, davranışsal ve tutumsal olarak iki farklı düzeyde incelenmesinin nedeni olmaktadır. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerinde yoğunlaşırken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerine odaklanmışlardır (Gül, 2003, s. 77).

Mowday ile Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık konusundaki çalışmaları, duygusal (tutumsal) ve davranışsal olarak iki kategoride değerlendirmeleri açısından birbirleriyle örtüşmektedir. Mowday'in örgütsel bağlılık konusundaki çalışmalarını daha da geliştiren Allen ve Meyer, Mowday'in davranışsal bağlılık sınıflandırmasını iki ayrı gruba ayırarak, devam ve normatif bağlılık olarak iki grupta incelemişlerdir.

O'Reilly ve Chatman ile Allen ve Meyer'in çalışmaları da benzeşmektedir. O'Reilly ve Chatman; örgütsel bağlılığı, çalışanın örgütüne karşı hissettiği psikolojik ilgi olarak ifade etmekte; özdeşleşme, uyum ve içselleştirme bağlılığı olmak üzere üçe ayırmaktadır. Uyum bağlılığı, Allen ve Meyer'in devam bağlılığı sınıflandırmasıyla benzeşim göstermekte; özdeşleşme bağlılığı, Allen ve Meyer'in normatif bağlılık sınıflandırmasına benzemektedir; içselleştirme bağlılığı ise, duygusal bağlılık ile özdeşleşmektedir. (Allen, Meyer 1990)

Allen ve Meyer'in öne sürdükleri duygusal, normatif ve devam bağlılığın ortak noktası, çalışan ile örgüt arasında, işi terk etme olasılığını en aza indirgeyen bir bağın olmasıdır. Bir başka anlatımla, çalışanlar, bu üç bağlılık türünde de örgütte kalmayı sürdürmektedirler. Ancak, duygusal bağlılıkta örgütte kalma güdüsü isteğe, devam bağlılığında gereksinime ve normatif bağlılıkta ise yükümlülüğe dayanmaktadır (Obeng ve Ugboro, 2003, s. 83). Çalışanın, bu psikolojik durumların her birini ayrı düzeyde yaşayabilmesi söz konusu olmaktadır. Bu açıdan, çalışanın örgüte bağlılığı, bu psikolojik durumların her birinin toplamının bir yansıması olmaktadır (Balay, 2000, s. 72).

Çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeyleri değişim gösterdiğinden, örgütsel bağlılığın türlerinden çok, farklı unsurlar oluşu söz konusudur. Örneğin; bazı çalışanlar, örgütteki varlıklarını sürdürme konusunda güçlü bir gereksinim ve zorunluluk hissederken, bu konuda istekli olmayabilirler. Bazı çalışanlar ise, örgütte kalma konusunda zorunluluk ya da gereksinim duymamalarına rağmen, bunu isteyerek sürdürmektedirler (Meyer ve Allen, 1991, ss. 67-68).

Meyer ve Allen, bu üç tür bağlılık konusunda; ideal, istenilen ya da ılımlı bağlılık düzeyini kesinleştirmemişlerdir. Bu konudaki tüm araştırmalar, çoğunlukla, örgütsel bağlılığın diğer unsurlarla ilişki düzeyini saptamak doğrultusundadır.

Çalışanlarda, yüksek duygusal bağlılığın öncelikli olması, sonra sırasıyla normatif bağlılık ve ardından devam bağlılığının olması, en çok istenen durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005, ss. 398-399).

Argyris'e göre ise, çalışanların içsel ve dışsal olarak, iki tür bağlılığı söz konusudur. Dışsal bağlılıkta ağırlık yönetimdeyken; içsel bağlılıkta söz hakkı, yönetim ve çalışanlar arasında dağılım göstermektedir. İçsel bağlılık, genel olarak, Allen ve Meyer'in duygusal (tutumsal) bağlılık sınıflandırmasına benzetilebilir; ancak, dışsal bağlılığı çalışanın kendi isteğiyle, bu üç tür bağlılık olarak örgüte karşı hissettiği yakınlık ya da örgütte kalma isteği olarak değerlendiren diğer yaklaşımlardaki bağlılık sınıflandırmalarından biriyle özdeşleştirmek güçtür. Dışsal bağlılıkta, çalışanın örgüte bağlılık tarzı da önceden saptandığından, örgüte karşı algılanan bağlılık şekli de çalışana göre değişim gösterecektir. Bu nedenle, çalışanların bazıları; örgütsel bağlılığı, duygusal, devam ya da normatif düşünce seçenekleri doğrultusunda hissedebileceklerdir (Doğan ve Kılıç, 2008, ss. 48-50).

3. Örgütsel Bağlılık Kavramının Ölçüleri

Örgütsel bağlılığın belirleyicileri, bireysel ve örgütsel değişkenlerdir. Ayrıca, işgörenin örgüte bağlılığı üzerinde; olumlu örgütsel iklim, iş güvenliğinin sürekliliği, örgütsel kararlarda söz hakkı, işte sorumluluk önemli rol oynamaktadır (Özsoy, 2004).

Mowday ve arkadaşlarının sınıflamasına göre, örgütsel bağlılığın belirleyicileri olarak; bireysel etkenler (demografik, iş yaşamına ilişkin etkenler), iş ve role ilişkin etkenler, iş deneyimi ve çalışma ortamına ilişkin etkenler ile örgüt yapısına ilişkin etkenler göze çarpmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005, s. 399).

Olasılıkla çağrıştırdığı tam anlam ve örgütsel bağlılık kriterleri hakkındaki tüm karışıklıklar, araştırmacıların ve yöneticilerin, kuruluşun özel hedefi ile ortak örgütsel amaç arasında hiç ayırım yapmamalarından kaynaklanmaktadır (Mishra, 2005, s. 90). Örgütün çalışanlarını güçlendirme isteminde, öncelikle onların içsel bağlılıklarının sağlanmasının önemli olduğu ifade edilir. İçsel bağlılığın sağlanması da, etkin bir liderlik sürecini, çalışma ortamında etkili iletişim ve karşılıklı güveni, amaçların uyum içinde olmasını ve örgüt kültürünün bu durumu desteklemesini gerektirmektedir (Doğan ve Kılıç, 2008, s. 59).

D. CAM TAVAN VE TÜKENMİŞLİK SENDROMLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLİŞKİSİ

Günümüzde kadınlar, kendileri, aileleri ve işleri arasında bir denge kurmak konusunda tarih boyunca gösterdikleri çabaları aşan bir güç sarfetmektedirler. Bunu gerçekleştirmek için, önlerine çıkan tüm engelleri aşacak iradeye, bilgiye ve yeteneğe gereksinim duyarlar. Önlerindeki engelleri kaldırmak, ya da en aza indirmek her kesimin yararınadır, sonuçta onların yetiştirdikleri çocuklar, geleceğin belirleyicileri olacaklardır. Kadınların bugünkü iş yaşamını anlamak için, geçmişe kısaca göz atmak yararlı olabilir.

Kadınların tarihsel süreç içinde çeşitli ekonomik faaliyetlere katılımı, her dönemin kendine özgü koşul ve özelliklerine göre farklılık gösteren form ve statülerde olmuştur. Bununla beraber, kadınlar, çalışma yaşamına gerçek anlamda ilk kez sanayi devrimi döneminde, işçi statüsüyle ücretli olarak katılmışlardır (Yalınkaya, 2016).

Ortaçağda XV.-XVIII. yüzyılları arasında, Avrupa'da kadınların erkekler ile beraber en yoğun olarak çalıştıkları iş dallarının başında terzilik, ayakkabıcılık ve fırıncılık gelmekteydi. Kadınlar, bu dönemde, savaş ve politika gibi erkeğe özgü kabul edilen işlere katılmasalar da, çalışma yaşamında olduğu kadar, ev yaşamında da etkin bir konuma sahiptiler. Kentlerde ve kasabalarda, küçük sanat kollarında ortaya çıkan önemli gelişmelerle birlikte, lonca üretim düzeninin giderek ön plana çıktığı görülmektedir. Lonca düzeninde, lonca yetkisi ve denetimi altındaki bazı endüstri kollarında kayda değer sayıda olmasa bile, kadın çalışanlara rastlanmış, hatta bunu izleyen yıllarda, yalnızca kadınların çalıştığı bazı iş kolları doğmuştur. (Giddens, 2000, s. 27).

Sanayi devrimini izleyen yıllarda, kadın işgücü sayısı, dokuma sektöründeki gelişmelere paralel olarak artış göstermiştir. Bu artışta, teknolojiye bağlı gelişmelerin, üretimi kolaylaştıran makinelerin, uzmanlaşma ve işbölümünün kadın emeğinden yararlanmayı kolaylaştırması ve özellikle dokuma sektöründe çalışan kadınların, erkeklerden daha fazla başarı göstermesinin önemli rolü olmuştur (Ersöz, 1993, ss. 105-

115). Özellikle bu dönemde kadınların birçok bakımdan sömürüye maruz kaldıkları da ifade edilir

Kadınların toplam işgücü içindeki oranları, XIX. yüzyılda kamu ve hizmet sektöründe yaşanan büyüme ile birlikte hızla artmıştır (Tokol, 1999, ss. 28-42). I. ve II. Dünya Savaşı'nın yaşandığı yıllarda, kadın işgücünün ekonominin tüm dallarında artış gösterdiği, özellikle de savaş sanayisinde, silah altında bulunan erkek işgücünün yerini aldığına tanık olunmaktadır (Altan, 1980, s. 32).

Ayrıca, II. Dünya Savaşı'nın ardından, uluslararası düzeydeki sosyal politikanın gelişiminde de önemli adımlar atılması, kadın işgücünü gözetici ve destekleyici hukuksal düzenlemelerin geliştirilmesine yol açmıştır. Nitekim 1950'li yıllarda, istatistiksel verilere göre, 15-64 yaş grubundaki kadın nüfusun, gelişmekte olan ülkelerde %50'si, gelişmiş ülkelerde ise, %47'si ekonomik olarak üretken, yani çalışma yaşamı içinde yer almaktadır (Koray, 1992, ss. 25-40).

Araştırmaya göre, kadın istihdamının en yüksek olduğu ülkeler, sırasıyla %71 ile Danimarka, %70 ile İsveç, %66 ile Hollanda, %65 ile Finlandiya, %62 ile İngiltere ön plana çıkarken; Türkiye, %24 ile AB ülkeleri içinde kadın istihdamı en düşük ülke konumundadır (KSSGM – T.C. Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü). Türkiye'de kadın istihdamının az olmasının çeşitli açılardan ele alınıp, araştırılması önem kazanmaktadır.

1. Cam Tavan Sendromunun Tükenmişlik Sendromu ile İlişkisi

Çalışan kadınlar, aile-iş çatışması, iş nedeniyle ortaya çıkabilen rol çatışması, ev işleri ve çocuk bakımı, gebelik ve emzirme gibi aile yaşamlarında yaşadıkları sorunların yanı sıra; iş yaşamlarında da, eğitimde kadın erkek eşitsizliği, mesleki cinsiyet ayrımcılığı, ücret eşitsizliği, basit işlerin verilmesi, çalışma ortamı riskleri, mobbing, cinsel taciz ve cam tavan sendromu gibi engellerle karşı karşıya kalmaktadırlar (Ceylan, 2013, ss. 26-51).

Kadın akademisyenlerin algıladıkları iş geriliminin ve tükenmişliğin düzeyini belirlemek için yaptıkları araştırma sonucunda; kadınların akademik yaşamda yer aldıklarını, fakat erkeklerin daha üst pozisyonlarda bulduklarını ileri sürmüşler ve

İngiltere'deki eğitim kurumlarında cam tavanın varlığının sürdürdüğünü belirtmişlerdir. Başka bir araştırmaya göre, otel işletmelerinde görev yapan kadınların %55'inin tükenmişlik duygusuna çok uzak oldukları; %45'inin ise, sektör geleceğinin belirsizliği, kariyer belirsizliği, ağır iş yükü, yöneticilerin tavırları ve kadınların toplumsal rolleriyle bağlantılı tükenmişlik duygusu yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır (Güner, 2011, ss. 130-135).

Kadın işgörenlerin örgütsel basamaklarda yükselememesinin nedenleri objektif ölçütlere dayanmadığı için, *cam tavan sendromu* çalışma yaşamına zarar verici bir olgudur. Kadın, cinsiyetini nedeniyle bu tür bir engelle karşılaşmakta ve üst yönetim basamaklarına ulaşması engellenmektedir. Dolayısıyla örgüt politikaları ve uygulamalarının adil olması sorgulanabilir duruma gelmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalar, çoğunlukla kadınlar üzerinde yapılmış, farklı etnik ve düşünce grupları düzeyinde yapılmamış, dolayısıyla eksik kalmaktadır.

2. Cam Tavan Sendromunun Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Görünen veya görünmeyen engellerin olması, çalışanın emek ve yeteneklerini o şirkete kiralama konusundaki gayretini zarara uğratabilmektedir. Harcanan gayretin boşa gittiği düşüncesi motivasyonu ve özsaygıyı düşürebilmektedir.

Çalışanın ruhsal ve fiziksel açıdan çöküntüye uğraması, tükenmesi, çalışma yaşamına zarar verici bir olgudur. Tükenmişliğe en fazla eğilimi olan bireylerin, kendilerini işleriyle tanımlayan, işlerine büyük anlamlar yükleyerek işleri ile var olan bireyler olduğu ifade edilir. İş yaşamlarına büyük umut ve beklentiyle başlayıp, bu konuda yoğun bir gayret gösterdikten sonra; beklentilerin gerçekleşmediğini gördüklerinde, kendilerini tükenmişlik içinde bulmaları kaçınılmaz hale gelmektedir (Güner, 2011, s. 137).

Cam tavan ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ele alındığında, iş ile bağlantılı kariyer engeli ve özellikle duygusal bağlılık arasında, olumlu bir ilişkinin bulunduğu saptanmıştır. Bu bağlamda, iş ile bağlantılı kariyer engelleri algısındaki artış, duygusal ve genel olarak örgütsel bağlılıkta da artışa yol açmıştır. Kariyer engeli ile karşılaşan kadınların, işten ayrılmayı düşünmemeleri, tersine örgüte duygusal anlamda daha fazla

bağlanmaları ilgi çekici bir noktadır. Bu açıdan, kadınların daha savaşımcı bir davranış gösterdiklerinden söz edilebilir (Güzel, 2009, s. 167).

Cam tavan sendromu yaşayan, kariyerlerinde yükselmeyi planlarken engellerle karşılaşan ve yoğunlukla yöneticilerden oluşan kadınlar; tükenmişlik duygusu yaşamakta, başarısızlıklar sergilemekte ve iş yaşamından ayrılmakta, dolayısıyla örgütsel bağlılığı etkilenmektedir (Burke, ve *d.*, 2006, s. 612).

Özellikle üst düzey yönetici olan kadınlar, iş-aile dengesizliği konusunda, her iki rolde de başarılı olma çabaları sonucunda, tükenmişliği hissetmektedirler. İş-aile olguları arasında uyumsuzluk olduğunda ise, kadının özveride bulunması ve işini terk etmesi gerekmektedir. Ancak, iş-aile uyumsuzluğu sonucunda kadınların işi bırakması konusunda yapılan çalışmalarda, bu bulgu desteklenmemektedir (Liff ve Ward, 2001, s. 20-24). Nitekim, kadın yöneticilerin çoğu, erkek meslektaşları gibi, aile yerine kariyerlerini odak noktası olarak almaktadırlar. Üstelik günümüzde artık uzun, düzenli olmayan çalışma saatleri ve seyahat etme zorunluluğu da bir engel oluşturmamaktadır (Furst ve Reeves, 2008, s. 373).

2.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük örgütsel bağlılık, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve yönelimlerden yoksun olan bireyin yaratıcılık ve gelişmeye açıklığını ortaya çıkabilir. Bunun dışında, örgüte düşük düzeyde bağlılık duyan bireyin alternative iş olanaklarına yönelmesi, örgütteki insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilir. Örgüt, içten gelen bu soruna dikkatli bir bakış açısıyla yaklaşabilirse, kendisine zararı dokunabilecek sorunları avantaja dönüştürebilir (Balay, 2000 s. 112).

Bununla beraber, örgüte bağlılıkları düşük düzeyde olan çalışanlar, başarılı bir çalışma sergilemeyip, grup bağlılığı konusunda da ilgisiz kalabilirler. Bu nedenle bu gruptaki çalışanlar, örgüt içinde “duygusuz çalışanlar” olarak nitelendirilmektedir. Genellikle söylenti, karşıt görüşlülük ve yakınmalarla sonuçlan düşük örgütsel bağlılık; örgütün adına zarar gelmesine, müşteri güveninin sarsılmasına, yeni durumlara uyumsuzluğa ve gelir kayıplarına yol açmaktadır. Örgütte yayılan resmi olmayan zarar

verici iletişim, örgütün denetimini sarsmakta ve üst yönetimin meşruluğunu sorgulanır duruma getirmektedir (Randall, 1987 s. 460-471).

Düşük örgütsel bağlılık, bireysel yaratıcılığı ve yeniliği ortaya çıkarabilmekle beraber; çalışanın kariyerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. Bunu göz önünde bulunduran yöneticiler, örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanları tercih etmekte; bu nedenle, örgütsel bağlılığı düşük düzeyde olan çalışanların terfi olanaklarını zorlaşmaktadır. Ancak, burada dikkatle üzerinde durulması gereken nokta, örgütsel bağlılığı düşük düzeyde olan çalışanların, etkin olmayan liderler ile birlikte çalıştıkları olmalarıdır (Stashevsky ve Burke, 2006, s. 5).

Düşük örgütsel bağlılık, örgüt açısından ele alındığında, düşük performanslı ve örgüte zarar veren çalışanların işten ayrılmasını sağlamakta; bu sonuç, örgütteki diğer çalışanların örgütsel bağlılığını artırmaktadır. Sonuçta, düşük örgütsel bağlılık, işi terk etme niyeti ve iş devamsızlığında artışa, örgüt üyeliğini sürdürme isteğinde azalmaya ve çalışanların örgüt karşıtı davranışlarda bulunmasına yol açmaktadır (Tayfun, ve d., 2008, s. 8). Bu durum, hem çalışan hem de örgüt için olumsuz olarak değerlendirilmektedir.

2.2. İlimli Örgütsel Bağlılık

İlimli örgütsel bağlılıkta, bireysel deneyim güçlü olmakla birlikte, örgütsel özdeşleşme ve bağlılık yüksek değildir. Bu düzeydeki çalışanlar, örgütün kendilerini yeniden şekillendirmesine izin vermemekte ve bu nedenle bireysel kimliklerini korumakta hassas davranmaktadırlar. Örgütsel bağlılığı ılımlı düzeyde olan çalışanlar, örgütün yalnızca bazı değerlerini kabul etmekte; örgütteki çalışmalarını gerçekleştirirken, örgütsel bütünleşme yanı sıra, bireysel değerlerini de gözetmektedirler. Bu gruba dahil olan çalışanların terfi etmeleri, yüksek örgütsel bağlılık düzeyindeki çalışanlara göre daha yavaş ve belirsizdir.

Bu düzeydeki bir örgütsel bağlılık, bazen de olumsuz sonuçlara yol açabilir. Örgütsel bağlılığı ılımlı düzeyde olan çalışanlar, toplumsal sorumluluk ile örgüte bağlılık arasında bocalayabilir. Bu durum, içsel çatışmaya ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilecektir (Bayram, 2005, s. 136). Buna karşın, örgüt, bu tür bir

örgütsel bağlılıkla, çalışanın görev ve bağlılık duygusundan yararlanmaktadır. Sonuçta, çalışanın işi devam ettirme ve iş doyumunu artmakta, işten ayrılma düşüncesi azalmaktadır (Poyraz ve Kama, 2008, s. 148).

2.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanlar, örgüte karşı güçlü tutum ve eğilimler sergilerler. Örgütsel bağlılığın yüksek olması, çalışanların ücret ve kariyerlerine yansıtacak, artış olarak kaydedilecektir. Yüksek örgütsel bağlılık, çalışanların bir anlamda ödüllendirilmesini de beraberinde getirmekle birlikte; onların yaratıcılık ve yenilikçi bakış açısını olumsuz etkilemekte, bireyin farklı iş alternatiflerini dikkate almasını zorlaştırmaktadır. Bunun yanı sıra, özellikle normatif bağlılığın yüksek düzeyde olması, duygusal tükenmede artışa yol açmaktadır (Tayfun, ve *d.*, 2008, s. 7).

Örgüte yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar, aynı zamanda örgütte yüksek performansa sahip oldukları için, örgüt için istenilen elemanlar olmaktadır. (Yalçın ve İplik, 2005, s. 409). Örgütsel bağlılıktaki yüksek düzey, müşteriler açısından da olumlu değerlendirilmektedir. Çünkü, örgütte uzun süre çalışanlar işlerine hakim olmakta ve bu nedenle müşterilere daha iyi hizmet verebilmekte; aynı zamanda müşteriler de tanıdıkları çalışan ile iş yapmaktan memnun olmaktadır (McShane ve Glinow, 2003, 2003, s. 120). Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık, çalışanların örgütteki çalışma sürelerini de uzatmakta; bağlılık düzeyi düştüğü oranda işten ayrılma düşüncesi artış göstermekte; çalışanlar yüksek düzeyde iş tatminine sahip olmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005, s. 409).

Bu gruptaki çalışanlar; yaptıkları işlerden, meslekdaşlarından, örgütteki geleceklerinden ve denetimden yüksek düzeyde doyum sağlamaktadırlar. Örgüte yüksek düzeyde bağlılık duyan çalışanlar; mutsuzluk ve hayal kırıklığı hissettiklerinde, örgütün amaç ve kültürünün değişmesi durumunda, işte doyum sağlayamadıklarında, ödüllendirilmiş ya da yoksun bırakılmış hissine kapılmaları durumlarında örgütten ayrılmayı düşünmektedirler.

Yüksek örgütsel bağlılık, bazı durumlarda, çalışanın gelişimini ve yenilikçilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum, çalışanın potansiyelini sergilemesini

engellemekte, gelişime karşı direnç oluşturmaktadır. Bağlılık düzeyinin yüksekliği, bazen de yaratıcılığın ortadan kalkması, iş dışındaki ilişkilerde gerginlikler, uyumda zorlanma, insan kaynaklarının yetersizliği gibi olumsuz sonuçlara da yol açmaktadır (Bayram, 2005, s.136).

Örgütsel bağlılık ile yüksek ücret ters orantılıdır (Güzel, 2009; s.152). Normatif (standart) bağlılıkta ve genel olarak örgütsel bağlılıkta; bölüm şeflerinin yüksek örgütsel bağlılık; bölüm müdürlerinin ise, düşük örgütsel bağlılık sergiledikleri saptanmıştır. Bu anlamda, bölüm müdürleri, yalnızca etik olduğu ya da örgüte karşı bir bağlılık duymadıklarından, örgütteki çalışmalarını sürdürmeyi düşünmemektedirler (s. 156). Normatif bağlılıktaki yüksek düzey, eşit oranda duygusal tükenmeye yol açmaktadır. Bu durumda, örgüte bağlılığı yüksek olan birim şeflerinin, yüksek düzeyde tükenmeye maruz kaldıkları sonucu çıkarılabilir.

III. YÖNTEM BİLİM

Bu bölümde; araştırmanın ana kütle ve örnekleme, ölçüm araçları, araştırmanın tasarımı ve modeli, veri toplama yöntemi, araştırmanın hipotezleri ve araştırma verilerinin analiz teknikleri hakkında bilgiler yer almaktadır. Bu veriler ışığında, gerçekleştirilen anket çalışması ile elde edilen bulgular bir araya getirilmiş ve araştırma, genel bir değerlendirmeyle sonlandırılmıştır.

A. ANAKÜTLE, ÖRNEKLEM VE ÖRNEKLEM BİRİMİ

Araştırmada İstanbul'un bir ilçesinde mağazacılık alanında perakende sektör çalışanları üzerinde anket gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın ana kütle, İstanbul'un Levent ilçesinde mağazacılık alanındaki perakende sektörüne yönelik etkinlikte bulunan beş işletmede çalışan yönetici ve yönetsel kadın personelden oluşmaktadır. Cam tavan, kadınlar ile beraber ırksal ve etnik azınlıkları da kapsamakla birlikte, araştırma çalışanların gelişmesine konulmuş yapay engeller konusuna yöneliktir. Bu açıdan, araştırma beyaz yakalı kadın çalışanlara yönelik yapılmış ve katılımcılara gönderilen anket formlarını yanıtlayanların tümünün örnekleme dahil edildiği kolayda örnekleme yöntemi seçilmiştir.

İşletmeler, gerçekleştirilen çalışmada, katılımcıların bireysel kimliğinin ve işletme kimliğinin yer almasını istememektedir. Bu durum, çalışma sonucunun güvenilirliği açısından da uygun görülmüştür.

B. ÖLÇÜM ARACI VE KULLANILAN DEĞİŞKENLER

Araştırmada kullanılan anket formu; demografik değişkenler, cam tavan ölçeği, tükenmişlik ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, katılımcılara yöneltilen demografik sorular yer almıştır (Bk. Ek-A).

İkinci bölümde, katılımcıların cam tavan algılarına yönelik puanlarını ölçmeyi hedefleyen Aslı Öztürk'ün 2011 yılında Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri

Enstitüsü'nde hazırlamış olduğu “Kadın Öğretim Elemanlarının Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma: Ankara Üniversitesi Örneği” başlıklı yayımlanmamış yüksek lisans tezinden geliştirilmiş ölçekten yararlanılmıştır. Bu ölçekte 33 ifade yer almaktadır ve ifadelere 5 dereceli Likert tipi ile cevap aranmıştır. Ölçekte; 1. *Kesinlikle Katılıyorum*, 2. *Katılıyorum*, 3. *Kararsızım*, 4. *Katılmıyorum*, 5. *Kesinlikle Katılmıyorum* seçenekleri yer almıştır (Bk. Ek-B). Araştırma örneğinde cam tavan ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı $\text{Alpha}=0,768$ olarak bulunmuştur.

Üçüncü bölümdeki ölçek, katılımcıların tükenmişlik sendromu tutumlarına yönelik puanlarını değerlendirmeyi hedeflemektedir. Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlama ve geçerlilik-güvenilirlik çalışması Ergin (1992) tarafından yapılmış olan Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MBI), Kristensen ve d. (2005) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlama ve geçerlilik-güvenilirlik çalışması Deliorman ve d. (2009) tarafından yapılan Kopenhag Tükenmişlik Ölçeği (CBI), MBI ve CBI'nin geçerliliğini test edebilmek amacıyla Blau ve Boal (1989) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması ve geçerlilik-güvenilirlik çalışması Deliorman ve d. (2009) tarafından yapılan İşten Ayrılma Niyeti (IAN) ölçeğinden faydalanılarak oluşturulmuştur. Bu ölçekte 26 ifade yer almaktadır ve bunlara 5 dereceli Likert tipi ile yanıt aranmıştır. Ölçekte; 1. *Kesinlikle Katılıyorum*, 2. *Katılıyorum*, 3. *Kararsızım*, 4. *Katılmıyorum*, 5. *Kesinlikle Katılmıyorum* seçenekleri yer almıştır (Bk. Ek-C). Araştırma örneğinde tükenmişlik ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı $\text{Alpha}=0,961$ olarak bulunmuştur.

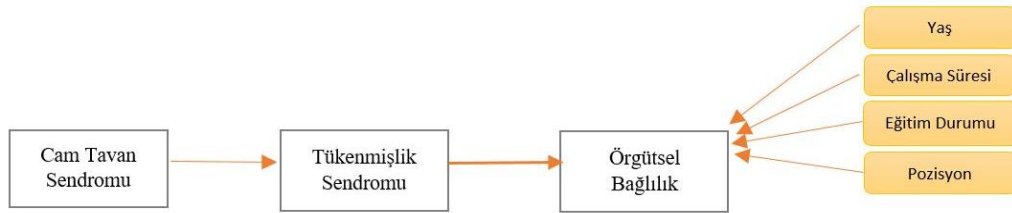
Dördüncü bölümde, Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”ni, “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma” adlı makalesinde kullanan Boylu ve d. (2007)'den yararlanılarak oluşturulmuştur. Duygusal, devamlılık ve normative bağlılık olarak üç boyuttan oluşan ölçek, 17 ifadeden oluşmaktadır ve ifadelere 5 dereceli Likert tipi ile yanıt aranmıştır. Ölçekte; 1. *Kesinlikle Katılıyorum*, 2. *Katılıyorum*, 3. *Kararsızım*, 4. *Katılmıyorum*, 5. *Kesinlikle Katılmıyorum* seçenekleri yer almıştır (Bk. Ek-D). Araştırma örneğinde örgütsel bağlılık ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı $\text{Alpha}=0,802$ olarak bulunmuştur.

C. ARAŞTIRMANIN TASARIMI VE MODELİ

1. Araştırmanın Tasarımı

Bu çalışmada anket tekniği, veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Cam tavan sendromunun tükenmişlik sendromuyla olan ilişkisinin örgütsel bağlılığa olan etkisinin sonuçlarını belirlemeye yönelik bu araştırma; ölçülebilir, niceliksel bir araştırma özelliğini taşır.

2. Araştırmanın Modeli



Şekil 1. Araştırmanın modeli.

D. VERİ ANALİZİ

Cam tavan sendromuyla tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılığa etkisinin sonuçlarını ortaya koymayı amaçlayan bu çalışma ile ana kütle olan yönetici konumdaki çalışanlardan kolayda örnekleme yoluyla anket ve ölçekler dahilinde bilgiler toplanmıştır. Araştırma yapılarak elde edilen veriler SPSS 22.0 programından yararlanarak analiz edilmiştir

1. Araştırmada Kullanılan İstatik Teknikler

Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde, tanımlayıcı istatistiksel yöntem olarak, bir veya birkaç değişkene yönelik frekansları gösteren frekans tablolarından yararlanılmıştır. Bağımsız iki grup arasında niceliksel sürekli verileri karşılaştırıp, değer elde etmek için t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verileri karşılaştırıp değer elde etmek için de tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Varyans analizi yapıldıktan sonra, farklılıkları belirlemek amacıyla, tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıştır.

Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında pearson korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi sürekli değişkenler arasında doğrusal ilişkinin derecesi ve yönünün belirlenmesi için uygulanmıştır. Araştırmanın sürekli değişkenleri arasındaki nedensellik ilişkisini belirlemek üzere, bağımsız değişkenler yardımıyla zor elde edilen sonuç değişken değerini kestirmek için regresyon analizi uygulanmıştır.

2. Ölçeklerin Güvenirlik ve Geçerlilik Analizleri

Araştırmanın anket bölümünde kullanılan ölçeklerin güvenilirliği ve geçerliliği, yapılan araştırma sonucunda elde edilen değerlerin geçerliliğini ifade edecektir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

Tablo 1’de görüldüğü üzere katılımcıların cam tavan algılarına yönelik puanlarını ölçmeyi hedefleyen “Cam Tavan” ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,768 olarak bulunmuştur. Katılımcıların örgütsel tükenmişlik tutumlarına yönelik puanlarını ölçmeyi hedefleyen “Tükenmişlik” ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,961 olarak bulunmuştur. Katılımcıların örgütsel bağlılık tutumlarına yönelik puanlarını ölçmeyi hedefleyen “Örgütsel Bağlılık” ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,802 olarak bulunmuştur.

Tablo 1. Ölçeklerin Güvenirlik Katsayıları

Reliability Statistics- Cam Tavan Sendromu	
Cronbach's Alpha	N of Items
,768	33
Reliability Statistics-Tükenmişlik Sendromu	
Cronbach's Alpha	N of Items
,961	26
Reliability Statistics- Örgütsel Bağlılık	
Cronbach's Alpha	N of Items
,802	17

3. Araştırmanın Hipotezleri

Hip 1

H₀: Cam Tavan ile tükemişlik sendromunun arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₀: $\mu_1 - \mu_2 = 0$

H₁: Cam Tavan ile tükemişlik sendromunun arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁: $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$

Hip 2

H₀: Cam Tavan Sendromu ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki yoktur. *H₀*: $\mu_1 - \mu_2 = 0$

H₁: Cam Tavan Sendromu ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır. *H₁*: $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$

Hip 3

H₀: Cam Tavan Sendromu ile Normatif Bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki yoktur. *H₀*: $\mu_1 - \mu_2 = 0$

H₁: Cam Tavan Sendromu ile Normatif Bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır. *H₁*: $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$

Hip 4

H₀: Cam Tavan Sendromu ile Duygusal Bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur. *H₀*: $\mu_1 - \mu_2 = 0$

H₁: Cam Tavan Sendromu ile Duygusal Bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. *H₁*: $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$

Hip 5

H₀: Çalışanların yaşı ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki yoktur. *H₀*: $\mu_1 - \mu_2 = 0$

H₁: Çalışanların yaşları örgütsel bağlılık puanlarını pozitif (negatif) yönde etkiler. *H₁*: $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$

Hip 6

H₀: Çalışanların eğitim durumu ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki yoktur. *H₀*: $\mu_1 - \mu_2 = 0$

H₁: Çalışanların eğitim durumu ile örgütsel bağlılık puanlarını pozitif etkiler yoktur. *H₁*: $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$

Hip 7

H₀: Çalışanların işletmedeki pozisyonları ile örgütsel bağlılık arasında bir anlamlı bir ilişki yoktur. *H₀*: $\mu_1 - \mu_2 = 0$

H₁: Çalışanların işletmedeki pozisyonları örgütsel bağlılık puanlarını pozitif yönde etkiler. *H₁*: $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$

Hip 8

H₀: Birlikte Çalışılan kişiden kaynaklanan tatminsizlik ile duyarsızlaşma arasında ilişki yoktur. *H₀*: $\mu_1 - \mu_2 = 0$

H₁: Birlikte Çalışılan kişiden kaynaklanan tatminsizlik puanı azaldıkça duyarsızlaşma azalır. *H₁*: $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$

Hip 9

H₀: Yöneticiden kaynaklanan tatminsizlik ile duygusal tükenme arasında ilişki yoktur. *H₀*: $\mu_1 - \mu_2 = 0$

H₁: Yöneticiden kaynaklanan tatminsizlik puanı arttıkça duygusal tükenme artar. *H₁*: $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$

Hip10

H₀: Çalışanların işletmedeki çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur. *H₀*: $\mu_1 - \mu_2 = 0$

H₁: Çalışanların işletmedeki çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık puanlarını pozitif yönde etkiler. *H₁*: $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$

Hip11

H₀: Cam tavan sendromu yoksa tükenmişlik durumu da yoktur (sendrom olmaz). Tükenmişlik sendromu yoksa örgütsel bağlılık artar. *H₀*: $\mu_1 - \mu_2 = 0$

H₁: Cam tavan sendromu varsa tükenmişlik durumu da vardır (sendrom olur). Tükenmişlik sendromu varsa örgütsel bağlılık zayıflar. *H₁*: $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$

5,6,7,10. Hipotezlerde demografik değişkenler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki sorgulanmıştır.

E. BULGULAR

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırma katılımcılarından ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer alır. Demografik bulgular, cam tavan bulguları, tükenmişlik bulguları, örgütsel bağlılık bulguları ve hipotezlerin sorgusu başlıklarında elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

1. Demografik Özellikler Frekans Bulguları

Araştırmaya katılan kadın katılımcıların yaş grubu, eğitim durumu, işletmelerdeki pozisyonu, kaç yıldır işyerinde çalıştıklarını ve toplam iş deneyimleri sorulmuştur. Bu bilgiler ışığında araştırmanın demografik özellikleri belirlenmiştir.

Tablo 2. Demografik Özellikler Frekans Bulguları

Demografik Özellikler	Gruplar	Frekans	Yüzde (%)
Yaş	25 ve altı	16	4,7
	26-35	17	5,0
	36-45	112	33,0
	45 ve üzeri	41	12,1
Eğitim	Lise ve altı	16	4,7
	Önlisans	28	8,3
	Lisans	175	51,6
	Yüksek Lisans	120	35,4
İşletmedeki Pozisyonunuz	Üst düzey yönetici	66	19,5
	Orta düzey yönetici	110	32,4
	Alt düzey yönetici	60	17,7
	İdari personel	58	17,1
	Diğer	45	13,3
Kaç yıldır bu işyerinde çalışıyorsunuz?	5 yılın altında	203	59,9
	5-10 yıl	73	21,5
	11-15 yıl	35	10,3
	16-20 yıl ve üzerinde	28	8,3
Toplam iş deneyiminiz	5 yılın altında	45	13,3
	5-10 yıl	104	30,7
	11-15 yıl	77	22,7
	16-20 yıl ve üzerinde	113	33,3

Tablo 2’de demografik özelliklerin frekans bulguları yer almaktadır. Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine göre elde edilen bulgular;

Katılımcıların %4,7'si 25 ve altı yaş grubundadır, %5'i 26-35 aralığındaki yaş grubundadır, %33'ü 36-45 aralığındaki yaş grubundadır ve %12,1'i 45 ve üzeri yaş grubundadır.

Katılımcıların %4,7'si lise ve altı eğitim seviyesindedir, %8,3'ü ön lisans eğitim seviyesindedir, %51,6'sı lisans eğitim seviyesindedir ve %35,4'ü yüksek lisans eğitim seviyesindedir.

Katılımcıların %19,5'i üst düzey yönetici pozisyonundadır, %32,4'ü orta düzey yönetici pozisyonundadır, %17,7'si alt düzey yönetici pozisyonundadır, %17,1'i idari personel pozisyonundadır ve %13,3'ü diğer pozisyonlarda çalışmaktadır.

Katılımcıların %59,9'u 5 yılın altında bu işyerinde çalışmaktadır, %21,5'i 5-10 yıl aralığında bu iş yerinde çalışmaktadır, %10,3'ü 11-15 yıl aralığında bu iş yerinde çalışmaktadır ve %8,3'ü 16-20 yıl ve üzerinde bu iş yerinde çalışmaktadır.

Katılımcıların %13,3'ü 5 yılın altında iş deneyimine sahiptir, %30,7'si 5-10 yıl aralığında iş deneyimine sahiptir, %22,7'si 11-15 yıl aralığında iş deneyimine sahiptir ve %33,3'ü 16-20 yıl ve üzerinde iş deneyimine sahiptir.

2. Cam Tavan Sendromu Analiz Bulguları

Cam tavan sendrom bulguları için katılımcılara tablo 3'de belirtildiği şekilde 33 yargı yöneltilmiş ve Kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevapları kapsamında değerlendirme yapmaları istenmiştir.

Tablo 3. Cam Tavan Sendromuna Ait Frekans Bulguları

Cam Tavan Sendromu	Seçenekler	Frekans	Yüzde (%)
1.Kariyer sahibi kadınlar çalışma yaşamının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler.	Kesinlikle katılmıyorum	8	2,4
	Katılmıyorum	38	11,2
	Kararsızım	31	9,1
	Katılıyorum	108	31,9
	Kesinlikle katılıyorum	154	45,4
2.Kariyer sahibi kadınlar, çalışma yaşamındaki yükselme konusunda cinsel ayrımcılığa maruz kalırlar.	Kesinlikle katılmıyorum	84	24,8
	Katılmıyorum	120	35,4
	Kararsızım	63	18,6
	Katılıyorum	49	14,5
	Kesinlikle katılıyorum	23	6,8

Cam Tavan Sendromu	Seçenekler	Frekans	Yüzde (%)
3.Kadınlar başarılı bir yönetici olmak için gerekli yeteneğe sahiptir.	Kesinlikle katılmıyorum	210	61,9
	Katılmıyorum	71	20,9
	Kararsızım	16	4,7
	Katılıyorum	13	3,8
	Kesinlikle katılıyorum	29	8,6
4.Kariyer sahibi kadınlar hızlı ve mantıksal kararlar alamazlar.	Kesinlikle katılmıyorum	6	1,8
	Katılmıyorum	24	7,1
	Kararsızım	24	7,1
	Katılıyorum	102	30,1
5.Kariyer sahibi erkekler, kariyer sahibi kadınlara göre üst düzey yönetici pozisyonuna daha uygundur.	Kesinlikle katılmıyorum	17	5,0
	Katılmıyorum	35	10,3
	Kararsızım	32	9,4
	Katılıyorum	95	28,0
6.Kariyer sahibi kadınlar çalışma yaşamında erkeklere göre, uzun mesailere, şehirlerarası ya da ülkeler arası seyahatlere daha soğuk bakarlar.	Kesinlikle katılmıyorum	32	9,4
	Katılmıyorum	112	33,0
	Kararsızım	63	18,6
	Katılıyorum	76	22,4
7.Kadınlar erkeklerin baskın olduğu iletişim ağlarına girmekte zorlanırlar.	Kesinlikle katılmıyorum	56	16,5
	Katılmıyorum	22	6,5
	Kararsızım	80	23,6
	Katılıyorum	53	15,6
8.Çalışma yaşamı, kariyer sahibi kadınların iyi bir eş olmasını engeller.	Katılıyorum	104	30,7
	Kesinlikle katılıyorum	80	23,6
	Kesinlikle katılmıyorum	16	4,7
	Katılmıyorum	40	11,8
9.İş yerimde kadın ve erkeklere yönelik eşit performans değerlemesi yapıyor.	Kararsızım	52	15,3
	Katılıyorum	89	26,3
	Kesinlikle katılıyorum	142	41,9
	Kesinlikle katılmıyorum	114	33,6
10.Kariyer sahibi kadınlar için birinci öncelik akademik kariyer olmalıdır.	Katılmıyorum	73	21,5
	Kararsızım	50	14,7
	Katılıyorum	57	16,8
	Kesinlikle katılıyorum	45	13,3
	Kesinlikle katılmıyorum	23	6,8
	Katılmıyorum	39	11,5
	Kararsızım	75	22,1
	Katılıyorum	98	28,9
	Kesinlikle katılıyorum	104	30,7
	Kesinlikle katılmıyorum	21	6,2

Cam Tavan Sendromu	Seçenekler	Frekans	Yüzde (%)
11.Kariyer sahibi kadın yöneticilerin yönetim konusunda adil davranmayacağını düşünüyorum.	Katılmıyorum	32	9,4
	Kararsızım	38	11,2
	Katılıyorum	107	31,6
	Kesinlikle katılıyorum	141	41,6
12.Kurumumda kariyer sahibi kadınların üst düzey yönetici kademelerine ulaşmada etkili olan kritik görevlerde yeterince yer alamadıklarını düşünüyorum.	Kesinlikle katılmıyorum	51	15,0
	Katılmıyorum	79	23,3
	Kararsızım	58	17,1
	Katılıyorum	74	21,8
	Kesinlikle katılıyorum	77	22,7
13.Kadınlar, iş dağılımı konusunda cinsel ayrımcılığa maruz kalırlar.	Kesinlikle katılmıyorum	58	17,1
	Katılmıyorum	145	42,8
	Kararsızım	43	12,7
	Katılıyorum	60	17,7
14.Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduğu için üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.	Kesinlikle katılmıyorum	33	9,7
	Katılmıyorum	4	1,2
	Kararsızım	30	8,8
	Katılıyorum	32	9,4
	Kesinlikle katılıyorum	105	31,0
15.Kariyer sahibi kadınlara çalışmada yaşamında üst düzey yöneticilik için erkeklerden daha az fırsat veriliyor.	Kesinlikle katılmıyorum	168	49,6
	Katılmıyorum	95	28,0
	Kararsızım	137	40,4
	Katılıyorum	45	13,3
16.Kariyer sahibi kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildir.	Kesinlikle katılmıyorum	45	13,3
	Katılmıyorum	17	5,0
	Kararsızım	8	2,4
	Katılıyorum	26	7,7
	Kesinlikle katılıyorum	27	8,0
17.Kadın için birinci öncelik çocuğuyla ilgilenmektir.	Katılıyorum	105	31,0
	Kesinlikle katılıyorum	173	51,0
	Kesinlikle katılmıyorum	33	9,7
	Katılmıyorum	82	24,2
8.Kariyer sahibi kadınların, çalışmada yaşamında, yönetmekten çok yönetilmesi gerektiğini düşünüyorum.	Kararsızım	62	18,3
	Katılıyorum	80	23,6
	Kesinlikle katılıyorum	82	24,2
	Katılmıyorum	5	1,5
	Katılmıyorum	12	3,5
	Kararsızım	20	5,9
	Katılıyorum	65	19,2
	Kesinlikle katılıyorum	237	69,9

Cam Tavan Sendromu	Seçenekler	Frekans	Yüzde (%)
19.Çalışma yaşamında bana rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yok.	Kesinlikle katılmıyorum	64	18,9
	Katılmıyorum	86	25,4
	Kararsızım	52	15,3
	Katılıyorum	73	21,5
	Kesinlikle katılıyorum	64	18,9
20.Kariyer sahibi kadınlar, iş bölümü, yükselme gibi konularda cinsel ayrımcılığa maruz kalırlar.	Kesinlikle katılmıyorum	68	20,1
	Katılmıyorum	128	37,8
	Kararsızım	63	18,6
	Katılıyorum	54	15,9
	Kesinlikle katılıyorum	26	7,7
21.Kadınlar akademik/özel sektördeki kariyerlerini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahip olmalıdırlar.	Kesinlikle katılmıyorum	121	35,7
	Katılmıyorum	137	40,4
	Kararsızım	48	14,2
	Katılıyorum	20	5,9
	Kesinlikle katılıyorum	13	3,8
22.Kariyer sahibi kadınların çalışma yaşamında üst düzey yönetici olarak görev yapmasının kadınların cinsel kişiliğini olumsuz etkileyeceğini düşünüyorum.	Kesinlikle katılmıyorum	13	3,8
	Katılmıyorum	21	6,2
	Kararsızım	47	13,9
	Katılıyorum	92	27,1
	Kesinlikle katılıyorum	166	49,0
23.Kadınlar ailede erkeklerden daha fazla sorumluluk üstlenir.	Kesinlikle katılmıyorum	149	44,0
	Katılmıyorum	82	24,2
	Kararsızım	40	11,8
	Katılıyorum	45	13,3
	Kesinlikle katılıyorum	23	6,8
24.İş yerim erkeklerin kurallarıyla yönetiliyor.	Kesinlikle katılmıyorum	72	21,2
	Katılmıyorum	87	25,7
	Kararsızım	46	13,6
	Katılıyorum	69	20,4
	Kesinlikle katılıyorum	65	19,2
25.Akademik yaşamda/çalıştığım kurumda erkek yöneticilerle daha rahat iletişim kuruyorum.	Kesinlikle katılmıyorum	47	13,9
	Katılmıyorum	72	21,2
	Kararsızım	74	21,8
	Katılıyorum	83	24,5
	Kesinlikle katılıyorum	63	18,6
26.Kariyer sahibi kadınların mesleklerinde ilerlemeleri için erkeklere göre daha çok çalışmaları gerekiyor.	Kesinlikle katılmıyorum	75	22,1
	Katılmıyorum	78	23,0
	Kararsızım	52	15,3
	Katılıyorum	82	24,2
	Kesinlikle katılıyorum	52	15,3

Cam Tavan Sendromu	Seçenekler	Frekans	Yüzde (%)
27.Evlilięin kariyer sahibi kadınların çalışma yaşamını aksatacağını (aksattığını) dūřünüyorum.	Kesinlikle katılmıyorum	19	5,6
	Katılmıyorum	62	18,3
	Kararsızım	68	20,1
	Katılıyorum	102	30,1
	Kesinlikle katılıyorum	88	26,0
28.Aileler kadınları onlara uygun olduęunu dūřündükleri mesleklere yönlendirmeli.	Kesinlikle katılmıyorum	29	8,6
	Katılmıyorum	41	12,1
	Kararsızım	34	10,0
	Katılıyorum	71	20,9
	Kesinlikle katılıyorum	164	48,4
29.Akademik hayat/iş hayatı, kadınların iyi bir anne olmasını engeller.	Kesinlikle katılmıyorum	14	4,1
	Katılmıyorum	27	8,0
	Kararsızım	41	12,1
	Katılıyorum	96	28,3
	Kesinlikle katılıyorum	161	47,5
30.Kadınlar başarılı bir yönetici olmak için yeterli zamana sahiptir.	Kesinlikle katılmıyorum	85	25,1
	Katılmıyorum	125	36,9
	Kararsızım	54	15,9
	Katılıyorum	61	18,0
	Kesinlikle katılıyorum	14	4,1
31.Kariyer sahibi kadınların mesleklerinde ilerlemeleri için erkeklere göre daha uzun süre beklemleri gerekiyor.	Kesinlikle katılmıyorum	49	14,5
	Katılmıyorum	104	30,7
	Kararsızım	53	15,6
	Katılıyorum	79	23,3
	Kesinlikle katılıyorum	54	15,9
32.Kariyer sahibi erkekler, sosyal yaşamlarındaki ikili ilişkilerin etkisiyle, kendi cinslerine kayırdıcı davranışta bulunuyorlar.	Kesinlikle katılmıyorum	60	17,7
	Katılmıyorum	112	33,0
	Kararsızım	67	19,8
	Katılıyorum	67	19,8
	Kesinlikle katılıyorum	33	9,7
33.Kadının yeri eşinin yanındır.	Kesinlikle katılmıyorum	9	2,7
	Katılmıyorum	13	3,8
	Kararsızım	34	10,0
	Katılıyorum	70	20,6
	Kesinlikle katılıyorum	213	62,8

Elde edilen sonuçlara göre analizler (frekans değeri, yüzdesel değeri, aritmetik ortalaması ve standart sapma değerleri) bakımından öne çıkan ilk beş yargı ve sonuçları şunlardır;

“1.Kariyer sahibi kadınlar çalışma yaşamının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler.” Yargısına %45,4 oranında kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir.

“4.Kariyer sahibi kadınlar hızlı ve mantıksal kararlar alamazlar.” Yargısına %54 oranında kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir.

“16.Kariyer sahibi kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildir.” Yargısına %51 oranında kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir.

“18.Kariyer sahibi kadınların, çalışma yaşamında, yönetmekten çok yönetilmesi gerektiğini düşünüyorum.” Yargısına %69,9 oranında kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir.

“33.Kadının yeri eşinin yanındır.” Yargısına %62,8 oranında kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir.

Analizlerden aritmetik ortalama değerlerinin ortalaması (107,8201/33) alındığında ise 3,2673 değerine göre 33 yargının geneline kararsızım ve katılıyorum cevaplarının daha çok verildiği saptanmıştır.

3. Tükenmişlik Sendromu Analiz Bulguları

Tükenmişlik sendrom bulguları için katılımcılara tablo 4’de yer alan 26 yargı yöneltilmiş ve Kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevapları kapsamında değerlendirme yapmaları istenmiştir.

Tablo 4. Tükenmişlik Sendromu Analiz Bulguları

Tükenmişlik Sendromu	Seçenekler	Frekans	Yüzde (%)
1.İşyerinde aldığımdan fazlasını veriyorum.	Kesinlikle katılmıyorum	123	36,3
	Katılmıyorum	118	34,8
	Kararsızım	42	12,4
	Katılıyorum	38	11,2
	Kesinlikle katılıyorum	18	5,3
2.Müşterilerle çalışmak enerjimi tüketiyor.	Kesinlikle katılmıyorum	34	10,0
	Katılmıyorum	81	23,9
	Kararsızım	57	16,8
	Katılıyorum	99	29,2
	Kesinlikle katılıyorum	68	20,1

Tükenmişlik Sendromu	Seçenekler	Frekans	Yüzde (%)
3.İş nedeniyle tükenmişlik hissediyorum.	Kesinlikle katılmıyorum	63	18,6
	Katılmıyorum	66	19,5
	Kararsızım	46	13,6
	Katılıyorum	107	31,6
	Kesinlikle katılıyorum	57	16,8
4.Olanaklı olsa işten ayrılmayı isterim.	Kesinlikle katılmıyorum	67	19,8
	Katılmıyorum	66	19,5
	Kararsızım	34	10,0
	Katılıyorum	95	28,0
	Kesinlikle katılıyorum	77	22,7
5.İşimin beni katılaştırmasından korkuyorum.	Kesinlikle katılmıyorum	42	12,4
	Katılmıyorum	60	17,7
	Kararsızım	43	12,7
	Katılıyorum	104	30,7
	Kesinlikle katılıyorum	90	26,5
6.İşyerinde çalıştığım her saat yorucu geliyor.	Katılmıyorum	45	13,3
	Kararsızım	48	14,2
	Katılıyorum	127	37,5
	Kesinlikle katılıyorum	88	26,0
	Kesinlikle katılmıyorum	95	28,0
7.Daha iyi bir seçenek olsa işten ayrılmayı isterim.	Katılmıyorum	86	25,4
	Kararsızım	37	10,9
	Katılıyorum	59	17,4
	Kesinlikle katılıyorum	62	18,3
	Kesinlikle katılmıyorum	45	13,3
8.İşim bunaltıcı geliyor.	Katılmıyorum	46	13,6
	Kararsızım	50	14,7
	Katılıyorum	100	29,5
	Kesinlikle katılıyorum	98	28,9
	Kesinlikle katılmıyorum	59	17,4
9.İşyerinde kendimi yıpranmış hissediyorum.	Katılmıyorum	71	20,9
	Kararsızım	40	11,8
	Katılıyorum	95	28,0
	Kesinlikle katılıyorum	74	21,8
	Kesinlikle katılmıyorum	38	11,2
10.Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	Katılmıyorum	32	9,4
	Kararsızım	31	9,1
	Katılıyorum	99	29,2
	Kesinlikle katılıyorum	139	41,0
	Kesinlikle katılmıyorum	38	11,2

Tükenmişlik Sendromu	Seçenekler	Frekans	Yüzde (%)
11.Çalışmamı ne kadar daha sürdürülebilirim bilmiyorum?	Kesinlikle katılmıyorum	39	11,5
	Katılmıyorum	50	14,7
	Kararsızım	38	11,2
	Katılıyorum	97	28,6
	Kesinlikle katılıyorum	115	33,9
12.Müşterilere ilgisiz davranıyorum.	Kesinlikle katılmıyorum	14	4,1
	Katılmıyorum	20	5,9
	Kararsızım	23	6,8
	Katılıyorum	102	30,1
	Kesinlikle katılıyorum	180	53,1
13.Bir işgünü daha düşüncesi bitkinlik veriyor.	Kesinlikle katılmıyorum	27	8,0
	Katılmıyorum	54	15,9
	Kararsızım	30	8,8
	Kesinlikle katılıyorum	139	41,0
	14.Müşterilerle çalışmak zor geliyor.	Kesinlikle katılmıyorum	13
Katılmıyorum		44	13,0
Kararsızım		40	11,8
Katılıyorum		117	34,5
Kesinlikle katılıyorum		125	36,9
15.Fiziksel bitkinlik hissediyorum.	Kesinlikle katılmıyorum	44	13,0
	Katılmıyorum	95	28,0
	Kararsızım	42	12,4
	Katılıyorum	88	26,0
	Kesinlikle katılıyorum	70	20,6
16.İşim, duygusal anlamda yorucu geliyor.	Kesinlikle katılmıyorum	41	12,1
	Katılmıyorum	72	21,2
	Kararsızım	25	7,4
	Katılıyorum	118	34,8
	Kesinlikle katılıyorum	83	24,5
17.Duygusal bitkinlik hissediyorum.	Kesinlikle katılmıyorum	43	12,7
	Katılmıyorum	80	23,6
	Kararsızım	33	9,7
	Katılıyorum	106	31,3
	Kesinlikle katılıyorum	77	22,7
18.Aynı sektörde başka bir kurumda iş arıyorum.	Kesinlikle katılmıyorum	35	10,3
	Katılmıyorum	38	11,2
	Kararsızım	45	13,3
	Katılıyorum	87	25,7
	Kesinlikle katılıyorum	134	39,5

Tükenmişlik Sendromu	Seçenekler	Frekans	Yüzde (%)
19.İşgünü sonunda tükenmiş hissediyorum.	Kesinlikle katılmıyorum	53	15,6
	Katılmıyorum	74	21,8
	Kararsızım	35	10,3
	Katılıyorum	102	30,1
	Kesinlikle katılıyorum	75	22,1
20.Müşterilerle çalışmak yıpratıcı geliyor.	Kesinlikle katılmıyorum	22	6,5
	Katılmıyorum	60	17,7
	Kararsızım	45	13,3
	Katılıyorum	113	33,3
	Kesinlikle katılıyorum	99	29,2
22.İşyerinde işten ayrılmayı düşünenler var.	Katılmıyorum	40	11,8
	Kararsızım	30	8,8
	Katılıyorum	98	28,9
	Kesinlikle katılıyorum	146	43,1
	Kesinlikle katılmıyorum	85	25,1
23.Müşterilerle çalışmaktan bıktığımı hissediyorum.	Katılmıyorum	104	30,7
	Kararsızım	56	16,5
	Katılıyorum	45	13,3
	Kesinlikle katılıyorum	49	14,5
	Kesinlikle katılmıyorum	17	5,0
24.Müşterilere karşı sertleşiyorum	Katılmıyorum	46	13,6
	Kararsızım	43	12,7
	Katılıyorum	111	32,7
	Kesinlikle katılıyorum	122	36,0
	Kesinlikle katılmıyorum	11	3,2
25.Kendimi yorgun hissediyorum.	Katılmıyorum	33	9,7
	Kararsızım	39	11,5
	Katılıyorum	124	36,6
	Kesinlikle katılıyorum	132	38,9
	Kesinlikle katılmıyorum	55	16,2
26.İşyerinde sorun yaratıcı olarak görülüyorum.	Katılmıyorum	100	29,5
	Kararsızım	38	11,2
	Katılıyorum	82	24,2
	Kesinlikle katılıyorum	64	18,9
	Kesinlikle katılmıyorum	15	4,4
	Katılmıyorum	19	5,6
	Kararsızım	27	8,0
	Katılıyorum	81	23,9
	Kesinlikle katılıyorum	197	58,1

Elde edilen sonuçlara göre analizler (frekans değeri, yüzdesel değeri, bakımından) öne çıkan ilk beş yargı ve sonuçları şunlardır;

“12.Müşterilere ilgisiz davranıyorum.” Yargısına %53,1 oranında kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir.

“14.Müşterilerle çalışmak zor geliyor.” Yargısına %36,9 oranında kesinlikle katılıyorum ve %34,5 oranında katılıyorum cevapları verilmiştir.

“21.Daha fazla dayanamayacağımı düşünüyorum.” Yargısına %43,1 oranında kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir.

“24.Müşterilere karşı sertleşiyorum” Yargısına %38,9 oranında kesinlikle katılıyorum ve %36,6 oranında katılıyorum cevapları verilmiştir.

“26.İşyerinde sorun yaratıcı olarak görülüyorum.” Yargısına %58,1 oranında kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir.

Anketin bu bölümünde de 26 yargının geneline kararsızım ve katılıyorum cevaplarının daha çok verildiği saptanmıştır.

4. Örgütsel Bağlılık Analiz Bulguları

Örgütsel Bağlılık sendrom bulguları için katılımcılara tablo 5’de yer alan 17 yargı yöneltilmiş ve Kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevapları kapsamında değerlendirme yapmaları istenmiştir.

Tablo 5. Örgütsel Bağlılık Analiz Bulguları

Örgütsel Bağlılık	Seçenekler	Frekans	Yüzde (%)
1.Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyuyorum.	Kesinlikle katılmıyorum	66	19,5
	Katılmıyorum	70	20,6
	Kararsızım	71	20,9
	Katılıyorum	62	18,3
	Kesinlikle katılıyorum	70	20,6
2.Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.	Kesinlikle katılmıyorum	116	34,2
	Katılmıyorum	85	25,1
	Kararsızım	31	9,1
	Katılıyorum	56	16,5
	Kesinlikle katılıyorum	51	15,0

Örgütsel Bağlılık	Seçenekler	Frekans	Yüzde (%)
3. Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	Kesinlikle katılmıyorum	88	26,0
	Katılmıyorum	103	30,4
	Kararsızım	48	14,2
	Kesinlikle katılıyorum	42	12,4
4. Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.	Kesinlikle katılmıyorum	84	24,8
	Katılmıyorum	84	24,8
	Kararsızım	62	18,3
	Katılıyorum	63	18,6
5. Benim için bu kurumdan ayrılmaman olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.	Kesinlikle katılmıyorum	87	25,7
	Katılmıyorum	92	27,1
	Kararsızım	48	14,2
	Katılıyorum	61	18,0
6. Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	Kesinlikle katılmıyorum	92	27,1
	Katılmıyorum	106	31,3
	Kararsızım	45	13,3
	Katılıyorum	51	15,0
7. Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.	Kesinlikle katılmıyorum	73	21,5
	Katılmıyorum	86	25,4
	Kararsızım	39	11,5
	Katılıyorum	90	26,5
8. Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	Kesinlikle katılmıyorum	51	15,0
	Katılmıyorum	87	25,7
	Kararsızım	84	24,8
	Katılıyorum	55	16,2
9. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	Kesinlikle katılmıyorum	63	18,6
	Katılmıyorum	50	14,7
	Kararsızım	69	20,4
	Katılıyorum	75	22,1
10. Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.	Kesinlikle katılmıyorum	62	18,3
	Katılmıyorum	67	19,8
	Kararsızım	66	19,5
	Katılıyorum	66	19,5
	Kesinlikle katılmıyorum	102	30,1
	Katılmıyorum	85	25,1
	Kararsızım	60	17,7
	Katılıyorum	49	14,5

Örgütsel Bağlılık	Seçenekler	Frekans	Yüzde (%)
11.Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.	Kesinlikle katılmıyorum	57	16,8
	Katılmıyorum	67	19,8
	Kararsızım	44	13,0
	Katılıyorum	92	27,1
	Kesinlikle katılıyorum	79	23,3
12.Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.	Kesinlikle katılmıyorum	77	22,7
	Katılmıyorum	87	25,7
	Kararsızım	52	15,3
	Katılıyorum	76	22,4
	Kesinlikle katılıyorum	47	13,9
13.Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	Kesinlikle katılmıyorum	92	27,1
	Katılmıyorum	116	34,2
	Kararsızım	39	11,5
	Katılıyorum	62	18,3
	Kesinlikle katılıyorum	30	8,8
14.Bu kurumdan şimdi ayrılmamın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	Kesinlikle katılmıyorum	62	18,3
	Katılmıyorum	93	27,4
	Kararsızım	39	11,5
	Katılıyorum	95	28,0
	Kesinlikle katılıyorum	50	14,7
15.Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	Kesinlikle katılmıyorum	53	15,6
	Katılmıyorum	86	25,4
	Kararsızım	55	16,2
	Katılıyorum	83	24,5
	Kesinlikle katılıyorum	62	18,3
16.Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	Kesinlikle katılmıyorum	48	14,2
	Katılmıyorum	79	23,3
	Kararsızım	61	18,0
	Katılıyorum	82	24,2
	Kesinlikle katılıyorum	69	20,4
17.Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.	Kesinlikle katılmıyorum	37	10,9
	Katılmıyorum	83	24,5
	Kararsızım	70	20,6
	Katılıyorum	84	24,8
	Kesinlikle katılıyorum	65	19,2

Elde edilen sonuçlara göre analizler (frekans değeri, yüzdesel değeri) bakımından öne çıkan ilk beş yargı ve sonuçları şunlardır;

“1.Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyuyorum.” Yargısına %20,9 oranında kararsızım cevabı verilmiştir.

“11.Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.” Yargısına %27,1 oranında katılıyorum cevabı verilmiştir.

“15.Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.” Yargısına %25,4 oranında katılmıyorum cevabı verilmiştir.

“16.Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.” Yargısına %24,2 oranında katılıyorum cevabı verilmiştir.

“17.Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.” Yargısına %24,8 oranında katılıyorum cevabı verilmiştir.

Araştırma bulgularının aritmetik ortalama değerlerinin ortalaması (47,953/17) alındığında ise 2,821 değerine göre 26 yargının geneline katılmıyorum ve kararsızım cevaplarının daha çok verildiği saptanmıştır.

5. Hipotezlerin Korelasyon Analizi Bulguları

Birinci hipotez: Yapılan korelasyon analizine göre cam tavan sendromu ile tükenmişlik sendromu arasında 0,05 anlamlılık seviyesine göre 0,000 (sig) değeri elde edilmiştir. Buna göre iki değişken arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin varlığı bulunmuştur. Böylece H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

H_1 : Cam Tavan ile tükenmişlik sendromunun arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$r(339) = ,35; p < 0,05$

İkinci hipotez: Yapılan korelasyon analizine göre cam tavan sendromu ile devamlılık bağlılık arasında $p < 0,005$ anlamlılık seviyesine göre $p = 0,000$ (sig) değerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin varlığı bulunmuştur. Bu ilişkiye göre H_1 göre Hipotez-2 kabul edilmiştir.

H_1 : Cam Tavan Sendromu ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$r(339) = ,22; p < 0,05$

Üçüncü hipotezi: Yapılan korelasyon analizine göre cam tavan sendromu ile normatif bağlılık arasında $p < 0,005$ anlamlılık seviyesine göre $p = 0,306$ (sig) değerinde

negatif yönlü, anlamlı olmayan ilişki sonuç saptanmıştır. Bu ilişkiye göre H_1 göre Hipotez-3 reddedilmiştir.

H_0 : Cam Tavan Sendromu ile Normatif Bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

$r(339) = -.05; p < 0,05$

Dördüncü hipotez: Yapılan korelasyon analizine göre cam tavan sendromu ile duygusal bağlılık arasında $p < 0,005$ anlamlılık seviyesine göre $p = 0,071$ (sig) değerinde negatif yönlü, anlamlı olmayan ilişki sonuç saptanmıştır. Bu ilişkiye göre, H_1 göre Hipotez-4 reddedilmiştir.

H_0 : Cam Tavan Sendromu ile Duygusal Bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

$r(339) = -.01; p < 0,05$

Beşinci hipotez: Yapılan korelasyon analizine göre yaş demografik özellik ile örgütsel bağlılık arasında $p < 0,005$ anlamlılık seviyesine göre $p = 0,261$ (sig) değerinde negatif yönlü, anlamlı olmayan ilişki sonuç saptanmıştır. Bu ilişkiye göre, H_1 göre Hipotez-5 reddedilmiştir.

H_0 : Çalışanların yaşı ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki yoktur. $r(339) = -.06; p < 0,05$

Altıncı hipotezin sorgusu: Yapılan korelasyon analizine göre eğitim durumu demografik özellik ile örgütsel bağlılık arasında $p < 0,005$ anlamlılık seviyesine göre $p = 0,63$ (sig) değerinde pozitif yönlü, anlamlı olmayan ilişki sonuç saptanmıştır. Bu ilişkiye göre H_1 göre Hipotez-6 reddedilmiştir.

H_0 : Çalışanların eğitim durumu ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki yoktur.

$r(339) = .02; p < 0,05$

Yedinci hipotez: Yapılan korelasyon analizine göre, işletmedeki pozisyon demografik özellik ile örgütsel bağlılık arasında $p < 0,005$ anlamlılık seviyesine göre $p = 0,236$ (sig) değerinde pozitif yönlü, anlamlı olmayan ilişki sonuç saptanmıştır. Bu ilişkiye göre H_1 göre Hipotez-7 kabul edilmiştir.

H_0 : Çalışanların işletmedeki pozisyonları ile örgütsel bağlılık arasında bir anlamlı bir ilişki yoktur. $r(339) = .23; p < 0,05$

Sekizinci hipotez: Yapılan korelasyon analizine göre, birlikte çalışılan kişiden kaynaklanan tatminsizlik ile duyarsızlaşma arasında $p<0,005$ anlamlılık seviyesine göre $p=0,000$ (sig) değerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin varlığı bulunmuştur. Bu ilişkiye göre H_1 göre Hipotez-8 kabul edilmiştir.

H_1 : Birlikte Çalışılan kişiden kaynaklanan tatminsizlik puanı azaldıkça duyarsızlaşma azalır. $r(339) = ,26; p<0,05$

Dokuzuncu hipotez: Yapılan korelasyon analizine göre yöneticiden kaynaklanan tatminsizlik ile duygusal tükenme arasında $p<0,005$ anlamlılık seviyesine göre $p=0,005$ (sig) değerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin varlığı bulunmuştur. Bu ilişkiye göre H_1 göre Hipotez-9 kabul edilmiştir.

H_1 : Yöneticiden kaynaklanan tatminsizlik puanı arttıkça duygusal tükenme artar.
 $r(339) = ,14; p<0,05$

Onuncu hipotez: Yapılan korelasyon analizine göre çalışanların işletmedeki çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık arasında $p<0,005$ anlamlılık seviyesine göre $p=0,003$ (sig) değerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin varlığı bulunmuştur. Bu ilişkiye göre H_1 göre Hipotez 10 Kabul edilmiştir.

H_1 : Çalışanların işletmedeki çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık puanlarını pozitif yönde etkiler. $r(339) = -,15; p<0,05$

Onbirinci hipotez: Yapılan korelasyon analizine göre cam tavan sendromu ve tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık ile aralarında $p<0,005$ anlamlılık seviyesine göre;

Cam tavan sendromu ile tükenmişlik sendromu arasında $p<0,005$ anlamlılık seviyesine göre $p=0,000$ (sig) değerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin varlığı bulunmuştur.

Cam tavan sendromu ile örgütsel bağlılık arasında $p<0,005$ anlamlılık seviyesine göre $p=0,074$ (sig) değerinde pozitif yönlü, anlamlı olmayan ilişki saptanmıştır.

Tükenmişlik sendromu ile örgütsel bağlılık arasında $p < 0,005$ anlamlılık seviyesine göre $p = 0,000$ (sig) değerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin varlığı bulunmuştur. Bu ilişkiye göre, H1 göre Hipotez-11 kabul edilmiştir.

H_1 : Cam tavan sendromu varsa tükenmişlik durumu da vardır (sendrom olur). Tükenmişlik sendromu varsa örgütsel bağlılık zayıflar. $r(339) = ,07$; $p < 0,05$

Bu sonuçlara göre direkt cam tavan sendromu ile örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamakla birlikte cam tavan sendromunun oluşması ile tükenmişlik sendromunun da oluştuğu ve örgütsel bağlılığın azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 6. Hipotez Testlerinin Özet Olarak Sonuçları

İlişki	Karar Ölçütü
Cam Tavan - Tükenmişlik	H_0 ret (İlişki vardır).
Cam Tavan – Devam Bağlılığı	H_0 ret (İlişki vardır).
Cam Tavan – Normatif Bağlılık	H_0 'ın reddinde başarısızlık (İlişki yoktur).
Cam Tavan – Duygusal Bağlılık	H_0 ret (İlişki vardır).
Yaş - Örgütsel Bağlılık	H_0 'ın reddinde başarısızlık (İlişki yoktur).
Eğitim Durumu - Örgütsel Bağlılık	H_0 'ın reddinde başarısızlık (İlişki yoktur).
Pozisyon - Örgütsel Bağlılık	H_0 'ın reddinde başarısızlık (İlişki yoktur).
Birlikte Çalışılan Kişiden Kaynaklanan Tatminsizlik - Duyarsızlaşma	H_0 ret (İlişki vardır).
Yöneticiden Kaynaklanan Tatminsizlik – Duygusal Tükenme	H_0 ret (İlişki vardır).
Çalışma Süresi – Örgütsel Bağlılık	H_0 ret (İlişki vardır).
Cam Tavan – Tükenmişlik – Örgütsel Bağlılık	H_0 ret (İlişki vardır).

IV. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Ülkemizde ve Dünya üzerinde bulunan iş hayatındaki kadınların oranı gün geçtikçe artış göstermektedir. Bu artışın yönetim seviyesinde bulunan kadın çalışan sayısının artış göstermesi ile sonuçlanması beklenmektedir. Fakat kadın çalışanların üst yönetim rollerine yükselmelerinde farklı ve bazen öngörülemeyen engellerin varolduğu çoğunluk tarafından kabul edilmiş bir gerçektir. Bu engeller yaygın anlamda “cam tavan” olarak adlandırılmaktadır. Kadın çalışanlar, kariyer yollarında yükselme gayreti gösterirken, örgüt içerisinde yaratılan cam tavanlar nedeniyle üst yönetim rollerine yükselmemektedirler. Kadın çalışanların bu üst yönetim rollerine yükselmesinde görünmez kariyer engellerini ifade eden cam tavan sendromu, perakende sektörü çalışanları için de bir sorun olabilmektedir. Bu çalışmanın cevap aradığı soru olan “Bir kişi cam tavan sendromuna uğrarsa tükenmişlik durumu (sendromu olur) artar ve tükenmişlik durumu artarsa örgütsel bağlılığı zayıflar mı?” verilen cevaplara göre;

1. Kadın katılımcıların, kariyer yolunda orta düzeyde bir cam tavan algıladıkları ortaya çıkmıştır. Bunun nedenleri kadınların gelişimine destekleyici olmayan bir kurum kültürünün varlığının hissedilmesi ve cinsiyet konusunda bir ayrımcılık yaşandığının düşünülmesi olabilir.
2. Kadın katılımcıların cam tavan sendromuna bağlı olarak orta düzeyde tükenmişlik sendromunu algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır.
3. Örgütsel bağlılığın; cam tavan sendromuna ve tükenmişlik sendromuna bağlı olarak azaldığını ortaya koymak üzere yapılan bu çalışmada (X= 2,821) elde edilen bulgularda Hipotez-11 ile ifade edilen ilişki ispat edilmiştir.

Elde Edilen bu sonuçlara göre 339 kişilik örnek grubunun en az yarısının cam tavan sendromu ve tükenmişlik sendromu yaşadığını ve buna bağlı olarak örgütsel bağlılığın azaldığı ifade edilebilir.

Gelişen işletme içi süreçlerde kadınlara çeşitli roller ön görülmüş ve bu rollerin yapılması kadınların görevi haline gelmiş. Bu konu dünyanın bütün toplumlarında hemen hemen paralellik göstermektedir. İnsanlığın geçmişine bakıldığında kadınlar Dünya'nın değişim gösterdiği dönemlerde önemli savaşlarda, keşiflerde, icatlarda hep arka planda kalmışlardır ve daima erkekler geleceğe yön vermiştir. Belki de kadınların arka planda kalmaları ve aile içindeki bazı görevleri kabul etmeleri onların karakteristik özelliğinden kaynaklanmaktadır. Sonuçlara bağlı olarak geliştirilebilir öneriler ise;

1. Kadınların ve erkeklerin karakteristik özelliklerinin sınıflamasına yardımcı olan bir anket geliştirilebilir.
2. Mesleklerin gerektirdiği iş gören özelliklerinin tanımlanmasına bağlı olarak ilişkisel seviye sınırlandırılabilir.
3. Hangi mesleklerde kadınların daha başarılı oldukları ya da hangi mesleklere yatkın oldukları belirlenebilir. Üst yönetimlere gelmiş kadınlara yönelik bir araştırma yapıp iş hayatlarının, aile hayatlarını ne yönden etkilediği yani rol çatışması yaşayıp yaşamadıkları araştırılabilir.
4. Geçmişten günümüze öğretilmiş basmakalıp yargıların kırılması ve değiştirilmesi için çalışanlara eğitimler verilerek, uygulamalar yapılarak ve ilgili rollere kadın çalışanlar atanarak desteklenmesi önerilebilir.

EKLER

EK-A.DEMOGRAFİK SORULAR.

Sayın Katılımcı,

Bu anket formunda elde edilecek bilgiler İstanbul Ticaret Üniversitesi İnsan Kaynakları Yöneticiliği Bölümü'nde yürütülmekte olan bir Yüksek Lisans Tez çalışması kapsamında bilimsel amaçla kullanılacaktır. Söz konusu çalışma, “Cam Tavan Sendromu Ve Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkinin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi”ni ölçmek amacı ile gerçekleştirilmektedir. Bu ilişkiyi ölçebilmemiz için, siz değerli katılımcımızın yaklaşık 15 dakikasını alacak bu anketi doldurmanız bilimsel çalışma için büyük değer taşımaktadır. Vereceğiniz cevaplar doğru sonuçların elde edilebilmesi açısından oldukça önemlidir. Lütfen soruların tümünü yanıtlayınız. Ek bilgi almak istediğiniz konularda tarafıma dönüş yapabilirsiniz.

Çalışma tamamen akademik amaç için gerçekleştirilmektedir. Anket katılımcıların bireysel kimliğini ve firma kimliğini ortaya çıkaracak bilgiler içermemektedir.

Katkılarınız için teşekkür ederiz.

Saygılarımla,

Pınar Serap SÖNMEZ

0533 634 36 35

pinarserapsonmez@hotmail.com

Tez Danışmanı:

Yrd. Doç. Dr. Osman BAYRAKTAR

0538 745 66 66

obayraktar@ticaret.edu.tr

BÖLÜM 1

DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Yaşınız: 25 ve altı (1); 26-35 (2); 36-45 (3); 45 ve üzeri (4)

2. Eğitim durumunuz

- Lise ve altı..... (2)
Ön Lisans (3)
Lisans (4)
Yüksek Lisans+ (5)

3. İşletmedeki pozisyonunuz

- Üst düzey yönetici ... (1)
Orta düzey yönetici .. (2)
Alt düzey yönetici (3)
İdari personel (4)
Diğer (belirtiniz) (5)

4. Kaç yıldır bu işyerinde çalışıyorsunuz?

- 5 yılın altında (1)
5-10 yıl (2)
11-15 yıl (3)
16-20 yıl ve üzerinde (4)

6. Toplam iş deneyiminiz:

- 5 yılın altında (1)
5-10 yıl (2)
11-15 yıl (3)
16-20 yıl ve üzerinde (4)

EK-B.CAM TAVAN ÖLÇEĞİ.

BÖLÜM 2

Aşağıda cam tavan sendromuna yönelik bazı ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerden size ve şirketinize uygun olduğunu düşündüğünüzü katılma derecelerinden birini seçerek belirtiniz.

Katılma Dereceleri: 1= Kesinlikle Katılıyorum 2 = Katılıyorum 3 = Kararsızım 4 = Katılmıyorum 5 = Kesinlikle Katılmıyorum

		1	2	3	4	5
1	Kariyer sahibi kadınlar çalışma yaşamının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler.					
2	Kariyer sahibi kadınlar, çalışma yaşamındaki yükselme konusunda cinsel ayrımcılığa maruz kalırlar.					
3	Kadınlar başarılı bir yönetici olmak için gerekli yeteneğe sahiptir.					
4	Kariyer sahibi kadınlar hızlı ve mantıksal kararlar alamazlar.					

5	Kariyer sahibi erkekler, kariyer sahibi kadınlara göre üst düzey yönetici pozisyonuna daha uygundur.					
6	Kariyer sahibi kadınlar çalışma yaşamında erkeklere göre, uzun mesailere, şehirlerarası ya da ülkeler arası seyahatlere daha soğuk bakarlar.					
7	Kadınlar erkeklerin baskın olduğu iletişim ağlarına girmekte zorlanırlar.					
8	Çalışma yaşamı, kariyer sahibi kadınların iyi bir eş olmasını engeller.					
9	İş yerimde kadın ve erkeklere yönelik eşit performans değerlemesi yapılıyor.					
10	Kariyer sahibi kadınlar için birinci öncelik akademik kariyer olmalıdır.					
11	Kariyer sahibi kadın yöneticilerin yönetim konusunda adil davranmayacağını düşünüyorum.					
12	Kurumumda kariyer sahibi kadınların üst düzey yönetici kademelerine ulaşmada etkili olan kritik görevlerde yeterince yer alamadıklarını düşünüyorum.					
13	Kadınlar, iş dağılımı konusunda cinsel ayrımcılığa maruz kalırlar.					
14	Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduğu için üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.					
15	Kariyer sahibi kadınlara çalışma yaşamında üst düzey yöneticilik için erkeklerden daha az fırsat veriliyor.					
16	Kariyer sahibi kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildir.					
17	Kadın için birinci öncelik çocuğuyla ilgilenmektir.					
18	Kariyer sahibi kadınların, çalışma yaşamında, yönetmekten çok yönetilmesi gerektiğini düşünüyorum.					
19	Çalışma yaşamında bana rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yok.					
20	Kariyer sahibi kadınlar, iş bölümü, yükselme gibi konularda cinsel ayrımcılığa maruz kalırlar.					
21	Kadınlar akademik kariyerlerini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahip olmalıdırlar.					
22	Kariyer sahibi kadınların çalışma yaşamında üst düzey yönetici olarak görev yapmasının kadınların cinsel kişiliğini olumsuz etkileyeceğini düşünüyorum.					
23	Kadınlar ailede erkeklerden daha fazla sorumluluk üstlenir.					
24	İş yerim erkeklerin kurallarıyla yönetiliyor.					
25	Akademik yaşamda erkek yöneticilerle daha rahat iletişim					

	kuruyorum.					
26	Kariyer sahibi kadınların mesleklerinde ilerlemeleri için erkeklere göre daha çok çalışmaları gerekiyor.					
27	Evliliğin kariyer sahibi kadınların çalışma yaşamını aksatacağını (aksattığını) düşünüyorum.					
28	Aileler kadınları onlara uygun olduğunu düşündükleri mesleklere yönlendirmeli.					
29	Akademik hayat, kadınların iyi bir anne olmasını engeller.					
30	Kadınlar başarılı bir yönetici olmak için yeterli zamana sahiptir.					
31	Kariyer sahibi kadınların mesleklerinde ilerlemeleri için erkeklere göre daha uzun süre beklemeleri gerekiyor.					
32	Kariyer sahibi erkekler, sosyal yaşamlarındaki ikili ilişkilerin etkisiyle, kendi cinslerine kayırmacı davranışta bulunuyorlar.					
33	Kadının yeri eşinin yanındır.					

EK-C.TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ.

BÖLÜM 3

Aşağıda çalışanların tükenmişlik sendromuna yönelik bazı ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerden size ve şirketinize uygun olduğunu düşündüğünüzü katılma derecelerinden birini seçerek belirtiniz.

Katılma Dereceleri: 1= Kesinlikle Katılıyorum 2 = Katılıyorum 3 = Kararsızım 4 = Katılmıyorum 5 = Kesinlikle Katılmıyorum

		1	2	3	4	5
1	İşyerinde aldığımdan fazlasını veriyorum.					
2	Müşterilerle çalışmak enerjimi tüketiyor.					
3	İş nedeniyle tükenmişlik hissediyorum.					
4	Olanaklı olsa işten ayrılmayı isterim.					
5	İşimin beni katılaştırmasından korkuyorum.					
6	İşyerinde çalıştığım her saat yorucu geliyor.					
7	Daha iyi bir seçenek olsa işten ayrılmayı isterim.					
8	İşim bunaltıcı geliyor.					
9	İşyerinde kendimi yıpranmış hissediyorum.					
10	Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.					
11	Çalışmamı ne kadar daha sürdürebilirim?					
12	Müşterilere ilgisiz davranıyorum.					
13	Bir işgünü daha düşüncesi bitkinlik veriyor.					
14	Müşterilerle çalışmak zor geliyor.					

15	Fiziksel bitkinlik hissediyorum.					
16	İşim, duygusal anlamda yorucu geliyor.					
17	Duygusal bitkinlik hissediyorum.					
18	Aynı sektörde başka bir kurumda iş arıyorum.					
19	İşgünü sonunda tükenmiş hissediyorum.					
20	Müşterilerle çalışmak yıpratıcı geliyor.					
21	Daha fazla dayanamayacağımı düşünüyorum.					
22	İşyerinde işten ayrılmayı düşünenler var.					
23	Müşterilerle çalışmaktan bıktığımı hissediyorum.					
24	Müşterilere karşı sertleşiyorum.					
25	Kendimi yorgun hissediyorum.					
26	İşyerinde sorun yaratıcı olarak görülüyorum.					

EK-D. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

BÖLÜM 4

Aşağıda çalışanların örgütsel bağlılığa yönelik bazı ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerden size ve şirketinize uygun olduğunu düşündüğünüzü katılma derecelerinden birini seçerek belirtiniz.

Katılma Dereceleri: 1= Kesinlikle Katılıyorum 2 = Katılıyorum 3 = Kararsızım 4 = Katılmıyorum 5 = Kesinlikle Katılmıyorum

		1	2	3	4	5
1	Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.					
2	Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.					
3	Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.					
4	Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.					
5	Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.					
6	Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.					
7	Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.					
8	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.					
9	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					

10	Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.					
11	Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.					
12	Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.					
13	Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hiss ediyorum.					
14	Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.					
15	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.					
16	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.					
17	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.					

İlginize teşekkür ederiz.

ALINTI YAPILAN KAYNAKLAR

- Allen, N. J., ve Meyer, J. P. (1990a). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N. J., ve Meyer, J.P. (1990b). Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation. *Academy of Management Journal*, 33(4), 847-858.
- Altan, Ö. Z. (1980), Kadın İşçiler ve Türkiye’de Kadın İşçilerin 1475 Sayılı İş Kanunuyla Korunması. Eskişehir: ITIA Yayınları, no. 224/147. s32
- Anafarta, N., Sarvan, F., ve Yapıcı, N. (2008). Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı:15, 111-137.
- Aydın, Ş., Özkul, E., Tandoğan, G. K., & Şahin, N. (2007). Otel İşletmelerinde Kadınların Üst ve Tepe Yönetime Yükseltilmesinde Cam Tavan Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Sakarya Üniversitesi XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. Sakarya, 25-27 Mayıs, 312-319.
- Appelbaum, S. H., Shapiro, B. T., Didus, K., Luongo, T., ve Paz, B. (2013). Upward mobility for women managers: Styles and perceptions, part two. *Industrial and Commercial Training*, 45 (2), 110-118.
- Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 112
- Baltaş, Z. ve Baltas, A. (1998). Stres ve Basa Çıkma Yolları. İstanbul: Remzi Yayınları.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*. Sayı: 59., 125-139.
- Bender, L. (1989). Sex Discrimination or Gender Inequality?. *57 Fordham L. Rev.* 941.
- Bingöl, D., Aydoğan, E., Şenel, G., ve Erden, P. (2011). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Hiyerarşik Yükselmelerindeki Engeller: TC. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 12(1), 115-132.
- Bombuwela, P., Alwis, P., ve Chamaru, A. (2013). Effects of glass ceiling on women career development in private sector organizations: Case of Sri Lanka. *Journal of Competitiveness*, 5 (2), 3-19.
- Boylu, Y., Pelit, E., ve Güçer, E. (2007). “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 44(511), 55-74.
- Budak, G., ve Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 20(2), 95-108.
- Budak, G. (2008). Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.

- Burke, R. J., Koyuncu, M. ve Fiksenbaum, L. (2006). Organizational Practices Supporting Women's Career Advancement and Their Satisfaction and Well-Being in Turkey. *Women in Management Review*, 21 (8).
- Celep, C. (2000). Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ceylan, A. (2013). Çalışan Kadınların Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi: Edirne Örneği. T.C. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı (Yüksek Lisans Projesi), Edirne.
- Chao, C. C., ve Dexin, T. (2011). Culturally universal or culturally specific: A comparative study of anticipated female leadership styles in Taiwan and the United States. *Journal of Leadership ve Organizational Studies*, 18 (1), 64-79.
- Çam, O. (1991). Hemşirelerde Tükenmişlik (Burnout) Sendromunun Araştırılması. Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Programı (Doktora Tezi). İzmir. s.90
- Çapri, B. (2006). Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 62-77.
- Çelikten, M., ve Yeni, Y. (2004). Okul Müdürlerinin Liderlik ve Yöneticilik Özelliklerinin Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 12(2), 305-314.
- Çiçek, Ö., Yiğit, B. (2016). Cam Tavan Sendromu Üzerinden Türkiyede'ki Sendikalarda Kadın Yöneticilerin Durumlarının Değerlendirilmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Cilt 30 s.1396*
- Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6(2), 31-45.
- Çuhadar, M., Gencer, Z., (2016). Konaklama İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Aşırı İş Yükü ve Örgütsel Bağlılık Algıları: Side ve Belek Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 21 s. 1343.*
- Deliorman, B., R., Yıldız, S., Taştan Boz, İ.ve Yiğit, İ. (2008). Akademik Personelin Tükenmişlik Düzeyi: Marmara Üniversitesi Örneği. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 25(2), ss. 465-497.
- Demiralay, T., Günay, Y. G. (2016). Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavirlerin İş Stresi, Tükenmişlik Sendromu ve İş-Aile Yaşam Dengesi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(58) s.928.
- Dinç, K. (2008). Yardım Mesleklerinde Tükenmişlik Sendromu. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı, (Dönem Projesi). Ankara.
- Doğan, A., Demir, R., Türkmen, E., (2016). Rol Belirsizliğinin Rol Çatışmasının Sosyal Desteğin Tükenmişliğe Etkisi: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Akademik Personelin Tükenmişlik Düzeylerinin Karşılaştırılması. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 30 s. 57.
- Doğan, S., ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdar, Bilimler Fakültesi Dergisi*, sayı: 29, 37-61.

- Downes, M., Hemmasi, M., ve Eshghi, G. (2014). When A Perceived Glass Ceiling Impacts Organizational Commitment And Turnover Intent: The Mediating Role Of Distributive Justice. *Journal of Diversity Management*, 9(2), 131-146.
- Dreher, F.G. (2003). Breaking the Glass Ceiling: The Effects of Sex Ratios and Work-Life Programs on Female Leadership at the Top. *Human Relations*, 56(5), 541-562.
- Ehrenberg, Margaret (1989). *Women in Prehistory*. Nonnan: University of Oklahoma Press. 263
- Erçen, A. (2008). Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Doktora Tezi). Adana, s. 20
- Erol, V. (1998). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul.
- Ersoy, F., Yıldırım, C., ve Edirne, T. (2001). Tükenmişlik (Staff Burnout) Sendromu. Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi. 10 (2), 46-49.
- Ersöz, G. A. (1993). Yönetici Kadınların ve Eşlerinin Ev İçi İş Bölümü Konusundaki Tutum ve Davranışlarına İlişkin Sosyolojik Bir Araştırma. Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, 14(1), ss.105-115.
- Fluer-Lobban, C. (1979). *A Marxist Reappraisal of Matriarchy*. *Current Anthropology*, 20 (2), 341-359.
- Furst, S. A., ve Reeves, M. (2008). Queens of the Hill: Creatvie Destruction and the Emergence of Executive Leadership of Women. *The Leardership Quarterly*, 19, ss. 372-384.
- Gero, J. (1991). Genderlithics: women's roles in stone tool production. In *Engendering Archaeology: Women and Prehistory* (eds J. M. Gero ve M. W. Conkey), Cambridge, MA: Blackwell, 163-193.
- Giddens, A. (2000). *Sosyoloji*. Ankara: Ayraç Yayınevi.s. 27-43
- Glicken, M. D., ve Janka, K. (1982). Executives Under Fire: The Burnout Syndrome. *California Management Review*, Spring, 24(3), 67-72.
- Gökalp, İ. E. (2008). Türkiye’de Kadın Girişimciler ve Kadın Yöneticiler”. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Kırıkkale.
- Gül, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi. Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 10(1), 73-83.
- Güllüce, A. Ç. (2006). Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zeka arasındaki İlişki: Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Güner, E. (2011). Tükenmişlik Sendromunda Cam Tavan Olgusunun Rolü. T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı (Yüksek Lisans Tezi).
- Güzel, B. (2009). Kadın Çalışanların Kariyer Engellerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Turizm İşletmeciliği Programı (Doktora Tezi).

- Hall, T. (2011). Trish Hall (1998), “Why all those people feel they never have any time”, New York Times, 2 Ocak.
- Hamilton III, W. J. (1984). Significance of paternal investment by primates to the evolution of adult male-female associations. In E. M. Taub, ed., Primate Paternalism, New York: Van Nostand Reinhold, pp. 309-335.
- Irmak, R. (2010). Cam Tavan Sendromu – Bir Hastane Uygulaması. T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi Yüksek Lisans Programı (Yüksek Lisans Tezi). İzmir.
- Isaac, G. L., ve Crader, D. C. (1981). To what extent were early hominids carnivorous? An archaeological perspective. Omnivorous primates: Gathering and hunting in human evolution, 37-103.
- Izgar, H. (2001). Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik Nedenleri. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- İnce, M., & Gül, H. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma. Örgütsel Bağlılık. Konya: Çizgi Yayıncılık.
- Jahangirov, N. (2012). Kültürel Bir Değişken Olarak Güç Mesafesi ve Cam Tavan Engelleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, (Yüksek Lisans Tezi). Ankara. s. 2
- Johansen D., ve Shreeve, J. (1989). Lucy's Child: The Discovery of a Human Ancestor. London: Viking. 23
- Karaca, S. B. (2001). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Yüksek Lisans Tezi). Denizli.
- Karaca, A. (2007). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı bir araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Konya.
- Kargwell, S. (2008). Is the glass ceiling kept in place in Sudan? Gendered dilemma of the work-life balance. Gender in Management, 23 (3), 209-224.
- Koray, M. (1992). Çalışma Yaşamında Kadın Gerçekleri. AMME İdaresi Enstitüsü Dergisi, 25(1), ss. 93-122.
- Korunka, C., Tement, S., Zdrehus, C., ve Borza, A. (2010). Burnout: Definition, recognition and Prevention Approaches. Boit. s.10-11
- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., ve Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A New Tool for the Assessment of Burnout. Work Stress, July-September 19(3), 192-207.
- Leacock, E. (1978). Women's Status in Egalitarian Society: Implications for Social Evolution. Current Anthropology. 19(2), 247-275.
- Lewis, J. J. (2016). Glass Ceiling for Women. About education. (e.t. 03.12.2016) http://womenshistory.about.com/od/work/g/glass_ceiling.htm

- Lockwood, R. (2004). Domestic and International Perspectives. Alexandria, VA: *SHRM Research Quarterly*.
- Maslach, C., ve Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., ve Schaufeli, W. B. (1993). Historical and conceptual development of burnout. In: Schaufeli, W. B., Maslach, C., ve Marek, T. (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research*, 1-16, Washington, DC: Taylor and Francis.
- Maslach, C., ve Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- McShane, S. L. ve Glinow, M. A. Von. (2003). *Organizational Behaviour, Emerging Realities for the Workplace Revolutions*, 2nd Edition, McGraw Hill Pub., ABD.
- Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Mishra, G. P. (2005). Role of Employee Commitment in Organizational Effectiveness, *Delhi Business Review*, 6(2), 89-93.
- Morrison, A. M., ve von Glinow, M. A. (1990). Women and minorities in management. *American Psychological Association*, 45(2), 200-208.
- 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.
- Obeng, K., ve Ugboro, I. (2003). Organizational Commitment among Public Transit Employees: An Assessment Study. *Journal of the Transportation Research Forum*, 57(2), 83-98.
- O'Reilly, C.A., ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Owen, C. L., ve Todor, W. D. (1993). Attitudes toward women as managers: Still the same. *Business Horizons*, March-April, 12-16.
- Owen, L. R. (2005). *Distorting The Past: Gender And The Division Of Labor In The European Upper Paleolithic*. Kerns Verlag.
- Öğüt, A. (2006). Türkiye'de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu. *Ç.O.M.Ü. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(1), 56-78.
- Özan, M. B. (2009). Okul Yöneticiliğinde Cam Tavan Sendromunun Yaşanmadığı Bir Ada Örneği: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 15-33.
- Özmen, Ö. N. T. (1999). *Yönetici Özellikleri ve Kadınlar, Siyasette Kadınlar ve Gençler*, İzmir: Yerel Gündem 21 Yürütme Kurulu Yayını.
- Özsoy, A. S. (2004). Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2), 13-19.
- Poirier, F. E. (1987). *Understanding Human Evolution*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 30-214.

- Randall, D. M. (1987). Commitment and Organization: The Organization Man Revisited. *Academy of Management Review*, 12(1), ss. 460–471.
- Rohrlich-Leavitt, R., Sykes, B., ve Weatherford, E. (1975). Aboriginal women: male and female anthropological perspectives. In R. Reiter (ed.), *Towards an Anthropology of Women*. 110-126, New York: Monthly Review Press.
- Sabuncuoğlu, Z. (1996). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 2. Baskı.
- Sennet, R. (2002). *Karakter Aşınması: Yeni Kapitalizmde İşin Kişilik Üzerindeki Etkileri*. İstanbul: Ayrıntı Yay.
- Stashevsky, S., ve Burke, R. J. (2006). Leadership in Organizations. *International Journal of Manpower*, 27 (1), ss. 5 – 8.
- Schaufeli, W. B., ve Enzman, D. (1998). *The burnout companion to study ve practice*. London: Taylor ve Francis.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., ve R. N. Osborn. (1994). *Managing Organization Behavior*. New York: John Willey ve Sons.
- Slocum, S. (1975). Woman the gatherer: male bias in anthropology. *Toward an anthropology of women*, 49, 36-50.
- Sürgevil, O. (2006). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tayfun, A., Palavar, K., Yazıcıoğlu, İ. (2008). Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Kamu – İş Dergisi*, 9 (4), ss. 1– 22.
- Thompson, B. (2007). Working Beyond the Glass Ceiling: Woman Managers in İntial Teacher Training in England. *Gender and Education*, 19(3), ss. 339-352.
- Tokol, A. (1999). Dünya’da Kadın İşgücü. Türkiye’de Kadın İşgücü Seminerleri. TISK I-II, Tisk Yayınları, no: 192.
- Topak, O. (2004). İşçiden İş Kavramına Geçiş Ve Değişikliğin Gizli İdeolojisi. *Mesleki Sağlık Ve Güvenlik Dergisi*, Türk Tabipler Birliği Yayını, Nisan-Mayıs-Haziran, Ss. 4-16.
- Turgut, N., ve d. (2016). Uzmanlık Eğitimindeki Doktorlarda Tükenmişlik Sendromu. *Türk Anestezoloji Derneği Yayınları* 48 s. 263.
- Varoğlu, D. (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Doktora Tezi). Ankara.
- Vatansver, Ç. (1994). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Tutumların Örgüte Bağlılığa Etkisi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul.
- Yalınkaya, O. (2016). *Çalışma Hayatı ve Kadın*. (e.t. 06.12.2016) https://www.academia.edu/4796744/ÇALIŞMA_HAYATI_VE_KADIN
- Yıldırım, M. H., ve İçerli, L. (2010). Tükenmişlik Sendromu: Maslach ve Kopenhag Tükenmişlik Ölçeklerinin Karşılaştırmalı Analizi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 2(1), 123-131.

Yüksel, Ö. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.

Zihlman, A. L. (1981). Women as Shapers of Human Adaptation. In F Dahlberg (Ed.), *Woman the Gatherer*, 75-120. New Haven, CT: Yale University Press.

