



**ÖZ YETERLİK İNANCININ CAM TAVAN ALGISI İLE İŞ TATMİNİ
İLİŞKİSİNDEKİ DÜZENLEYİCİ ROLÜNÜN İNCELENMESİ: BANKACILIK
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Betül ALTAN

Eskişehir 2024

**ÖZ YETERLİK İNANCININ CAM TAVAN ALGISI İLE İŞ TATMİNİ
İLİŞKİSİNDEKİ DÜZENLEYİCİ ROLÜNÜN İNCELENMESİ: BANKACILIK
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

Betül ALTAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Özlem OKTAL

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Ocak 2024

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Betül ALTAN'ın “Öz Yeterlik İnancının Cam Tavan Algısı ile İş Tatmini Arasındaki Düzenleyici Rolünün İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama” başlıklı tezi 15/01/2024 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek “Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme Anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof. Dr. Özlem OKTAL

Üye : Prof. Dr. Ferhan ŞENGÜR

Üye : Doç. Dr. Zerrin SUNGUR TAŞDEMİR

Enstitü Müdürü

Prof.Dr. Saime ÖNCE

ÖZET

Araştırmamızın amacı çalışanların sahip olduğu öz yeterlik inancının, cam tavan algıları ve iş tatmini arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol oynayıp oynamadığını saptamaktır. Bu bağlamda Ankara ilinde bulunan Yenimahalle, Çankaya, Ulus ilçelerinde faaliyet gösteren bankalarda çalışan 210 kişiyle anket çalışması yapılmıştır. Araştırmanın istatistiksel analizi için SPSS 28.0 paket programı ve Lisrel programı kullanılmıştır. Değişkenlerin grup ortalamalarındaki farklılıkları saptamak adına T-değeri ve ikiden fazla değişken olan grupların karşılaştırılması için ANOVA yöntemi kullanılmıştır. ANOVA yöntemi ile elde edilen bulgularda hangi gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunu saptamak içinse LSD çoklu karşılaştırma yöntemi kullanılmıştır. Cam tavan algısı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi analiz etmek için Pearson korelasyon analizi ve öz yeterliğin düzenleyici rolünü analiz etmek için ise Hayes Makro Model 1 kullanılmıştır. Araştırma sonuçları ışığında öz yeterlik inancının, cam tavan algısı ve iş tatmini arasındaki düzenleyici bir rol oynadığı saptanmıştır. Bu araştırma örgütlerin, çalışanlarının öz yeterlik algılarını güçlendirici politikalar ve yönergeler oluşturmalarına ve çalışanların bu sayede iş tatminlerine erişmesi noktasında katkı sağlayarak, hem iş gücünden yüksek düzeyde verim almasına hem de çalışanların kendilerine olan inançlarının artmasıyla iş tatmini duymalarına olanak sağlamaktadır. Aynı zamanda ileride işletme alanında öz yeterliği bir strateji olarak daha fazla incelemenin önünü açmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Ayrımcılık, Kadın, Cam tavan algısı, İş tatmini, Öz yeterlik.

ABSTRACT

The aim of our research is to determine whether employees' self-efficacy beliefs play a role in the relationship between glass ceiling perceptions and job satisfaction. In this context, a survey was conducted with 210 people working in banks operating in Yenimahalle, Çankaya and Ulus districts of Ankara. SPSS 28.0 package program and Lisrel program were used for the statistical analysis of the research. T-value was used to detect differences in group means of variables, and ANOVA method was used to compare the separation of more than two variables. The LSD multiple comparison method was used to determine which groups had a significant difference in the findings obtained by the ANOVA method. Pearson explanatory analysis was used for the distribution analysis between glass ceiling perception and job satisfaction, and Hayes Macro Model 1 was used for the role analysis of self-efficacy. The research results showed that self-efficacy belief played a role in the relationship between ceiling perception and job satisfaction. These research services contribute to the policy and activities of creating explanations and strengtheners of employees' self-efficacy perceptions, thereby ensuring compliance with their job satisfaction, allowing both the workforce to get a high level of efficiency and the employees to feel job satisfaction as their self-belief efficacy beliefs grows. It also paves the way for further examination of self-efficacy as a strategy in business in the future.

Keywords: Female, Discrimination, Glass ceiling perception, Job satisfaction, Self-Efficacy.

ÖNSÖZ

Tüm akademik yolculuğumda bana destek olan, engin bilgileri ile yol gösteren, bilim ışığında ilerlememi sağlayan ve tüm araştırma sürecimde katkı sunan danışman hocam Prof. Dr. Özlem OKTAL'a teşekkür ederim.

Bütün hayatım boyunca elleri hep omzumda olan, her şeyi yapabilecek gücüm olduğuna beni inandıran, azimli, hırslı ve ayakları üzerinde dimdik durarak pes etmemeyi bana aşıl原因an annem Mehtap ALTAN'a, bütün akademik hedeflerimde daima yanımda olan ve ben umutsuzken bile bana umut olabilen, arkamda her zaman dağ gibi duran babam Fatih ALTAN'a, hayatımda her anımı paylaşp, her anında yanımda olduğum duruşu ve tavrıyla bana daima örnek olan ablam Seçil ALTAN ÜNAL'a, tez sürecimde dünyaya gelen ve hayat yolculuğumda ne zaman yorgun düşsem veya endişeye kapılsam bir lafı ile, bir sarılması ile beni yeniden ayağa kaldıran, zaman ayırmakta ne kadar zorlansam ve her daim özlem duysam da benimle birlikte ders çalışıyor gibi yanımda durarak küçücük yaşında bana motivasyon sağlayan yeğenim Zeynep Derin ÜNAL'a teşekkür ederim.

Hayatımın her anında, her kararımda hiçbir desteğini esirgemeyen, her koşulda ve daima hemen yanımda olan ayrıca tezimin her sürecinde bana fikir veren ve yardım eden canım arkadaşım, kadim dostum Ömer Önder ERAT'a teşekkür ederim.

Son olarak ilkelerine son nefesime kadar sahip çıkacağım ve bilim ışığında hayatımı sürdürmek için elimden geleni yapacağım, doğruluktan ayrılmayacağım, bize bıraktığı emanete gözüm gibi bakacağım, şu satırları yazmama vesile olan, biz kadınları alt sınıf görmeyip el üstünde tutan Gazi Mustafa Kemal ATATÜRK'e sonsuz minnet duyar ve teşekkürü bir borç bilirim.

15/01/2024

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

.....

BETÜL ALTAN

İÇİNDEKİLER

Sayfa

BAŞLIK SAYFASI.....	ii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ.....	vi
ETİK VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar/ÇİZELGELER DİZİNİ.....	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xiv
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	2
1. TOPLUMSAL CİNSİYET EŞİTSİZLİĞİ VE CAM TAVAN	
SENDROMU İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....	2
1.1. Pozitif ve Negatif Ayrımcılık.....	2
1.2. Dünya’da ve Türkiye’ de Kadının Yeri ve Feminizm.....	3
1.3. İş Dünyasında İstatistiklerle Kadın Çalışanların Durumu.....	13
1.4. İş Dünyasında Cinsiyet Ayrımcılığına Dayalı Sıklıkla	
Karşılaşılan Problemler.....	15
1.4.1. Cinsel Taciz.....	17
1.4.2. Ücret eşitsizliği	18
1.4.3. Terfi etmede eşitsizlik	18
1.5. Cam Tavan Sendromunun Tanımı ve Ortaya Çıkışı.....	19
1.6. Cam Tavan ile Benzer Kavramlar.....	22
1.6.1. Cam uçuşum.....	22
1.6.2. Cam Asansör	23
1.6.3. Yapışkan Zemin.....	23
1.7. Cam Tavan Sendromunu Oluşturan Engeller	24
1.7.1. Kişisel faktörler	24

1.7.1.1. Kişisel tercihler ve algılar	24
1.7.1.2. Çoklu rol üstlenme.....	25
1.7.2. Örgütsel faktörler	25
1.7.2.1. Örgüt politikaları	26
1.7.2.2. Örgüt Kültürü	26
1.7.2.3. Mentor Eksikliği	26
1.7.2.4. İnfomal iletişim ağlarına katılamama	27
1.7.3. Toplumsal faktörler	27
1.7.3.1. Cinsiyete dayalı mesleki ayırım	28
1.7.3.2. Stereotipler (Toplumsal kalıp yargılar).....	28
1.8. Cam Tavan Engelinin Tarafları	28
1.8.1. Erkek yöneticiler tarafından konulan engeller	28
1.8.2. Kadın yöneticiler tarafından konulan engeller	29
1.8.3. Kişinin kendi kendine koyduğu engeller	29
1.9. Cam Tavan Sendromunun Sonuçları	30
1.9.1.Örgütsel bağlılık	30
1.9.2. İşten ayrılma niyeti	31
1.9.3. İşe yabancılaşma	32
1.10. Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Stratejiler	32
1.10.1.Kişisel stratejiler	33
1.10.1.1. Üniversite ve mesleki eğitim edinme stratejisi	33
1.10.1.2. Yüksek performans gösterme stratejisi.....	33
1.10.2.Örgütsel stratejiler	33
1.10.2.1. Kariyer geliştirme programları stratejisi	34
1.10.2.2. Erkek egemen kültürünü ve politikalarını değiştirme..	34
İKİNCİ BÖLÜM.....	35
2. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	35
2.1. İş Tatmini Kavramı ve Ortaya Çıkışı	35
2.2. İş Tatmini Teorileri	37
2.2.1. Kapsam teorileri	37
2.2.1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi	38
2.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Analizi Teorisi	39

2.2.1.3. Alderferg'in ERG Teorisi	41
2.2.1.4. D. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi.....	41
2.2.2. Süreç teorileri	42
2.2.2.1. Eşitlik Teorisi	43
2.2.2.2. Amaç Teorisi	44
2.2.2.3. Vroom'un Beklenti Teorisi	45
2.2.2.4. Lawler ve Porter'ın Beklenti Teorisi	46
2.3. İş Tatminini Etkileyen Unsurlar	47
2.3.1 İş tatminini etkileyen bireysel unsurlar.....	48
2.2.3.1. Cinsiyet	49
2.2.3.2. Yaş	50
2.2.3.3. Eğitim düzeyi	51
2.2.3.4. Medeni durum	52
2.2.3.5. İş tecrübesi.....	52
2.3.2 İş tatminini etkileyen dışsal unsurlar.....	53
2.3.2.1. Ücret	53
2.3.2.2. Çalışma ortamı ve koşulları	54
2.3.2.3. Örgüt kültürü	54
2.3.3 İş tatminini etkileyen içsel unsurlar.....	55
2.4. İş Tatmininin Sonuçları	56
2.4.1 Örgütsel performans.....	56
2.4.2 Örgütsel bağlılık.....	57
2.4.3 Örgütsel vatandaşlık davranışı.....	57
2.5. İş Tatminsizliğinin Sonuçları	58
2.5.1 İşten ayrılma niyeti.....	58
2.5.2 İşe yabancılaşma.....	59
2.5.3 Tükenme.....	59
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	61
3. ÖZ YETERLİK İNANCI BOYUTU VE DÜZENLEYİCİ ROLÜ.....	61
3.1. Sosyal Bilişsel Kuram	61
3.1.1. Sosyal Bilişsel Kuramın ilkeleri.....	63

3.2. Öz Yeterlik İnancı ve Gelişimi	65
3.3. Öz Yeterliğin Kaynakları	66
3.4. Öz Yeterliğin Etkilediği Süreçler	68
3.4.1. Bilişsel süreç.....	69
3.4.2. Motivasyonel süreç.....	70
3.4.3. Duygusal süreç.....	71
3.4.4. Seçim süreci.....	71
3.5. Yöneticiler Açısından Öz Yeterlik	71
3.6. Öz Yeterliğin Cam Tavan ve İş Tatmini Üzerine Düzenleyici Etkisi ...	73
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	76
4. ÖZ YETERLİK İNANCININ CAM TAVAN ALGISI İLE İŞ	
TATMINİ İLİŞKİSİ ÜZERİNDEKİ DÜZENLEYİCİ ROLÜNÜN	
BANKALARDA İNCELENMESİ.....	76
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	76
4.2. Araştırmanın Modeli ve Deseni	77
4.3. Araştırmanın Hipotezleri ve Sınırlılıkları	77
4.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	78
4.5. Veri Toplama Araçları	78
4.5.1. Cam tavan algısı ölçeği.....	79
4.5.2. Minnesota iş tatmini ölçeği.....	82
4.5.3. Genel öz yeterlik ölçeği.....	83
4.6. Veri Analizi.....	83
4.6.1. Ölçeklerin güvenirlik, geçerlilik analizine dair ön çalışma.....	83
4.6.2. Ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi.....	88
4.6.3. Güvenirlik bulgusu.....	94
4.6.4. Bulgular.....	95
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	112
KAYNAKÇA	
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

TABLÖLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 1.1. Feminizm Türleri.....	11
Tablo 1.2. 2020-2022 Yılları İşsizlik Oranı.....	14
Tablo 1.3. ILO Tahminleri.....	15
Tablo 1.4. Cinsiyet Bazlı İstihdam Oranı.....	16
Tablo 1.5. Mevsim Etkisinden Arındırılmış İstihdamın Sektörel Dağılımı.....	17
Tablo 1.6. Cam Tavan Sendromu Engelleri.....	24
Tablo 1.7. Cam Tavan Engelinin Tarafları.....	29
Tablo 2.1. İş Tatmini ve Tanımlamalar.....	36
Tablo 2.2. Kapsam Teorileri ve Katkıları.....	38
Tablo 2.3. Hijyen Faktörler ve Motive Edici Faktörlerin Unsurları.....	40
Tablo 2.4. Motivasyon Teorileri ve Hijyen Faktörler Karşılaştırması.....	40
Tablo 2.5. ERG Teorisi ve Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Faktörleri.....	41
Tablo 2.6. Kapsam Teorileri ve Birbirleri ile İlişkileri.....	43
Tablo 2.7. Eşitlik Teorisi Kapsamında Girdi ve Çıktılar.....	44
Tablo 2.8. Kapsam Teorileri ve Süreç Teorileri ve Odak Noktaları.....	48
Tablo 2.9. Cinsiyete Göre Ülkeler Bazında İş Tatmini Yüzdesi.....	50
Tablo 3.1. Öz Yeterliğin Süreçleri.....	72
Tablo 3.2. Öz yeterliğe Dair Yapılan Çalışmalar.....	74
Tablo 4.1. Cam Tavan Algısı Boyutları ve Madde Sayıları.....	80
Tablo 4.2. Ölçek Maddelerine Ait Puanlamalar ve Sayısal Sınırlar.....	82
Tablo 4.3. Öz Yeterlik Ölçek Soruları Madde Korelasyonu ve Cronbach Alfa Değeri.....	85
Tablo 4.4. İş Tatmini Ölçeği Madde Toplam Korelasyonu ve Cronbach Alfa Değeri.....	85
Tablo 4.5. Cam Tavan Algısı Ölçeği Madde Korelasyonları ve Cronbach Alpha değeri.....	86
Tablo 4.6. Öz Yeterlik Ölçeği, KMO ve Bartlett Testi.....	87
Tablo 4.7. İş Tatmini Ölçeği, KMO ve Bartlett Testi.....	87
Tablo 4.8. Cam Tavan Algısı Ölçeği, KMO ve Bartlett Testi.....	87
Tablo 4.9. Öz Yeterlik Ölçek Maddeleri Arasındaki İlişki.....	88
Tablo 4.10. Model Veri Uyum Değerleri.....	89

Tablo 4.11. Öz Yeterlik Ölçeği Maddeleri T Değerleri Tablosu.....	89
Tablo 4.12. İş Tatmini Ölçeği Maddeleri T Değerleri Tablosu.....	90
Tablo 4.13. Cam Tavan Ölçeği Maddeleri T Değerleri Tablosu.....	92
Tablo 4.14. Model Veri Uyum Tablosu.....	94
Tablo 4.15. Güvenirlilik Tablosu.....	95
Tablo 4.16. Demografik Özellikler.....	96
Tablo 4.17. Öz Yeterlik Puanları Betimsel İstatistik Tablosu.....	96
Tablo 4.18. İş Tatmini ve Alt Boyutları Puanları Betimsel İstatistik Tablosu.....	96
Tablo 4.19. Cam Tavan Algısı Alt Boyut Puanları Betimsel İstatistik Tablosu.....	97
Tablo 4.20. Cinsiyete Göre Ölçek Puanları Arasında Bağımsız Gruplar T Testi Tablosu.....	98
Tablo 4.21. Yaşa Göre Ölçek Puanları Arasında ANOVA Tablosu.....	100
Tablo 4.22. Çalışma süresine Göre Ölçek Puanları Arasında ANOVA Tablosu.....	101
Tablo 4.23. Eğitim düzeyine Göre Ölçek Puanları Arasında ANOVA Tablosu.....	103
Tablo 4.24. Çalışılan pozisyon türüne Göre Ölçek Puanları Arasında ANOVA Tablosu.....	105
Tablo 4.25. Medeni duruma Göre Ölçek Puanları Arasında ANOVA Tablosu.....	107
Tablo 4.26. Değişkenler Arası Korelasyon Tablosu.....	108
Tablo 4.27. Bireysel Faktör ile İş Tatmin Arasında Regresyon Tablosu.....	108
Tablo 4.28. Öz Yeterlik Puanlarının Kategorisine Göre Düzenleyici Etki.....	109
Tablo 4.29. Toplumsal Faktör ile İş Tatmin Arasında Regresyon Tablosu.....	109
Tablo 4.30. Öz Yeterlik Puanlarının Kategorisine Göre Düzenleyici Etki.....	110
Tablo 4.31. Hipotezlerin sonuçları.....	111

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 2.1. Hawthorne Araştırmaları ve Katkıları.....	35
Şekil 2.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi.....	38
Şekil 2.3. Eşitlik Algısı Formülizasyonu.....	44
Şekil 2.4. Locke Amaç Teorisi.....	45
Şekil 2.5. Beklenti, Değer ve Araçsallık İlişkisi.....	46
Şekil 2.6. Beklenti Teorisi Modellemesi.....	47
Şekil 2.7. Performans ve İş Tatmini İlişkisi.....	57
Şekil 3.1. Sosyal Bilişsel Kuramın Bir Örneği.....	63
Şekil 3.2. Karşılıklı Belirleyicilik İlkesi.....	64
Şekil 3.3. Öz Yeterlik Kaynakları ve Öz Yeterlik Üzerinde Etkileri.....	69
Şekil 3.4. Bilişsel Süreçte Öz Yeterliğin Modellenebilir Göstergesi.....	70
Şekil 4.1. Öz Yeterlik Ölçeği Standart Faktör Yükleri Grafiği.....	90
Şekil 4.2. İş Tatmini Ölçeği Standart Faktör Yükleri Grafiği.....	91
Şekil 4.3. Cam Tavan Ölçeği Standart Faktör Yükleri Grafiği.....	93

1. GİRİŞ

Örgütler açısından en önemli unsurlardan biri olan iş gücünü elde tutabilmek, artan rekabetçi işletme çevresinde hayati önem taşır noktaya gelmiştir. Nitelikli insan gücünden maksimum verim elde etmek işletmeler için rekabet üstünlüğü sağlamak adına bir strateji oluşturabilmektedir. Örgütlerin çalışanlarını kendi bünyesinde istihdam etmeyi sürdürmesinde onların işlerine karşı duyacağı tatmin kilit rol oynamaktadır. Burada önemli olan çalışanların iş yerinde eşitlikçi olmayan yaklaşımlar, örgüt içerisinde yaşadığı sorunlar, bireysel hayatlarındaki rolleri, toplumsal rollerin dağılımı gibi engellerle karşılaştıklarında bu sorunları kendi yetenek ve niteliklerine güvenerek aşarak iş tatminini yüksek tutmaya devam etmeleridir.

Öz yeterliğin çalışanların karşılaştıkları engeller karşısında iş tatminine yönelik düzenleyici bir etkisinin olup olmadığını irdelemek hem bireylerin kendi potansiyellerini geliştirmelerine hem de örgütlerin çalışanları destekleyici birtakım politika ve uygulamalar gerçekleştirmesine yarar sağlayabilir. Daha önce iş tatmini ile ilişkisi incelenen bazı kavramlar olsa da literatürde bu durumu iyileştirici noktalar üzerinde olabilecek düzenleyici roller incelenmemiştir. Bu çalışma örgütlere ve çalışanlara bu yönlerden ışık tutabilir.

Öz yeterlik inancının cam tavan algısı ve iş tatmini arasındaki düzenleyici rolünü incelenmesi üzerine yapılan bu çalışma dört bölüm içermektedir. Birinci kısımda cam tavan algısını kavramsal gelişimi, alt boyutları incelenmiş, ikinci kısımda iş tatmini kavramsal analizi, kapsam ve süreç teorileri ele alınmış, üçüncü kısımda da öz yeterlik inancının kavramsal analizi ve düzenleyici rolünün araştırılmasının önemi açıklanmıştır.

Çalışmamızın dördüncü bölümünde ise araştırmamızın önemi, hipotezleri, sınırlılıkları, veri toplama araçları, evren, örneklem ve veri analizi verilerek sonuçlar raporlanmıştır.

Çalışmamızın sonuçlar kısmında veri analizinde ortaya çıkan bulgular literatürdeki diğer çalışmalarla desteklenerek ele alınmış ve gelecek çalışmalar için fikir sunabilecek noktalara değinilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. TOPLUMSAL CİNSİYET EŞİTSİZLİĞİ VE CAM TAVAN SENDROMU İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Bu başlık altında kadın çalışanların iş dünyasında yaşadıkları zorluklar ve bu zorlukların belli bir periyotta geçmişten günümüze nasıl yansıdığı, kadınların günlük ve iş yaşamlarında karşılaştıkları engeller ve zorlukları, kadına bakış açısının nasıl olduğu ve nasıl değiştiği ele alınacaktır. Kadınların iş dünyasında ve özel hayatlarında yaşadıkları cinsiyete dayalı ayrımcılığı anlamak için ayrımcılık, negatif ve pozitif ayrımcılık, sosyal kimlik gibi kavramlar da ele alınacaktır.

1.1. Pozitif ve Negatif Ayrımcılık

Sosyal kimlik bireyin kendisini nasıl tanımladığıyla alakalı bir kavramdır. Bireyin kendini tanımladığı roller onun belirli bir grup içerisine doğmasını sağlamaktadır. Sosyal kimliğin etnik, dini, politik, mesleki ilişkiler ve belirli kimliklerin etiketlenmesi olmak üzere çeşitleri bulunmaktadır (Deaux, 2012, s. 1-2). Sosyal kimlikler arasındaki fark, eşitsizliklerin oluşmasında etkili olabilmektedir.

Toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin temelini oluşturan kilit nokta ise yapılan cinsiyet ayrımcılığıdır. Asıl konumuz olan cam tavanın özünde, belli bir kişi veya bir gruba yönelik olarak toplum içerisindeki ayrımcılık yer almaktadır. Bu bağlamda öncelikli olarak ayrımcılık, pozitif ve negatif ayrımcılığın ne ifade ettiğinin anlaşılması, toplumsal cinsiyet eşitsizliği ve cam tavanı anlamada kolaylık sağlayacaktır.

Pozitif ve negatif ayrımcılığın temelinde toplumdaki grupların diğerlerinden ayrışması ve sahip oldukları farklılıklardan dolayı diğer grupların ayrımcı bir tutum sergilemesi yatar. Kişilerin içinde bulunduğu, kendileriyle benzer özellikleri olan ve kendilerini ait hissettikleri bu gruplar daha önce de belirtildiği gibi sosyal kimliklerini belirler.

Sosyal kimlik kavramı, Henri Tajfel tarafından 1970’li yıllarda ortaya atılmıştır. Tajfel yapmış olduğu çalışmalar sonucunda kişinin kendine has özellikleri ile içinde bulunduğu toplum arasında bir ilişki kurmakta ve o grubun bir parçası haline gelmektedir.

İnsanlar sosyal varlıklar oldukları için tek başlarına bir birey olarak kararlar verip o karar doğrultusunda ilerlemekten ziyade, içinde oldukları sosyal grupları ile tanınmak ve onlarla hareket etmek isterler (Zencirkıran, 2021, s.188). Kendilerinin de içinde yer aldığı topluluk, ‘biz’ iken başka gruplar ‘öteki’dir. Bu bazı ayrımcılıklara yol açabilmekte

ve farklı gruplar birbiriyle birçok konuda ayrım yaşayabilmektedir. Bunlardan birisi de cinsiyet ayrımcılığıdır.

Pozitif ayrımcılık, gizli veya aleni yapılan ayrımcı davranışları ortadan kaldırmayı amaçlayan birtakım özel önlemler, sosyal yaşam içinde yapısal eşitsizlik ve ayrımcılığa maruz bırakılan kişilerin fırsat eşitliğinden yararlanabilmesi için gerekli durumlarda o kişilere fırsat önceliği tanınmasına dayanmaktadır (Emre, 2020, s. 6). Pozitif ayrımcılığı daha iyi anlayabilmek için negatif ayrımcılığın tanımlanması da önemlidir. Negatif ayrımcılık, ayrımcı düşüncelerin ve fikirlerin artık eyleme dökülmesi halidir. Örneğin; birinin boyu kısa olduğu için spor dalında başarılı olamayacağı bir ön yargıdır. Ancak boyu yüzünden spor ile alakalı bir çalışma alanında işe alınmaması yaşadığı negatif ayrımcılıktır. Pozitif ayrımcılıktaki amaç ise ayrımcılığa maruz bırakılan kişilerin diğer kişilerle eşitlenmesini sağlamaktır. Eğer negatif ayrımcılık söz konusu değilse, pozitif ayrımcılıktan da söz edilemez. Pozitif ayrımcılık, negatif ayrımcılık dolayısıyla ortaya çıkan düzenleyici bir ayrımcılık türüdür. Negatif ayrımcılığı önlemek veya var olan negatif ayrımcılıktan etkilenen bireylere fırsat eşitliği sağlamaya yönelik çalışmalar ve düzenlemeler yapılması pozitif ayrımcılığın göstergesidir. Bunlardan birisi Anayasanın 10. Madde 2. Fıkrasıdır.

İçerik itibariyle pozitif ayrımcılıkla alakası olan ve Anayasanın 10. Madde 2. Fıkrasında bulunan ifade şu şekilde yer almaktadır:

“Herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir. Kadınlar ve erkekler eşit haklara sahiptir. Devlet, bu eşitliğin yaşama geçmesini sağlamakla yükümlüdür. Bu maksatla alınacak tedbirler eşitlik ilkesine aykırı olarak yorumlanamaz.” (Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 1982: 2/10).

Pozitif ayrımcılık etkisini içeren ve 2009 yılında Avrupa Komisyonu tarafından yapılan bir çalışmada, sosyal ve ekonomik olarak dezavantajlı olan ve fırsat eşitliği sağlanmamış kişiler için önlemler alınması gerekliliği belirtilmiş ayrıca cinsiyet bazlı ayrımcılığın da önüne geçmek ve cinsiyetler arası eşitliğin olmasını sağlamak için eşitlik ilkesinin benimsenmesi gerektiğini ifade etmişlerdir (Radloff, 2012, s.7).

1.2. Dünya’da ve Türkiye de Kadının Yeri

İnsanların cinsiyeti iki kategori altında incelenmektedir. Bu iki kategoriden birisi toplumsal cinsiyet, diğeri ise biyolojik cinsiyettir. Doğduğunda erkek ve kadın olmak fiziksel farklılıklarla belirlenen ve resmileştirilen bir biyolojik unsurken, kadınlık ve

erkeklik toplumun bireye yansıtmak istediği cinsiyet rollerini içermektedir (Hepşen, 2010, s. 14). Toplumsal cinsiyet ise toplumsal cinsiyet rolleri ile de alakalı olarak, bireylerin başka bireylere attığı kırılğan, güçlü, sert mizaçlı, nahif gibi bireysel özelliklerin biyolojik cinsiyetlerinden dolayı kişiye etiketlenmesidir. En basit tabiriyle, toplumsal cinsiyet kavramı kişiyi kadınsı veya erkeksi olarak iki kategori altında ele alan psikososyal unsurlardır (Rice ve Kohl akt; Hepşen, 2010, s. 13).

Dünya tarihi incelendiğinde birçok medeniyetin kadına bakış açısında farklılıklar olduğu görülmektedir: Hitit dönemine baktığımızda kadınlar çok donanımlı yetkilere sahipti. Hititlerde kadın hükümdarların sahip oldukları bu geniş yetkileri sayesinde onaylanması gereken bütün belgeleri kral ile beraber imzalıyorlardı. Roma'da ise kadınların durumu ve şartları biraz daha zorlayıcıydı. Roma'da kadınların kendi sorumluluklarıyla işleri yürütmesi, söz sahibi olmaları mümkün değildi. Erkeğe itaat etmeleri ve erkekler tarafından korunmaları gerekiyordu, bundan dolayı Roma'da kadınlar vesayet altına alınıyorlardı. İlerleyen yıllarda kadınlar, uzun, zorlu bir süreçten sonra verdikleri mücadeleyle M.S. 3. yy.'da vesayeti kaldırmayı başardılar (Gülriz, 2011, s.14-16).

Orta çağ Avrupa'sında ise kadınların durumu yine pek iç açıcı değildi, bazı aşağılayıcı sıfatlara maruz bırakılmışlardı. Bunun önemli sebeplerinden biri olarak insanların, Âdem'in, Havva yüzünden cennetten kovulduğuna inanmış olmalarıydı. İnsanların algılarında bu dönemde kadınlar, ilk günahın sorumlusu konumundaydı. Kadınların doğurdukları çocuklar da günahkâr olarak etiketleniyordu. Bundan dolayı kadınlar şeytani olarak nitelendirilmiş ve hep gözetim altında olmaları gerektiği düşünülmüştü. Kadınlar birçok konuda erkeklerin gerisinde ve yetersiz görülmüş, erkeklere itaat etmesi gerektiği savunulmuştu. Reform hareketinden sonra Avrupa'da kadın hakları iyileşmeye başlamış ve birtakım olumlu gelişmeler yaşanmıştır. İslam öncesi Arap toplumunda kadına bakış ise kadınlar için oldukça zorlayıcıydı. Bu dönemde kız çocukları ve erkek çocukları arasında çok şiddetli ayrımlar yapılmıştır. Hatta kız çocukları daha hayattayken toprağın altına gömülmüş ve bir eşya gibi başka insanlara alınıp verilmiş, mirastan menedilmiş ve yok sayılmışlardı. Erkekler ise mirasın tek sahibi olmalarının yanında, istedikleri kadar kadınla evlenebilme gibi birçok hakka sahip olmuşlardı (Necip, 1931, s.83-87).

Türkiye’de ise tarihi süreç içerisinde kadının konumu, önemi ve kadına bakış açısı üç farklı dönemde incelenmektedir: *İslamiyet öncesi*, *İslamiyet sonrası* ve *Cumhuriyet dönemi sonrası*.

İslamiyet öncesinde kadınlara değer verilmiştir ve erkeklere göre daha alt sınıf gruplar olarak görülmemişlerdir. Dönemin algısı, çoğunlukla kadın ve erkeğin eşit olduğu yönündedir (Bingöl, 2014, s.111).

Ayrıca İslamiyet öncesi dönemde yönetimde söz sahibi olan erkeğe *Hakan* denmekteydi. Devletin yönetimi, hakan ile beraber hatunun ortak sorumluluğundaydı. Devletin yönetiminde hakan ile söz sahibi olan hatuna *Türkan* da denilmekteydi. Kadının sözü ve yönetimdeki yeri oldukça önemliydi. Eğer bir karar verilmişse ve bu karar ‘hakan buyuruyor ki’ şeklinde duyurulmuşsa o zaman kabul görmez ve emre uyulmazdı ancak ‘hakan ve hatun buyuruyor ki’ ibaresi bulunuyorsa emir kabul görürdü. Her türlü görüşme, toplantı, gösteri, anma, savaşlar ve barışlar için yapılan toplantılarda hakanla beraber *Türkan*’ın da bulunması zorunluydu. Bu dönemde kadınlar yönetimde söz sahibiydiler. Devlet siyasetine yön veren ve yöneten Boarık Hatun, Po-Fu, Tomris Hatun gibi kadınlar olmuştur (Gökalp, 2018, s. 156-166).

İslamiyet’in kabulü ile toplumsal roller ciddi bir şekilde değişime uğramış, kadının erkekle eşit konumda yer alması gibi bir durum söz konusu dahi olamamıştır. Bunun sebebi bu dönemde Arap-İran kültüründen etkilenilmesidir. Arap kültüründe kadınlara değer verilmemiş, kadınlar için o dönem geçerliliği olan birtakım değişiklikler yapmışlardır. Bu değişikliklerden bazıları kadının evde eşini beklemesi ve erkeğin çok sayıda kadın ile evlenmesinin meşru olmasıdır. Bu uygulamalar Arap kültürü etkisinde Türklerin uygulamış olduğu kurallardır. Özellikle bu değişimlerin ve kadınların bu dönemde geri kalmalarının en önemli sebebi dinin yanlış yorumlanmasıdır. Bu dönemden Osmanlı dönemine kadar kadın, erkeğe oranla değersizleştirilmiştir. Osmanlı döneminde kadının harem hayatında olması ve üreme mercii olarak değerlendirilmesi kadınlara bakış açısının farklılaştığının göstergesi olmuştur. Günümüzde, Osmanlı’da çok eşlilik ve harem hayatının önemli olduğu ve Osmanlı’da ortaya çıkmış bir düzen olduğu düşünülse de harem aslında Osmanlı tarafından kurulan bir yapı değildir. Bu dönemde Bizans’tan harem anlayışı Osmanlı’ya geçmiştir ve bu adapte olunan yapı daha önce de belirtildiği gibi kadınların üreme mercii olarak değer görmesine yol açmıştır (Altındal, 2004’ten akt., Bingöl, 2014, s. 111).

Türkiye’de Cumhuriyetin ilanıyla birlikte, her alanda radikal değişimlere gidilmiştir. Mustafa Kemal Atatürk öncülüğünde, Türklerin toplumsal ve siyasal durumu ve ayrıca Türk kadınının bulunduğu konum ve önemi ciddi olarak değişmiş, gelişmiştir. 1926 yılında yürürlüğe giren Türk Medeni Kanunu’yla aile kavramı kadın açısından da değer bulmuş, Osmanlı dönemindeki çok eşlilik kalkmış ve tek eşlilik yürürlüğe girmiştir. Bununla beraber kadının mal varlığı edinme hakkı doğmuştur. Bu dönemde kadınlar için eğitim alanında da iyileştirmeler yapılmış ve Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile istedikleri eğitimi almaya hak kazanmışlardır. 1934 yılında ise en önemli değişimlerden birisi gerçekleşmiş ve Türk kadınına seçme ve seçilme hakkı verilmiştir. Diğer birçok ülke bu konuda Türkiye’nin gerisinde kalmıştır. İtalya, Fransa ve İsviçre’de kadınlar seçme ve seçilme haklarını 1940-1970 yılları arasında kazanabilmişlerdir (Bingöl, 2014, s.112).

Kısacası tarih boyunca kadınlar, ötekileştirilen grup içerisine girmiş ve kendi haklarını savunma yoluyla elde etmeye çalışmışlardır. Kadınlar politik, siyasi ve sosyal hayatta birtakım zorluklarla karşılaşmışlar, toplum içerisinde eğitim alanında, iş hayatında erkeklerle eşit fırsatlara sahip olamamışlardır. Cumhuriyetin ilanı ile Mustafa Kemal Atatürk tarafından kadınlara verilen haklarla, kadınlar açısından özgürleşme, fırsat eşitliği, siyasi, politik, sosyal iyileştirmeler yapılmıştır. Cumhuriyet tarihinden günümüze kadar kadınların konumu ve kadın haklarındaki gelişmeler şu şekilde olmuştur (İçli, 2016, s.97; Konan, 2011, s. 168, Kadem, 2022):

- 1924 yılında kız ve erkek çocukları için eğitimde fırsat eşitliği sağlanması adına Tevhid-i Tedrisat Kanunu çıkarıldı.
- 1926 yılında çok eşliliğin meşruiyeti son buldu. Kadınlar boşanma hakkı, velayet hakkına sahip oldu.
- 1930 yılında kadınlar belediye seçimlerinde seçme ve seçilme hakkı kazandı.
- 1933 yılında kadınlara muhtar olarak seçme ve seçilme hakkı tanındı.
- 1934 yılında kadınlar milletvekili seçme ve seçilme hakkına sahip oldu.
- 1937 yılında Devlet Planlama Teşkilatı Kadına Yönelik Politikalar Danışma Kurulu kuruldu. Bu kurul kadın sorunlarına odaklanan ilk resmi kurum olma özelliğini taşımaktadır.
- 1845 Kadınlar için doğum yardımı ile ilgili yasa düzenlendi.
- 1849 yaşlılığa bağlı sigorta sağlanmasında kadınlar ve erkekler için adil ve eşitlik anlayışı ile düzenleme yapılması yasası yürürlüğe girdi.

- 1952 yılında çocukları olan kadınlar için Sağlık Bakanlığı tarafından yürütülen sağlık hizmetleri verilmeye başlandı.
- 1960 yılında Feminizm ve Feminist Hareketler Türkiye’de etkin olmaya başladı.
- 1966 Kadın ve erkek çalışanların eşit ücret almaları ile ilgili ILO sözleşmesi yürürlüğe girdi.
- 1989 yılında ise İstanbul Üniversitesi Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi kuruldu.
- 1990 yılında kadınların çalışmaları için kocalarından izin almaları gerektiğini hükmeden madde iptal edildi.
- 1990 Eylül ayında şiddet gören kadınlara hizmet vermek için çalışmalara başlandı ve sığınma evi açıldı.
- 1991 yılında ilk defa bir kadın vali olarak Lale Aytaman, Muğla iline atanmıştır.
- 1997 yılında artık kadınların eşlerinin soyadlarının yanında isteğe bağlı olarak kendi soyadlarını alma hakları oldu.
- 1998 yılında kadınların onurunu zedeleyebilecek olan bekaret kontrolünün yalnızca belirli suçlar doğrultusunda kişinin onayı ile yapılabileceğini beyan eden genelde yayınlandı.
- 1998 yılında kadınların evlerinde uğradıkları aile içi şiddet için önlem almak adına Ailenin Korunmasına Dair kanun yürürlüğe kondu.
- 2000 yılında TBMM komisyonundan geçerek kadın erkek eşitliği izleme kurulu oluşturuldu.
- 2003 yılında iş yerlerine personel alırken cinsiyeti yönünden hiç kimsenin ayırtılamayacağına veya işten çıkarılamayacağına dair İş Kanunu hükmü uygulamaya girdi.
- 2007 yılından itibaren kadınların gelir elde etmek için yapmış oldukları ürünlerin vergiden muaf olması kararlaştırıldı.
- 2011 yılında çalışan kadınların doğum izni, süt izni gibi hakları düzenlendi.
- 2013 yılında milletvekili görevini yürüten kadınların, meclise başörtülü girmelerine dair yasaklar kaldırıldı.
- 2014 yılında cinsel saldırı, cinsel taciz gibi suçlardan alınan cezalar ağırlaştırıldı. Bu suç sonrası mağdur olan kadının hamileliği söz konusu ise belli bir haftaya kadar aldırma hakkı tanındı.

- 2015 yılında kadınlar için doğum yardımı programı faaliyet göstermeye başladı.

2020 yılından itibaren ise kadınların toplumdaki yerine dair birçok çalışma ve araştırma yapılmıştır. 2016 yılından bu yana Kadir Has Üniversitesi tarafından düzenli olarak yürütülen 18 yaş ve üzeri Türkiye’de yaşayan bireylerden rastgele örnekleme ile kadın ve erkeklerden oluşan 1216 kişi ile gerçekleştirilen Toplumsal Cinsiyet ve Kadın Algısı araştırması raporuna göre, anneleri çalışan çocukların psikolojik olarak daha kuvvetli olduğu ancak buna karşılık 3 bin civarı kadının iş hayatında hiçbir zaman aktif olmadığı vurgulanmaktadır. Aynı zamanda kadınların, iş ve ev sorumluluk dengesinin kurulamaması ve fazla rolü olmasından ötürü çalışan kadınların %44’ü işten ayrılmıştır. Aynı rapora göre toplumda cinsiyet eşitliği algısına ve kadına yönelik algıların iyi yönde artış gösterdiği görülmektedir (Kadir Has Üniversitesi, 2020, s.54-56).

2022 yılında ise yine Kadir Has Üniversitesi tarafından 2015 yılından itibaren 18 yaş ve üzerinde olan %54’ü kadın %46’sı erkek olmak üzere yaklaşık 2500 kişi ile yapılan araştırma sonucunda hazırlanan raporda şu bilgiler yer almaktadır: Kadının toplumda yaşadığı en büyük problem şiddettir ve 2020-2021 yıllarına oranla artış göstermektedir. Şiddetten sonra problemler sırasıyla; işsizlik, eğitimsizlik, sokakta baskı ve taciz, aile baskısı, kadın- erkek eşitsizliği, çevre ve mahalle baskısı olarak rapor edilmiştir. Raporda dikkat çeken bir nokta ise iş dünyasında liderliğin genel olarak erkeklerin elinde olmasına dair inancın çokluğudur. 2016 yılında erkeklerin %42’si, kadınların %25’i liderlik erkeklerin elinde olmalıdır derken 2022 yılında erkeklerin %34’ü ve kadınların %19’u liderliğin erkeklerin elinde olması gerektiğini düşünmektedir. 2016 yılından 2022 yılına gelene kadar olan verilerde iş dünyasında liderlik erkeklerin elinde olmalıdır algısının biraz daha azaldığı görülmektedir. Ancak bu azalma liderlik erkeğin elinde olmalı algısının kırıldığını gösterebilecek düzeyde olmamıştır (Kadir Has Üniversitesi, 2022, s.12-38).

1979 yılında Birleşmiş Milletler kadınlara karşı yapılan her türlü ayrımcılığı önlemek amacıyla bir sözleşme imzalamıştır. Bu sözleşme dünyada en çok imzalanan sözleşmelerden birisidir. Türkiye de sözleşmeyi 1985 yılında imzalamıştır. Adı CEDAW (Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women) olan bu antlaşmanın kapsamını her alanda eşitlik, ayrımcılık yapmama ve hükümet politikaları oluşturmaktadır. Sözleşmeye imza atan ülkeler, toplumlarında var olan kadına karşı yapılan her türlü engel ve ayrımcılığı önlemek için harekete geçmelidir. CEDAW komitesi ise bu ülkelerin kadın haklarını iyileştirmek ve kadınlara yapılan ayrımcılıkları

önlemek adına hayata geçilen uygulamaları raporlamak ve sunmakla yükümlüdür (http-1).

CEDAW 'ın 1. Maddesi toplumsal cinsiyet algıları sonucunda cinsiyet eşitsizliği ve ayrımcılığı ile alakalı olarak şu madde ele alınmıştır;

“Kadınlara karşı ayırım’ deyimi kadınların, medeni durumlarına bakılmaksızın ve kadın ile erkek eşitliğine dayalı olarak politik, ekonomik, sosyal, kültürel, medeni ve diğer sahalardaki insan hakları ve temel özgürlüklerin tanınmasını, kullanılmasını ve bunlardan yararlanılmasını engelleyen veya ortadan kaldıran veya bunu amaçlayan ve cinsiyete bağlı olarak yapılan herhangi bir ayırım, mahrumiyet veya kısıtlama anlamına gelecektir” (http-1).

Günümüzde yasal düzenlemeler ve politikalar aktif olmasına rağmen hala tam anlamıyla kadın-erkek eşitliği sağlanamamış ve kadınlara atfedilen kırılğan, hassas, narin, güçsüz gibi algılar değişim gösterememiştir. Toplumsal algılar değişmedikçe eşitliğin ortaya çıkması zor olacaktır. Bu konuyu aşmak ve toplumsal eşitliği sağlamak adına, kadınların eğitimine daha fazla önem verilmesi, siyasal, sağlık ve kamu alanında kadınlara pozitif ayrımcılık gösterilmesi, sorumlulukları kadın ve erkeklerin birlikte paylaşması, bir aile içerisindeki erkek ve kız çocuklarına eşit şekilde muamele gösterilmesi, kadınların şiddet kurbanı olmalarının önlenmesi için caydırıcı hükümler geliştirilmesi, kadınların toplumsal alanlarda görev almalarını sağlamak, kadın iş gücünü arttırmak gibi uygulamalar hayata geçirilebilir (http-2).

2011 yılında ise kadına yönelik şiddet ve istismarı önlemek, kadınlara yönelik ayrımcılık ve sorunlarla mücadele etmek adına Türkiye, İstanbul Sözleşmesi’ni imzalamıştır. Bu sözleşme kadın ve kız çocukları için hakların iyileştirilmesi, şiddetin önlenmesini temel almaktadır. Sözleşmenin asıl adı ‘Kadına Yönelik Şiddet ve Aile İçi Şiddetin Önlenmesi ve Bunlarla Mücadeleye İlişkin Avrupa Konseyi Sözleşmesi’dir. Sözü edilen sözleşme, İstanbul ilinde onaylandığı için kısaca İstanbul Sözleşmesi olarak anılmaktadır. Türkiye ile toplam yirmi ülkede onaylanmış ve yürürlüğe girmiştir (Bakırcı, 2015, s134). Sözleşmenin amaçları şu şekilde listelenmiştir (CETS, 2011, s 2):

- Kadın ve kız çocuklarını şiddete karşı korumak, şiddeti yok etmek.
- Kadın ve kız çocuklarına dair yapılan bütün ayrımcılık çeşitlerini ve şekillerini ortadan kaldırmak. Bunu yaparken kadınların güçlenmesini sağlamak ve erkeklerle eşit noktaya taşımak.
- Şiddete uğramış, mağdur kadınları korumaya almak, bu kadınlara yardım etmek ve bunun için gereken politika ve tedbiri planlamak.

- Kadına yönelik aile ortamı şiddetini yok etmek amacı ile uluslararası bağlantıyı kuvvetlendirmek.

Kadına yönelik her türlü şiddetin önlenmesi, erkeklerle eşit fırsatlar elde etmeleri, toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin önüne geçilmesi, kadınların desteklenip, güçlendirilmesi amacını taşıyan İstanbul Sözleşmesi, LGBTQ+ bireylerle, ilişkilendirilerek bu sözleşmenin Türk aile yapısına ters düştüğü, sapıkça ve sapkınca şartları olan batı dünyasının dayattığı yaşam tarzının bizim yerli hayat tarzımız ile örtüşmeyeceği gibi argümanlar gösterilerek 20 Mart 2021'de Cumhurbaşkanı Kararı ile feshedilmiştir (Resmî Gazete, 20 Mart 2021, sayı 31429). Böylelikle Türkiye tarafı İstanbul Sözleşme'sinden çekilmiştir.

İstanbul Sözleşmesi, cinsel kimliğin ve tercihlerin kişiye özel ve saygı gösterilmesi gereken hususlar olduğunu vurgulamaktadır (Kocabay ve Şener, 2022, s.9-25).

Feminizm 1960'lı yılların sonlarına doğru ortaya çıkmış bir hareket ve olgudur. Feminizm asıl itibarıyla erkek ve kadının toplumda eşit olmamasından kaynaklanan ve yine toplumda erkeklerin gerisinde ikincil bir grup olarak hayatını sürdüren kadınların erkek egemen anlayışa ve ataerkilliğe karşı çıkmasıdır.

Feminizm hareketi ise kadın ve erkeğin eşitliğini savunan ve bunun olması adına mücadele veren ve bu eşitliği politik, siyasi ve sosyal alanlar adına savunan bir harekettir. Feminist hareket üç dalga şeklinde gerçekleşmiştir:

Birinci dalga genel olarak kadınların siyasi hakları için mücadele ettikleri bir dönemdir. Bu dönemde kadınlar evlerinde kocalarının, aile içinde babalarının malı olarak görülmekteydi ve eşlerinden ayrılma hakları yoktu. Kadınlar genelde alt pozisyon işlerde çalışırlardı ve bir erkek tarafından yönetilirlerdi. Bu dönem kadınlar oy kullanma hakları adına harekete geçmiş olsalar da başarılı bir sonuç elde edemediler ancak sonraki dalgalara ve kadınlara ilham oldular.

İkinci dalga, 1960 yılında gerçekleşmiş bir harekettir ve kadın hakları açısından daha kapsayıcılığa sahiptir. Bu dönemde kadınların siyasi, politik, ekonomik haklarının iyileştirilmesi adına çalışmalar yürütülmüştür. Dönem içerisinde liberal feministler, radikal feministler, eko feministler, çok kültürlü feministler, Sosyalist/Marksist feministler ve onların ideojileri de yer almıştır (Tablo 1.1.). Bu dönemde kadınlar seslerini duyurabildikleri her yerde ataerkilliği ve kalıplaşmış yargıları kırmaya çalışmışlardır (Odhiambo ve Mutuku, 2022, s. 1-8).

Tablo 1.1. *Feminizm türleri (Osborne, 2001, s.30; Odhiambo ve Mutuku, 2022, s.9-12; Arat, 2022, s. 22-76; Michalos, 2014, s.1765).*

Çok Kültürlü Feminizm	(Odhiambo ve Mutuku, 2022, s.12) • Çok kültürlü feministler, her kadının farklı olduğunu ve her bir kadının kendine has kimliği olduğunu, tek bir algı içerisinde var olamayacaklarını ve kendine has olduklarını savunurlar. • Bütün din, dil, ırk gözetilmeksizin her kadının eşit ve erkeklerle aynı haklarla yaşaması gerektiğini savunurlar.
Eko Feminizm	(Michalos, 2014, s. 1765) • Eko feministler doğayı ve kadını birbiriyle ilişkilendirirler. İnsan eliyle yok edilen gezegen gibi ataerkil düzen içerisinde de kadının sömürülmesi arasında ilişki kurarlar. • Dünyaya feminist bir bakış açısının hâkim olması gerektiği üzerinde dururlar.
Sosyalist/Marksist Feminizm	(Arat, 2022, s. 22) • Sosyalist/Marksist feministler kadın ve erkeğin sosyal statüde eşit olması gerektiğini ve bunun olabilmesi için kapitalizmin yok edilmesi gerektiğini düşünürler. • Ayrıca sosyalist feministler kadın hakları arayışında sadece orta ve üst sınıfın durumuna bakıldığını iddia ederler. • İş hayatında maaş eşitsizliği ve iş yerinde cinsel taciz gibi konuların üstünde durulur.
Liberal Feminizm	(Osborne, 2001, s. 30; Odhiambo ve Mutuku, 2022, s.12) • Liberal feministler geleneksel bir bakış açısına sahiptirler. • Eşit olması gereken hak ve fırsatların cinsiyet farkından dolayı kısıtlanıyor olmasına karşı çıkarlar. • Kadınların okuma haklarının iyileştirilmesi ve eğitimde fırsat eşitliği olması gerektiğini savunurlar. • Kadınlara çocuk konusunda iş, okul ve eğitimde pozitif haklar verilmesi gerektiğini belirtirler.
Radikal Feminizm	(Arat, 2022, s.75-76; Odhiambo ve Mutuku, 2022, s, 9-10). • Radikal feministler kişisel ifade özgürlüğünü isterler. • Toplumun kadınlara yüklediği niteliklerden değil, bu nitelikleri aşağılayıcı olarak ele alınmazsa, daha az cinsiyetçi baskı olacağını savunurlar.

Feminizmin üçüncü dalgası 1990'ların başında gerçekleşmiştir ve ikinci dalga feminizmin üzerine kurulan yanlış algıya yöneliktir. Bu algı, feminist hareketine yalnızca üst ve orta sınıf beyaz kadınlar tarafından ilerlediği fikriyle oluşmaktaydı. Üçüncü Feminist hareket, bu algıyı yıkmak ve kadın haklarının evrensel olduğunu, din, dil, ırk, köken fark etmeksizin bütün kadınlar adına kapsayıcı olması gerektiğini vurgulamaktaydı. Bu dönemde kadına yönelik şiddet, cinsel zorbalık gibi sorunlarla

ilgilendirilmiş, aynı zamanda kadının durumunun güçlendirilmesi adına yapılabilecek politikalar üzerinde durulmuştur (Arat, 2022, s.1-22).

Türkiye’de feminizme ilginin yoğunlaşması 1975 ve 1985 tarihleri arasında olmuştur ki bu yıllar Birleşmiş Milletler tarafından “Kadın On Yılı” ilan edilmiştir. Türkiye’de feminizm hareketi daha çok orta sınıf kadınlar öncülüğünde olmuştur. Aralık 1975’te 27 kadın derneğinin bir araya gelerek gerçekleştirdikleri ortak çalışmalarda, Türkiye’de kadınların yararına birtakım yasal düzenlemelerin olması gerektiği ve bu düzenlemelerin hayata nasıl geçirileceği üzerinde durmuşlardır. 1978’de ise Türkiye’nin farklı şehirlerinde seminerler düzenlenmiş ve kadınların sorunları tartışılmıştır. 1980 yılı ve sonrasında feminizm hareketi daha değişik bir ilerleme kaydetmiştir. 1980 yılı sonrasında feminizm daha çok ele alınan ve incelenen bir konu haline gelmiştir. Tanzimat ve Cumhuriyet döneminde eserler kaleme alan Namık Kemal, Ziya Gökalp ve Halide Edip Adivar gibi önemli isimler kadınların eğitimi ve bilinçlenmeleri, tüm insanların cinsiyet farkı gözetmeksizin eşit haklara sahip olması gerektiğini savunmuş ve bu düşüncelere dair çalışmalar yapmışlardır. 1981 yılında kadın sorunlarına ilişkin paneller düzenlenmiştir. Yazılı basında kadınların yaşadıkları problemler ele alınmış ve uzunca haftalar bu konuda yazılar yazılmıştır. 1980 ve 1990 yılları arasında ise Mor İğne, Ayrımcılığa Karşı Kadın Derneği, Ankara Feminist Grubu, Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği gibi birçok kadına yönelik ayrımcılık farkındalığına sahip ve eşitsizlikle mücadele etmek adına dernekler kurulmuştur. 1992 yılında Medeni Kanun’da yer alan kadının çalışmasını kocanın onayına sunan madde ayrımcılık olarak görülüp iptal edilmiştir. 1997 yılında ise kız çocuklarının eğitim haklarını sağlamak adına 8 yıllık zorunlu eğitim yasalaştırılmıştır. Aynı yıl kadınlara evlilik durumunda kendi soyadlarını da ekleme hakkı tanınmıştır. 1998 yılında aile içi kadına şiddet konuları üzerinde durulmuş ve şiddet uygulayana yönelik nafaka, uzaklaştırma gibi önleyici cezalar uygulanmıştır. Daha sonraki yıllarda da kadınlara eşitlik sağlayan birçok düzenleme yapılmaya devam edilmiştir (Arat, 2002, s. 82-88). 1990 ve sonrasında kadın haklarında olan iyileştirmelerden bazıları aşağıda sıralanmıştır (Kaypak ve Kahraman, 2016, s.311-312; Ülger, 2015, 40-41):

- 1990 tarihinde Kadının Statüsü ve Sorunları Başkanlığı kuruldu. (Şimdi bu bakanlığın adı Aile ve Sosyal Politikalar’dır).
- 1993 tarihinde Birleşmiş Milletler Kadına Karşı Şiddetin Engellenmesi Bildirgesini kabul etti.

- 1998 tarihinde Ailenin Korunması kanunu çıktı.
- 2003 tarihinde kadınların iş hayatında karşılaştıkları sorunlara ve ayrımcılıklara engel olmak için İş Kanunu'nun kapsamı düzenlendi.
- 2014 yılında ülkemizde İstanbul Sözleşmesi uygulanmaya başlandı. (Sözleşme ile kadına karşı yapılan şiddet ve aile içinde olan şiddetin engellenmesi ve bu gibi durumlarla mücadele edilmesi, aynı zamanda cinsiyete dayalı her türlü eşitsizliğin ortadan kalması amaçlanmıştır. 20 Mart 2021 tarihinde ise Türkiye bu sözleşmeyi feshetti).

1.3. İş Dünyasında İstatistiklerle Kadın Çalışanların Durumu

Kadınlar tarih boyunca erkeklerin gerisinde ikincil bir varlık olarak yaşamlarını sürdürmüş ve sürekli olarak sosyal, ekonomik, kültürel alanlarda var olmak adına çaba göstermek zorunda kalmışlardır. Özellikle ataerkil toplumlarda kadınlar toplumun dayattığı belirli kalıplarda sıkışıp kalmış ve ekonomik özgürlüklerini sağlamak adına bir işte çalışmamış, tek sorumluluğu ev düzenini sağlamak, çocuk büyütmek ve eşinin himayesinde kalmak olmuştur. Yani kadınlara toplumca atfedilen rol, annelik ve ev içi roller olmuştur. Kadın işgücü açısından tarih incelendiğinde sanayi devrimi ile birtakım yenilikler yaşanmıştır. Kadınlar bu geleneksel tabuların dışına çıkamamışlardır. Belirli bir ücret karşılığında iş görmeye başlamaları sanayi devrimi ile beraber olmuş, böylece kadınlar ilk defa, gösterdikleri emeğin parasal olarak karşılığını almaya başlamışlardır. Sanayi devrimi ile beraber kitle üretim araçlarının ortaya çıkışıyla emek gücü gerektiren tarımsal işlerini bırakan kadınlar kentlere göç etmiş ve tekstil, temizlik, dokuma sanayi gibi alanlarda çalışmaya başlamışlardır (Özer ve Biçerli, 2003, s. 56-5).

İkinci Dünya Savaşı ile birlikte kadınlar iş gücünde daha fazla var olmaya başlamışlardır. Kadınların iş gücünde aktif rol oynamalarının savaş ile bağıntısı ise toplam iş gücündeki erkek payının eksilmesi, erkek nüfusun savaşta yaşamlarını yitirmesi sonucu oluşan iş gücü boşluğudur (Öztürk, 2014, s.110).

Günümüzde ise kadınlar birçok farklı alanda toplam iş gücü içinde yer edinmeyi başarmıştır. Kalkınma Bakanlığının 2019-2023 yılını kapsayan On Birinci Kalkınma Planı'na göre toplam iş gücü içerisinde korunması ve eşitlik sağlanması gereken gruplardan birisi kadınlardır.

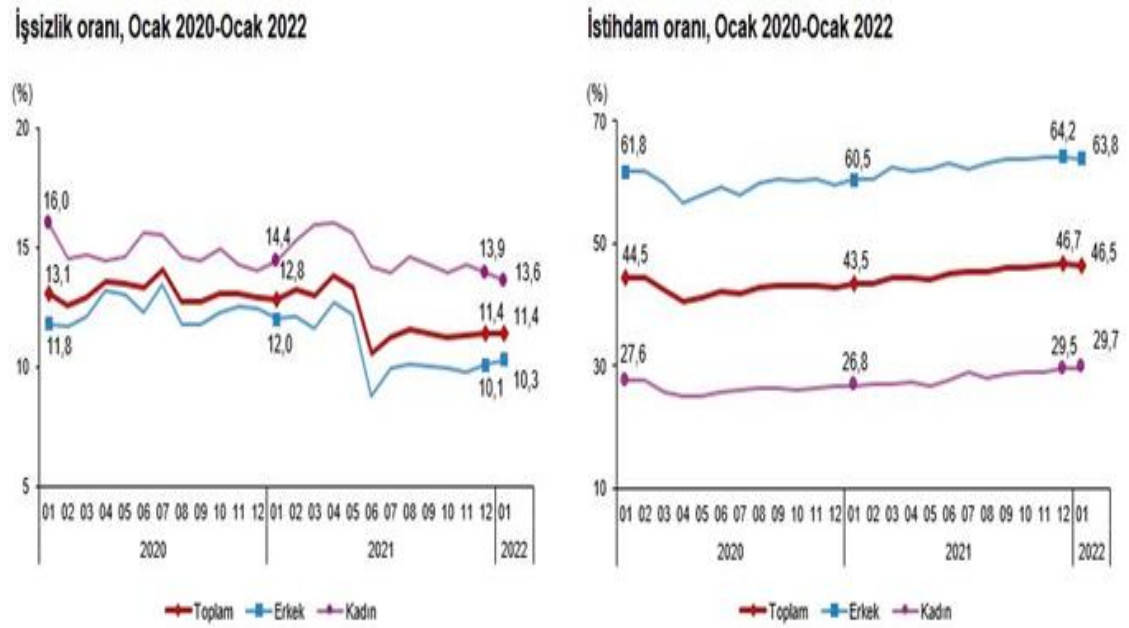
Kalkınma raporuna göre toplumsal olarak belirlenen cinsiyet algıları kadınların fırsat eşitliğini azaltmakla birlikte iş dünyasında da istedikleri yerde olmalarını

engellemektedir ve bu durum kadınların iş gücüne erkeklerle eşit oranda katılımını sağlamak adına önlenmesi gereken bir problemdir (TCKB, 2018).

Günümüzde hala kadınların iş gücüne katılımı konusunda bazı engeller olmaktadır ve erkeklerle aynı oranda iş dünyasında var olamamaktadırlar. TÜİK'in 2022 Mart ayı raporuna göre aynı yılın ocak ayına oranla işsizlik seviyesi erkeklerde %10 civarı kadınlarda ise %13 civarı olarak rapor edilmiştir.

Kadınların iş gücündeki durumunu daha iyi analiz etmek ve kavramak için erkek istihdamını da göz önünde bulundurmak gerekmektedir. TÜİK 2020-2022 yılları arasında işsizlik ile ilgili tablo 1.2'de belirtilmektedir. Bu tabloya göre kadınlarda istihdam oranı %29 civarı, erkeklerde istihdam oranı ise %62 civarındadır.

Tablo 1.2. 2020-2022 yılları işsizlik oranı (TÜİK, İşgücü İstatistikleri, Ocak 2022).



ILO (International Labour Organization – Uluslararası Çalışma Örgütü), 2020 verilerine göre ise cinsiyet ve yaş bazlı işsizlik ve iş gücünün dışında kalma (çalışmaya uygun olmama veya çalışmaya uygun olsa da iş aramama) oranı Tablo 1.3'te gösterilmiştir. 2019'un son aylarında başlayan ve dünyayı etkisi altına alan Koronavirüs dolayısıyla işsizlik oranı da değişim göstermiştir.

Tablo 1.3. ILO tahminleri (ILO Gözlem: COVID-19 ve Çalışma Yaşamı, 2021)

Toplam (4.3%)	0.9	3.4 %
Kadın (5.0%)	0.7%	4.3%
Erkek (3.9)	1.1.%	2.8%
Genç (8.7%)	8.7 %	
Yetişkin (3.7%)	1.1 %	2.6 %

 İŞSİZLİK  İŞGÜCÜ DIŞINDA KALMA

OECD 2022 Temmuz ayında yayınlamış olduğu 2010-2021 yılları arasındaki 15-24 yaş aralığındaki kişilerin, cinsiyete bağlı istihdam oranlarına göre Türkiye’de kadın istihdamı en az olan ülkelerden birisi olduğu görülmektedir. Aynı zamanda hemen hemen her ülkede görüldüğü üzere kadın istihdamı, erkeklere göre daha düşüktür. Cinsiyete bağlı yıllara göre istihdam oranı aşağıdaki tablo 1.4’te görülmektedir.

TÜİK 2022, İşgücü İstatistikleri’ne göre ise 2022 yılının ilk çeyreğinde sektörel olarak ve cinsiyete göre istihdam oranları rapor edilmiştir. Bu rapora göre kadınlar ve erkekler en fazla hizmet sektöründe istihdam edilmiştir, tarım sektöründe erkekler kadınlara oranla 2 kat daha fazla istihdam edilirken sanayi sektöründe kadın ve erkek istihdamı arasındaki aralık daha da açılmaktadır, erkekler bu sektörde daha fazla istihdam edilmektedir.

1.4. İş Dünyasında Cinsiyet Ayrımcılığına Dayalı Sıklıkla Karşılaşılan Problemler

Toplumsal hayatta kadınların yaşadığı zorluklar ve kadınlara karşı toplumsal algılar, *Dünya’da ve Türkiye’de Kadının Yeri* başlığı altında ele alınmıştır. Alan yazını incelendiğinde iş dünyasında en yoğun olarak cinsiyete dayalı ortaya çıkan problemler arasında cinsel taciz, terfi etmede eşitsizlik, ücret eşitsizliği başı çekmektedir.

Tablo 1.4. Cinsiyet bazlı istihdam oranı (OECD Cinsiyete göre istihdam oranı, 2022).

ÜLKELER	CİNSİYET	2010 SON ÇEYREK	2015 SON ÇEYREK	2019 SON ÇEYREK	2020 SON ÇEYREK	2021 SON ÇEYREK
Avustralya	KADIN	59.6	59.9	61.2	59.4	62.4
	ERKEK	61.7	58.8	59.1	57.6	60.4
Avusturya	KADIN	49.3	47.5	48.6	46.8	...
	ERKEK	59.0	53.0	54.5	52.3	...
Belçika	KADIN	23.0	20.7	25.3	19.9	...
	ERKEK	27.4	23.4	27.5	24.3	...
Kanada	KADIN	57.2	58.2	59.1	52.6	60.2
	ERKEK	53.5	54.3	56.1	52.3	56.1
Danimarka	KADIN	53.7	51.6	56.3	53.8	...
	ERKEK	51.8	51.4	54.9	52.2	...
Finlandiya	KADIN	41.0	42.4	26.9	40.9	...
	ERKEK	37.4	37.6	32.6	41.1	...
Estonya	KADIN	27.2	33.4	39.0	32.7	...
	ERKEK	28.7	33.2	41.4	34.6	...
Fransa	KADIN	25.8	25.8	26.9	27.2	...
	ERKEK	34.4	31.1	32.6	31.5	...
Almanya	KADIN	44.9	44.1	45.9	46.1	...
	ERKEK	48.8	46.4	51.0	49.7	...
Yunanistan	KADIN	15.2	11.3	13.3	9.6	...
	ERKEK	22.6	14.8	17.0	14.6	...
Macaristan	KADIN	17.7	24.8	25.0	23.0	...
	ERKEK	20.5	29.1	32.1	31.4	...
İsrail	KADIN	29.9	...	...	...	...
	ERKEK	25.0	45.5	40.5	37.0	40.5
İtalya	KADIN	16.2	13.3	15.3	12.3	...
	ERKEK	24.0	19.3	21.7	20.3	...
Japonya	KADIN	40.7	41.7	48.7	47.4	47.5
	ERKEK	37.8	41.0	41.1	45.4	45.0
Kore	KADIN	27.1	30.9	29.9	28.5	31.9
	ERKEK	18.4	23.0	23.9	21.1	22.7
Meksika	KADIN	28.7	29.2	30.0	27.5	...
	ERKEK	54.3	54.0	52.8	49.1	...
Norveç	KADIN	52.8	50.3	51.0	49.4	...
	ERKEK	50.2	49.3	50.6	47.9	...
Türkiye	KADIN	20.6	23.6	21.9	19.7	...
	ERKEK	40.6	44.2	44.2	40.1	...
İspanya	KADIN	23.5	17.0	20.2	38.1	...
	ERKEK	24.3	19.4	24.8	39.0	...
İsviçre	KADIN	39.8	46.0	44.9	38.1	...
	ERKEK	39.9	43.3	41.2	39.0	...
B. Krallık	KADIN	49.1	54.2	54.8	52.0	...
	ERKEK	51.8	55.4	55.2	49.5	...
Amerika	KADIN	44.6	48.7	51.2	48.3	52.6
	ERKEK	45.1	49.3	51.4	48.8	50.0
OECD Ortalama	KADIN	35.4	37.5	39.1	36.3	...
	ERKEK	42.6	44.3	45.6	42.7	...

Tablo 1.5. *Mevsim etkisinden arındırılmış istihdamın sektörel dağılımı (TÜİK, İşgücü istatistikleri, 1. Çeyrek, 2022).*

	1. ÇEYREK 2022			BİR ÖNCEKİ ÇEYREK			BİR ÖNCEKİ ÇEYREĞE GÖRE FARK		
	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın
Toplam	29.964	20.369	9.595	29.776	20.304	9.472	188	65	123
Tarım	4.883	2.818	2.015	4.972	2.855	2.116	-139	-37	-101
Sanayi	6.529	4.907	1.622	6.459	4.862	1.596	70	45	26
İnşaat	1.735	1.650	84	1.771	1.681	90	-36	-31	-6
Hizmet	16.867	10.994	5.873	16.575	10.905	5.669	292	89	204

1.4.1. Cinsel taciz

İş yerinde karşılaşılan en büyük problemlerden birisi mobbing/ psikolojik tacizdir. İş dünyasında mobbing kavramını inceleyen Heinz Leymann, konunun psikolojik taciz veya mobbing olarak ele alınabileceğini, bir ya da birkaç kişinin bir başkasını çaresiz ve korunmasız bir duruma itmesi, düşmanca ve etik olmayan şekilde davranması ve iletişim kurması olarak tanımlamıştır.

Leymann mobbingi, kişilerin bir başkasıyla iletişimini veya sorunlarını, isteklerini dile getirmesini engelleme, konuşurken araya girme, sürekli eleştirme, kişiyi yalnızlaştırma, fiziksel yükü ağır işlere zorlanması veya cinsel tacize uğrama olarak ele almıştır. Yani iş yerinde olan mobbing şekil itibarıyla cinsel taciz, psikolojik zorlama veya sözel şiddet, fiziksel şiddet içermektedir (Leymann, 1996, s.165-180).

Cinsel tacizin mağdurları sadece kadınlar olmamakla beraber erkekler de cinsel tacize uğramaktadırlar ancak bazı araştırmalarla kadınların cinsel tacizin oransal olarak daha fazla mağduru olduğu görülmektedir (Akgeyik, 2006, s.216; Fitzgerald vd, 1988, s.330-240; Marin ve Guadagno, 1997, s.934-937).

TDK'ye göre cinsel taciz kavramı, tedirgin etmek ve bir başkasına sıkıntı çıkarmak olarak tanımlanmaktadır, TDK'ye göre iş yerinde bir sorun olarak ele alınan ikinci bir açıklamaya göre ise iş hayatında belirli bir gücü elinde bulunduran bireylerin, genelde karşı cinse karşı ahlak dışı tavırlar ve birtakım davranışlarla bir başka kişiyi cinsel olarak huzursuz ve rahatsız etmesi şeklinde ifade edilmektedir.

Cinsel taciz sadece temas ile gerçekleşen bir suç değil aynı zamanda birtakım uygunsuz hareketler ve söylemlerle de gerçekleşebilmektedir. Hatta bazı yüz ifadeleriyle, bazı rahatsız edici bakışlarla bile cinsel taciz söz konusu olabilmektedir. Ayrıca bu tür

tacize uğramış kişilerde birçok mental, fiziksel sorun ortaya çıkabilmektedir (Akgeyik, 2006, s.216-217).

Cinsel taciz eyleminin ceza kanununun 105. Maddesinin 1. ve 2. bendinde yaptırımını da bulunmaktadır.

“Madde 105- (1) Bir kimseyi cinsel amaçlı olarak taciz eden kişi hakkında, mağdurun şikâyeti üzerine, üç aydan iki yıla kadar hapis cezasına veya adli para cezasına fiilin çocuğa karşı işlenmesi hâlinde altı aydan üç yıla kadar hapis cezasına hükmolunur.40 (2) (Değişik: 18/6/2014-6545/61 md.) Suçun; a) Kamu görevinin veya hizmet ilişkisinin ya da aile içi ilişkisinin sağladığı kolaylıktan faydalanmak suretiyle, b) Vasi, eğitici, öğretici, bakıcı, koruyucu aile veya sağlık hizmeti veren ya da koruma, bakım veya gözetim yükümlülüğü bulunan kişiler tarafından, c) Aynı işyerinde çalışmanın sağladığı kolaylıktan faydalanmak suretiyle, d) Posta veya elektronik haberleşme araçlarının sağladığı kolaylıktan faydalanmak suretiyle, e) Teşhir suretiyle, işlenmesi hâlinde yukarıdaki fıkra göre verilecek ceza yarı oranında artırılır. Bu fiil nedeniyle mağdur; işi bırakmak, okuldan veya ailesinden ayrılmak zorunda kalmış ise verilecek ceza bir yıldan az olamaz”.

Bu kapsamda cinsel tacizin önüne geçilmesine dair düzenleme ve kanun 2014 yılından beri yürürlükte yerini korumaktadır.

1.4.2. Ücret eşitsizliği

Bir işletme içerisinde çalışanlar aynı sorumluluklara sahip oldukları halde farklı ücret politikaları ile karşılaşabilmektedirler. Özellikle kadınlar cinsiyete dayalı ayrımcılığa bağlı olarak diğer kişilerle benzer iş yüküne sahip olmalarına rağmen daha az maaş alabilmektedirler. Bunun sebeplerinden birisi erkek çalışanların yoğun olduğu bir iş yerinde erkek egemen anlayışın hüküm sürmesidir. Bu doğrultuda kadın çalışanlar nitelikli olmalarına rağmen erkeklerden daha az maaş alabilmektedirler (Peterson,1997, s. 199). Kısaca erkek ve kadın çalışanların, aynı iş yüküne, aynı görevlere, eşit koşullar dahilinde sahip olmasına rağmen, yaptıkları işleri karşılığında farklı maaşlar almaları ücret eşitsizliği olarak ifade edilmektedir.

ILO tarafından en son yapılan Cinsiyete Dayalı Ücret Farkının Ölçümü Raporu’na göre, 2018 yılında cinsiyete dayalı maaş farkı %15,6 olarak belirlenmiştir. Ayrıca rapora göre maaş farkı sadece cinsiyet değil yaş faktörüne göre de değişim göstermektedir ve yaş ilerledikçe maaş farkı kadınların aleyhine olmaktadır.

1.4.3. Terfi etmede eşitsizlik

Kadınlar iş dünyasında geçmiş yıllara oranla daha aktif rol oynamalarına rağmen hala mesleki ilerleyişlerinde birtakım engellerle karşılaşabilmektedirler. Bir kadın çalışan, bulunduğu iş pozisyonunda nitelikli ve donanımlı olmasına ve uzun yıllar mevcut

konumunda üst düzey performansla çalışmasına rağmen mesleki yükseliş elde edememektedir.

Bunun öncelikli sebebi işverenin kadın çalışanlara yönelik algılarıdır. Bu algılar genellikle kadınların iş dünyasında varlığının uzun soluklu olamayacağı, çok fazla ev, çocuk sorumluluğu olan kadınların işlerine odaklanmakta sorun yaşayacağıdır. Bu şekilde düşünen işverenler kadınların işlerinde kalıcı olarak duramayacaklarını varsaydıkları için onları bir süre sonra işlerinden ayrılması muhtemel olan geçici çalışanlar gibi görebilir. Bundan dolayı ise kadın çalışanların terfi etmelerine imkân sağlamayabilir. (Aytaş, vd., 2002'dan akt., Alparslan, vd., 2015, s,70).

1.5. Cam Tavan Sendromunun Tanımı ve Ortaya Çıkışı

Dünyanın neresinde olursa olsun iş hayatında varlığını sürdüren kadın ve erkek çalışanların, meslek hayatlarında bazı dönemlerde birtakım problemler yaşadığı ve bunun sonucunda ise işlerinden ayrıldıkları ve iş tatminsizliği yaşadıkları, terfi imkânlarından faydalanamama gibi problemlerle karşılaştıkları alan yazınında incelenen konular arasında dikkat çekmektedir. Cam tavan sendromunu ve kavramı daha iyi anlayabilmek adına bu başlık altında kadın çalışanların durumu ele alınmıştır. Kadınların eğitim durumları, nitelik ve becerileri, bulundukları pozisyona uygun olmasına rağmen sadece cinsiyet ayrımcılığına dayalı olarak iş yaşamlarında birçok sorunla karşılaşabilmektedirler. Cinsiyet ayrımcılığının yansıması olarak karşımıza çıkan ve kadın çalışanların iş yerinde ilerleyişlerini engelleyen algılardan birisi de cam tavadır.

Cam tavan kavramı 1970'li yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkmıştır. Alan yazını incelendiğinde Rosebeth Moss Kanter'ın (1977, s.965-988) yayınlamış olduğu İş Dünyasında Kadınlar ve Erkekler (Men and Woman of the Corporation) adlı kitabı cam tavan kavramının ortaya çıkışında önemli role sahiptir. Kanter kitabında, işyerinde yaşadığı cinsiyet temelli deneyimler ile cam tavan kavramını öne çıkartmıştır. Kanter kitabında, iş dünyasında kadınlara karşı önyargıların olduğunu belirtmiştir. Bu yargılara sahip bireyler, kadınların fazla duygusal davrandıklarını ve mantıklı karar vermekten uzaklaştığını düşünürken, erkeklere karşı geliştirilen stereotipler ise kadınların aksine, erkeklerin daha rasyonel kararlar verdiklerinin düşünülmesi olarak belirtilmiştir. İş dünyasında kadınlardan beklenen 'erkek gibi düşünme' becerisi gösterebilmesidir. Yönetim erkeksi bir iştir ve daha rutin işler

dişileştirilmiştir. Yine Kanter’e göre yönetimde kadınların yokluğu araştırılması gereken önemli bir konu olarak görülmüştür.

Bir başka tanımlamaya göre ise; cam tavan, sıklıkla geleneksel erkek işi kalıbının dışına çıkıp kadınların, erkek işi olarak toplumca atfedilen meslek gruplarında yer edinmeye ve iş gücü piyasasında yüksek oranda varlığını göstermelerine rağmen, seçkin ve ileri düzey kariyer basamaklarında varlıklarını gösterememeleri olarak ifade edilmektedir (Carnes ve arkadaşları, 2008, s.1453). Cam tavan sadece kadınların iş hayatında karşılaştıkları görünmez engelleri nitelememekle birlikte, aynı zamanda azınlıkların ve dezavantajlı grupların da üst düzey yönetim pozisyonlarına çıkarken yaşadıkları engelleri vurgulamaktadır (Johns, 2013, s.; Lockwood, 2004, s.2-3).

Chisholm ve arkadaşları (2017, s.312) ise cam tavan kavramını, kadın çalışanların ilerlemek istedikleri mesleklerde işlerini sürdürürken karşılaştıkları ve meslek hayatında ilerlerken önlerine engel çıkana kadar belirli bir kademeye kadar yükselebildikleri, sonrasında ise en tepeye çıkmalarına engel görünmez bariyerler olarak tanımlamıştır. 1980’li yıllardan itibaren de kadınların örgütlerde üst kademelere gelememelerinin bir nedeni olarak görülen ayrımcılık biçimleri yaygın bir çalışma konusu haline gelmiştir.

Kavramın ilk kez cam tavan olarak kullanılması ise 1986 yılında Hymowitz ve Schellhardt tarafından Wall Street Journal’da yayınlanan “İş Dünyasında Kadın” (Women in the Workplace) adlı makale ile olmuştur. Makalede cam tavan, kadınların üst düzey yönetim basamaklarına ulaşmada kurumsal kültür ve kalıplaşmış önyargılar tarafından engellendiğini ifade eden bir kavram olarak ele alınmıştır. Kadınların iş hayatında kariyer basamaklarını tırmanırken üst yönetim basamaklarına gelindiğinde görünmez engellerle karşılaştığı ve o engelleri aşamadığı vurgulanmıştır (Hymowitz ve Scheelhardt, 1986 aktaran Jackson, 2001, s.1).

1991 yılında ise ABD kongresi iş hayatında aktif rol oynamalarına ve iş gücünde varlıklarının oldukça geniş olmasına rağmen kadın çalışan ve azınlıkların yönetici pozisyonunda yeterli oranda var olmadıklarını ve görünmez engellerin kariyer basamaklarında ilerleyişlerinin önüne geçtiğini tespit etmiştir. 1991 yılından itibaren ise cam tavan, bilinen, incelenen, araştırılan ve tartışılan bir kavram halini almıştır (Johns, 2013, s.1).

Dreher (2003, s.542)’e göre, cam tavan göz ardı edilemeyecek ciddi bir sendromdur. Çünkü kadın çalışanların bütün nitelik ve donanımlara sahip olmasına rağmen üst yönetim kademelerine görünmez engellerden dolayı ilerleyememeleri ve

kariyer basamaklarında belirli bir noktada tıkanmaları iş motivasyonlarını yitirmelerine sebep olmakta ve bunun sonucu olarak örgüt performansı olumsuz etkilenmektedir. Ayrıca üst kademe için uygun pozisyon, nitelik ve donanımına sahip kişi sayısı oran olarak çok fazla değildir ve belirli düzeyde yeterliği olan kadınlara ise cinsiyet bazlı görünmez engeller yaşatarak, kadınların potansiyel gücünden de faydalanamayan işletmeler, kadın çalışanı cam tavan engeline maruz bırakması nedeniyle örgüt performansı ve ilerleyişi açısından olumsuz sonuçlarla karşılaşmaktadırlar.

Kişisel gelişim uzmanı olan David J. Schwartz'ın ele almış olduğu "Pire Deneyi" cam tavan ile ilişkilendirilebilen bir deneydir. Deney öğrenilmiş çaresizliği incelemek amacıyla yapılmıştır. Ancak genel olarak deneyin durumu, özelliği ve sonucu alan yazınıda cam tavan ile anılmaktadır. Bilim insanları pirelerin farklı zıplama seviyeleri olduğunu tespit etmiş, daha sonra ise rastgele seçtikleri bazı pirelerle deney yapmışlardır. Deneyde pireler bir düzenek içerisine yerleştirilmiş ve düzeneğin altından pirelere ısı verilmiştir. Bu ısı ile pireler yerlerinde duramayıp zıplamaya başlamışlardır. Düzeneğin boyutu 30 cm'dir ve en üstünde cam bir tavan bulunmaktadır. Pireler daima 30 cm zıplamış ve cam tavana çarparak zemine geri dönmüşlerdir. Daha sonra düzenek değiştirilmiş ve yukarıdaki cam tavan kaldırılmıştır. Ancak pireler artık 30 cm'den yükseğe zıplamamayı öğrenmişlerdir ve bu defa 30 cm zıplamayarak açık tavandan kaçmayı başaramamışlardır. Çünkü daha önceki deneyimlerinde en yükseğe (30 cm) zıplayarak çıkamayacaklarına şartlanmışlardır. Herhangi bir engel durumu söz konusu değilken bile pireler bir önceki deneyimlerinden dolayı daha yükseğe zıplama konusunda cesaret gösteremezler. Engel artık var olan bir cam tavan değil, gözükmeyen ve zihne yerleşen bir engeldir (Öztürk ve Bilkay, 2016; Çelik, 2018, s.14). Yani geçmiş kötü tecrübeler ve öğrenilmiş çaresizlik, bir engele takılıp daha sonra o engel ortadan kalktığında dahi davranışları etkilemektedir ve kişiler bulundukları yerde sabit kalmaya, ilerleme konusunda istek göstermeye karşı çekimser davranabilmektedir.

Barnet (1987, 258-262) kadınların iş yaşamında karşılaştıkları sorunlar üzerine yazdığı kitabın üzerinden 10 yıl geçtikten sonra Kanter ile röportaj yapmıştır. Bu röportajda Kanter yeniden kadınların iş hayatındaki sorunlarını ele alan bir kitap yazmayacağını çünkü sorunların hala aynı olduğunu belirtmiştir. Kadınlar ve erkekler biyolojik olarak farklıdır ancak bu farklılık onların iş dünyasında görev ve sorumluluklarının ayrı olmasını gerektirmezken örgütler kadın ve erkeklere biyolojik farklılıktan öte yargılar yükleyerek aynı düzeyde ve donanımda iki cinsiyete farklı

görevler verebilmektedirler. Kadınların sahip oldukları fazla sorumluluğun da iş hayatında ilerlemelerinin önüne geçtiğini dile getirmiştir. Ayrıca hala basmakalıp yargıların önemli bir sorun olduğunu ve üst yönetimdeki kadın sayısının oldukça az olduğunu söylemiştir. Kadınların hala cam tavanı aşamadıklarını ve gelecek için çok fazla iyimser düşünceleri olmadığını, örgütlerin yapısı ve bakış açısını değiştirmesi gerektiğini de vurgulamıştır.

1.6. Cam Tavan ile Benzer Kavramlar

İlgili alan yazını incelendiğinde araştırmalar ve ele alınan konular da sıklıkla cam tavan sendromu ve buna dayalı olarak kadın çalışanların yaşadıkları zorlukların ele alındığı görülmektedir. Oran olarak cam tavan kadar fazla olmasa da alan yazınıda yerini alan ve kadın çalışanları etkileyen bazı metaforlar bulunmaktadır. Bunlar; Cam Uçurum (Glass Cliff), Cam Asansör (Glass Escalator) ve Yapışkan Zemin (Sticky Floor) olarak sıralanabilir.

1.6.1. Cam uçurum (Glass Cliff)

Kavram ilk defa Ryan ve Haslam tarafından 2005 yılında ortaya atılmıştır. Tanım olarak cam uçurum, işletme risk altındayken veya tehlikeli bir duruma düşmüşken liderlik pozisyonuna atananlar arasında genellikle kadınların olmasıdır. Kadınlar için burada oluşan tehlike üst düzey pozisyona terfi ettirildiklerinde örgütün işlerinin yolunda gitmiyor olması, iflasın eşiğine gelinmesi gibi durumlardır (Ryan, vd., 2016, s. 446).

Glass ve Cook (2015) kadınların üst yönetim pozisyonlarına terfi etme koşullarının analiz edilmesi, terfi etme zorluklarının saptanması ve terfi etme fırsatlarının incelenmesi adına yapmış oldukları çalışmada Fortune 500’de yer alan aynı zamanda üst yönetimde görev yapan kadın ve erkekler ile ilgili veriler toplanmış, daha sonra ise terfi öncesi ve sonrası durumları analiz edilmiştir. Çalışma sonucunda incelenen örnekleme kadınların, işletme kriz halindeyken üst düzey bir pozisyona atanma olasılıklarının erkeklerden çok daha fazla olduğu gözlemlenmiştir. Kadın çalışanların %44’ü işletme iyi durumdayken, erkeklerin ise %70’i işletme iyi durumdayken terfi almıştır. Bu durumu anlayabilmek adına kadın yöneticilerle görüşmeler yapılmıştır ve görüşmeler neticesinde kadın çalışanların işletme risk altındayken terfi aldıkları doğrulanmıştır. Aynı zamanda görüşmelerde kadın çalışanlara neden bu kadar riskli bir görevi aldıkları sorusu yöneltildiğinde ise, bu terfinin işletmenin önemli kademelerinde çalışan liderler tarafından kendilerine sunulduğunu ve terfiyi geri çevirdikleri zaman daha büyük bir risk

almış olacaklarını düşünerek kabul ettiklerini belirtmiştir. Kadınlar işletmede kabul edilmeleri ve varlıklarını görünür hale getirmek için bazen kriz anında terfi durumlarını bir fırsat olarak görebilmektedir. Ayrıca olası bir başarısızlık durumunda bu riskin kadın çalışana verilmesi ayrımcılığın ve cam uçurumun bir göstergesidir (Cook ve Glass, 2015, s.51-63).

1.6.2. Cam asansör (Glass Escalator)

Cam asansör terimi iş yerinde erkeklerin, kadınlara oranla daha fazla avantaj sahibi olduğunu vurgulayan bir kavramdır. Bu avantajların ücret, terfi ve diğer fırsatlardan yararlanma konusunda olduğu belirtilmektedir. Ayrıca kadınlara göre erkeklerin terfi alarak, mesleki hayatlarında ilerleyişlerinin daha hızlı olduğu belirtilmektedir (William, 1992, s. 253-264).

Genellikle iş dünyasında kadın çalışanların yaşadıkları sorunlar, erkeklerin baskın oranda istihdam edildiği sektörler ve örgütlerde toplanmıştır. Cam asansör ise kadın iş gücünün yoğun olduğu yerlerde bile erkeklerin hızlı bir şekilde yükseldiklerini ifade etmek için kullanılmaktadır. (Macarie ve Moldova, 2012, s.167).

Williams (1992, s.253-265), kadın çalışanların yoğunlukta olduğu birkaç sektörde çalışma yürütmüştür. Bunlar sağlık sektörü, eğitim sektörü, sosyal hizmettir. Buralarda çalışan yaklaşık 100 çalışan ile görüşmeler yapmıştır. Araştırma sonucunda kadınların yoğun olarak çalıştıkları örgütlerde, erkek çalışanlar sıklıkla idari ve yönetim bölümlerinde yetkilendirilmiş, kariyerlerine alt düzeyde başlasalar bile, cam bir asansör ile üst basamaklara hızla ilerledikleri sonucuna varmıştır. Erkeklerin baskın olduğu örgütlerde kadın çalışanlar erkek mentordan destek almakta zorlanırken, kadınların baskın olduğu ancak erkeklerin yönetim kademesinde olduğu örgütlerde mentor desteğinin alındığı da belirtilmiştir. Bu çalışmada, kadınsı olduğu düşünülen meslek türlerinde erkeklerin herhangi bir cam tavanla karşılaşmak yerine onların kariyer basamaklarını hızlandıran bir cam asansörle karşılaştıkları sonucuna varılmıştır.

1.6.3. Yapışkan Zemin (Sticky Floor)

Alan yazınıda cam tavan ve yapışkan zemin metaforunun birbirinin yerine kullanıldıkları görülmektedir. Birçok araştırma da cam tavan ve yapışkan zemin kavramını birlikte ele almıştır. Kavram iş dünyasında üst yönetim pozisyonundaki kadınların azlığı ve iş hayatında yükselişlerinin önündeki bariyerleri tanımlamaktadır.

Yapışkan zemin terimi kadınların iş dünyasına adım atar atmaz ilerleyişlerindeki zorluklar ve engelleri ifade etmek için kullanılmaktadır (http-2).

Yapışkan zemin ve cam tavan arasındaki fark; cam tavan, çalışanların belirli bir noktaya kadar ilerleyebilmesi ve o noktadan sonra görünmez engeller ile karşılaşmasıyken; yapışkan zemin, kadın çalışanların, daha kariyerlerinin başlangıç aşamalarında terfi, ücret eşitliği, eğitim fırsatı gibi kurumsal kaynaklardan yararlanamamaları olarak belirtilmektedir (Brown, vd., 2020, s.2; Carnes, vd. 2008, s.1453).

1.7. Cam Tavan Sendromunu Oluşturan Engeller

Cam tavanın boyutları bireysel, örgütsel ve toplumsal engeller olarak sıralanabilir. Bu faktörler cam tavanı ortaya çıkartan ve alan yazınıda ortak olarak en sık karşılaşılan faktörlerdir. (Johns, 2013 s. 22; http1; Ögüt s. 59; Karaca, 2007 s. 53, Chisholm, Spivey, Hagemann ve Josephson, 2017 s. 315; Bilkay ve Öztürk 2016 s. 92-94; Jackson, 2001 s. 2-5; Powell ve Butterfield, 2015, s.314-315; Cortis ve Cassar, 2005, s.151-153).

Tablo 1.6. Cam tavan sendromu engelleri (Karaca, 2007, s.53; Cortis ve Cassar, 2005, s.151-153).

KİŞİSEL FAKTÖRLER	TOPLUMSAL FAKTÖRLER	ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER
Kişisel algılar ve tercihler Çoklu rol üstlenme	Basmakalıp yargılar Mesleki ayırım	Örgütsel kültür ve politikalar Mentor eksikliği İnformal iletişim ağlarına katılamama

1.7.1. Kişisel faktörler

Kadınların cam tavan sendromuna maruz kalmalarına neden olan kişisel faktörler; çoklu rol üstlenme, kişisel tercihler ve algılardır.

1.7.1.1. Kişisel tercihler ve algılar

Pire deneyinde de gözlemlendiği üzere kişinin kendi zihnindeki engeller ve algılardan dolayı kendisine koyduğu aşılmaz engeller olabilmektedir. Kadınlar, yaşamları boyunca hem mesleki hem de kişisel hedefler belirleyebilirler. Belirledikleri bu hedeflere ulaşmak için yol alırken genellikle önem bakımından ilk sıraya annelik rolünü koymaları muhtemeldir. Kadın çalışanlar, iyi bir anne olmak ve çocuğunu iyi bir şekilde yetiştirebilmek için fazla mesaiye kalmak, seyahatlere katılmak gibi durumlarda isteksiz davranabilmektedir ve böylelikle bazı mesleki avantajları değerlendirmekte zorluk

yaşayabilmektedirler. Bunun yanı sıra kadınlar, yöneticilik gibi ağır sorumluluk ve yoğun mesai gerektiren, uzun süre iş yerinde bulunmanın şart olduğu ve düzenli seyahat etmenin gerekli olduğu işleri tercih etmek istememektedirler (Karcıoğlu vd., 2014, s.5-6).

1.7.1.2. Çoklu rol üstlenme

Her insanın hayatında üstlenmek zorunda olduğu birçok rol ve sorumluluk bulunmaktadır. Özellikle kadın çalışanların iş yerinde sahip oldukları görevler ve sorumlulukların yansira anne, eş rolleri ve bu rollerin getirdiği sorumluluklar oldukça ağırdır. Bu ağır sorumluluk içerisinde kadın çalışanlar bazen iş hayatı ve ev işlerinin yüklediği sorumlulukları bir arada yürütmekte zorlanabilmektedirler ve mesleki gelişimlerini bir müddet ertelemeyi tercih edebilmektedirler (Karcıoğlu vd., 2014, s.5). İş hayatı ile anne-eş rolü bir arada yürütmek ve birden fazla ve farklı sorumluluğu üstlenmek zorunda kalan kadın çalışanlar bazen birisinden feragat etmek zorunda kalabilmektedir. İş, yaşam dengesini kurmakta zorlanan kadınlar iş hayatlarında ilerlemekte zorluk yaşayabilmektedirler. Kadınlar aileleriyle daha fazla vakit geçirme isteğiyle, erkeklerden daha az çalışma hayatında aktif olmayı tercih edebilmektedirler (Akpınar ve Sposito, 2013, s.492-493).

1.7.2. Örgütsel faktörler

Cam tavan sendromunun diğer boyutu ise örgütsel faktörlerdir. Kadınlar çalıştıkları iş yerinin iklimi, örgüt yapısı, örgüt kültürü gibi unsurlardan etkilenebilmektedir.

1.7.2.1. Örgüt politikaları

Yöneticiler tüm çalışanlara aynı şans ve fırsatı tanımamaktadırlar. Örgüt içerisinde kadın ve erkek çalışanlara yönelik eşitlikçi olmayan birtakım tutum, davranış ve uygulamalar varlığını sürdürmektedir (Rachella, 2005'ten aktaran Brannon, 2004, s. 3).

Görünürde herhangi bir engel, ayrımcılığa sebep olacak herhangi bir somut kanıt olmasa bile, mesleki yaşamda varlığı giderek artan kadınlar, yöneticileri tarafından diğer erkek çalışanlarla aynı şartlara tabi tutulmamaktadır (Wang ve Cho, 2013, s.43-44). Bu noktada örgüt politikaları, kadınların mesleki ilerleyişleri açısından bir engel yaratmaktadır. Örgütlerde uygulanan politikalar, eşitlikçi bir yaklaşımda belirlenirse, kadınlar için bir engel değil fırsat oluşturabilir (Georgio,1998'den aktaran Karaca, 2007, s. 69).

Örgütlerin politikaları içerisinde kadınları etkileyebilen politikalardan bir diğeri de performans değerlendirme politikalarıdır. Örgütlerde performans değerlendirilme yapılırken kadın ve erkek çalışanlar eşit emek ve çaba göstermiş olsalar da kadınların başarıyla tamamlamış olduğu iş, zaten olması gereken, herhangi bir takdir gerektirmeyen ve çoğunlukla rastgele elde edilmiş bir başarıyla sonuçlandığı düşünülürken; erkek çalışanların kendi çabasıyla ve azmiyle işi başardığı sonucuna varılmaktadır. Bu sebepler kadın çalışanların bir şeyi başarıyla yapma motivasyonları ve kendilerine inançları azaltabilmektedir (Çetin ve Camcı, 2016, s. 2-6).

1.7.2.2. Örgüt kültürü

Örgütler başarılı ve nitelikli, aynı zamanda içinde bulunduğu örgüte getireceği katkıları esas almadan yalnızca imajlarını iyi göstermek maksadıyla, kadın çalışanların bazılarını üst düzey yönetim kademelerine, bazılarını da daha alt düzey departmanlarda yetkilendirebilmektedirler. Görünürde kadınların iş dünyasında yüksek basamaklarda bulunması olumlu bir intiba bıraksa da kadın çalışanlara karşı olumsuz yargılar oluşturabilir ve bunun sonucunda kadın çalışanlar potansiyellerini gösterebilmek konusunda çekimser, cesaretsiz, isteksiz davranabilmektedirler (Dalton, 1993'ten aktaran Öğüt, 2006, s.63-64).

Üst kademe örgüt basamaklarında görev yapan erkek çalışanların sayıca kadınlardan fazla olması veya tam tersi kadınların erkeklerden fazla olması gibi tek cinsiyetin baskın olduğu örgüt kültürlerine 'cinsiyete dayalı örgütler', 'baskın cinsiyetli örgütler' denmektedir (Jackson,2001, s.33-34).

1.7.2.3. Mentor eksikliği

Mentor, bir danışman, yol gösterici, rehber olarak tanımlanmaktadır. Mentorluk ise destekleyen, koçluk ve rehberlik eden, içinde bulunulan örgütün deneyimli bir çalışanıyla yeterli tecrübeye sahip olmayan bir çalışanla beraber kişisel ve profesyonel anlamda gelişmesini sağlayan ilişkiyi ifade eder (Ceylan, 2004).

Üst düzey yönetim gibi kilit pozisyonlarda kadın yönetici sayısının azlığı, kadınların zihninde kadın yönetici algısının oluşmasını zorlaştırabilir. Bu da kadın çalışanların lider olma potansiyellerini fark etmelerini engelleyebilir (Jackson, 2001, s. 3).

Mentor desteği, iş dünyasında görünürlüklerini arttırabilecekleri, daha fazla meşruiyet sağlayabilecekleri için kadın çalışanlar açısından özellikle önem taşımaktadır.

Ayrıca olası bir başka senaryoda kadın çalışanların, erkek yönetici tarafından mentor desteği alması ile kurulan iletişim ve ilişki, cinsiyet önyargısı ve stereotiplerinin önüne geçmeyi de sağlayabilmektedir. Mentorluk desteğini başarılı hale getiren unsurlar, üst yönetimden destek almak, zamanı iyi yönetebilmek, formal ve informal bir ilişki arasındaki dengeyi yakalayabilmek, etkili bir şekilde yönlendirmeleri izleyebilmek, mentorları dikkatli bir şekilde seçebilmektir (Norton ve Tivey,1995'ten aktaran Wirth, 2001, s. 129).

Kadın yol göstericiler de kadın çalışanlar açısından oldukça önemlidir. Öncelikle yüksek mevkide bir kadın çalışanın varlığı kadın çalışanların kendilerine olan inançlarını arttırabilir, onları motive edebilir ve kendi potansiyellerini keşfetmelerine yardımcı olabilmektedir. Ancak yönetim kademesinde yer alan kadınların oranı oldukça az olduğu için mentorluk desteğinin oluşması güçleşmekte, bu desteğin azalması ile kadın çalışanların kariyerleri üst düzey yönetim kademelerine ilerleme noktasında olumsuz etkilenebilmektedir (Karaca, 2007, s. 61-62).

1.7.2.4. *İnformal iletişim ağlarına katılamama*

Örgüt içerisinde oluşturulan iletişim ağlarıyla çalışanlar belirli bir pozisyon için aranan niteliklerin neler olduğunu öğrenebilmekte ve hangi iş birimlerinde açık pozisyon olduğunu algılamakta, ek olarak örgüt içi oluşacak değişiklikleri önceden bilmektedir (Çetin,2001, s.22).

Kadın çalışanların örgüt içerisinde iletişim ağlarına katılımı engellenebilmektedir. Bu durum kadınların gelişmeleri takip etmesinin önlenmesi, fırsatlardan daha az yararlanması için yapılmaktadır (Karaca, 2009, s.62). Erkek çalışanlar, kadın çalışanlara oranla daha fazla iletişim ağlarına katılmaktadır. Bu durum, kadın çalışanların bu ağların kişisel öncelikler ve çıkarlara dayalı olduğunu düşünerek iletişim ağlarından faydalanmak istememelerinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca erkek çalışanların kendilerine özgü tarzları olması da kadınları bu iletişimin dışında tutmaktadır. Böylece kadın çalışanlar, iş ortamında var olan bilgilerden haberdar olamamaktadırlar (Çetin, 2001, s.22).

1.7.3. Toplumsal faktörler

Cam Tavanı etkileyen boyutlardan bir diğeri de toplumsal faktörlerdir. Toplumsal algılar ve bu algılardan dolayı oluşan kalıp yargılar, kadın ve erkek çalışanlar üzerinde mesleki bir ayrım kalıbı oluşturabilmektedir.

1.7.3.1. Cinsiyete dayalı mesleki ayırım

Kadınların rol aldığı iş kollarına bakıldığında, erkeklere oranla daha az beden gücüne dayalı işlerde çalıştığı görülmektedir. Toplumsal olarak kadın narin, duygusal, hassas bir varlıktır ve yapısal olarak anaçtır. Bu yüzden genel olarak ‘aile içindeki rolü’ kapsamında daha nahif, hassas, beden gücü gerektirmeyen işlerde çalışmalıdır (Özkaya, 2003’ten aktaran Ögüt, 2006, s. 59).

Yukarıda da belirtildiği üzere üst yönetim pozisyonlarına bakıldığında erkeklerin, kadınlara oranla çok daha fazla var oldukları görülmektedir. Hemen hemen her sektörde ve özellikle kadınların daha yoğun bulunduğu iş sektörlerinde bile üst yönetimde bulunan erkek yönetici sayısı kadınlara göre oransal olarak fazladır (Wirth, 2004, s.13).

1.7.3.2. Stereotipler (Toplumsal kalıp yargıları)

Stereotipler, belirli sosyal toplulukların içindeki kişiler üzerinde olan genel beklentileri yansıtır, bireyler veya gruplar arasında genel bir farklılık olmasa bile toplumlar bazı gruplara belli nitelik veya özellikler yükleyebilmektedir. Özellikle cinsiyet bazlı stereotipler oldukça yaygındır. Toplumlar erkek ve kadını kategorize etmeye ve aralarında farklar yaratmaya meyillidirler (Ellemers, 2018, s.276-277).

Cinsiyet kalıp yargılarına göre daha önce mesleki ayırım konusunda da sözü edildiği gibi kadınlar daha az atılgan, daha az rekabetçi olarak algılanmaktadırlar. Aynı zamanda iletişim yönünden erkeklere oranla daha yumuşak, sevecen ve sıcakkanlıdırlar. Bundan dolayı daha hassas olduğu düşünülen kadınlar hakkında yetenek ve niteliklerinin değerlendirilmesi konusunda zorluklar olabilmektedir. Bu yetenekler değerlendirilirken bile daha yüksek değerlendirme durumlarına tabi tutulurlar ve daha fazla eleştirel tutuma maruz kalmaktadırlar (Johns, 2013, s.6).

1.8. Cam Tavan Engelinin Tarafları

Cam tavan engellerini koyan kişiler kadın yöneticiler, erkek yöneticiler ve kişinin kendisi olabilmektedir. Cam tavanın tarafları ve sebepleri Tablo 1.7’de gösterilmiştir.

1.8.1. Erkek yöneticiler tarafından konan engeller

Erkek yöneticilerin düşünce kalıplarında üst düzey yönetim görevlerini kadın çalışanların idare edemeyecekleri yönündedir. Kadın çalışanların bu sorumluluğu alıp, istikrarlı bir şekilde sürdürebileceklerini ve rasyonel kararlar alabileceklerine dair olumsuz düşünceler beslenmektedir (Öztürk ve Bilkay, 2006, s. 93).

Tablo 1.7. *Cam tavan engelinin tarafları (Öğüt, A. 2006, s.13).*

Erkek yöneticilerin koyduğu engeller	Kadın yöneticilerin koyduğu engeller	Bireyin kendisine koyduğu engeller
Tarafsızlık ilkesi	Tarafsızlık ilkesi	Cinsiyet rollerine ilişkin tutumlar
Cinsiyet körlüğü	Cinsiyet körlüğü	Toplumda var olan değer yargılarını sorgusuz içselleştirmek
Koruma güdüsü (Pozitif ayrımcılık)	Koruma içgüdü (Pozitif ayrımcılık)	Rol çatışması
Kadınlarla iletişim kurmada zorluk	Kraliçe arı sendromu	Kendini iyileştirme, geliştirme, değiştirme inanç ve isteğinden yoksunluk
Gücü elinde tutma isteği	Çok boyutlu kıyas, kıskançlık	İş dünyasında ilerleme eğiliminde olmamak

Erkek yöneticilerin bir başka bakış açısı ise iyi niyetli olarak yaklaşarak bu iyi niyetin kadınların mesleki gelişimlerinde ilerleme kaydetmelerinin önüne geçilen durumlar olduğunu fark etmemektir. Örneğin; çocuğu olan bir kadın çalışana çok iş vermemek, zaten anne olarak sorumlulukları var ekstra iş sorumluluğunun üstesinden gelemeyen gibi düşüncelerle koruma, kollama davranışında bulunulmasıdır. Bu iyi niyetli tutum haricinde çoğunlukla erkek yöneticiler kadın çalışanlarına karşı üst düzey sorumluluk alamayacakları görüşüne dayanarak onları yeterince kararlı, istekli, azimli olmadıkları şeklinde değerlendirirler (Örücü, Kılıç ve Kılıç, 2007, s. 119).

1.8.2. Kadın yöneticiler tarafından konulan engeller

Kadın yöneticiler üst yönetim düzeyinde oran olarak az olduklarının bilincindedirler ve sayısal azlıktan dolayı kendilerini ayrıcalıklı olarak tanımlayarak, üst düzey bir başarı elde ettiklerini düşünebilirler. Bu nedenle diğer kadın çalışanların ilerleyişlerinde tehdit ve engel yaratabilirler (Öztürk ve Bilkay, 2006, s.94).

1.8.3. Kişinin kendi kendine koyduğu engeller

Kişinin kendine koyduğu engelleri daha önce cam tavanın boyutlarından biri olan 1.6.1. *Kişisel Faktörler* konusunda ele alınmıştır. Bunlar; aile-rol ve iş sorumlulukları ve bunlardan doğan çatışmalardır. Sorumluluklarından dolayı kariyer basamaklarında hızla ilerlemeyi ertelemek durumunda kalmak veya fazla sorumluluk gerektiren işlerden kaçınmak gibi tercih ve algılar kişinin kendine koyduğu engellerdendir.

1.9. Cam Tavan Sendromunun Sonuçları

Cam tavan engellerinin sonuçları hem örgütler üzerinde hem de kişiler üzerinde olumsuzluk oluşturabilmektedir. Bu engeller kişinin psikolojisi üzerinde tetikleyici unsurlar yaratması nedeniyle kişinin iş tatmini ve motivasyonunu düşürebilmekte, zamanla işe devamsızlığı artabilmekte ve depresif bir çalışan haline gelebilmektedir (Dreher, 2003, s, 542). Cam tavan sendromu altında çalışan kişilerin sıklıkla yaşadığı bireysel sonuç, motivasyon eksikliği olmaktadır. Bunun yanında kişiler işe yabancılaşma (Özbek, 2011, s. 233; İpçioğlu vd., 2008, s. 690), iş tatmininde azalma (İşcan ve Sayın, 2010, s.198), örgütsel bağlılıkta azalma (Durna ve Eren, 2005, s. 211; Wirth, 2004, s. 50) yaşayabilmektedirler.

Örgütler de cam tavan sendromundan etkilenen bireylerin, motivasyon, azim ve çabaları azalacağı için psikolojik olarak bu süreçten etkilenebileceklerdir. Eğer çalışanlardaki bu psikolojik durum önceden saptanır ve iyileştirmeye çalışılırsa örgütsel ve bireysel zararların önüne geçilebilir. Ancak önüne geçilmeyen durumlarda maliyet artışı (Lockwood, 2004, s. 4), iş devamsızlığı (Şahin, 2011, s. 27-30), kalite ve verimlilikte düşüş ortaya çıkabilmektedir.

1.9.1. Örgütsel bağlılık

Cam tavan ile ilişkisi bulunan ve literatürde sıklıkla araştırılan bir diğer kavram da örgütsel bağlılıktır. Alan yazınıda, örgütlerde cinsiyete dayalı ayrımcı davranışlar ve örgütsel bağlılık ile ilgili olarak birçok çalışmaya rastlanmaktadır. Bu araştırma sonuçlarına göre ise örgütsel bağlılık ve cinsiyete dayalı ayrımcılık arasında kuvvetli bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Cam tavan engelleri ise genellikle örgütlerin cinsiyetçi tabuları ve ataerkil örgüt yapılarından dolayı oluştuğu için cam tavan kavramının da örgütsel bağlılıkla ilişkisi olduğunu söyleyebiliriz.

Kavramı incelemek gerekirse örgütsel bağlılığa dair ortak tek bir tanımlama mevcut değildir. Birçok farklı araştırmacı tarafından farklı perspektiften tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlamalar şu şekildedir:

- Wiener (1982, s.421)'ye göre örgütsel bağlılık, birey tarafından örgütün amaçlarının benimsenmesi ve örgütün çıkarlarını karşılamaya dönük tutumlar sergilemesidir. Kişilerin kendilerini, örgüt amaç ve hedeflerine odaklamaları, bireysel çıkarlarını örgüt çıkarlarından üstün tutmamaları ve bu bağlılık

tutumlarının ahlaki olduğunu düşündükleri için örgüte aidiyet duygularına yönelik davranışlarıdır.

- O'Reilly ve Chatman (1986, s.492)'a göre, örgütsel bağlılık kavramı, bir bireyin örgüte psikolojik olarak bağlanmasıdır. Psikolojik bağlanmadan kasıt ise kişinin örgüt içerisinde kendini güvende ve o örgüte ait hissetmesi olarak belirtilmektedir.
- Meyer ve Allen (1991, s.62)'e göre ise bireyin işten ayrılma düşüncesi yerine, daimî olarak örgüte bağlı ve örgüt içerisinde kalma gibi psikolojik bir istek duyması olarak tanımlanmaktadır.

Finans ve bankacılık sektörü ağırlıklı olmak üzere farklı dallardan 606 kadın çalışan ile yapılan bir çalışmada cam tavan sendromunun benlik kaygısı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna varılmıştır (Downes, Hemmasi, Eshgi, 2014, s. 135).

Onuoha (2018, s.1558-1562) tarafından kamu sektöründe üst düzey yöneticilerin algıladıkları cam tavan engellerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla yapılan çalışmada cam tavanın, örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkisi olduğu saptanmıştır.

Abulbaqi, Upadhyay ve Tyagi (2019, s.1159-1164)'nin yapmış oldukları çalışmaya göre ise kadınların stereotipler nedeniyle üst düzey yönetim rollerinde erkeklerin karşısında kuvvetli bir rakip olarak görülmemektedir. Bu durum kadınların performansını, örgütsel güvenini ve örgütsel bağlılıklarını azaltmaktadır. Kadınlar örgüt içerisinde yaşamış oldukları birtakım engeller neticesinde yoğun stres altına girmekte ve bu durum düşük özgüven, düşük iş tatmini, düşük örgütsel bağlılığa sebep olmaktadır.

1.9.2. İşten ayrılma niyeti

Fong ve Mahfar (2013, s. 36-38)'in tanımına göre işten ayrılma niyeti, çalışma hayatı boyunca bireyin herhangi bir zaman diliminde işten çıkma, işten ayrılma düşüncesinin var olmasıdır. Stresli bir iş ortamında sürekli olarak zaman geçiren çalışanlarda belli bir zaman sonra fiziksel ve psikolojik olarak yıpranmalar ortaya çıkabilir. Bu yıpranmalar dolayısıyla çalışanlar iş devamlılığı konusunda bir motivasyon sergileyemediklerinde, bulundukları iş ortamından ayrılma niyeti taşıyabilmektedirler (Yenihan, vd., 2014, s.41).

Sökmen ve Şahingöz (2017, s. 123) tarafından cam tavan ile ilgili çalışılan ve otel işletmelerinde 153 kadın çalışan ile yapılan araştırma sonucunda cam tavan engellerinin çalışanların işten ayrılma niyetlerini tetiklediği sonucuna varılmıştır.

Benzer bir şekilde Sağır (2020, s.99) tarafından bankacılık sektöründe yapılan ve kadın çalışanlarda işten ayrılma niyetinin ele alındığı çalışmada, cam tavanın varlığının işten ayrılma niyeti üzerinde bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Kariyer süreçlerinde ilerlerken sadece bankacılık sektöründe değil her sektörde karşılaşılan engeller neticesinde, kadın çalışanlar yeni bir iş imkânı bulmaları sonucunda işten ayrılmayı düşüneceklerdir.

1.9.3. İşe yabancılaşma

Yabancılaşma kavramının tanımını öncelikli olarak Karl Marx ele almıştır ve bireyin emek verip ürettiği ürün/hizmetle beraber kendisini de bir metaya dönüştürmesi olarak ifade etmiştir. Yani kişinin zaman içerisinde sorgulamadan, yaptığı şey üzerinde inisiyatif kullanmadan sadece belirli bir monotonlukta ilerlemesi sonucunda kendisinden uzaklaşacağı şeklinde ifade edilebilmektedir.

Seeman (1959, s. 783-789) ise benzer bir şekilde kişinin ürettiği şey hakkında söz ve yetkisinin kısıtlı olması veya hiç olmaması, bu durum sonucunda işe yabancılaşmasıdır. Ayrıca Seeman işe yabancılaşmanın güçsüzlük, normsuzluk, yalıtılmışlık, kendine yabancılaşma ve anlamsızlık olmak üzere 5 boyutta sınıflandırmıştır. Kanungo (1982, s. 119) işe yabancılaşma kavramını kişinin psikolojik bir durumu olarak ele almıştır ve kişinin işle alakalı süreçlerden memnun olmamasıyla beraber ortaya çıktığını belirtmiştir. Usul ve arkadaşlarının (2014, s.162-163) Isparta ilinde muhasebe alanında çalışan 187 kişinin mesleklerine karşı yabancılaşma düzeylerini ölçmek amacıyla yapmış oldukları araştırmaya göre bireylerin iş ortamında uğramış oldukları cinsiyete dayalı ayrımcı tutumlar kişilerin işe yabancılaşma düzeyleri üzerinde bir etki sağlamamıştır.

Öte yandan Settles ile arkadaşlarının (2013, s. 183-186), 353 akademisyen üzerinde yapmış olduğu çalışmalarda cinsiyet ayrımcılığına maruz kalan bireylerin işe yabancılaşma düzeylerinde artış olduğu vurgulanmıştır.

1.10. Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Stratejiler

Cam tavanı kırmaya yönelik yapılabilecek bireysel veya örgütsel stratejiler mevcuttur. Eğer cam tavan engeli ortaya çıkmadan bu stratejilerle önlenabiliyorsa

bireysel ve örgütsel olarak mevcut pozitif durumu korumak daha mümkün olacaktır. Buna göre cam tavanı yıkmaya yönelik belli başlı stratejiler aşağıda sıralanmaktadır.

1.10.1. Kişisel stratejiler

Cam tavan, aşılması ve kırılması zor engelleri ifade etse de cam tavanı kırmak için kişilerin bireysel olarak uygulayabileceği stratejiler bulunmaktadır. Bu stratejilerin temel odağı, kişinin kendisini donanımlı, nitelikli, geniş bir bilgi birikimine sahip bir kişiye dönüştürmesine odaklanmaktadır.

1.10.1.1. Üniversite ve mesleki eğitim edinme stratejisi

Korkmaz (2014, s.11) belirttiği üzere, mesleki eğitim almak ve üniversite eğitimi almak, bireyin iş hayatında ilerleyişinde ciddi önem taşıyan unsurlardandır. Kadınların üst düzey pozisyonlarda olmayı hak etmeleri ve cam tavanı kırabilmeleri için yeterli eğitimi aldıklarını ve nitelikli olduklarını ispat etmeleri gerekebilmektedir

Goodman, Filds ve Blum (2006, s. 492-496)'a göre kadınların donanımlı ve nitelikli bireyler olmaları üst düzey yönetim kademesinde olmaları için görünürde yeterli unsurlardır. Fakat uygulama kısmında ne kadar etkili olduğu hala tartışma konusudur. Nitelik ve donanımına sahip kadınların teoride yeterli olması ancak pratikte üst yönetim kademelerinde olamaması önemli bir sorundur.

1.10.1.2. Yüksek performans gösterme stratejisi

Yüksek performans stratejisi genel olarak diğer çalışma arkadaşlarından çok daha fazla çalışmayı ve çaba sarf etmeyi de beraberinde getirmektedir. Kadınların üst düzey pozisyonlara ilerleyişlerinde birçok engelleme mevcut olabilmektedir. Bu durum karşısında kadınlar kendilerinden beklenenden ve diğer kişilerden çok daha fazla performans göstererek kendilerini ispatlamak ve kalıcı bir yer edinmek gibi bir strateji uygulayabilmektedirler. Çünkü daha önce de belirtildiği gibi kadınlar ve erkekler performans olarak değerlendirilirken de eşit durumlar içerisinde incelenmemektedirler ve kadının performansını olumlu karşılayabilmek için erkek çalışanlara göre üst düzey bir gelişim bekleyebilmektedirler (Akdöl, 2009, s.74).

1.10.2. Örgütsel stratejiler

Cam tavan engellerini aşmak için bireysel uygulanabilecek stratejilerin yanı sıra örgütlerin de geliştirebileceği belli stratejiler bulunmaktadır. Örgütler çalışanlarına mesleki ve kişisel gelişim eğitimleri sunabilir, daha fazla katılıma teşvik etmek için

girişimlerde bulunabilir ve ayrımcılığa uğrayan kişiler için fırsat eşitliği sağlayarak bu engelleri aşma noktasında yardımcı olabilirler.

1.10.2.1. *Kariyer geliştirme programları stratejisi*

Cam tavan engellerini aşma konusunda örgütsel unsurlar içerisinde en önemli stratejilerden biri kariyer geliştirme ve yönlendirme hizmetidir. Örgütler hem çalışanları hem de yöneticileri için katılımcılığa teşvik edecek bazı eğitimler hazırlamalıdır. Üst yönetici olmaya aday kadınları belirleyerek yetiştirilmeleri sağlanmalı, yönetim için vekalet edecek kadınların bulunduğu bir liste oluşturulmalı ve aynı zamanda kadınların bulundukları konumu iyileştirmek veya korumak için neler yapmaları gerektiğine dair yol gösterilmelidir (Lockwood,2004, s-10).

1.10.2.3. *Erkek egemen örgüt kültürünü ve politikalarını değiştirme*

Lockwood (2004), cinsiyet ayrımı yapılırken dolaylı olarak, kapalı, şeffaf olmayan bir şekilde yapıldığını ve bu ayrımın en çok maaş konusunda olduğunu ifade etmiştir. Aynı sorumluluklara sahip, aynı yerde çalışan kadın ve erkek çalışanların birbirlerinden farklı ücret almaları cinsiyete dayalı bir ayrımcılık olmakla beraber cam tavanın da bir göstergesi olmaktadır. Bu noktada örgütler politikaları, uygulamaları ve kültür yapısında eşitlikçi bir davranış, tutum sergilerlerse engeller ortadan kalkabilecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

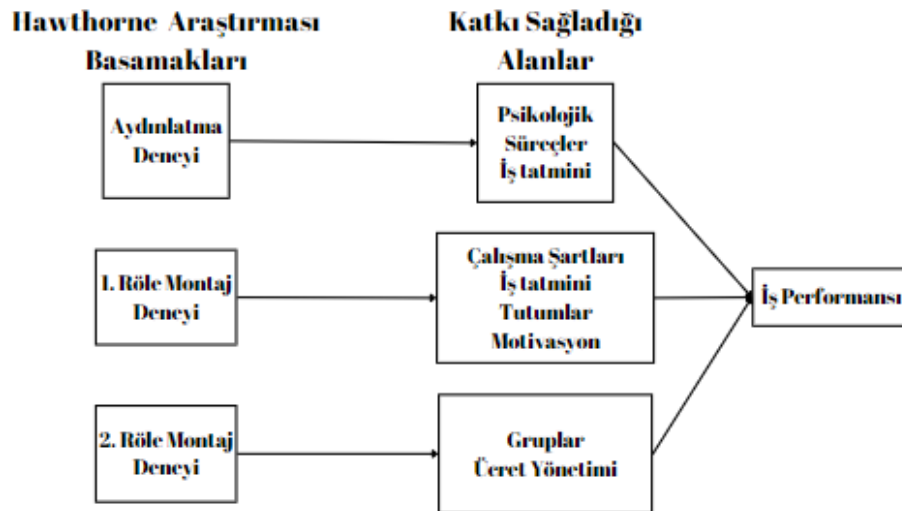
2. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

2.1. İş Tatmini Kavramı ve Ortaya Çıkışı

İş tatmini kavramının ortaya çıkmasında ve araştırma konusu olmasında Elton Mayo ve arkadaşları tarafından yürütülen Hawthorne araştırmaları önemli rol oynamıştır. Araştırma, 1924 yılından 1932 yılına kadar sürmüştür. Bu yıllar içerisinde çalışanlardan yüksek verim elde etmek amacıyla bazı iş koşulları değiştirilmiş ve bu değişen koşullar doğrultusunda çalışan performansı incelenmiştir. Hawthorne Araştırmaları sonucunda, iş koşullarındaki ücret, aydınlatma koşulları gibi değişikliklerin çalışanlar üzerinde çok etkili olmadığı veya geçici etkiler doğurduğu gözlemlenmiştir (Kaur, 2012, s.37).

Hawthorne araştırması sonucunda alana katkı sağlayan örgütsel davranış konuları ağırlık kazanmıştır (Franke ve Kaul, 1978, s. 624). Araştırmanın her aşamasında iş tatmini önem kazanan bir kavram olarak göze çarpmış, iş hayatında üstlerinin astlarıyla ilgilenmesinin onların güdülenmelerine yardımcı olacağı düşünülmüş, dolayısıyla iş tatminlerini de olumlu yönde etkileyeceği sonucuna ulaşılmıştır. Böylelikle iş tatmininin çalışan performansı üzerindeki etkisi daha fazla önem kazanmış ve iş tatminine sebep olabilecek diğer değişkenlerin araştırılmasının önü açılmıştır (Kaur, 2012, s.37). İş tatmininin örgüt açısından önemi ise iş tatmini yüksek olan çalışanların iş performanslarının artması ve böylece üretim miktarı ya da hizmet hızında artış olmasıdır.

Aşağıdaki Şekil 2.1’de Hawthorne çalışmalarının hangi adımlarında, hangi örgütsel konulara katkı sağladığı görülmektedir.



Şekil 2.1. Hawthorne Araştırmaları ve Katkıları (Uslu, 2021, s.23).

Hoppock (1935)'e göre iş tatmini, bireyin işinden gerçek anlamda, içsel olarak mutlu olması ve bu memnuniyetin hem psikolojik ve fizyolojik hem de çevresel açıdan tamamlanmasıdır (Hoppock, 1935 akt, Azırı, 2011, s.77).

Bir başka tanımlamaya göre iş tatmini, kişilerin işlerine yönelik olumlu ve olumsuz duygularının birleşimidir. İş tatmini bir kişinin beklentilerinin neler olduğu ve bu beklentilerin ne kadarının gerçekleştiğini temsil eden bir kavramdır. Bireylerin yaptıkları iş hakkında sahip oldukları tutum ve duyguları ifade eder. Buna bağlı olarak iş tatminleri algılanmaktadır (Armstrong, 2006, s.177).

İş tatmini ile ilgili diğer önemli tanımlamalar Tablo 2.1 'de gösterilmiştir.

Tablo 2.1. İş tatmini ve tanımlamalar (Locke, 1976, s.2; Oshagbemi, 1999, Knorr, 1995, s.643; Spector, 1997, s.2; Vroom, 1964'ten aktaran Azırı, 2011, s.77).

KİŞİLER	TANIMLAMALAR	
Edwin Locke (1976)	Locke'a göre iş tatmini, bireysel unsurlarla ilişkilendirmiştir. Bu bireysel unsurların yapı taşları ise kişinin değerleridir. Yani kişinin içinde kendi değerleri doğrultusunda çalıştığı ortam da bu değerleri sürdürebiliyorsa işe karşı alacakları zevk ve tatminde artacaktır.	Locke, 1976, s.2
Titus Oshagbemi (1999)	Oshagbemi'ye göre iş tatmini, bireyin işine karşı beslemiş olduğu olumlu duyguları ifade eder. Kişinin beklentisi, isteği ve hak ettiğini düşündüğü bir işte bulunması sonucu yaşamış olduğu tepki iş tatminidir.	Oshagbemi, 1999, s. 388
Robert Knoop (1995)	Knoop'a göre çalışanların tutumları, çalıştıkları işe, ortama ve diğer çalışanlara karşı olumlu ya da olumsuz yanıt verme eğilimlerine yansımaktadır ve bu durum iş tatmini olarak adlandırılır. Aynı zamanda Knoop, bir çalışanın, yaptığı işin herhangi bir kısmında yaşamış olacağı olumlu deneyim ve hazzın neticesinde geri kalan bütün iş faaliyetlerine karşı da olumlu duygu besleyebileceğini belirtmiştir.	Knoor, 1995, s.643
Paul E. Spector (1997)	Spector, iş tatminini kişilerin işlerine ve işlerinin farklı taraflarına yönelik neler hissettiğiyle alakalı olduğunu ve iş tatminin tutuma dayalı olarak ele alınması gereken bir kavram olduğunu belirtmiştir.	Spector, 1997, s.2.
Victor H. Vroom (1964)	Vroom iş tatminini kişilerin işyerinde çalıştıkları rollere karşı duygusal durum ve yönelimleri olarak tanımlamaktadır.	Vroom, 1964'ten aktaran Azırı, 2011, s.77.

Tabloda belirtilen tanımlamalarda da görüldüğü gibi iş tatmini kavramı birçok farklı şekilde tanımlanmıştır. Bazı tanımlamalar bireyin işine karşı kendi içsel durumunun, bazı tanımlamalar ise iş ortamı, ücret, meslektaşlar, örgüt yapısı ve politikaları gibi dışsal durumları ele alınarak tanımlanmıştır. Bundan dolayı kavram, içsel tatmin ve dışsal tatmin olmak üzere iki boyutlu ele alınmıştır (Rose, 2001, s.3).

Bunun yanı sıra iş tatmini kavramı sosyal bilimlerde en ilgi çeken kavramlardan biridir. Cranny ve arkadaşlarının yapmış olduğu araştırmada 1992 yılı içerisinde iş tatmini üzerine yapılmış olan çalışma sayısı yaklaşık 5000 olarak belirtilmiştir. Oshagbemi'nin yürütmüş olduğu bir diğer araştırmada ise daha genel olarak makaleler, bildirilerde dikkate alınarak yeniden revize edildiğinde rakam yaklaşık olarak 7000'e çıkmıştır (Oshagbemi, 1996, s.396). Günümüzde de iş tatmini örgütsel alanda en çok çalışılan konulardan olmaya devam etmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda iş tatmininin çalışanlar ve örgüt tarafından değişik boyutlarda daima önemli ve araştırılmaya gerek duyulan bir kavram olduğu görülmektedir.

2.2. İş Tatmini Teorileri

İş tatminine dair kapsam teorileri ve süreç teorileri olarak ele alınmış olan iki teori bulunmaktadır. Bu teorilerin neler olduğu, önemli noktaları ve kendi içlerinde alt teorileri aşağıda detaylı bir şekilde incelenmektedir. Kapsam teorileri; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Çift Faktör Teorisi, Başarma İhtiyacı Teorisi ve ERG Teorisini içerirken, süreç teorileri Beklenti Teorisi (Vroom ve Lawler, Porter), Eşitlik Teorisi ve Amaç Teorisidir.

2.2.1. Kapsam teorileri

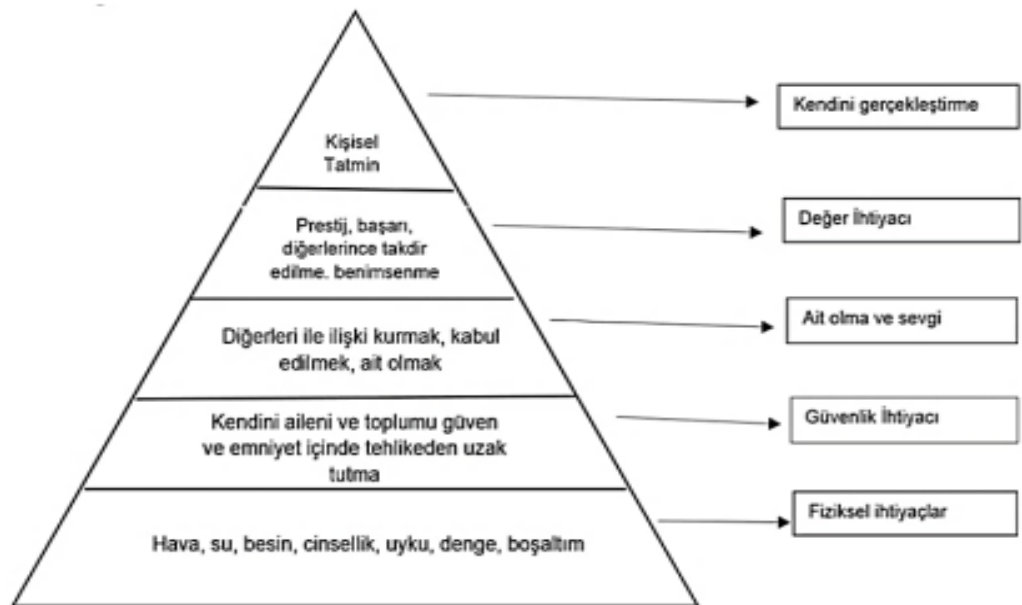
Kapsam teorileri, kişinin işine karşı hissettiği unsurlara dayanmaktadır. Bir çalışanın ihtiyaçları veya onları motive edecek etmenlerin saptanması ve bu yönde çalışmalar yapılması, kapsam teorileri için önemlidir. Kişilerin işlerinde tatmin olması, yapacakları işe karşı motive olmalarından geçmektedir. Bu yüzden iş tatmini kuramları literatürde motivasyon kuramları olarak da ele alınmaktadır. Kapsam teorileri, kişiyi yönlendirmek veya harekete geçirmek adına doğru adımlar atmaya ve yöneticilerin kişileri daha iyi yönetmesine olanak sağlayabilir. Kapsam teorileri başlığı altında ele alınan ve en çok bilinen dört teori Tablo 2.2'de gösterilmektedir (Koçel, 2014, s.733).

Tablo 2.2. Kapsam Teorileri ve katkıları (Samakov, 2006, s.34)

TEORİ	ÖNEMLİ NOKTASI VE KATKISI
İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Abraham H. Maslow)	Kişiler belirli bir sıralama gösteren ihtiyaç ve gereksinime sahiptirler. Bu ihtiyaçları gidermeye yönelik davranırlar.
Çift Faktör Teorisi (Frederick Herzberg)	İhtiyaçlar temel motivasyon faktörleridir. Fakat bazı faktörler motive etmez ama doyumun varlığı için gereklidir.
Başarma İhtiyacı Teorisi (David McClelland)	Bir bireyin performansı yüksek oranda sahip olduğu başarı gösterme ihtiyacına bağlıdır.
ERG Teorisi (Clayton Alderfer)	Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini var olma, beraber olma ve gelişme gibi üç kategoride ele alır.

2.2.1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi

Kapsam teorileri içerisinde en yaygın olarak bilinen teori Abraham Harold Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisidir. Bu yaklaşıma göre birey ne davranış gösteriyorsa, o davranış kişinin ihtiyacını yansıtmaktadır ve bundan dolayı ihtiyaçlar kişilerin davranışlarını şekillendirir. Kişilerin ihtiyaçlarının ise hiyerarşik bir sıralaması, belirli bir düzeyi vardır. Kişi, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde bulunan en alttaki ihtiyaçlarını karşılamadıkça bir sonraki ihtiyaçlarını karşılamaya geçemez. Bu yaklaşımdaki önemli nokta örgüt yöneticisinin, çalışanlarının ihtiyaçlarını analiz etmesi ve daha sonra bu ihtiyaçları tatmin edip, kişileri örgüt içerisinde olumlu davranışlar göstermesine yönlendirmektir (Koçel, 2010, 734).



Şekil 2.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi (Kula ve Çalar, 2015, s.194)

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin en alt basamağında fizyolojik (fiziksel) ihtiyaçlar yer almaktadır ve bunlar kişilerin en temel gereksinimlerini kapsar. Yemek yeme, su içme, hava almak, uyumak gibi en temel ihtiyaçlar bu basamaktadır. En alt basamağın örgütler açısından önemi, çalışanlarına bu basamaktaki ihtiyaçlarını karşılamalarını sağlayacak kadar ücret vermektir çünkü en temel ihtiyaçlarını karşılayamayan çalışanlar örgüte herhangi bir katkı sağlayamazlar. Fiziksel ihtiyaçlar tamamlandıktan sonra diğer basamak güvenlik ihtiyacıdır. Bu basamak çalışanlar açısından risklerden, tehditlerden ve zarardan arınmış, güvenilir ve sağlıklı bir iş ortamını belirtir. Güvenlik ihtiyacı da karşılandıktan sonra bir diğer ihtiyaç olan sosyal ihtiyaçlar devreye girer. İnsanlar sosyal birer varlık oldukları için diğer insanlarla iletişim kurma, onlar tarafından sevilme ve sevme ihtiyacı hissederler. Örgütler ise çalışanların bu ihtiyaçlarını gidermek amacıyla çeşitli etkinlik ve organizasyonlar düzenleyebilirler. Güvenlik ihtiyacı giderildikten sonra sıra dördüncü basamak olan saygı ihtiyacına gelmektedir. Bu aşama bireyin kendisine saygı duyması ayrıca başkalarının da onayına ihtiyaç duyması ile ilişkilidir. Bu nedenle örgüt kapsamında başarıyı ödüllendirmek adına etkinlik, yemek, davet düzenlenebilmektedir. Piramidin son basamağında ise kendini gerçekleştirme vardır. Kişi bu basamakta tüm potansiyelini ortaya çıkarma ihtiyacını duyar ve kişisel tatmin ve başarıya erişmek ister (Kaur, 2013, s.1962). Bireyler kendi potansiyellerinin farkına varırlar, kendi gelişim ve deneyim kazanacakları konuların en uç noktasına varma ihtiyacı duyarlar. Yapabilecekleri ve olabilecekleri her şeyi olma ve yapma arzusunda olurlar (McLeod, 2018, s.4).

2.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Analizi Teorisi

Frederick Irving Herzberg, çift faktör analizi adı altında bir teori geliştirmiştir ve bu teoriyi hijyen faktörler ile motive edici faktörler olmak üzere iki boyuta ayırmıştır. Elde ettiği boyutları test etmek amacıyla 203 muhasebeci ve mühendisten oluşan bir grupla yarı yapılandırılmış mülakat yapmıştır. Mülakat sürecinde, iş hayatında tam anlamıyla kendilerini başarılı ve tatmin olmuş hissettikleri bir durumu açıklamaları ile tam tersi şekilde başarısız oldukları durumu açıklamaları istenmiştir. Kişiler kendilerini başarılı buldukları durumları açıklarken, işin kendisi, başarı, sorumluluğu gibi terimleri kullanmış, başarısızlık durumlarını iş ile alakası olsa da işin kendisi dışında gerçekleşen maaş, iş yeri ortamı gibi kavramlarla açıklamışlardır. Bundan dolayı Herzberg bu tanımları iki faktör altında incelemiştir. Motive edici faktörler, sorumluluk alma, bir işi

başarıyla tamamlama, statü gibi etmenleri içerirken; hijyen faktörler ise çalışma şartları, maaş, iş güvenliği gibi faktörleri içermektedir (Pinder, 1984'ten aktaran Türker, 2005, s. 289). Aşağıdaki Tablo 2.3'te iki faktör ve unsurları verilmiştir.

Tablo 2.3. *Hijyen Faktörler ve Motive Edici Faktörlerin unsurları (Gökçe, vd., 2010, s. 237).*

Hijyen Faktörler	Motive Edici Faktörler
Kişilerarası ilişkiler	İlerleme
Ücret	İşin Kendisi
Politikalar ve Yönetim	Sorumluluk
Çalışma Koşulları	Başarı
İş Güvenliği	Statü
Denetleme/ Kontrol	Tanınma

Hijyen teorileri örgüt içerisinde bulunması gereken en temel faktörlerdir. Bu faktörler eğer sağlanmamışsa çalışanın motive olması imkansızdır ancak bu faktörlerin varlığı motive edicidir de denemez, sadece motive etmeye zemin hazırlamaktadır. Hijyen faktörlerle beraber eğer motive edici faktörler de sağlanırsa o zaman iş tatmininden söz edilebilir. Bu teoriye çift faktör denme sebebi ise birbiriyle iç içe ve ilişkili iki faktör olmasıdır (Koçel, 2014, s. 738). Bu iki faktörün karşılaştırılması ise aşağıdaki tabloda verilmiştir

Tablo 2.4. *Motivasyon Teorileri ve Hijyen Faktörler Karşılaştırması (Alshmemri ve Maude, 2017, s. 13)*

	Motivasyon Faktörleri	Hijyen Faktörleri
Mevcut Olursa	Sonuç tatmin edici olmaz	Sonuç tatmin edici olabilir
Mevcut Olmazsa	Sonuç tatmin edici olur	Sonuç tatmin edici olmaz
Herzberg'in Tanımlaması	İşin kendisi	İşin dış unsurları (Ücret, iş güvenliği v.b.)
İş tatmini açısından önemi	Güçlü	Zayıf

Hijyen faktörlerin var olması çalışanların iş tatminsizliğini engellemektedir. Ancak bu durum kişileri mutlu ya da mutsuz edebilir, iş tatmininin olması için yeterli değildir. Oshagbemi (1997) yaptığı çalışmada iş tatminini ölçmek amacıyla 554 üniversitede görev yapan akademisyenlerden oluşan bir örneklemden yararlanmıştır. Araştırmanın sonucunda mutlu çalışanlar, tatmin olmuş çalışanlar ve mutsuz çalışanlar olmak üzere üç grup ortaya çıkmıştır. Bu çalışma, mutlu olan her çalışanın işinden tatmin olmayacağını açıklamıştır. Kişiler, içinde bulundukları işten son derece memnun ve mutlu olabilirler

ancak işlerinden tatmin olma noktasında bazı unsurların eksik olması, tatmin olmanın önüne geçebilmektedir.

2.2.1.3. Alderfer'in ERG Teorisi

Clayton Alderfer tarafından ortaya atılan bu yaklaşım Maslow hiyerarşisi sınıflandırmasının daha basitleştirilmiş ve geliştirilmiş halidir. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile büyük oranda içerik olarak benzerlik taşımaya karşın ciddi bir ayrımı bulunmaktadır. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinde alt basamakta bulunan ihtiyaçlar tamamlanmadan üst sıralara geçilmezken, Alderfer'in ERG Teorisinde bu durum daha esnek sınırlara sahiptir. ERG teorisinin baş harfleri İngilizce kelimelere denk düşmektedir ve bu kelimeler Alderfer'in teorisini oluşturmaktadır. Bunlar; Varoluş (Existence) ihtiyacı, ilişki kurma ihtiyacı (Relatedness) i ve gelişme (Growth) ihtiyacıdır (Koçel, 2014, s.739).

Var olma ihtiyacı, güvenlik, fizyolojik ve maddi ihtiyaçları (yeme-içme, giyinme) içermektedir. İlişki kurma ihtiyacı ise içeriğinde, saygı, ait olma, güvende hissetme duygularını barındırır. İnsanlar bir grubun parçası olmak ve kabul edilmek isterler. Başkaları tarafından saygı görmek, popüler olmak, statü sahibi olmak gibi ihtiyaçlar ilişki kurma ihtiyacının unsurlarıdır. Gelişme ihtiyacı ise kişinin kendini gerçekleştirme ihtiyacını kapsar. Bilgi arayışı, başarılı olma, bağımsızlık ve yetkin hissetme gibi kendini geliştirmeye ve üretken bir kişi haline getirmeyi amaçlayan durumlar gelişme ihtiyaçlarıdır (Liang, vd., 2011, s. 7886). Aşağıdaki şekilde Alderfer'in ERG Teorisi ve Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin birbirine denk gelen faktörleri verilmiştir.

Tablo 2.5. ERG Teorisi ve Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Faktörleri

ERG TEORİSİ	İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ
Gelişme İhtiyacı (Growth)	Kendini gerçekleştirme ihtiyacı
İlişki Kurma İhtiyacı (Relatedness)	Ait olma ve sevgi ihtiyacı, saygınlık, statü ihtiyacı
Varoluş İhtiyacı (Existence)	Fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı

2.2.1.4. D. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi

McClelland'ın 1961'de öne sürdüğü Başarı İhtiyacı Teorisi güç, başarı ve yakın ilişki ihtiyacı kavramlarını ele almaktadır. McClelland'a göre kişinin davranışlarını bu ihtiyaçlar belirlemektedir. Başarı ihtiyacı, bir kişinin zor veya riskli bir işi tamamlaması sonucu oluşan zevk ve hazzır. Bu duygu, kişiyi motive ve tatmin etmektedir (McClelland, 1961'den aktaran Özer ve Topaloğlu, 2008, s. 13).

Başarı güdüsü yüksek bireyler bazı özelliklere sahiptir. Bunlar:

- Çok yüksek riski bulunan işi veya çok az riski bulunan işi hemen tercih etme yerine olası riski hesaplayarak, göze alınabilecek riske sahip görevleri almayı tercih ederler.
- Yapmış oldukları işi en güzel, en başarılı ve en hızlı şekilde tamamlamak isterler. Bundan dolayı yaptıkları iş üzerinden hızlı bir geri dönüş, bildirim almayı beklerler.
- Kişiler yapmış oldukları işten motive olurlar ve sıklıkla iş tatminine ulaşırlar.
- Her zaman bir hedefleri vardır ve zihinlerini sürekli işleriyle ilgili düşüncelerle meşgul ederler.

Güç ihtiyacı bireyleri yönlendirme, etkileme, belirli davranışlara yöneltebilme, teşvik etme arzusudur. Etkili ve etkin yöneticilerin çalışanlarını yönlendirmesi önemlidir. Bu yüzden üst düzey yöneticilerin yüksek oranda güç ihtiyacı bulunmaktadır (Ramlall, 2004, s. 54-55).

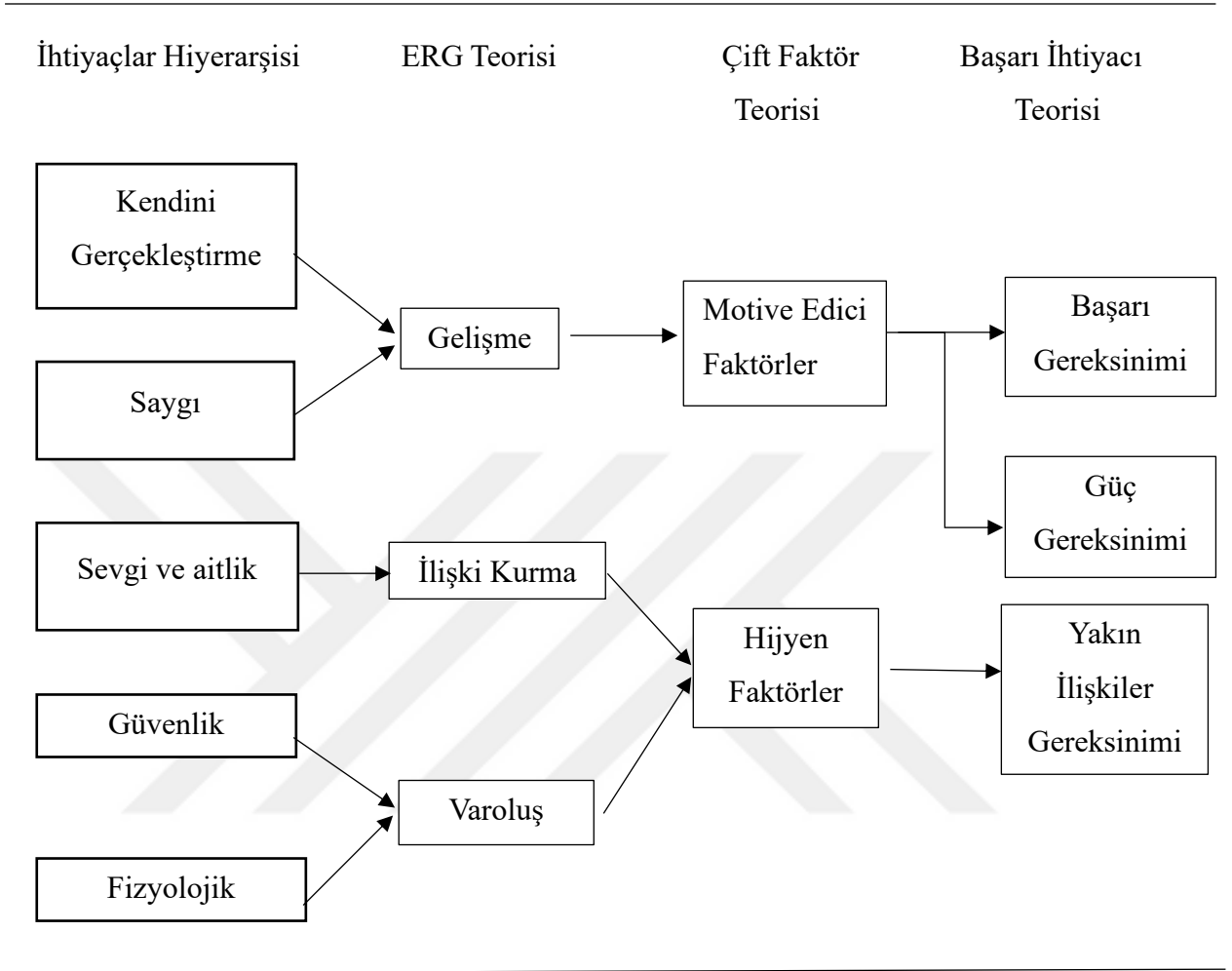
Yakın ilişki gereksinimi ise özellikle yüksek başarı ihtiyacı içerisinde olan bireylerin, diğerleriyle etkili ilişkiler içinde bulunması ve bunu sürdürmesi, etkinliklere katılması, takdir etmeyi ve edilmeyi önemsemesi, kabul edilmeye, sevmeye, sevmeye ihtiyacı duyması gibi gereksinimleriyle ilgilidir (Topaloğlu ve Özer, 2008, s.13-14).

Bu teorinin yöneticiler açısından önemi, çalışanlarının beklenti içerisinde olduğu gereksinimleri analiz ederek, insan kaynağı seçme ve yerleştirme sürecini yerine getirmenin gerekliliğinin anlaşılmasıdır. Başarma duygusu ve ihtiyacı yüksek olan bir bireyin, çalışma isteği ve azmi artacak, motive olmak adına tüm iş imkanları var olduğu için ise kendisinde var olan tüm beceri, bilgi ve donanımı işine yansıtabilecek ve böylece hem örgüt için hem de kendisi için olumlu bir gelişme söz konusu olacaktır (Koçel, 2014, 739). Kapsam teorilerinin birbirleriyle ilişkisi Tablo 2.6'da verilmiştir.

2.2.2. Süreç teorileri

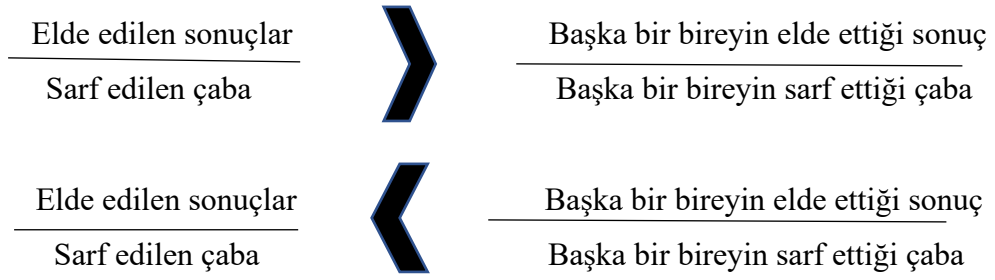
Süreç teorileri belli bir davranış gösteren kişilerin bu davranışları sürdürmesi veya sürdürmemesinin sağlanması üzerine kuruludur. Bu teoriye göre, kişiyi davranışa sürükleyen şeylerden birisi sahip olduğu ihtiyaçlardır. Ancak tek başına ihtiyaçlar davranışları şekillendirmemektedir. Birçok dış faktör de davranış ve iş tatmini üzerinde rol oynar. Süreç teorileri başlığı altında ele alınan teoriler; Beklenti Teorisi (Vroom ve Lawler, Porter), Eşitlik Teorisi ve Amaç Teorisidir (Koçel, 2014, s.740).

Tablo 2.6. Kapsam Teorileri ve birbirleri ile ilişkileri (Hellriegel, vd., (2001)'den aktaran Özer ve Topaloğlu, 2008, s.19)



2.2.2.1. Eşitlik teorisi

John Stacey Adams'ın geliştirmiş olduğu Eşitlik Teorisi'ne göre, bireyin iş hayatında başarılı olması ve iş tatminine ulaşma düzeyi içinde bulunduğu ortamdaki adil, eşit düzene dayanır. Kişiler kendi çabalarını ve elde ettikleri çıktı, ödül, terfi, maaş gibi sonuçları, başka çalışanlarla kıyaslar ve ortada eşit bir durum varsa motivasyonu ve iş tatmini yüksek olur. Ancak kıyaslaması sonucunda eşit olmayan bir durum tespit ederse, bu eşitsizliği yok etmeye yönelik tutum ve davranışlar geliştirecektir. Emek ve sonucunu kıyaslayarak ortaya çıkan çıktı ile ilişkilendirmek aşağıdaki şekilde gösterilmiştir, bu kıyaslama kişinin örgütte algıladığı eşitsizliğin saptanmasını sağlar (Hook ve Cook, 1979, s.429).



Şekil 2.3. Eşitlik Algısı Formülizasyonu (Koçel, 2014, s. 524).

Burada kişi kendisinin elde ettiği sonuç ve gösterdiği çaba oranı ile eş değer pozisyonundaki meslektaşınınkini kıyaslayarak ortada eşitlik veya eşitsizlik tespiti yaparak ona göre davranış sergilemektedir. Sonuçlar, çıktı ve çaba, girdi olarak ele alınabilir. Sonuç ve çabanın altındaki unsurlar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir (Madi ve Zawahrer, 2012, s.159).

Tablo 2.7. Eşitlik Teorisi kapsamında girdi ve çıktılar (Madi ve Zawahrer, 2012, s. 159).

GİRDİLER (ÇABA)	ÇIKTILAR (SONUÇ)
Deneyim	Ücret
Öğrenme Yeteneği	Statü
Sosyal Statü	Terfi
Yaş, cinsiyet	Sorumluluk artışı
Sağlık	
İş çabası	

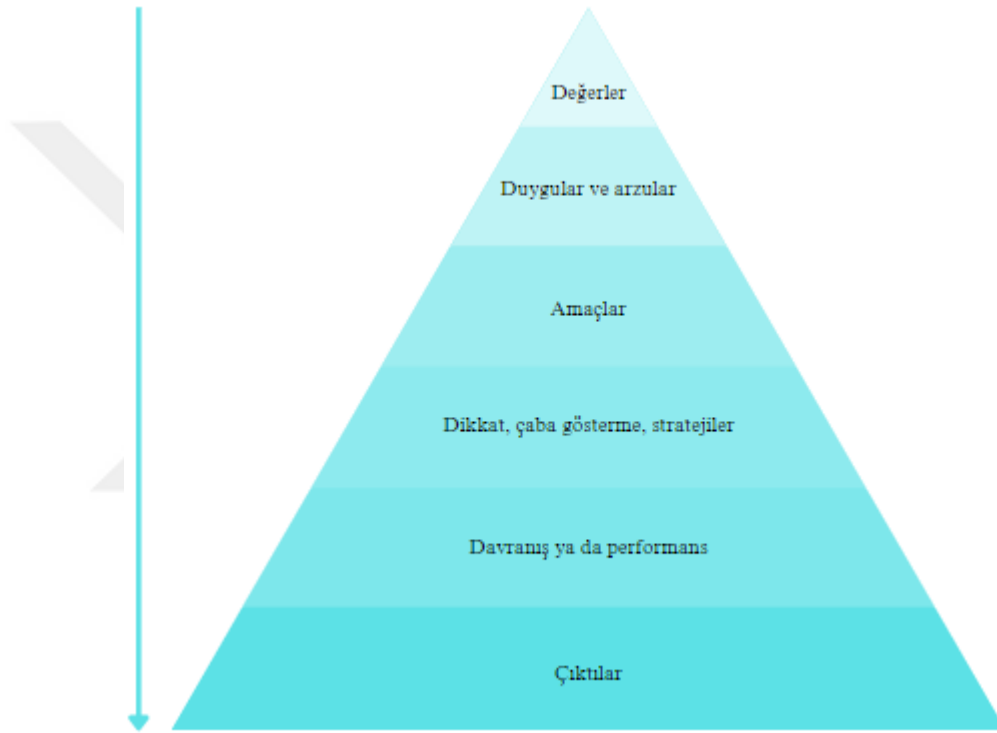
Çalışanlar, ne zaman girdiler ve çıktıları eşit görürse, yani sahip oldukları deneyim, donanım, birikim ve gösterdikleri çaba ile aldıkları maaş, terfi ve diğer sonuçların eş değer olduğunu düşünürse o zaman iş tatmini ve motivasyonu sağlayacaktır. Aynı şekilde kendi içsel kıyaslaması ve diğer çalışanlarla da kıyaslaması sonucunun adil olması gerekmektedir (Adams, 2005, s.122).

2.2.2.2. Amaç teorisi

John Locke tarafından ortaya atılan Amaç Teorisi yirmi beş yıllık bir süreç içerisinde yaklaşık dört yüz saha ve laboratuvar araştırması sonucu ortaya çıkmıştır. Bu araştırmalar, kişilerin kendilerine koymuş olduğu üst düzey amaçların, daha kolay gerçekleşme ihtimali olan amaçlara ya da daha belirsiz amaçlara göre çalışanlarda daha üst düzey bir performans sergilemeye yol açtığını göstermiştir. Bir başka deyişle; hedefin zorluk derecesi ile kişinin performansı arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Yüksek ve zor amaçlar motive edicidir. Ayrıca bu hedefler daha kolay erişilebilen hedeflere oranla

daha tatmin edicidir. İş hayatında başarılı olma ihtiyacı ve hissi, bireylerin anlamlı ve önem teşkil eden amaçlar için uğraşmalarını sağlar (Locke ve Latham, 2006, s. 265).

Locke ve Latham aynı zamanda değerlerin de kişiler için önemli bir noktada olduğunu belirtmiştir. Bireyin sahip olduğu değerler ve o değerlerle tutarlı işler yapabilmesi, amaçları gerçekleştirme arzusunda olduğunu göstermektedir. Değerler hedefleri belirlemede hedefler ise iş performansı üzerinde etkili olmaktadır. Bu durumun değerlerden çıktılarına kadar olan süreci aşağıda gösterilmiştir (Lunenburg, 2011, s. 2).



Şekil 2.4. Locke Amaç Teorisi (Locke, 1991, s.11).

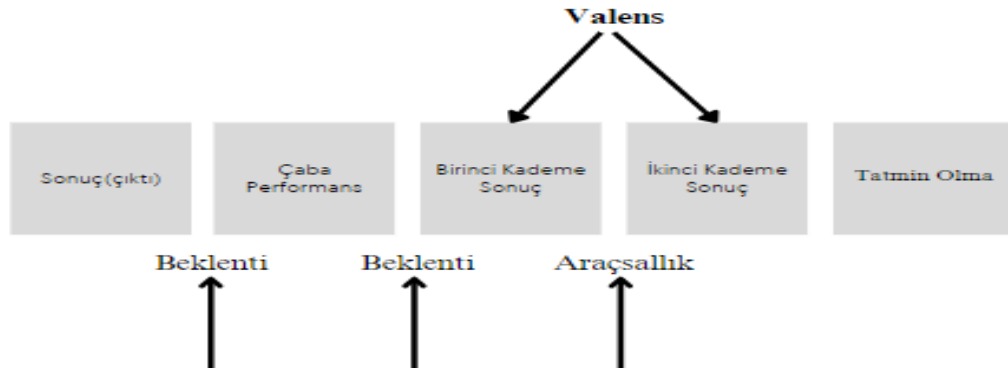
2.2.2.3. Vroom'un beklenti teorisi

Victor Vroom'un Beklenti Teorisi'ne göre bireyin bir iş için çaba göstermesi iki unsurla ilişkilendirilir. Bireyin yapacağı iş sonucunda elde edeceği çıktıyı arzulama seviyesi (valens) ve bireyin yaptığı iş sonucu ödüllendirileceği beklentisinde olmasıdır (Lee, 2007, s. 789). Vroom'a göre bir kişi valens ve beklenti durumuna göre bir işi gerçekleştirme eğilimi gösterir. Herkesin beklenti ve bir ödülü arzu etme derecesi aynı olmadığı için sonuca, iş yapma çabasına verilen değerde farklılık göstermektedir. Eğer bir kişi sonuçtan tatmin olmayacağını düşünüyor ve sonucu yeterli bulmuyorsa o iş için çaba gösterme zahmetine girmeyecektir. Bu durumda valensi negatif bir değerde olacaktır. Eğer kişi çaba göstererek güzel bir sonuç elde edeceğini düşünüyorsa, işine

daha fazla emek verecektir. Bu durumda da beklentisi pozitif bir değere ulaşacaktır. Sonuç olarak ise bir kişinin her iki unsuru da üst seviyelerde ise o zaman kişi motivedir ve iş tatmini yüksektir (Vroom, vd., 2005, s.95-96).

Vroom'un teorisinde üzerinde durduğu bir diğer kavram ise araçsallıktır. Bir kişi çaba sarf etmesi sonucunda birtakım sonuçlar elde eder ve bunlara birinci kademe sonuçlar denir. Birinci kademe sonuçlar, ikinci kademe sonuçlar için aracıdır (Çetinkaya ve Tağ, 2019, s.861). Örneğin belirli bir çaba sarf edilen işten alınan ücret birinci kademe sonuçtur ve kişinin ailesine bakması, statü kazanması, terfi alması gibi ikinci kademe sonuçlara aracılık eder.

Bir başka deyişle, birey belli bir çaba ve emek gösterdiğinde o işi başarı ile tamamlayabileceğini ve bu durumda iyi bir sonuç elde edebileceğini düşünüyorsa (birinci kademe çıktı), ve birinci kademe çıktıları, ikinci kademe çıktıları için gerekli bir araç olarak görüyorsa, her iki kademedeki çıktıları da arzu ediyorsa tatmin olacaktır. Bu durum aşağıdaki şekilde gösterilmiştir (Koçel, 2014, s.745).

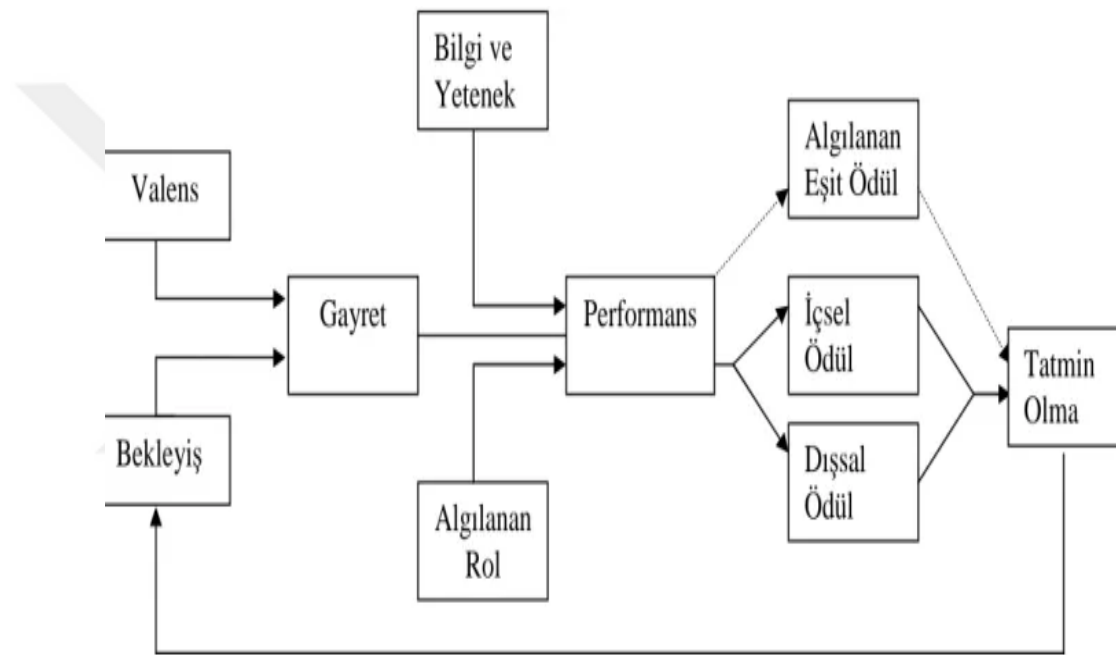


Şekil 2.5. Beklenti, Değer ve Araçsallık İlişkisi (Koçel, 2014, s.745)

2.2.2.4. Lawler ve Porter'ın beklenti teorisi

Edward E. Lawler ve Layman W. Porter'ın Beklenti Teorisi Vroom'un Beklenti Teorisi'nin eklemeler yapılmış halidir. Her iki modelde kişinin tatminini sağlayan motivasyonun valens ve beklentilerden geçtiğini belirtir. Porter ve Lawler, bireyin sergilemiş olduğu üst düzey çabanın her şartta kişiyi yüksek bir çıktıya (sonuca) götürmeyeceğini belirtmiştir çünkü bir konuda bilgi, birikim ve donanım yeterli olmadıkça çok fazla çaba sarf etmek iyi bir sonuca ulaştıramayacaktır. Bundan dolayı Vroom'un teorisine ek olarak kişide olması gereken bilgi birikimi ve yetenek değişkenlerini teoriye eklemiştir (Yeşil, 2016, s.175).

Bu değişkenlere ek olarak eklenen diğer bir faktör ise bireyin algıladığı rolle alakalıdır. Her çalışan bir faaliyet gösterebilmek için kendisine uygun rolü üstlenmelidir. Eğer kişilerin kendi bilgi ve becerilerine uygun roller verilmezse, rol çatışması yaşanması olasıdır ve böyle bir durumda çalışanın ortaya çıkarmış olduğu ürün, hizmet ya da yapmış olduğu herhangi bir görev başarılı olmayabilir. Bütün bu değişkenler (algılanan rol, bilgi ve çaba) bir araya geldiklerinde ortaya çıkan performans verimli ve ödüllendirilmeye layık bir sonuç doğuracaktır. Bu ödüller ise içsel ve dışsal ödüller olarak ayrılmaktadır (Koçel, 2014, s. 747).



Şekil 2.6. Beklenti Teorisi Modellemesi (Varol, 2010, s. 54),

Kısaca ifade etmek gerekirse süreç ve kapsam teorilerinde, kişilerin motivasyonu üzerinde durulduğunu çünkü motivasyonu yüksek bir çalışanın işinde çaba göstermekten çekinmeyeceğini ve bu bağlamda üst düzey bir performans sergileyecek olduğunu ifade edebiliriz. Bütün bu süreç sonunda ise işinden tatmin olmuş bir çalışana kavuşulacaktır. Bütün teoriler tablo 2.8'de özet olarak ele alınmıştır (Koçel, 2014, s.751).

2.3. İş Tatminini Etkileyen Unsurlar

İş tatminini etkileyen unsurlar alan yazında incelendiğinde bu unsurların üç kategori altında toplandığı görülmektedir. Bunlar; bireysel unsurlar, içsel unsurlar ve dışsal unsurlardır. Bireysel unsurlar temelinde ele alınan başlıca kavramlar; yaş, cinsiyet (Hodson 1989; Poza, 2000; Huang ve Gamble, 2015; Oshagbemi, 2000; Hooks ve Larkin,

1990), medeni durum (Kounenou vd, 2011; Yüksel ve Gürbüz, 2008; Özpehlivan, 2019; Buris, 1983), eğitim düzeyi (Yüksel ve Gürbüz, 2008, s. 185; Kounenou vd, 2011, s.2233), örgüt bazlı dışsal unsurlar ücret (Bring, 1997; Ergüney, 2006), çalışma ortamı ve koşulları (Erdil, 2004; Agboza, 2017; Razig ve Maulabakhsh, 2015) ile örgüt kültürüdür (İşcan ve Timuroğlu, 2007; Biswas, 2015). İş tatminini etkileyen içsel faktörler ise kapsam ve süreç teorilerinde detaylıca anlatıldığı üzere kişilerin beklentileri, değerleri ve ihtiyaçları ile ilgilidir (Koçel, 2010, s.734; Liang, vd., 2011, s. 7886; Topaloğlu ve Özer, 2008, s.13-14; Ramlall, 2004, s. 54-55).

Tablo 2.8. Kapsam Teorileri ve Süreç Teorileri ve odak noktaları (Koçel, 2014, s.751).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	İnsanlar belirli ihtiyaçlara sahiptirler ve bu ihtiyaçların bir hiyerarşik düzeni vardır. Bireyler bu ihtiyaçlara yönelik davranış sergilerler.
Çift Faktör Teorisi	İhtiyaçlar kişileri motive ve tatmin eden unsurlardır. Fakat bazı ihtiyaçlar kişileri tatmin edemez sadece tatmin olmaya zemin hazırlar.
Başarma İhtiyacı Teorisi	Bireylerin göstermiş oldukları çaba, azim ve performansları onların başarılı olma ihtiyaçları ile ilişkilidir.
ERG Teorisi	Kişiler gelişme, ilişki kurma ve var olma ihtiyacı içerisindedirler. Bu ihtiyaçları gerçekleştirmek için davranış sergilerler.
Beklenti Teorisi	Çalışanlar yapmış oldukları işlerine belirli ölçüde değer verirler ve yapacakları iş neticesinde alacakları ödül konusunda ciddi beklenti içerisine girerler.
Eşitlik Teorisi	Kişiler kendilerini örgüt içerisindeki diğer kişilerle kıyaslayarak herkese adil bir çıktı veriliyor mu diye bakma ihtiyacı duyarlar. Ortadaki eşit veya eşit olmayan duruma göre davranış gösterirler.
Amaç Teorisi	Bireylerin belirledikleri hedefler ne kadar ulaşılabilir düzeydeyse harcayacakları emek ve ulaşacakları tatmin de o düzeyde artacaktır.

2.3.1. İş tatminini etkileyen bireysel unsurlar

Alan yazını incelendiğinde iş tatminini etkileyen unsurların bireysel olarak ele alınanların başında cinsiyet (Hodson 1989; Poza, 2000; Huang ve Gamble, 2015; Oshagbemi, 2000; Hooks ve Larkin , 1990) , yaş (Clark, Oswald ve Warr, 1996; Bernal, Snyder ve McDaniel, 1998; Hoboubi, 2017; Özdemir ve Özaydın, 2014) medeni durum (Kounenou vd, 2011; Yüksel ve Gürbüz, 2008; Özpehlivan, 2019; Buris, 1983) ve iş

tecrübesi (Cano ve Miller 1992; Muntazeri ve Indrayanto, 2018; Lee ve Jin, 2012) gelmektedir.

2.3.1.1. Cinsiyet

Hodson (1989, s. 397-398) 1957 çalışan ile yapmış olduğu bir araştırmada kadınlar ve erkekler arasında iş tatminine dair fark olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Özellikle küçük yaş grubu çocukları olan kadın çalışanların, erkek çalışanlara oranla işlerinden memnun olma düzeylerinin daha az olduğunu ifade etmiştir.

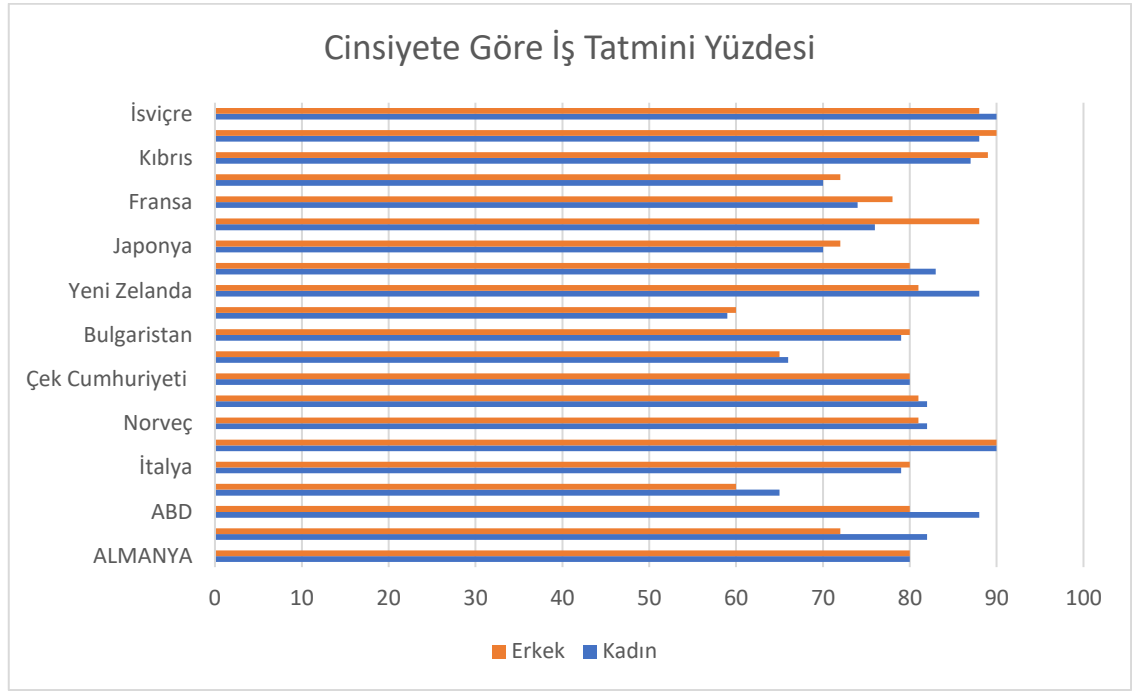
Poza ve Poza (2000, s.138-150) tarafından yapılan çalışmada 21 ülkeden yaklaşık 15 bin çalışanın verileri incelenmiştir. Bu veriler Sosyal Araştırma Programından (International Social Survey Programme, ISSP) analiz edilerek toplanmıştır. Çalışmada Bulgaristan, Çek Cumhuriyeti, Almanya, Macaristan, Danimarka, Fransa, Britanya, İsrail, İtalya, Japonya, Hollanda, Yeni Zelanda, Norveç, Portekiz, Rusya, Slovenya, İspanya, İsveç, İsviçre ve ABD ülkelerinden elde edilen veriler kullanılmıştır. Araştırma sonucunda bazı ülkelerde kadınların erkeklere oranla daha yüksek iş tatminine sahip olmaları ancak işgücü piyasasında daha alt konumda oldukları paradoksu ortaya çıkmıştır. Bu ülkeler; Amerika Birleşik Devletleri ve Britanya'dır. 21 ülke içerisinde sadece 8 ülkede kadınların iş tatmini erkeklerden daha fazladır. Kadınların iş tatmininin erkeklere oranla en fazla olduğu Britanya'da bu oran %8'dir. İkinci en fazla olduğu yer ise ABD'dir. Diğer ülkelerde ise erkekler kadınlardan daha yüksek iş tatmini düzeyine sahiptir. Diğer bir deyişle araştırma sonucunda cinsiyetin iş tatmini üzerinde etkisi olduğu gözlemlenmektedir. Aşağıdaki Tablo 2.9'da araştırmanın ülkeler ve cinsiyet bazında sonucunu gösterilmektedir.

Huang ve Gamble (2015, s.336-334) tarafından perakende mağazasında yaklaşık 1800 çalışan ile yapılan araştırmaya göre kadın çalışanlar, erkek çalışanlara göre daha düşük iş tatmini düzeyine sahiptir. Bu durumun sebeplerinden birisi kadın çalışanların çoklu rol üstlenmesi ve iş-aile çatışması yaşamasından kaynaklanmaktadır. Yücekaya ve Polat (2020, s.1278-1280), 312 öğretmenle yapmış olduğu araştırmada demografik değişkenlerden cinsiyetin iş tatmini üzerinde etkisi olduğunu ve kadın çalışanların erkeklere oranla daha yüksek iş tatminine sahip olduğunu vurgulamaktadır.

Bazı çalışmalarda ise cinsiyetin iş tatmini üzerinde bir etkisi olmadığı rapor edilmiştir. Oshagbemi (2000, s. 338) 554 öğretim üyesi ve elemanları ile yapmış olduğu çalışmada cinsiyet farklılıklarının iş tatmini üzerinde etkili olmadığı ifade edilmiştir.

Kadın ve erkek akademisyenler işlerinden neredeyse eşit derecede memnundur. Benzer şekilde Hooks ve Larkin (1990, s.24) 72 çalışanla yapmış olduğu araştırma da cinsiyetin iş tatminini tek başına etkilemediğini belirtmiştir. Alan yazını incelendiğinde cinsiyetin iş tatminini etkileyip etkilemediği noktasında hala bir çelişki olduğu görülmektedir.

Tablo 2.9. Cinsiyete göre ülkeler bazında iş tatmini yüzdesi (Poza ve Poza, 2000, s.141).



2.3.1.2. Yaş

İş tatminini etkileyen unsurlardan birisi de yaş faktörüdür. Yaşın iş tatminini etkilediğine dair birçok çalışma bulunmaktadır. Yapılan çalışmalarda, genellikle iş tatmininin yaşla doğrusal olarak artış gösterdiği belirtilmektedir. Bu ilişkinin U şeklinde olduğu vurgulanmaktadır. U şekline göre işin ilk yıllarında ortalama bir seviyede olan iş tatmini zamanla azalmakta ve daha sonra emekliliğe giden sürede tekrar artmaktadır. Bu kanıyı inceleyen Clark, Oswald ve Warr (1996, s. 73-74) 10.000 çalışanla anket çalışması yapmıştır. Ankete katılan katılımcıların yaş aralığı 16-19, 20-29, 30-39, 40-49, 50-59 ve 60 üzeri şeklinde sınıflandırılmıştır. Araştırma sonucunda yaşla iş tatmini arasındaki ilişkinin U şeklinde olduğu ifade edilmiştir. İş tatmini 31 yaşına gelene kadar azalmakta ve sonra tekrar yükselmektedir. Benzer şekilde Bernal, Snyder ve McDaniel, 1998, s.293; Hoboubi, 2017, s. 70) da yaptıkları çalışmalarda iş tatmini ve yaş ilişkisinin U şeklinde olduğunu desteklemiştir.

Ancak alan yazınıdaki bazı çalışmalar ise U şeklinin doğru olmadığına dair araştırma sonuçlarına ulaşmışlardır. Özdemir ve Özaydın (2014, s.274) tarafından banka sektöründe çalışan 244 kişi ile yapılan iş tatmini ve demografik değişkenler üzerine yapılan araştırma sonucunda kişilerin yaşları ilerledikçe iş tatmini düzeylerinin arttığı gözlemlenmiştir. Genç çalışanlar, orta yaş ve üstü çalışanlara göre daha az iş tatmin düzeyine sahiptirler. İş tatmini ve yaş unsuru arasında U şeklinde ilişki yoktur. Benzer şekilde Toker (2007, s.101) tarafından 385 otel çalışanı ile yapılan iş tatmini ve bireysel unsurlar arasındaki ilişkiyi analiz eden çalışmaya göre ise genç yaştaki çalışanların orta yaş ve üstü kişilerden daha az iş tatmini olduğu, yaş ilerledikçe iş tatmininin arttığı vurgulanmıştır ve U şeklinde bir ilişki saptanmamıştır. Şekil itibariyle değişiklik göstermiş olsa da yaş ile iş tatmini arasında bir ilişki olduğu araştırmalarla ortaya konulmuştur.

2.3.1.3. Eğitim düzeyi

Yüksel ve Gürbüz (2008, s. 185) tarafından farklı sektörlerde (banka, giyim, sağlık) çalışan 494 kişi ile yapılan ve iş tatmini ile demografik değişkenler arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarına göre iş tatmini ile eğitim düzeyi arasında bir ilişki olduğu saptanmıştır. Araştırmaya göre ilk ve ortaokulu bitirmiş olan çalışanların iş tatmin düzeyleri aynıdır. Ayrıca lise ve üzeri eğitimi bitirmiş kişilerden iş tatmin oranları daha alt düzeylerde. Benzer şekilde Kounenou vd, (2011, s. 2233) yılında 237 hemşire ile yapmış olduğu çalışma sonucunda iş tatmini ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Özpehlivan (2019, s. 50) tarafından iş tatmininin unsurlarını tespit etmek amacıyla ele alınan kavramsal bir çalışmaya göre eğitim seviyesinin kişinin beklenti düzeyi üzerinde bir etkisi vardır ve beklentiler sonuç bulursa iş tatmini ortaya çıkacaktır. Bu durumda eğitim düzeyi değişen beklentiler iş tatmini üzerinde de belirli bir etkiye sahip olacaktır. Genellikle eğitim seviyesi yüksek olan kişiler düşük eğitim seviyesi olan kişilere kıyasla işlerinden daha fazla tatmin sağlarlar.

Benzer şekilde iş tatminini inceleyen ve 1983 yılında Gary Buris tarafından 1534 kamu dışı işlerde çalışan kişilerle yapılmış anket çalışmasına göre ise eğitim düzeyi yüksek olan bireylerde iş tatminine ulaşmak zorlaşmakta, orta seviyede eğitim görmüş kişilerde ise iş tatmini daha fazla sağlanmaktadır. Bunun sebebi ise düşük vasıflı işlerde yüksek eğitilmiş kişilerin olması ve bu kişilerin beklentileri ile işin örtüşmemesi sonucu oluşan iş tatminsizliğidir (Buris, 1983, s.461).

2.3.1.4. Medeni durum

Alan yazınında medeni durum unsurunun da iş tatminini etkilediğine dair yapılan araştırmalar mevcuttur. Özdemir ve Özaydın (2014, s.266-267) tarafından 342 banka çalışanı ile yapılan çalışmaya göre medeni durumun iş tatmininin içsel tatmin boyutunda üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya göre evli çalışanların, bekar çalışanlara oranla içsel iş tatminlerinin daha yüksek olduğu hesaplanmıştır. Ancak genel iş tatminleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Olatunji ve Mokuolu (2014, s.130) tarafından 191 sağlık çalışanı ile yapılan araştırmaya göre medeni durumun iş tatmini üzerinde etkisi gözlemlenmiştir. Evli çalışanlar bekar çalışanlara göre daha yüksek iş tatminine sahiptir.

Gazioğlu ve Tansel (2002, s.6) tarafından iş yeri çalışan anketi (Workplace Employee Relations Survey WER97)nden alınan 28240 çalışanın istatistiksel analizle incelenmesi sonucunda evli çalışanların bekar çalışanlara göre iş tatminlerinin daha düşük olduğu saptanmıştır.

Araştırma sonuçları, medeni durumun iş tatmini üzerinde etkileyici bir unsur olduğunu göstermektedir.

2.3.1.5. İş tecrübesi

Cano ve Miller (1992, s. 44-45) tarafından ziraat öğretmenleri ile yapılan bir çalışmada iş tecrübesinin iş tatmini üzerinde bir etkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmaya katılan erkekler kadın öğretmenlere göre daha yaşlıdır ve deneyim süreleri daha uzundur. Erkek çalışanlar ortalama 12 yıl kadın çalışanların ise ortalama 8 yıllık bir deneyimi bulunmaktadır. Çalışma sonucunda kadın ve erkek çalışanlar arasında iş tatmini düzeyleri açısından anlamlı bir fark gözlemlenmemiştir. Ancak uzun süre iş tecrübesine sahip olanların iş beklentileri daha farklı olabilmektedir ve kişinin iş tatmininin sağlanabilmesi için bu beklentilerin de gerçekleşmesi gerekmektedir. Kişinin işten beklentilerinin oluşması ise iş tecrübesi ve süresine bağlıdır. Bundan dolayı iş tecrübesinin iş tatmini üzerinde etkisi bulunmaktadır.

Muntazeri ve Indrayanto (2018, s.54) tarafından 80 banka çalışanı ile yapılan anket çalışması sonucunda da iş tecrübesinin iş tatmini üzerinde olumlu ve pozitif yönde bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Banka çalışanlarının ne kadar fazla iş tecrübesi varsa, iş tatminlerinin de o kadar yüksek olduğu ve işlerinde üst düzey performans sergileme güdüsünde oldukları belirtilmiştir.

Benzer şekilde Lee ve Jin (2012, s.18) tarafından 18 farklı ülkede kamu sektöründe çalışan kişilerin verileri toplanarak analiz edilmiştir ve analiz sonucunda diğer araştırmalarda olduğu gibi iş tecrübesi ile iş tatmini arasında bir ilişki olduğu saptanmıştır.

2.3.2. İş tatminini etkileyen dışsal unsurlar

İş tatminine dair birçok çalışma yapıldığı görülmektedir. İş tatmininin örgütsel etkileri ile alakalı yapılan çalışmalarda en çok rastlanan etkiler, öncelikle ücret (Bring, 1997; Ergüney, 2006) daha sonra ise çalışma ortamı, koşulları (Erdil, 2004; Agboza, 2017; Razig ve Maulabakhsh, 2015) ve örgüt kültürü (İşcan ve Timuroğlu, 2007; Biswas, 2015) olmuştur.

2.3.2.1. Ücret

İş tatminini etkileyen unsurların en önemlilerinden biri ücrettir. Aynı görev ve sorumluluktaki çalışanların farklı ücret almaları onların işlerine karşı duydukları tatmini azaltabilir. Ücret artışları çalışanları motive ederek iş tatminlerini yükseltebilirken ücretlerdeki düşüş ise iş memnuniyeti ve tatminini ciddi bir oranda düşürebilmektedir (Brink,1997, s. 344).

Kapsam teorileri içerisinde hijyen ve fizyolojik faktörler olarak sözü edilen faktörlerin temelinde hayatı sürdürebilecek minimum düzeyde ihtiyaçlar bulunmaktadır. Kişiler beslenme, barınma, gıda gibi ihtiyaçlarını karşılamak için belli oranda paraya ihtiyaç duyarlar. Bu hijyen faktörler olmazsa, en temel ihtiyaçlarını bile karşılayamayan çalışanlar, işlerinden motive olamazlar ve tatmin olmaya yönelik bir tutum sergileyemezler. Bundan dolayı ücret, iş tatmini açısından oldukça önemli bir noktadadır.

Ergüney (2006, s. 103) kozmetik sektöründe çalışan bir örgütte bulunan 75 kişi ile yapmış olduğu araştırmada ücret ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi analiz etmiştir ve analiz sonucunda ücretin iş tatmini üzerinde etkisi olduğunu saptamıştır. Ücrete karşı memnuniyet, işe karşı memnuniyeti arttırmaktadır. Ücret değişikliği, artışı gibi durumlar iş tatmini üzerinde pozitif etki yaratmaktadır.

Ücret diğer çalışmalarda da görüldüğü üzere iş tatminini sağlamak adına oldukça önemlidir. Ayrıca ücretin yanına yemekhane kartı, ulaşım kartı gibi paket veya toplu yan haklar eklenmesi hem kişinin genel doyumunu hem de iş tatmini üzerinde artışı sağlar (Luthans, 1973, s.142).

Bunun haricinde bir şekilde bakıldığında ise şirkette ücret yönetiminin düzgün yapılmasının kritik olduğu da belirlenmiştir. Eğer şirkette aynı görev ve çaba gerektiren

iş pozisyonunda çalışan iki kişi eşit ücret almıyorsa, adil bir ücret dağılımı yapılmıyorsa, bu sefer çalışanın iş tatminsizliği ortaya çıkabilir (Erdoğan, 1996, s.121). Bu da Adams'ın eşitlik teorisinde gösterilen formalizasyonun iş tatminsizliği ile sonuçlanması olarak ele alınabilir.

2.3.2.2. Çalışma ortamı ve koşulları

Çalışma şartları, iş tatmini üzerinde etkili olan örgütsel faktörlerden bir diğeridir. Çalışma ortamı ile anlaşılması gereken; çalışma saatleri, iş güvenliği, çalışılan yer/mekân, diğer çalışanlarla ilişkilerdir. Erdil, vd. (2004, s. 24-25) tekstil fabrikasında çalışan 192 kişi ile yapmış oldukları araştırmada çalışma koşullarının iş tatmini üzerinde etkisi olduğunu saptamışlardır. İş yeri ortamı ve üzerine çaba sarf edilen işe yönelik olumlu duygular beslemek iş tatminini de etkileyecektir. Örgütler çalışanları için verimli, etkin, ihtiyaca yönelik bir ortam sağladığı takdirde, personelinin iş performansı ve iş tatmini düzeyi artacaktır.

Çalışanların işlerine karşı memnuniyeti, çalıştıkları ortamla ilişkilidir. Uzun yıllar boyunca aynı iş ortamında vakit geçiren çalışanlar, uygun çalışma koşulunun olması beklentisini taşırlar. İş tatmini de bireyin beklentilerinin ne kadarının gerçekleştiğiyle ilgili bir kavram olduğu için çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve çalışanların beklentileri ile yaptıkları işe uygun olması iş tatmin düzeylerinin artması açısından önem taşımaktadır. Çalışma ortamı ve koşulları, bireylerin motivasyonunu ve işe karşı memnuniyetini etkileyen en önemli faktörlerden birisidir (Agboza, vd., 2017, s.12-13).

Benzer şekilde Razig ve Maulabakhsh (2015, s.723) bankacılık, telekomünikasyon, eğitim gibi alanlarda çalışan 210 kişi ile yaptıkları araştırma sonucunda iş ortamı ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu saptamıştır. Her üç sektörde de çalışanlar, iş tatmininin sağlanması açısından iş ortamlarının kilit rol oynadığı konusunda hemfikir olmuşlardır. Çalışmaya elverişli, dostane bir ortam çalışanların maksimum verimle çalışmalarını sağlamaktadır.

2.3.2.3. Örgüt kültürü

Her örgüt kendine has bir kültüre sahiptir ve çalışanlar da kendilerine uygun bir örgüt kültürünü benimsemek isterler. Farklı örgüt tipleri, kişilerin iş tatmini üzerinde etki yaratmaktadır. İşcan ve Timuroğlu (2007, s.130) tarafından 236 çalışan ile yapılan araştırma sonucunda örgüt kültürünün iş tatmini üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır.

Örgüt içerisindeki hiyerarşi düzeyi artış gösterdikçe çalışanların iş tatmini azalmakta; hiyerarşik düzey azaldıkça iş tatmini artmaktadır.

Güçlü bir kültür yapısı, çalışanların iş tatminine ulaşmalarını sağlar ve aynı zamanda çalışanın performansını daha etkili kılar. Bütün çalışanlar için tatmin edici bir örgüt kültürü yaratmak zor olsa da oldukça önemlidir. Böylece çalışanlar da daha üst düzey performans sergiler, işlerine daha fazla bağlı olurlar ve motivasyonları daha üst seviyede gerçekleşir. Bu durumun sonucunda ise çalışanların iş tatmini düzeylerinde de artış yaratır (Biswas, 2015, s. 15- 16).

Şeker ve meslektaşları (2016) tarafından Diyarbakır ilinde, Sosyal Güvenlik Kurumunda çalışan 91 kişi ile yapılan çalışmaya göre çalışanların örgüt kültürleri hakkında net bir fikirleri olmadığı ve bazı belirsizlikler olduğu ortaya konulmuştur. Örgüt kültürünü tam olarak algılayamayan veya benimseyemeyen çalışanların iş tatmini düzeylerinin de düşük olduğu saptanmıştır (Şeker vd., 2016, s.9).

Çalışanlar daha esnek, arkadaş canlısı, demokratik örgüt kültürü altında çalışmak isterken, içinde bulundukları örgüt katı ve kuralcı olduğunda beklenti ve istekleri ile gerçekte olanın çelişmesi sonucu ile iş tatmin düzeyleri etkilenmektedir (Belias, vd, 2014, s.321).

2.3.4. İş tatminini etkileyen içsel unsurlar

İş tatminini etkileyen içsel unsurlar daha önceki kısımlarda da belirtildiği gibi kişinin beklenti, ihtiyaç ve değerlerini kapsamaktadır. Kapsam ve süreç teorileri başlıkları altında detaylıca incelenen konu içsel unsurlar başlığı altında kısaca özetlenmektedir.

Maslow'a göre bireylerin belirli ihtiyaçları vardır ve bu ihtiyaçların hiyerarşik bir düzeyi vardır. En alttaki ihtiyaçlar tamamlanmadıkça üst basamakları çıkılamaz. Örgütler bu ihtiyaçları saptamalı ve çalışanlarını bu yönden tamamlamalıdır ki kişiler işlerine karşı motive olabilmelidir. Motive olan çalışanın ise iş tatmini düzeyi artmaktadır (Koçel, 2010, 734). Benzer şekilde kapsam teorileri içerisinde ele alınan Herzberg, Alderfer ve McClelland'a göre de kişiler ihtiyaçlarına göre hareket etmektedir. Bir organizasyonun içerisinde bulunan en temel faktörler var olmalıdır ki çalışanlar işlerine motive olmalı ve tatmin düzeyleri artmalıdır (Liang, vd., 2011, s. 7886; Topaloğlu ve Özer, 2008, s.13-14; Ramlall, 2004, s. 54-55). Süreç teorilerinde ise ihtiyaçlara ek olarak kişilerin beklenti ve değerlerinin de davranışları üzerinde etkili olduğu savunulmuştur. Bu beklentiler ve değerler istedikleri gibi gerçekleştiği takdirde iş tatmini düzeyleri artmaktadır. Eşit ve

adaletli bir ödüllendirme, beklenen sonuç ve öngörülen ödül, terfi gibi etmenlerin gerçekleşmesi iş tatmini için önemlidir (Hook ve Cook, 1979, s.429 ; Adams, 2005, s.12; Vroom, vd., 2005, s.95-96).

2.4. İş Tatmininin Sonuçları

İş tatmininin örgütsel ve bireysel olarak sonuçları bulunmaktadır. Literatürde iş tatmininin örgütsel düzeyde elde edilen sonuçlarından biri; iş tatmini arttıkça örgütsel performansın arttığı, iş tatmini azaldıkça örgütsel performansın azaldığıdır (Kâhya (2013, s. 43; Pang ve Lu, 2018, s.39; Bakotic 2016, s. 126; Deshpande de (2014, s. 339; Başaran, 2003, s.71-73). Bunun dışında; örgütsel bağlılık (Güleş ve Karataş 2010, s.86; Fu ve Deshpande 2014, s. 341; Tekingündüz ve Tengilimoğlu, 2013, s. 80; Top, 2012, .272; Sıgı ve Basım, 2004, s. 147, Testa, 2001, s. 228) ve iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasında da pozitif yönde bir ilişki vardır (Erdoğan ve Sökmen 2019, s. 244; Mert (2010, s. 135-137). İş tatmininin yarattığı bireysel sonuçlar ise moral ve motivasyon eksikliği, iş devamsızlığı, işe yabancılaşma, tükenme olarak sıralanabilir.

2.4.1. Örgütsel performans

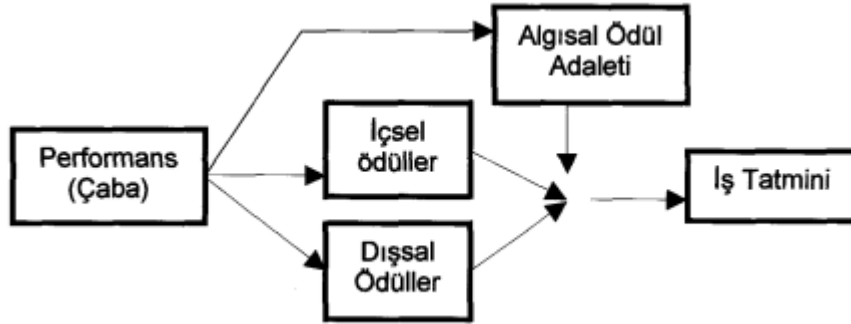
Alan yazınıda iş tatmini sonucunda örgütsel performansın önemli ölçüde arttığı belirtilmekte ve bu duruma dair çalışmalar yapılmaktadır. Kâhya (2013, s. 43)'nın 105 öğretim üyesi ile yapmış olduğu çalışmada iş tatmini yüksek olan bireylerin iş performanslarının da yükseldiği sonucuna ulaşmıştır.

İşine karşı tatmin duygusu gelişmiş olan bir çalışan, kendini örgüte adanma noktasında istekli olacaktır ve böylece örgütsel performansı da artacaktır. Yöneticiler ise çalışanların performansını arttırmak için iş tatminlerinin artmasını sağlayacak ihtiyaçları karşılama gereksinimi duyacaklardır. Bu nedenle iş tatmininin örgütsel performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu vurgulanmaktadır (Pang ve Lu, 2018, s.39).

Bakotic (2016, s. 126) Hırvatistan da bulunan orta ve büyük ölçekli şirketlerde çalışan 5806 kişi ile yapmış olduğu anket çalışması sonucunda iş tatmini yüksek olan çalışanların örgütsel performanslarının da yüksek olduğunu saptamıştır. Araştırmaya göre örgütsel performans iş tatminini, iş tatmini de örgütsel performansı etkileyebilmektedir. Örgütsel performansın iş tatminini etkilemesi oldukça düşük bir orandadır ancak iş tatmininin örgütsel performansı belirlemede çok güçlü bir etmen olduğu belirtilmiştir.

Çalışanların işlerinde iyi bir performans gösterdikten sonra başarılı oldukları ve ödüllendirilecekleri varsayılır. Bundan dolayı performans ile sonucunda ulaşılan tatmin

arasına ödüllendirme gibi bir aracı değişkenin girdiği de söylenebilir (Pinder ‘dan aktaran Başaran, 2003, s.71-73). Bu durum aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



Şekil 2.7. Performans ve İş Tatmini İlişkisi (Başaran, 2003, s. 73).

2.4.2. Örgütsel bağlılık

Alan yazınıda iş tatmini yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin de yüksek olduğuna dair birçok çalışma bulunmaktadır. Güleş ve Karataş (2010, s.86) 204 öğretmenlerle yapmış oldukları araştırma sonucunda örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu ve birbirlerini etkiledikleri belirtilmektedir. Araştırmaya göre bir çalışanın iş tatmini ne kadar yüksekse örgütsel bağlılığı da o düzeyde artacaktır. Benzer şekilde Fu ve Deshpande (2014, s. 341) Çin’de güvenlik sektöründe 476 çalışan ile yapmış oldukları çalışma sonucunda iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan bir etkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Diğer pek çok araştırma da iş tatmini yüksek bireylerin örgütsel bağlılıklarında olumlu bir yükseliş olduğunu belirtmektedir (Tekingündüz ve Tengilimoplu, 2013, s. 80; Top, 2012, .272; Sığrı ve Basım, 2004, s. 147, Testa, 2001, s. 228).

Bu çalışmaların aksine Mowday, Porter ve arkadaşları örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında bir ilişki olmadığını belirtmiştir. Bağlılık, bireyin çalıştığı işletmeye karşı aidiyet hissetmesi gibi bir içsel tepkiyken, iş tatmini kişinin belli bir işe dair göstermiş olduğu tepkidir. Yani bu durumda, çalışanlar işletmeye karşı pozitif duygular besleseler bile aynı anda yaptıkları herhangi bir işe, aldıkları ücrete, çalıştıkları ortamın bir özelliğine karşı hoşnutsuzluk gösterebilirler (Mowday, vd., 1982’den aktaran Gözen, 2007, s.87).

2.4.3. Örgütsel vatandaşlık davranışı

Alan yazınıda iş tatmini ile ilişkisi ele alınan en yaygın konulardan birisi örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. Bazı çalışmalar her iki kavramın birbirini etkilediği ve

birbirinden etkilendiğini de belirtmektedir. Çift yönlü bir ilişkinin varlığından söz edilebilmektedir.

Erdoğan ve Sökmen (2019, s. 244) Kültür ve Turizm Bakanlığına bağlı birimlerde çalışmakta olan 764 kişi ile yapmış oldukları anket çalışması neticesinde örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren kişilerin iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğunu belirtmiştir. İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki bulunduğu belirtilmiştir.

Mert (2010, s. 135-137) bir kamu kurumunda çalışan 130 kişi ile yapmış olduğu çalışmada iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Araştırmada kişilerin yaptıkları iş sonucu aldıkları çıktılardan duydukları tatminin örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediğini bulmuşlardır. Ayrıca işin kendisine karşı duyulan tatminde bireyin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif anlamda etkisi bulunmaktadır.

Fatimah, Amiraa ve Halim (2011, s. 118) 200 öğretmenle yaptıkları çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu belirtmiştir. İş tatmini yüksek olan çalışanların diğer araştırmalarda da görüldüğü üzere örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi olduğu saptanmıştır.

2.5. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

Alan yazını incelendiğinde iş tatmini ve iş tatminsizliğinin neden olduğu birçok durum ortaya çıkmaktadır. Çalışan işine karşı doyum duyamıyorsa ve iş tatminsizliği yaşıyorlarsa bireyin kendisini ve örgütü etkileyecek sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bunlardan başlıcaları ise; işten ayrılma niyeti (Tekingündüz, vd., (2015, s. 14; Rusbelt, vd., 1988, s. 615-6189; Çekmeceliolu, 2006, s.164, 165), tükenme (Skaalvik ve Skaalvik, 2011, s.1034; Lewig ve Dollard 2003, s.373- 390; Serinkan ve Bardakçı 2009, s. 129) ve işe yabancılaşma (Shephard, 1970, s. 211-217; Turan ve Parsak 2011, s. 15; Ayaydın (2012, s.144 –171) olarak sıralanabilmektedir.

2.5.1. İşten ayrılma niyeti

Alan yazını incelendiğinde iş tatminsizliği yaşayan kişilerin belli bir zaman dilimi içerisinde işten ayrılma davranışı sergileyebileceği araştırmalarda belirtilmiştir. Tekingündüz, vd., (2015, s. 14) yaptıkları çalışmada iş tatmini düşük olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin arttığını ve iki değişkenin birbiri ile ters yönde anlamlı bir ilişkisi olduğu belirtilmiştir. Araştırmada iş tatminsizliği yaşayan çalışanların,

sergiledikleri iş performansı da gerileyecektir ve böylece bir süre sonra işten ayrılma eğilimi göstereceklerdir.

Çalışanların işten ayrılma noktasına gelmesi, çalıştıkları işle ilgili doyum yaşamama, iş koşul ve şartlarından tatmin olmamaları noktasında başvurdukları olumsuz bir durum olarak tanımlanabilmektedir (Rusbelt, vd., 1988, s. 615-6189).

İş tatmini yüksek olan bireyler memnun oldukları iş ortamından uzaklaşma düşüncesi barındırmazlar ve işten ayrılma niyetleri oldukça düşüktür (Çekmecelioğlu, 2006, s.164, 165).

2.5.2. İşe yabancılaşma

İş tatmininin çalışanlar üzerindeki etkilerinden en sık karşılaşılanlarından bir diğeri de işe yabancılaşmadır. İş tatmini ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkiyi ilk inceleyen çalışma Jon M. Shepard tarafından 1970 yılında ele alınan çalışmadır. Bireyin iş tatmini varsa işe yabancılaşma düzeyinin azalacağını, bireyin iş tatmini düzeyi az ise işe yabancılaşma düzeyinin artacağı belirtilmiş ve iş tatmini ile işe yabancılaşma arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (Shephard, 1970, s. 211-217). Turan ve Parsak (2011, s. 15) tarafından üniversitede çalışan 168 kişi ile yapılan araştırma sonucunda iş tatmini ve işe yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Araştırmaya göre çalışanların iş tatmini düzeyleri artış gösterdikçe, işe yabancılaşma düzeyleri azalmaktadır, iş tatmini düzeyleri azalan çalışanlarda ise işe yabancılaşma düzeyi artmaktadır. İşinden belli bir doyuma ulaşan bireyler işlerini sevip, benimseyecektir ve işlerine yabancılaşmaları söz konusu olmayacaktır. Ayaydın (2012, s.144 –171) tarafından banka ve çağrı merkezlerinde çalışan, kamu ve özel sektörde bulunan 194 çalışan ile yapılan araştırmaya göre diğer çalışmalarda olduğu gibi iş tatmini ve işe yabancılaşma arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğu belirtilmiştir.

2.5.3. Tükenme

Yaptıkları işten yeterince tatmin olmayan çalışanlar, zamanla psikolojik olarak tükenebilirler. Alan yazınıda pek çok çalışmada da iş tatmininin tükenmişlik düzeyiyle ilişkisi olduğu saptanmıştır. Serinkan ve Bardakçı (2009, s. 129) mülakat tekniğiyle üniversitede çalışan 102 akademisyenle yapmış oldukları araştırmada iş tatmini ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda işinden tatmin olmayan kişilerin zamanla bazı mental zorluklar yaşayacakları ve bu sorunlar sonucunda tükenmişlik düzeylerinin artacağı raporlanmıştır. Öğretim üyelerinin, öğretim

elemanlarına kıyasla iş tatminlerinin daha fazla olduğu da araştırmada belirtilmiştir. Aynı zamanda öğretim üyelerinin, öğretim elemanlarına oranla tükenmişlik düzeylerinin daha düşük olduğu belirtilmiştir.

Lewig ve Dollard (2003, s.373- 390) 9 farklı çağrı merkezinde çalışan 99 kişi ile yapılan anket çalışması sonucunda iş tatmininin kişilerde tükenme yaratabilecek bir etkisi olduğu ve iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğunu doğrulanmıştır.

Benzer şekilde Skaalvik ve Skaalvik tarafından öğretmenler üzerinde yapılan anket sonuçları da tükenme ve iş tatmini arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu, çalışanların işlerine karşı tatmin düzeyleri arttıkça tükenme düzeylerinin azalacağını rapor etmiştir (Skaalvik ve Skaalvik, 2011, s.1034).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖZ YETERLİK İNANCI BOYUTU VE DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Bu bölümde öz yeterlik inancı kavramının tanımı, öz yeterlik inancının cam tavan algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkide düzenleyici rolü ele alınacaktır.

İş dünyasında var olan sorunlardan biri olan, çalışanların karşılaştıkları cam tavan engeline yönelik alan yazınıda cam tavan algısını aşabilen kişilerin iş tatminlerinin arttığı sonucuna ulaşan çalışmalar yer almaktadır (Firdausia, vd, 2020, s. 56-63; Shields, 2005, s.1-7). Ancak öz yeterliğin, cam tavan algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkisi olduğuna dair çalışmalara rastlanmamıştır. Ayrıca örgütlerde insan gücünü elde bulundurmak ve çalışanlardan maksimum verim elde etmek örgütler için önem taşımaktadır. Bu noktada iş dünyasında karşılaşılan cam tavan engellerinin iş tatminini düşürmesinin önüne geçmek için bir düzenleyici etki olarak öz yeterliği araştırmak önem taşımaktadır. Böylece iş tatmini yüksek olan çalışanlar örgütlerine yüksek oranda verim sağlarken, çalışanlar da işlerinden tatmin duymaya devam edeceklerdir. Bu araştırma, öz yeterliğin düzenleyici etkisini saptamak, kişilerin iş tatminine ulaşmalarının önündeki cam tavan engelini, öz yeterlik inançlarını geliştirerek aşmalarında öneri sunmak ve çalışanların öz yeterlik inançlarının gelişmesine bağlı olarak iş tatminin de artabileceğini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

3.1. Sosyal Bilişsel Kuram

Öz yeterlik inancı kavramının ortaya çıkışında Sosyal Bilişsel Kuram (Social Cognitive Theory) önemli bir role sahiptir. Öz yeterlik, Psikolog Albert Bandura tarafından ortaya atılan ve bireylerin kendi beceri ve yeteneklerini kullanabilmeleri için öncelikle kendileri ile ilgili özgüvene sahip olmaları gerektiğini iddia eden sosyal bilişsel kuramın kilit kavramıdır. Bu yüzden Sosyal Bilişsel Kuramı anlamak, öz yeterlik inancını algılayabilmek adına önem taşımaktadır (Pajares, 2002, s.1-5; Öcal ve Şenel, 2016, s.138-140).

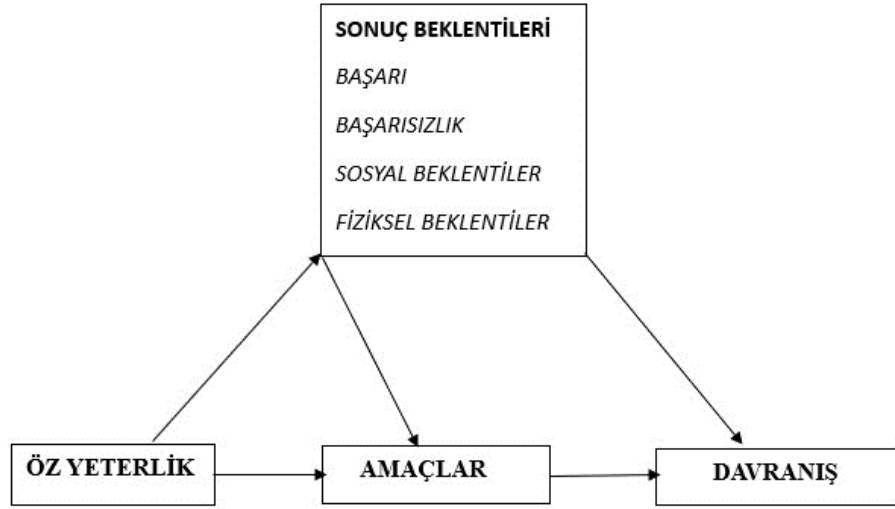
Sosyal Bilişsel Kuram'ın ortaya çıkışında ise Bandura'nın 1959'da yazdığı ilk kitabı "Ergen Saldırganlığı (Adolescent Aggression)" önemli rol oynamaktadır. Bu kitabın konusu, ergenlerin diğer insanları rol model alması ve bu rol model alma neticesinde kişileri gözlemleyerek, analiz ederek var olan kendi tutum ve davranışlarına, olumsuz nitelik taşıyan tutum ve davranışları da eklemesi sonucunda ortaya çıkan saldırganlık davranışıdır. Kitapta, davranışların ve öğrenmelerin diğer insanlardan veya

olaylardan gözlemleyerek örnek alınmasından bahsedildiği için kuram, alan yazınında sosyal öğrenme kuramı olarak geçmektedir. İnsanların davranışları, başkalarını gözlemleyerek ve yaşadıkları deneyimlerle şekillenmektedir. Bunlara ek olarak Bandura kitabında belli bir davranışı gösterme üzerinde etkisi olan bilişsel süreci de önemli bir noktaya taşımıştır. Bilişsel süreç içerisinde öğrenilen durumları kaydetme, sembolleştirme, olgulara dikkat çekme gibi etmenler bulunmaktadır. Bilişsel sürecin önemi dolayısıyla kuram, sosyal bilişsel kuram olarak da kullanılmaya başlanmıştır (Luszczynska ve Schwarzer, 2015, s.128).

Psikoloji alanında çalışıp da insan davranışlarının hiçbir olgu, olay ve durumdan etkilenmeyip tamamen bireye bağlı şekillendiğini savunan çok az bilim insanı vardır. Bazıları davranışların bireyin iç dünyasından bağımsız, sadece dış etkenlerin ve çevrede gerçekleşen durumların etkisiyle şekillendiğini savunurken, Bandura'nın öne sürdüğü Sosyal Bilişsel Kuram, kişilerin başkalarının davranışlarını gözlemleyerek, analiz ederek ve neticede bunlardan bir sonuç çıkararak eylemlerini gerçekleştirebileceklerini savunmaktadır (Bandura, 1989, s. 1175).

Kısaca, sosyal bilişsel kuram kişilerin, gözlem, modelleme ve başkalarıyla etkileşimi ve iletişimi ile nasıl bilgi ve beceri kazandıklarını saptamak üzere geliştirilen bir kuramdır. Öz yeterlik ise bu kazanımları ve bilgileri öğrenme sürecinin bir aşamasıdır ve sosyal öğrenme kuramının ilkelerinden biridir. Sosyal öğrenme kuramı ile yeni bilgiler, fikirler kazanma neticesinde davranış geliştirmede öz yeterlik inancı önemli bir rol oynamaktadır. Yani öz yeterlik, kişinin gözlem ve analiz süzgecinden geçerek elde ettiği öğrenimleri neticesinde uygun davranışların geliştirilmesini harekete geçiren tetikleyici bir güçtür (Kotaman, 2008, s.2). Öz yeterlik inancı kavramı ilerleyen kısımlarda daha detaylı bir şekilde ele alınacaktır

Sosyal bilişsel kurama göre birey, belirli bir davranışı veya fikri gözlem ve analiz ederek öğrenir, eğer bu kişinin öz yeterlik inancı gelişmişse öğrendiği fikir veya davranışı gerçekleştirme konusunda cesaret gösterir. Daha sonra birey davranışları gerçekleştirirken elde edeceği sonuçları düşünerek kendince amaçlar belirler. En sonunda, benzer durumlar karşısında vereceği karar ve göstereceği davranışlar şekillenir. Kısaca öz yeterlik, beklentiler ve amaçlara göre kişilerin davranışlarını şekillendirir (Luszczynska ve Schwarzer, 2015, s.128). Sosyal bilişsel kurama dair görsel Şekil 3.1'de gösterilmektedir.



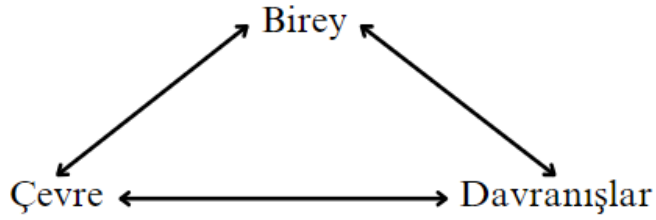
Şekil 3.1. Sosyal Bilişsel Kuramın Bir Örneği (Luszczynska ve Schwarzer, 2015, s.129).

3.1.1. Sosyal Bilişsel Kuramın İlkeleri

Albert Bandura, davranışın sadece çevresel olaylar tarafından şekillendiği görüşüne karşı çıkmaktadır. Bandura'ya göre kişinin çevreyi gözlemlemesi ve bu olayları bilişsel olarak da işlemesiyle elde ettiği bilgi, davranışlara yansımaktadır. Davranış ve çevrenin birbiri ile ilişkisine *karşılıklı belirleyicilik ilkesi* denilmektedir. Bu ilke sosyal bilişsel kuramın temel aldığı ilkelerden biridir. Diğerleri ise *sembolleştirme kapasitesi*, *dolaylı öğrenme kapasitesi*, *öngörü aktivitesi*, *kendini düzenleme kapasitesi* ve *öz yeterlidir*.

Karşılıklı belirleyicilik ilkesi, çevre ve insan davranışlarının birbirleriyle daima etkileşim halinde olduklarını öne sürer. Kişisel özelliklerimiz çevreyi, çevre ise davranışlarımızı ve kişisel özelliklerimizi etkiler. Çevre ve davranışlar birey üzerinde her zaman ve her durumda eşit ölçüde belirleyici değildir. Farklı durumlarda herhangi biri diğerlerine göre daha baskın olabilmektedir (Bandura, 1989, s.1178). Örneğin, reklamlarda yeni model telefon gören bir kişi, ürünün iyi olmadığını düşünüyor ancak reklam ilgisini çektiği için alıp kullanmayı düşünüyorsa o zaman kişinin davranışı çevreden etkilenmektedir. Telefonun özellikleri ihtiyaçlarla örtüşüyor ve istendiği gibi bir ürün olduğu için alınıyorsa davranış, bireyin kendi kişiliği tarafından yönlendirilmektedir. Kişi ürünü çevresindekilere öneriyor ve tanıtıyor ise davranış çevresini de etkilemektedir şeklinde ifade edilebilir.

Birey-çevre-davranış etkileşimi ve karşılıklı belirleyicilik ilkesi aşağıdaki şekil (Şekil 3.2) ile sembolize edilmiştir.



Şekil 3.2. Karşılıklı Belirleyicilik İlkesi (Bayrakçı, 2007, s.204)

Bir diğer ilke ise *sembolleştirme kapasitesidir*. Bu ilkeye göre, kişi çevresinde gözlem yaptığı davranış ve durumları beyinde canlandırır ve o anı, durumu saklar. Bir başka ifadeyle kişi dünyayı, algılama, düşünme, bellek gibi bilişsel özellikler aracılığı ile sembolleştirerek görür. Örneğin, stresli bir iş üstlenen meslektaşının o iş için plan yaptığını ve aşama aşama uyguladığını, bunun sonucunda başarılı bir süreç geçirdiğini gözlemledikten sonra, kişinin de daha sonraki işlerinde bu yöntemi kullanması, sembolleştirme kapasitesine örnektir. Kişi o süreç içerisinde olan durumu ve bunun sonucunu inceleyerek fikir ve mantık yürütür, o süreci gözlemler ve o anı hafızasına daha sonra kullanmak üzere kaydeder.

Öngörü aktivitesi ise, kişinin gelecekte olması muhtemel olay ve durumları, o durumda yapacaklarını, diğer insanların kendilerine ne gibi davranışlarda bulunacağına dair bir öngörü geliştirip buna bağlı planlar yapma kapasitesidir (Bandura, 1989, s.6-11). Örneğin, iş arkadaşım her gün işe geç geliyor, ben de geç gelsem ne olur? Belki, patronumdan bazı olumsuz şeyler duyabilirim. O halde bunu yapmayayım diye düşünmek ve gelecek zaman diliminde benzer durumları aklına getirdiğinde olabilecekleri düşünüp ona göre davranmaktır.

Kendini düzenleme kapasitesi, kişinin kendi davranışlarını inceleyip, gözleyip, belirli kriterlere tabi tutarak değerlendirmesi, kendini yargılaması ve eğer kriterlere uymayanlar varsa bunları düzeltmesi ile ilgilidir (Bandura, 2001, s.6-11). Örneğin çalışan, bir işi yaparken hangi davranış ve tutumları sergilediğini gözlemleyerek, inceleyerek, süreç boyunca yaptığı işlemler, aldığı kararlar ve eylemleri ne kadar doğru ve yerinde yapıp yapmadığını düşünür. Kendince yapılmaması gerekenler, yapılması uygun olanlar şeklinde zihninde şartlandığı kriterlere göre hatalı yaptığını düşündüğü eylemleri belirler ve bunları düzeltebilecek yollar arar.

Dolaylı öğrenme kapasitesi ise kişilerin, başka insanların davranışlarını doğrudan öğrenmesi ve uygulaması veya başkalarının gösterdiği davranışların neticesini öğrenme kapasitesiyle ilgilidir (Bandura,1989, s.6-11). Örneğin, iş ortamında sunum hazırlayarak

toplantıya katılan kişiler çok takdir ediliyor. Ben de sunum hazırlayarak toplantıya katılmayım diye düşünen bir kişi dolaylı öğrenme kapasitesi ile hareket etmiştir.

Son ilke olan ve çalışmamızın esas konusunu oluşturan, sosyal bilişsel kuramın kilit ilkesi *öz yeterlik* ayrı bir başlık altında ele alınmaktadır.

3.2. Öz Yeterlik İnancı ve Gelişimi

Kavram ilk kez 1997 yılında Bandura'nın yayınlamış olduğu "Self Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behaviour Change" başlıklı makalesinde ele alınmıştır. Daha sonra da sağlık, fen bilimleri, tıp, halk sağlığı, psikoloji ve diğer birçok alanda öz yeterlik inancı ile ilgili sayısız çalışmalar yapılmıştır (Synder, 2002, s.277). Bu araştırmalar daha çok eğitim, sağlık alanlarında öğretmen ve sağlık çalışanlarının öz yeterlilik algılarını ölçmeye yöneliktir. Gelecekte de öz yeterlik inancının değişik disiplinlerde ele alınıp incelenmesinin etkili olabileceği düşünülmektedir.

Bandura (1994, s.2) öz yeterlik inancını kişilerin bir şeyleri yapabilme kapasitelerine dair kendilerine olan inançları şeklinde tanımlamıştır. Aynı zamanda Bandura, öz yeterlik inancının bireylerin nasıl hareket edecekleri ve nasıl motive olmalarını sağlayacakları konusunda da yol gösterici olduğunu ifade etmiştir. Öz yeterlik inancı yüksek bireylerin bir şeyleri başarabilmeye olan inançları yüksek olduğu için önüne çıkan engelleri aşmada daha kararlı davranabilecekleri belirtilmektedir.

Yüksek öz yeterlik inancına sahip bir kişi başarılı olma durumunu ve kişisel tatminini üst düzeye çıkarabilir. Ayrıca bu kişiler zor bir durumda kaldıklarında veya zor bir iş üstlendiklerinde onları, aşılması güç tehdit olarak görmekten ziyade onlara ne kadar güç de olsa başa çıkılması mümkün zorluklar olarak yaklaşırlar (Bandura, 1995, s. 4; Luszczynska, 2005 s. 439). Böylece bireyler riskli ve zor işleri üstlenmekten kendilerini alıkoymadıkları gibi kendilerine korkusuzca daha zorlu hedefler seçebilirler. Başarısız oldukları zaman da karamsarlığa düşmeden daha fazla çaba göstermeleri gerektiği yönünde karar vererek eksik gördükleri yönlerinin üzerine yoğunlaşırlar (Bandura, 1994, s.4; Bandura, 1995, s. 2-3).

Bireylerin öz yeterlik düzeyleri, verdikleri karar veya üzerlerine aldıkları görevlerdeki tutum, davranış ve düşünceleri üzerinde de etkilidir. Yüksek bir öz yeterlik inancına sahip kişi, iş hayatında veya özel yaşamında üstlendiği bir görev karşısında başarılı olacağı yönünde düşünce geliştirir ve daha sonra başarılı olabilecek aksiyonları gerçekleştirirken, öz yeterlik inancı düşük bireyler zorlu veya karmaşık bir durumla

karşılaştıkları zaman öncelikle zihinlerinden başarısızlık düşüncelerini geçirirler ve dolayısıyla performanslarının düşmesine yol açarlar (Üngüren ve Ercan, 2005, s.13; Synder, 2002, s.280).

Mesleki düzeyde öz yeterlik ise kişilerin çalıştıkları örgütte yeteneklerini sergileme fırsatlarını değerlendirdikleri, kendi beceri ve yeteneklerine inanmaları ile ilgili inançları olarak tanımlanmaktadır (Chaudhary vd., 2012, s.330).

Öz yeterlilik inancı, kişilerin kendi yetenek ve kapasitelerinin varlığına dair inançları değil, birtakım şartlar altında var olan potansiyelini ortaya koyabileceğine olan inancıdır. Örneğin, araba sürmek için belirli eylemleri kurallara uygun bir şekilde yerine getirmek gerekir. Frene veya gaza basmak, belirli trafik kurallarına uymak gibi. Öz yeterlik inancı kişinin bu eylemleri yapacağından emin olması, buna inanması, kendinde bunları yapabilme potansiyeli görmesi ile alakalı değildir. Birey etrafı araçlarla dolu bir yolda, sert hava koşulları, engebeli yol gibi ağır şartlar altındayken, sözü edilen eylemlerin yeterli geleceğine ve yapabileceğine dair inancı ile ilgilidir (Bandura, 1983, s.467).

Güçlü ve sağlam bir öz yeterlik inancına sahip bireylerin ani gelişen durumlar, başarısızlıklar veya zorluklarla karşılaştığında bunlarla başa çıkması daha olasıdır. Kendi yeterliliklerine dair endişeli olan insanların olaylarla başa çıkması ve sonucunda başarılı olması daha zordur. Öz yeterlik inancı ne kadar yüksekse, kişilerin kendileri adına seçtikleri yol ve amaç da o kadar yüksek olmakla birlikte belirledikleri hedefe de daha fazla bağlı olacaklardır. Bireylerin kendilerine dair yeterlilik inancı, gelecekteki başarı ve performansı için de tetikleyici bir etkiye sahiptir (Bandura, 1994, s.4). Aynı zamanda yüksek öz yeterliğe sahip olan kişiler daha önce yaşamış oldukları deneyimlere dayanarak sonraki ilerleme sürecinde daha dikkatli kararlar verebilir, bu doğrultuda tutum ve davranış geliştirebilirler (Cervone, Jiwani ve Wood, 1991, s. 257-259).

Öz yeterliğin önemle üzerinde durulması ve ele alınması gereken kilit bir kavram olmasının sebebi, kişilerin davranış, tutum ve inançları üzerinde yüksek oranda belirleyici bir rol oynamasından kaynaklanmaktadır.

3.3. Öz Yeterliğin Kaynakları

Öz yeterlik inancı, bireylerin zor bir durumla karşılaştıklarında, “bu durumun üstesinden gelebilir miyim?” sorusunu cevaplamasıyla önem kazanır. Bu soruyu, kendine inanarak, başarılı olacağına, yetenekleriyle o işi tamamlayabileceğine güvenerek cevap

vermek önemlidir. Kişinin kendine yönelttiği; “yeteneklerimle zor görev veya sorumlulukların üstesinden gelebilir miyim?” sorusuna vereceği cevabın olumlu olması adına öz yeterlilik inancını etkileyen bazı kaynaklar vardır ve bu dört kaynak insanların öz yeterlilik inancını geliştirebilir. Aynı şekilde bu kaynaklardan etkin çıktılar alamayan kişilerin ise öz yeterlilik inançları azalabilmekte ve bunun neticesinde belirli davranışları göstermeyerek başarısızlığa uğrayabilmektedirler Öz yeterlilik inancını etkileyen başlıca kaynaklar (Kotaman, 2008, s.112-114; Bandura, 1994, s.2):

- Performans başarıları
- Sosyal ikna
- Psikolojik ve fizyolojik durum
- Dolaylı deneyimler

Performans başarılarının öz yeterlilik inancını etkileyen önemli faktörlerden biri olmasının nedeni, bizzat bireyin daha önce deneyimlemiş olduğu durumlarla ilişkisinden kaynaklanmaktadır. Kişinin geçmiş tecrübelerinde hangi işlerde veya görevlerde başarılı veya başarısız olduğunu gözlemleyip, analiz etmesi, öz yeterlilik algısının oluşmasında ve gelişmesinde etkili olmaktadır. Geçmişte herhangi bir işte başarılı sonuç elde etmiş olan kişinin öz yeterlilik düzeyi artarken, geçmişte yaptığı işlerde başarısız olmuş bireyler öz yeterlilik inançlarını güçlendirmekte zorluk çekebilmektedir (Bandura, 1994, s.3).

Öz yeterlilik inancının oluşumunda, gelişiminde etkili olan diğer bir yol ise *dolaylı tecrübeler*dir. Kişilerin, kendilerine benzeyen insanları gözlemlerken daima çaba göstererek belirli bir düzeye geldiklerini, başarılı olduklarını görmek, kendi yetenek ve yeterliliğine dair inancını artırmaktadır. Ancak çok fazla çaba sarf etmesine rağmen başarısızlığa uğramışları görmek ise kendi öz yeterliliklerine dair şüpheyi düşmelerine sebep olabilmektedir. Model almanın öz yeterlilik üzerinde güçlü bir etkisi bulunmaktadır. Model olan kişinin model alan kişiye benzerliği ne oranda fazlaysa, başarı ve başarısızlık durumlarında kişilerin öz yeterliliklerini etkileme düzeyi de o kadar fazla olacaktır (Bandura, 1994, s.3; Britner ve Pajares, 2006, s.487).

Sosyal ikna, bireylerin öz yeterlilik inancını etkileyen üçüncü kaynaktır. Birey, yaptığı iş hakkında başkaları tarafından olumlu görüşler işittiğinde, kendini o iş için yeterli bir noktada görmeye başlar. Böylece kendine güveni artarken, o işe karşı öz yeterlilik inancı da gelişir. Bir iş ya da görev için yeterli olduklarına sözel olarak ikna edilen bireyler, kendilerinden daha az şüphe duymaktadırlar. Bazı durumlarda sözel ikna, bireylerin kendi eksikliklerini fark etme noktasında sorun yaşamaları gibi olumsuz bir

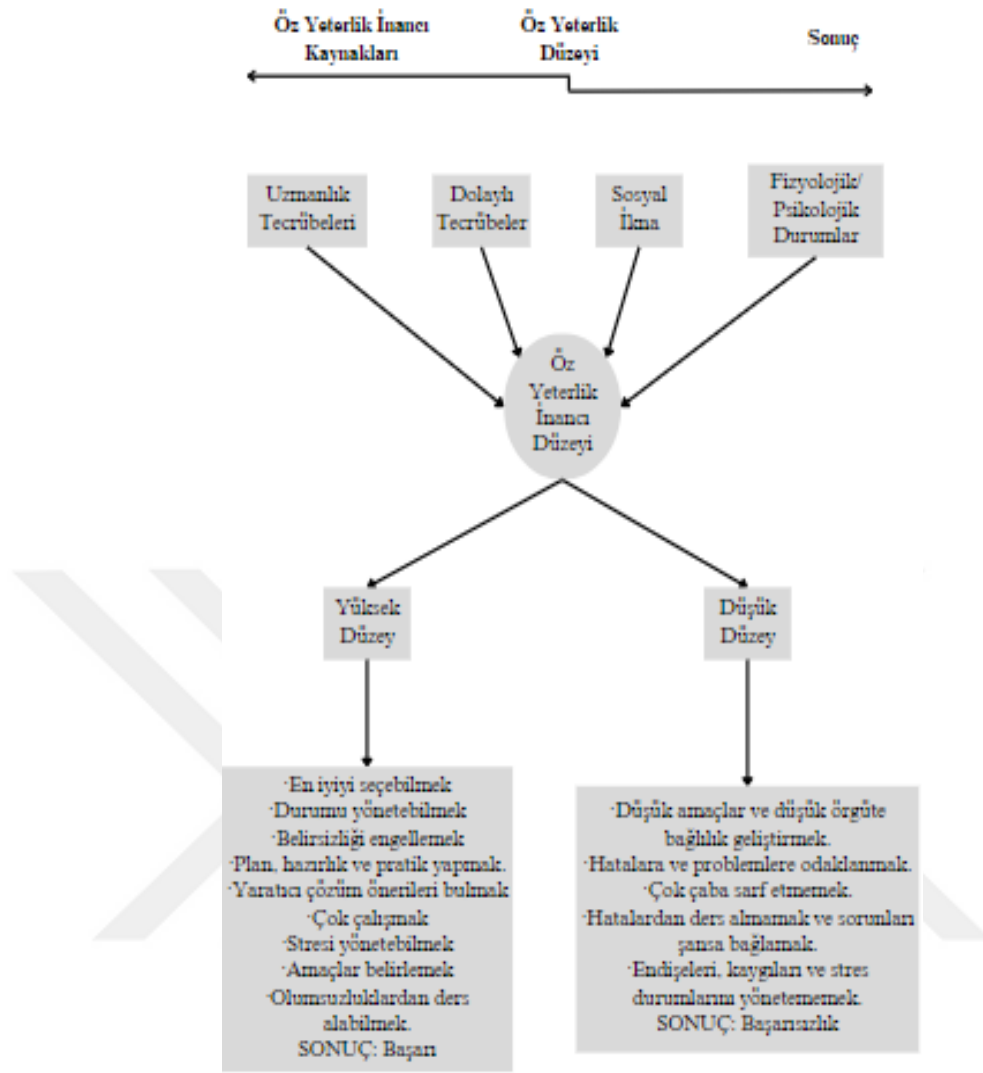
duruma da sebep olabilmektedir. Doğru olmayan sözel ikna ile, birey eksikliklerini fark etmeyebilir ve yeterli olduklarını düşünerek kendilerini geliştirme ve daha fazla çaba sarf etme noktasında geri durabilmektedirler. Ayrıca bazı kişilerce belirli yeteneklerden yoksun olduğuna inandırılmış bireyler, kendi potansiyelini arttırabilecek ve geliştirebilecek olan zorlu görevlerden kaçma ve zorluklar karşısında geri durma eğilimindedirler. Yani gerçekçi olmayan sosyal destek hayal kırıklığı yaratabilmektedir (Bandura, 1994, s.3).

Diğer bir yol ise kişilerin stres düzeylerini azaltmak ve negatif duygularını yok etmek için gereken *psikolojik ve fizyolojik durumlar*dır. Pozitif ruh haline sahip olan bireyler, duyguları üzerinde daha fazla kontrol sağlarlar. Pozitif tutumlar, kişilerin öz yeterlik düzeylerini arttırabileceği gibi, zorlu görevler karşısında düşecekleri umutsuzluğun azalmasına imkân sağlarlar. Negatif tutumlar, bireyin stres ve kaygı yaşamasına sebebiyet vererek yetenekleri dahilinde olan bir görevi bile başarıyla tamamlayamamalarına ve kendi yeterliliklerine karşı güven eksikliğine neden olabilir (Bandura, 1995, s.3; Britner ve Pajares, 2006, s.486).

Kişiler sözü edilen kaynaklardan elde ettikleri çıktıyı veya öğrendiklerini yorumlayıp analiz etmekte daha sonra ise bir bilgi haline getirerek duygularına, tutum ve davranışlarına yansıtmaktadırlar. Öz yeterliği geliştiren unsurların öz yeterlik inancını ne yönde etkiledikleri ve sonuçları Şekil 3.3'te gösterilmektedir.

3.4. Öz Yeterliğin Etkilediği Süreçler

Güçlü bir öz yeterliğin oluşması ve gelişmesi için insanın hareket ve davranışlarını etkileyen dört ana süreç bulunmaktadır. Bu süreçler, *bilişsel süreç (cognitive processes)*, *motivasyonel süreç (motivational processes)*, *duygusal süreç (affective processes)* ve *seçim süreci (selection processes)*'dir. Bu süreçlerin her biri kişinin sahip olduğu öz yeterlik düzeyini farklı şekillerde etkilemektedir.



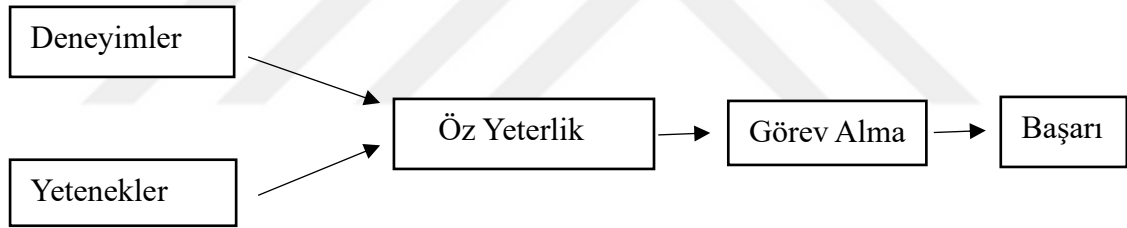
Şekil 3.3. Öz Yeterlik Kaynakları ve Öz yeterlik Üzerinde Etkileri (Sinding ve Waldstrom, 2001, s.50).

3.4.1. Bilişsel süreç

Kişi belirli bir sorumluluk üstleneceği zaman sahip olduğu öz yeterlik düzeyine bağlı olarak o görevi üstlenip üstlenmemeye karar verir. Kişiler yüksek bir öz yeterlik inancına sahiplerse, karşlarına çıkan zorlu görev ve sorumlulukları üstlenmekten geri durmazken, öz yeterlik inancı sağlam olmayan bireyler zorlu görevleri üstlenmek istemeyebilirler. Yani kişi, sahip olduğu öz yeterlik düzeyine bağlı olarak görev alma ya da almama seçeneklerinden birini tercih etmektedir. Öz yeterliği düşük bireyler genellikle zihinlerinde, işin sonucunda başarısız olmaya yönelik senaryolar kurgularken, öz yeterliği yüksek bireyler başarıya ve görev sonucunda yaşayacakları bireysel başarıya tatminine odaklanırlar.

Bireyin, algılanan öz yeterlilik düzeyi yüksek ise kendileri için belirledikleri sorumluluklar ve görevler de o kadar yüksek düzeyde olacaktır. Aynı zamanda bu kişiler üstlenecekleri zor görevleri başarıyla tamamlayacakları düşüncesine sahip olurlar. İnsanların bir konuda kendi yeterliklerine olan inançları, ileriye dönük başarı olasılıklarını arttırmaktadır. Bir şeyleri başarabilecekleri noktasında kaygıya düşen ve öz yeterlikleri düşük bireyler ise şüphe içerisinde bulunabilir, streslerini yönetme noktasında sorun yaşayabilir ve daima işlerin ters gideceği fikrine sahip olurlar. Kendilerinden şüphe duymaları işleri başarmalarını zorlaştırır. Zorlu görevleri üstlenirken doğan durumlar, başarısızlıklar veya aksilikler karşısında göreve sadık kalmak için güçlü bir yeterlik duygusu gereklidir (Bandura, 1994, s.4).

Schunk (1995, s.35-37), bilişsel süreç için öz yeterliliğin modellenenebilir bir şeklini betimlemiştir (Şekil 3.4). Buna göre yetenekler ve deneyimler, öz yeterlik düzeyini etkiler ve öz yeterlik düzeyi ise görev, sorumluluk alma noktasında önem taşır. Bunun sonucunda etkili bir süreç sağlanmış olur.



Şekil 3.4. Bilişsel süreçte öz yeterliliğin modellenenebilir göstergesi (Schunk, 1989, s.182).

3.4.2. Motivasyonel süreç

Kişi, harekete geçmek, bir görevi üstlenmek, bir işi yapmak adına her zaman kendini motive edecek yollar arar. Öz yeterlikleri güçlü olan bireyler bir görevde başarısız olduklarında daha başarılı olmak adına neler yapabileceği üzerinde durur ve bu başarısızlıklardan ders alırken, öz yeterlikleri zayıf bireyler sorunları kendileri hariç olaylara bağlama (şans, dış ortamdaki sorunlar, vb.) eğilimindedirler. Bir görev sonucunda ortaya çıkacak olan sonuca verdiği değer, kişiyi motive etmektedir. Açık ve zorlayıcı hedefler ve onları başarma düşüncesi öz yeterliği yüksek bireylerin motivasyonunu artırır. Hedefler kişilerin davranışlarına yön verir ve amaçlara ulaşana kadar çaba sarf etmeleri yönünde teşvik eder. Bireyler, yeteneklerine uygun olmadıklarını düşündükleri işleri üstlenmekten kaçınırlar (Bandura, 1994, s.4-5).

3.4.3. Duygusal süreç

İnsanların problemlerle başa çıkabileceklerine olan inançları, zorlu durumlarla karşılaştıklarında depresyona kadar varan stres yüzünden yaşamı kısıtlayan bir hal alabilir. Bunun yanında, herhangi bir işe karşı olan motivasyonlarını arttıran ya da azaltan bir rol de oynayabilir. Doğabilecek tehditleri kontrol altına alabileceğini düşünen insanlar, stres, kaygı, endişe, umutsuzluk gibi olumsuz fikirlere kapılmazlar. Ancak problemler karşısında bir şey yapamayacağını düşünenler kaygılarıyla başa çıkamaz ve olumsuz duyguların esiri olurlar. Çalıştıkları ortamın tamamen tehlike ile çevrili olduğunu, dolayısıyla kendilerinin de bu tehlike ile karşılaşma olasılığından muzdarip olduklarını düşünürler. Ufak sorunları büyütür, olasılığı düşük olumsuzluklar yaşanacağına dair endişelenirler. Bu tür duygu durumlarıyla kendi çalışmalarını baltalar, kendilerini üzer, dolayısıyla verimsiz çıktılar elde ederler. Öz yeterlik duygusu ne kadar kuvvetli olursa, kişiler zor görevleri üstlenme konusunda o kadar atak olurlar (Bandura, 1994, s.5).

3.4.4. Seçim süreci

İnsanların öz yeterlik algıları, seçtikleri görevlerin türlerini, boyutlarını, seçtikleri ortamları, amaçlarını etkiler, dolayısıyla yaşamlarını buna göre yönlendirirler. İnsanlar yapmış oldukları tercihler doğrultusunda farklı yeterlilikler, ilgi alanları belirleyerek sosyal ağlarını geliştirirler. Kişilerin seçimleri, kişisel gelişimleri açısından önemlidir. Bireylerin öz yeterlik inançları ne kadar kuvvetliyse, düşündükleri kariyer seçenekleri o kadar geniştir, ilgileri fazladır, mesleki yolculukları süresince kendilerini daha fazla geliştirecek olanları seçerler, nitelik olarak kendilerine değer katarlar ve başarılı olma olasılıklarını artırır. Kişilerin seçmiş oldukları meslekler, üstlendikleri görevler ise onların yaşamının önemli bir bölümünü oluşturur ve bu işler, bireylerin kişisel olarak gelişim sağlamalarına etki edebilir (Bandura, 1994, s.7). Tüm süreçler ve öz yeterlik ilişkisi Tablo 3.1’de özetlenmiştir.

3.5. Yöneticiler Açısından Öz Yeterlik

Öz yeterlik, özellikle yöneticiler için oldukça önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticiler karar verme mekanizmalarını sürekli kullanmak, karar verme sürecinde birtakım kaynaklardan elde ettikleri bilgileri veya karşı karşıya kaldıkları durumları değerlendirmek zorundadırlar. Kararlar, bazen yöneticinin daha önce vermiş olduğu kararların ve onların çıktılarının etkisi altında verilebilir. Burada da davranış,

birey ve çevre etkileşimine dayanan karşılıklı belirleyicilik ilkesinden söz edilebilir (Wood ve Bandura, 1989, s. 373-374).

Tablo 3.1. Öz Yeterliliğin Süreçleri (Bandura, 1994, s.4-7; Schunk, 1989, s.182)

Bilişsel Süreç	Kişilerin kendi potansiyellerinin farkında oldukları bir konuda kapasitelerine dair inançları varsa o işi yapmak için harekete geçmeleri, başarısız olacaklarını düşündükleri noktada ise o sorumluluğu almamalarıdır. Öz yeterliği yüksek bireyler kendi öz değerlendirmelerini yapabilmektedir. Aynı zamanda hayatlarında neleri yapıp neleri yapamayacaklarına dair bilince sahiptirler.
Motivasyonel Süreç	Güçlü bir öz yeterlik algısı olan kişiler, yapacakları işin çıktısını tahmin edebilir ve kendilerini o işi yapmak için harekete geçme noktasında hızlandırabilirler.
Duygusal Süreç	Yüksek öz yeterliğe sahip kişiler ister negatif ister pozitif olsun, duygularını kontrol edebilirler. Yaptıkları iş üzerinde uğraşırken stres, kaygı gibi düşünceleri kendilerinden uzak tutabilirler. Karşılaştıkları sorunlar olursa hemen endişeye düşmek yerine duygularını kontrol altına alıp başarıyla süreci yönetirler.
Seçim Süreci	Öz yeterlik inancı, bireylerin seçimlerini, neleri yapıp, neleri yapmayacaklarını, nelerde uzmanlaşıp, nelerde geri duracaklarına kadar birçok tercihi etkiler. Yüksek öz yeterlik sahibi bireyler seçimlerini kendilerini geliştirme yolunda doğru kararlar vermeye daha yatkındırlar.

Üst düzey yöneticiler karar verme süreci boyunca kişisel yeteneklerini sergilerler. Belirli sorunlarla karşılaştıklarında kendi yeterliklerine dair şüpheleri artabilir. Karar alma faaliyetleri gerçekleştirmede zorluk yaşayabilir ve yönettikleri örgütte başarıları giderek azalabilir. Kendilerine ulaşılması zor hedefler verilmiş dahi olsa, öz yeterlik düzeyleri yüksek olan kişiler zorlayıcı kurumsal amaçlar belirlemeye devam ederler. Öz yeterliği yüksek olan yöneticilerin örgütsel anlamda performans ve kararları da olumlu sonuçlanabilir. Bir kişinin standardın altında olan hedefleri ve kazanımları doğuştan gelen yeteneklerinde eksiklik olduğunun bir göstergesi olabilmekle beraber, düşük öz yeterlik algısına da işaret edebilir (Wood ve Bandura, 1989, s.373-374).

3.6. Öz Yeterliğin Cam Tavan ve İş Tatmini Üzerine Düzenleyici Etkisi

Alan yazınıda; öz yeterlik düzeyinin artmasıyla çalışanların performanslarının, iş tatminlerinin, örgütsel vatandaşlık davranışlarının arttığını, stres düzeylerinin azaldığını ve işten ayrılma niyeti içerisinde girmedikleri, kavramsal kısım boyunca ele alınmıştır. Bu kısımda öz yeterliğin, iş tatminine ve cam tavan ilişkisine olan etkisi ele alınacaktır.

Mevcut iki değişken üzerine üçüncü bir değişkenin aracı veya düzenleyici etkisi alan yazınına sıklıkla konu olmuştur. Düzenleyici değişken, var olan iki değişken arasındaki ilişkiye etki eden değişkendir, Bir başka deyişle iki değişkenin ilişkisinin gücünü belirler. Düzenleyici (moderatör) etkiyi çalışmamıza konu olan değişkenler üzerinden açıklarsak; üçüncü değişken olan özyeterliğin seviyesi veya gücü iki değişken (cam tavan algısı ve iş tatmini) arasındaki ilişkinin gücü/yönünü etkileyip etkilemediği sorusunu cevaplar. Aracı (mediatör) etkisi ise üçüncü değişkenin (öz yeterlik) diğer değişkenlerin aralarındaki ilişkiye (cam tavan algısı ve iş tatmini) nasıl bir etkisi olduğu ile ilgilidir. Bu etkiyi çalışmamıza konu olan değişkenler üzerinden açıklarsak; öz yeterlik inancı değişkeni cam tavan algısının iş tatmini üzerine var olan etkisini azaltıcı veya artırıcı bir aracı etkisi var mıdır? sorusunu cevaplamaktadır. Diğer taraftan cam tavan algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkinin öz yeterlik inancı olmadan gerçekleşip gerçekleşmeyeceği sorusunu da cevaplamaktadır.

Alan yazını incelendiğinde; genel olarak öz yeterliğin aracı rolü veya iki değişken arasındaki ilişkide var olan rolü ele alınmış, düzenleyici rolü ile ilgili çalışmaya rastlanmamıştır. Bu noktada çalışmamızın konusu olan öz yeterliğin düzenleyici rolünün neden çalışıldığını vurgulamak önem taşımaktadır.

Alan yazınıda sıklıkla başvuru ve çalışmamıza da destek niteliği taşıyan öz yeterliğin aracı rolüne dair araştırmalar aşağıdaki Tablo 3.1’de verilmiştir.

Genel olarak çalışmalar incelendiğinde, öz yeterlik inancının hem iş dünyasında ortaya çıkan engelleri hem de çalışanların iş tatminlerini artırıcı bir etkisi olduğunu söylemek mümkündür. Çalışmalar öz yeterliğin bir strateji olarak kullanılabileceğine dair ışık tutmaktadır. Bandura, öz yeterlik kavramını tanımladığında sosyal bilişsel kuram içerisinde öğrenmeye dayalı bir bakış açısıyla ele aldığı için genellikle araştırmaların eğitim sektöründe yapıldığını ancak son zamanlarda örgütler için de önem taşıdığına dair varsayımlarla bu alanda da ele alınmaya başladığı görülmektedir. Spesifik olarak çalışmalar bizim araştırmamızın konusu olan cam tavan algısı ve iş tatmini arasında, öz yeterliğin düzenleyici rolünü incelemese de araştırma sonuçları düzenleyici bir etkinin

olabileceğini ve araştırılması gereken bir boşluk olduğunu saptamak adına yarar sağlamıştır.

Tablo: 3.2. Öz Yeterliğe Dair Yapılan Çalışmalar (Şeşen, 2010, s.53-55; Kılıç, 2013, s. 129-136; Arslan, 2019 s.21- 28; Barbaranelli, vd., 2019, s. 720,-727 ; Karadirek 2023 s, 500-510; Budiarti, vd. 2023, s.1450-1460)

YAZAR, YIL	KONU	ÖRNEKLEM	BULGULAR
Barbaranelli, 2019	Pozitivizmin, iş performansı üzerindeki etkisine öz yeterliğin aracılık etkisi.	Özel ve Kamuda, hizmet, sağlık, finans, iletişim sektörlerinde çalışan 829 İtalyan çalışan.	Öz yeterliğin, pozitivizm ve iş performansı arasındaki ilişkide güçlü bir etkisi vardır.
Karadirek, 2023	Kadın çalışanların, kariyer gelişimlerinde öz yeterliğin aracı rolü.	Kamu hastanelerinde görev yapan 324 kadın.	Öz yeterlik inancı yüksek olan çalışanlar kariyerlerinde ilerlerken önlerine çıkan engelleri daha kolay aşabilmekte ve bu engelleri aşan kadınlarda işlerinden tatmin duyabilmektedirler.
Kılıç, 2023	Öz yeterlik inancının öncülleri ve sonuçlarının irdelenmesi.	Kamu ve özel sektörde çalışan yaklaşık 1000 kişi.	Öz yeterlik arttıkça, çalışanların iş tatmini düzeyleri artmakta ve iş stresleri azalmaktadır.
Şeşen, 2010	Bakanlıkta çalışan kişilerin, öz yeterlik inançlarının iş tatminleri üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu saptamak.	Bakanlıkta çalışan 154 yönetici.	Öz yeterlik inancının düzeyi arttıkça, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini düzeyi artmaktadır.
Budiarti, 2023	Cam tavan ile örgüt kültürü arasında öz yeterliğin aracı rolünü incelemek.	Kamu kurumlarında görev alan 141 devlet memuru kadın.	Öz yeterliğin kadın çalışanların kariyer gelişimleri için önemli bir etkiye sahip olduğu ancak öz yeterlik inancının kariyer gelişimi konusunda cam tavan algılarına aracılık rolü etmeyeceği saptanmıştır.
Arslan, 2019	İş tatmini ve örgüt sağlığı arasındaki ilişkide öz yeterliğin aracı rolü.	177 ortaokul öğretmeni.	Öz yeterlik düzeyi artarsa iş tatmini düzeyi de artış gösterir.

Ayrıca, örgütlerin en önemli kaynağı insan gücüdür. Gelişen ve rekabet gücünün günden güne arttığı dünyamızda örgütlerin iş gücünden maksimum verim elde etmesi dolayısıyla önemli bir rekabet avantajı sağlamasına da katkısı olacaktır. İnsan gücünü

elde tutmak ve çalışanların psikolojik olarak işlerinden tatmin duymalarını sağlamak, onlara kariyer engelleri mevcut olmayan, eşitlikçi ve adil bir ortam sunmaları ile mevcut olabilir. Bu bakımdan daha önce yapılan araştırmalarda çalışanların karşılaştıkları engellerin, iş tatminlerini azalttığı raporlanmıştır. Bu olası iş gücü kaybı ve performansını engelleyen durumu azaltmak için öz yeterliğin düzenleyici rolünü araştırmak, örgütlerde çalışanların motivasyonu ve genel refahını artırmanın neticesinde örgütlerde insan kaynağı konusunda rekabet üstünlüğü elde edecek politikalar geliştirmesi adına da önem taşımaktadır. Çünkü cam tavan engellerinin, iş tatminini azaltmasının önüne geçen bir etkinin varlığının araştırılmaması bir boşluk yaratmaktadır.

Öz yeterlik, kişilerin yaptıkları seçimler, hedefler ve üstlendikleri görevler için harcadıkları çabaları etkileyen davranışsal bir düzenleyici görevi görebileceği varsayımını akla getirmektedir. Böyle bir düzenleyici etkinin araştırılması, kişilerin kendilerine olan inançlarının, davranışlarını nasıl şekillendireceğinin anlaşılmasına ve bireylerin eylemlerine ve zorluklara karşı tepkilerine rehberlik edilmesine de yardımcı olacağı düşünülmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ÖZ YETERLİK İNANCININ CAM TAVAN ALGISI İLE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ ÜZERİNDEKİ DÜZENLEYİCİ ROLÜNÜN BANKALARDA İNCELENMESİ

4.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Ülkemizde kadın ve erkek nüfusun oranı birbirine neredeyse denk olmasına rağmen kadınların iş dünyasında ilerlerken bir aşamadan sonra ilerleyişlerinin durması ve görünmez engellerle karşılaşmaları cam tavan kavramını akıllara getirmektedir. Özellikle bankacılık sektöründe kadınlar erkeklerden oran olarak az bir farkla daha fazla yer almaktadır. Buna rağmen üst yönetim pozisyonundaki kadın sayısı oldukça azdır.

Kadın çalışanların neden belirli bir noktaya geldikten sonra ilerleyemedikleri, sektörel açıdan da bakıldığında neredeyse tümünde alt kademelerde çalışan kadın sayısı daha yüksek iken üst kademelere çıkıldıkça oranın erkek çalışanların lehine artış göstermesi, mevcut bir cam tavan algısı var mı sorusunun cevaplanmasını gerektirmektedir. Çalışmalar öz yeterlik algısının yönetim basamakları boyunca ilerleme kaydetmesinde etkili olduğunu göstermektedir. Bundan dolayı kadın çalışanların belirli bir yönetsel kademenin, statünün üstüne çıkamamasında öz yeterliğin düzenleyici bir rol oynayıp oynamadığının araştırılmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

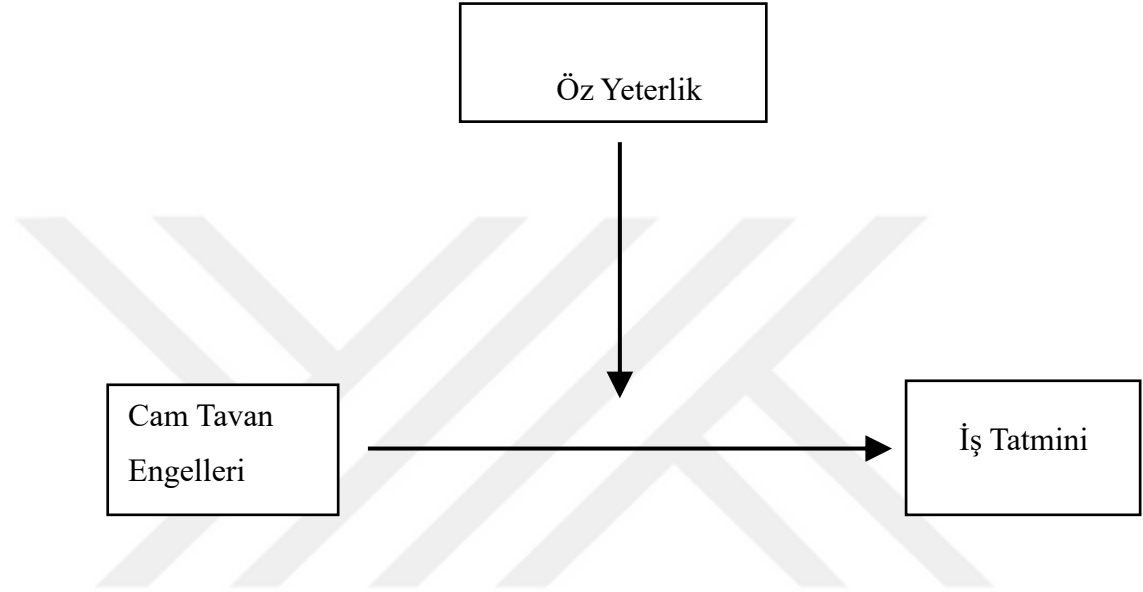
Alan yazınında daha önce öz yeterliğin bu iki kavram üzerinde düzenleyici bir etkisinin olup olmadığını inceleyen çalışmalara rastlanmamaktadır. Öz yeterliğin bu bağlamda etkileri varsa ortaya çıkarmak ve var olan eksiği doldurmak çalışmanın amaçlarından birisidir.

Çalışmamızın bir diğer amacı ise örgütlerin çalışanlarının öz yeterlik inancını geliştirerek iş dünyasında rekabet avantajı elde etmede etkili bir güç olan insan kaynağını elde tutması için fikir sunmaktır. İşlerinden memnun olan çalışanlar, öz yeterlik inancı ile var olan engelleri aşarak motive olur ve iş tatminine ulaşabilirler. Bu sayede örgütsel ve bireysel anlamda olumlu çıktılar elde edilebilir. Bu bağlamda öz yeterlik inancının düzenleyici rolünü araştırmak, örgütlerin öz yeterliği bir strateji olarak kullanmasının önünü açabilir.

Çalışmamızın ana problemini, “çalışanların öz yeterlik inançlarının cam tavan algısı ve iş tatmini ilişkisinde düzenleyici bir etkisi var mıdır?” sorusu oluşturmaktadır. Bu soruya cevap aramak üzere Ankara ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel banka

alışanlarının iş tatmini ve cam tavan algıları arasındaki ilişki incelenmiş, bu ilişki içinde öz yeterliğin düzenleyici rolü olup olmadığı analiz edilmiştir. Bunun yanı sıra demografik özellikler çerçevesinde iş tatmini, cam tavan ve öz yeterlik inancında farklılıklar olup olmadığı ele alınmıştır.

4.2. Araştırmanın Modeli ve Deseni



4.3. Araştırmanın Hipotezleri ve Sınırlılıkları

H1: Cam tavan algısı ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H1a: Bireysel faktörler ile içsel tatmin arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1b: Bireysel faktörler ile dışsal tatmin arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1c: Toplumsal faktörler ile içsel tatmin arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1d: Toplumsal faktörler ile dışsal tatmin arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1e: Örgütsel faktörler ile içsel tatmin arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1f: Örgütsel faktörler ile dışsal tatmin arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: z yeterlik inancı, bireysel faktörler ve iş tatmini arasında düzenleyici rol oynar.

H3: z yeterlik inancı, toplumsal faktörler ve iş tatmini arasında düzenleyici rol oynar.

H4: z yeterlik inancı, örgütsel faktörler ve iş tatmini arasında düzenleyici rol oynar.

Araştırmamızın başlıca sınırlılıkları; anket uygulamak için bazı banka şubelerinden izin alınamamış olması, maddi imkân ve zaman kısıtı nedeniyle sadece Ankara ilinde ve bazı ilçelerinde uygulanabilmiş olmasıdır.

4.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Kadınlar iş hayatında her sektörde aktif rol oynamaktadır. Özellikle banka sektöründe kadın çalışan oranı çok daha fazladır. Buna rağmen üst kademelerde erkek oranı, kadın oranından çok daha fazladır. Bu durum banka sektöründe cam tavan engellerinin daha fazla görülebileceğini düşündürmektedir. Bundan dolayı araştırmanın evreni Ankara ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel banka çalışanlarından oluşmaktadır. Ancak hedeflenen evrene erişmenin zorluğu, zaman sınırı ve maliyetli olması nedeniyle kolayda örnekleme yöntemi ile örneklemimiz, Ankara’da Çankaya, Kızılay ve Yenimahalle ilçelerinde bulunan banka çalışanlarını kapsamaktadır. Bu ilçeler, personel sayısı fazla olduğu için ve diğer ilçelerdeki banka şubelerinden izin alınamaması nedeniyle tercih edilmiştir. Bu bağlamda 210 banka çalışanından veri toplanmıştır.

4.5. Veri Toplama Araçları

Alan yazını incelendiğinde iş tatminini ölçmek için geliştirilmiş birçok ölçek olduğunu görmekteyiz. Bunlar içerisinde en çok kullanılanları Smith, Kendall ve Hulin’in 1969 yılında geliştirdiği *İş Tanımlama Endeksi*, Weiss ve arkadaşlarının 1967 yılında geliştirdiği *Minnesota İş Tatmini Ölçeği* ve Spector tarafından 1985 yılında geliştirilen *İş Tatmini Ölçeği*dir.

Smith ve arkadaşları tarafından geliştirilen 72 maddeden oluşan ölçek; terfi, ücret, iş ve yöneticilerden memnuniyet gibi dışsal unsurları ele almıştır. Araştırma kapsamında hem içsel hem de dışsal tatmini ölçmek amaçlanmıştır. Bunun yanı sıra ölçek maddelerinin sayısının çok olması dolayısıyla katılımcıların ankete katılım gönüllülüğünü olumsuz etkileyebileceği endişesiyle ve çalışmada üç farklı ölçek ile çalışılması gerektiği için İş Tanımlama Endeksi kullanılmamıştır.

Bir diğer ölçek ise Mount ve Bartlett tarafından 2002 yılında geliştirilmiş olan iş tatmin ölçeğidir. Ancak bu ölçek, konaklama endüstrisinde görev yapan çalışanların iş tatmini algılarını ölçmek için geliştirilmiştir. Çalışmamız için bu ölçek maddelerini değiştirip pilot çalışma yapmak için yeterli zamanımız olmaması nedeniyle diğer en etkili ölçekler incelemeye alınmıştır.

İş tatmini algısını ölçmek için Weiss, Davis, England ve Lofgoist tarafından 1967 yılında geliştirilen Minnesota İş Tatmini ölçeği kullanılmıştır. İlk hali 100 maddeden oluşan ölçek, daha sonra Baycan (1985) tarafından 20 maddelik kısa bir ölçek haline getirilmiştir. Hem genel iş tatmini hem dışsal hem de içsel tatmini ölçmektedir. Diğer pek

çok ölçeğe kıyasla daha ayrıntılı bir ölçektir. İçsel ve dışsal tatminin etmenleri olan 20 alt boyutu incelemesi, soru sayısının diğer ölçeklere nazaran daha az olması, faktör analizi sonucu güvenilirliğinin yüksek olması, alan yazınında en çok kullanılan ölçekler arasında yer alması nedeniyle çalışmada bu ölçek tercih edilmiştir.

Öz yeterlik inancını ölçmeye yönelik sıklıkla kullanılan iki ölçek bulunmaktadır. Bunlardan birisi Shere ve arkadaşlarının 1982 yılında geliştirdiği öz yeterlik ölçeğidir. Bu ölçek 30 madde ve 2 alt boyuttan oluşmaktadır. Yine oldukça fazla sayıda maddeden oluşması nedeniyle ve genel öz yeterliği ölçmek amaçlandığı için bu ölçek yerine diğer en çok kullanılan ölçek olan Schwarzer ve Jerusalem (1995) tarafından geliştirilen 10 maddeden oluşan öz yeterlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek değişik ortamlarda ve değişik şartlarda, yeni, zor görevler karşısında başa çıkma yeterliği inancını test ettiği için çalışma konumuzla bağlantılıdır. Hem örgütlere uygun maddeleri olması hem de yüksek bir güvenilirlik değerinin olması da tercih edilmesinin bir başka nedenidir. Alan yazınında sıklıkla kullanılan diğer ölçekler ise akademisyen ve öğretmenlerin öz yeterlik algılarını ölçmeye yönelik olduğu için değerlendirmeye alınmamıştır.

Yabancı alan yazını incelendiğinde cam tavana dair çalışmaların neredeyse tamamının nitel çalışma olarak ilerlediğini görmekteyiz. Cam tavana dair yabancı literatürde bu algıyı ölçmede kullanılan ölçek; Paul Smith, Nadia Crittenden ve Peter Caputinin 2012 yılında geliştirdiği Kariyer Yolları Ölçeği'dir. Bu ölçek, 34 soru maddesinden oluşmaktadır. Bu ölçek, Kadın Yöneticilere Yönelik Tutum Ölçeği ve Kadın İşyeri Kültürü Anketinden yararlanarak geliştirilmiştir. Kariyer Yolları Ölçeği, genel cam tavan algısını; kadınların cam tavanı nasıl algıladıkları ve nasıl tepki gösterdiklerini saptamaya yöneliktir. Cam tavana sebep olan bireysel, örgütsel ve toplumsal alt boyutları ele almamıştır.

Çalışma kapsamında Türkiye'de en çok kullanılan ölçek olmakla birlikte, bütün alt boyutları ölçen, faktör analizi sonucunda yüksek güvenilirliğe sahip olan Karaca (2007) geliştirdiği Cam Tavan Algısı Ölçeği kullanılmıştır.

4.5.1. Cam tavan algısı ölçeği

Cam Tavan Algısı ölçeği, 38 maddeden oluşmaktadır. Karaca (2007) ölçeğini ilk önce banka çalışanları üzerinde analiz etmiştir. Karaca (2007) daha sonra kadın ve erkek yöneticilerin, kadın çalışanlara dair düşünce ve tutumlarını tespit etmek amacıyla ölçeği

geliştirmiştir. Ölçek 7 alt boyuttan oluşmaktadır. Alt boyutlar Tablo 4.1’de gösterilmiştir (Karaca, 2007, s.73).

Tablo 4.1. *Cam Tavan Algısı Boyutları ve Madde Sayıları (Karaca, 2007, s.74)*

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

Tablo 4.1. (devam) Cam Tavan Algısı Boyutları ve Madde Sayıları (Karaca, 2007, s.74)

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

Ankette 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. 4 (Kesinlikle Katılıyorum), 3 (Katılıyorum), 2 (Kararsızım), 1 (Katılmıyorum), 0 (Kesinlikle Katılmıyorum) olarak puanlanmıştır. Bu bağlamda maddelerin puanları ve sayısal sınırları Tablo 4.2’de gösterilmektedir.

Tablo 4.2. Ölçek Maddelerine ait puanlamalar ve sayısal sınırlar (Karaca, 2007, s.73)

PUANLAR	SEÇENEKLER	SINIRLAR
0	Kesinlikle Katılmıyorum	0,00 - 0,49
1	Katılmıyorum	0.50 - 1,59
2	Kararsızım	1,60 – 2,39
3	Katılıyorum	2,40 – 3,19
4	Kesinlikle Katılıyorum	3,20 – 4,00

4.5.2. Minnesota iş tatmini ölçeği

Minnesota iş tatmini ölçeği David J. Weiss, Rene V. Dawis, George W. England ve Lloyd H. Lofquist tarafından 1967 yılında geliştirilmiştir. Ölçeğin uzun formu 100 maddeden oluşmaktadır ve çalışanların işe karşı duydukları tatmini ölçmektedir. Ankette likert ölçeği kullanılmıştır. 1’den 5’e kadar maddeler puanlanarak hesaplanmaktadır. 1 - Hiç memnun değilim, 2 - Memnun Değilim, 3 - Kararsızım, 4 - Memnunum, 5 - Çok memnunum şeklindedir. Ölçek; ücret, başarı, yetki, örgüt politikaları, çalışanlarla ilişkiler, rekabet, değerler, sosyal durum, çalışma koşulları, güvenlik, insan ilişkileri, teknik destek, özgürlük, bağımsızlık, yaratıcılık gibi iç ve dış tatmin unsurlarını ölçmektedir.

Ölçek maddeleri Baycan (1995) tarafından Türkçe’ye çevrilmiş ve hem orta düzey hem de üst düzey çalışanlarla pilot çalışması yapılmıştır (s.34-37). Genel doyum için tüm maddelerden toplanan puanın 20’ye, dışsal tatmin için 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19. maddelerin toplam puanının 8’e, içsel tatmin için ise 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20. maddelerin toplam puanının 12’ye bölünmesi ile hesaplanmaktadır. Ortaya çıkan sonuçta en yüksek puan 100 iken en düşük puan 20’dir. Bir bireyin iş tatmininin düşük olarak tanımlanması için 25 puan altı olması gerekirken, normal düzeyde bir iş tatmini için 26-75 arası, üst düzey bir iş tatmini gösteriyor ise 75 ve üzeri puanlama yapmış olması gerekmektedir (Tüzün, 2002, s.52).

4.5.3. Genel öz yeterlik ölçeği

Çalışanların öz yeterlik inancını ölçmek için Schwarzer ve Jerusalem (1995) tarafından geliştirilen Genel Öz Yeterlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin uzun hali 20

maddeden oluşmaktadır. Ancak daha sonra 10 maddeye düşürülmüştür. Likert tipi olan ölçekte 1 - kesinlikle yanlış, 2 - yanlış, 3 - doğru, 4 - kesinlikle doğru şeklinde puanlanmıştır (Schwartz ve Jerusalem, 1995, s. 35-37). Ölçek her dilde kullanım için izin verilen bir ölçektir. Türkçe diline çevirisi ise Yeşilay (1996) tarafından yapılmıştır ve 5'li Likert ölçeğine dönüştürülmüştür. Bu nedenle 1 - Tamamen yanlış, 2 - Yanlış, 3 - Kararsızım, 4 - Doğru ve 5 - Tamamen doğru şeklinde puanlanmıştır (Yeşilay, 1996).

4.6. Veri Analizi

Veriler hem Lisrel 8.80 hem SPSS-28 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Cam tavan ölçeği alt boyut puanları, öz yeterlik genel puanları ile iş tatmini genel puanları ve alt boyut puanlarının normalliği için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Bu değerler ± 1 arasındaysa puan dağılımı normaldir (Tabachnick ve Fidell, 2013, s.78-79). Üç ölçek için tüm puanlar normal dağıldığı için demografik değişkenlere göre puanların karşılaştırılmasında parametrik yöntemler kullanılmıştır. İki kategoriye sahip demografik değişkene göre puanların karşılaştırılmasında bağımsız gruplar T değeri, ikiden fazla kategoriye sahip demografik değişkenler için ise ANOVA yöntemi kullanılmıştır.

ANOVA normal dağılım gösteren bir örneklem grubunda üç veya üçten fazla bağımsız grubun ortalaması arasında bulunan farkın incelenmesinde kullanılır ANOVA'da elde edilen anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için ise LSD (Least Significant Difference) çoklu karşılaştırma yöntemi kullanılmıştır. LSD testi ile ANOVA sonucunda farklı ortalamaya sahip çıkan grupların arasındaki bu farkın nasıl ve nerede olduğu saptanmaktadır.

Ayrıca cam tavan algısı alt boyutlarının içsel ve dışsal tatmine olan etkisinde öz yeterliğin düzenleyici rolü için Hayes Makro Model 1 yöntemi kullanılmıştır.

4.6.1. Ölçeklerin güvenilirlik, geçerlilik analizine dair ön çalışma

Pilot çalışma, esas ölçmek istediğimiz büyük ölçekli çalışmanın küçük ölçekli olan bir ön çalışmasıdır. Pilot çalışma, büyük ölçekli çalışma için gereken yöntemlerin doğruluğunu veya uygunluğunu saptamamıza yardımcı olmaktadır (Hogerney ve Parsons, 2000, s. 92). Aynı zamanda pilot çalışmanın araştırmanın yeterliliğini görmek, test etmek, fizibilitesini değerlendirmek, büyük ölçekli çalışma için gereken işlemleri tasarlamak, ön verileri elde etmek gibi pek çok katkısı vardır (Teijlingen, vd., 2001, s. 109-220).

Ölçeklerin güvenilir olup olmadığını, katılımcılar tarafından anlaşılır olup olmadığını ve hipotezleri ölçmek için uygun olup olmadığını analiz etmek amacıyla 50 katılımcıdan oluşan bir pilot çalışmayla geçerlik ve güvenilirlik analizleri SPSS 25 programı ile yapılmıştır. Bu analiz ise iç tutarlık ölçümünde kullanılan Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı ile gerçekleştirilmiştir.

Cronbach Alpha değeri, bir ölçeğin güvenilirliğini ve iç tutarlılığını analiz etmeye yarayan istatistiksel bir yöntemdir. Lee Cronbach tarafından geliştirilen Cronbach Alpha değeri, bir ölçeğin iç tutarlılığını ölçmeye, ölçekteki tüm maddelerin istenileni ne derece ölçtüğünü ve ölçek içerisinde olan maddelerin birbiri ile ilişkisinin nasıl olduğunu açıklamaya yaramaktadır.

Genellikle Cronbach Alpha, 0 ile 1 arasında değişen değerler alır ve değer, 1'e ne kadar yaklaşırsa güvenilirliğinin ve iç tutarlılığının o kadar yüksek olduğunu gösterir. Cronbach Alpha değeri 0-0,40 arasında ise ölçeğin güvenilir olmadığını; 0,41-0,60 arasında ise güvenilirliğin düşük olduğunu; 0,61-0,80 arasında ise oldukça güvenilir olduğunu; 0,81-1,00 değerleri arasında ise yüksek düzeyde güvenilir olduğunu ifade etmektedir (Tavakol ve Dennick, 2011, s.53-55).

Tablo 4.3'te görüldüğü üzere öz yeterlik ölçeğinin çok yüksek düzeyde güvenilir olduğu ifade edilebilir. Eğer değer 0,20'den küçükse maddelerin çıkarılması gerekir. Madde korelasyonları ise en düşük 0,62 ve en yüksek 0,83 çıkmıştır. Bu bağlamda soruların kendi içerisinde tutarlı ve uyumlu olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu ölçekte maddeler güvenilir düzeydedir.

İş tatmini ölçeği Cronbach Alpha değeri 0,935 ile oldukça güvenilir bir ölçek olduğunu istatistiksel olarak göstermiştir. Ayrıca her madde korelasyonu 0,20 değerinden yüksek olduğu için ölçek sorularının, araştırmak istediğimiz hipotezleri aydınlatmada anlamlı bir rol oynayacağı da görülmektedir. Bu ölçekte bulunan bütün maddeler güvenilir düzeydedir. Cam Tavan Algısı Ölçeğinin madde korelasyon değerleri ile Cronbach Alpha değeri ise alt boyutlar bazında özetlenerek Tablo 4.3'te gösterilmiştir.

Tablo 4.3. Öz Yeterlik Ölçek Soruları Madde Korelasyonu ve Cronbach Alfa Değeri

	Madde Toplam Korelasyon	Cronbach Alpha
Yeterince çaba harcarsam, zor sorunları çözmenin bir yolunu daima bulurum.	0,800	0,93
Bana karşı çıkıldığında, istediğimi elde etmemi sağlayacak bir yol ve yöntem bulabilirim.	0,725	
Amaçlarıma bağlı kalmak ve bunları gerçekleştirmek benim için kolaydır.	0,757	
Beklenmedik olaylarla etkili bir biçimde başa çıkabileceğime inanıyorum.	0,836	
Yeteneklerim sayesinde beklenmedik durumlarla nasıl baş edebileceğimi biliyorum.	0,725	
Gerekli çabayı gösterirsem, birçok sorunu çözebilirim.	0,626	
Baş etme gücüme güvendiğim için zorluklarla karşılaştığımda, genellikle birkaç çözüm yolu bulabilirim.	0,851	
Bir sorunla karşılaştığımda, genellikle birkaç çözüm yolu bulabilirim.	0,645	
Başım dertte olduğunda, genellikle bir çözüm düşünebilirim.	0,621	
Önüme çıkan zorluk ne olursa olsun, üstesinden gelebilirim.	0,708	

Tablo 4.4. İş Tatmini Ölçeği Madde Toplam Korelasyonu ve Cronbach Alfa Değeri

	Madde Toplam Korelasyon	Cronbach Alpha
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	0,457	0,935
Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	0,53	
Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	0,72	
Toplumda 'saygın' bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	0,786	
Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	0,656	
Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	0,727	
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından	0,459	
Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	0,402	
Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	0,353	
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	0,627	0,935
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	0,682	
İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından	0,798	
Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	0,568	
İş içinde terfi olanağımın olması bakımından	0,466	
Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	0,804	
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	0,781	
Çalışma şartları bakımından	0,749	
Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması bakımından	0,502	
Yaptığım iyi bir iş karşılığında taktir edilme açısından	0,778	
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	0,685	

Tablo 4.5. *Cam Tavan Algısı Ölçeği Madde Korelasyonları ve Cronbach Alpha değeri*

Maddelerin Korelasyonu	Madde Sayıları	Alt Boyutlar
0,771	5	Çoklu Rol Üstlenme
0,722	7	Kişisel Tercihler
0,795	3	İnformel İletişim Ağlarına Katılamama
0,781	4	Mesleki Ayrım
0,715	3	Mentorluk
0,841	16	Stereotipler
0,798	38	Cam Tavan Algısı Toplam

Cam tavan algısı ölçeği için hesaplanan Cronbach Alpha değeri 0,798 ile oldukça güvenilir olduğu istatistiksel olarak kanıtlanmıştır. Ölçek maddelerinin hepsinin analiz için güvenilir düzeyde olduğu analiz edilmiştir. Bütün alt boyutlar 0,20 değerinden yüksek çıktığı için ölçek maddelerinin uygun olduğu saptanmıştır. Ön çalışmada bulunan bu değerler ile örneklemin tamamının geçerliliği hakkında kesin bir sonuca varmak verileri analiz etmeden zordur. Ölçeklerin tasarımı, örneklemin büyüklüğü, maddelerin formülasyonu gibi faktörler verilerin değerlendirilme sürecinde dikkate alınması gereken unsurlardır ve analiz aşamasında yeniden ele alınmalıdır.

Faktör analizi özellikle ölçek geliştirmede kullanılan bir analizdir. Faktör analizi ile eldeki maddelerle hangi alt boyutların ölçümlenebileceği, her bir maddenin hangi boyutları ne derece ölçebileceği saptanmaktadır. Faktör analizi, ölçeklerin kendi aralarında nasıl ilişkileri olduğunu görebilmek ve uygunluğunu onaylayabilmek için kullanılabilir (Gorsuch, 2013, s.143). Bu çalışmada var olan ölçeklerin maddeleri arasındaki ilişki ve istenen alt boyutları ölçmede ne derece güvenilir olduklarını saptayabilmek adına açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Faktör analizi için kullanılması gereken yöntemlerden birisi KMO ve Bartlett testidir. Bu analizler mevcut örneklemin ne derece homojen olduğunu ve küresel boyutta uygulandığında benzer bir sonuç verme olasılığını ölçer. KMO için alt sınırın 0,50 olduğu literatürde ifade edilmektedir. Bu çalışmada değerler; öz yeterlik için 0,893; iş tatmini için 0,758 ve cam tavan algısı için 0,675 olması nedeniyle genellenebilir ve homojen dağılan bir örneklemlerle çalışmanın yapıldığını ifade etmektedir. Ayrıca bu değerler örneklemin yeterli olduğunu da göstermektedir. Faktör analizinin uygun olabilmesi için gereken koşul olan $<0,5$ şartını üç ölçek de sağlamaktadır (Williams, vd., 2010, s.5). Aynı zamanda KMO değerinin yüksekliği, ölçeklerdeki maddelerin korelasyonunun gücünü

göstermektedir. Her ölçeğin analizinde KMO değeri 0,50'den, p değeri ise 0,05'ten küçük çıkmıştır. Bu durumda, ölçek maddeleri birbiriyle uyum göstermektedir.

Tablo 4.6. Öz Yeterlik Ölçeği, KMO ve Bartlett Testi

Kaiser- Meyer- Olkin Ölçümü	,893
Bartlett Testi Ki Kare Ölçümü	368,891
df	45
Sig.	,000

Tablo 4.7. İş Tatmini Ölçeği, KMO ve Bartlett Testi

Kaiser- Meyer- Olkin Ölçümü	,758
Bartlett Testi Ki Kare Ölçümü	798,604
df	190
Sig.	,000

Tablo 4.8. Cam Tavan Algısı Ölçeği, KMO ve Bartlett Testi

Kaiser- Meyer- Olkin Ölçümü	,675
Bartlett Testi Ki Kare Ölçümü	1753, 941
df	703
Sig.	,000

Tablo 4.8'de ise öz yeterlik ölçeğinin yapı geçerliliğini ölçmek amacı ile yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucu yer almaktadır. Bu analiz, ölçekte bulunan herbir maddenin diğerleri ile olan ilişkisini ve bu ilişkinin kuvvetinin hesaplanmasına yaramaktadır. Korelasyon değeri -1 ile +1 arasında değer almaktadır. -1 veya +1'e yaklaştıkça ilişki artmaktadır. Tablo 4.8'de görüldüğü üzere değişkenler arasındaki korelasyonlar 0,20'den yüksek olduğu için öz yeterlik ölçek maddelerinin birbiri ile ilişkisi orta ve üst düzeydedir. İş tatmini ölçeği ve cam tavan algısı ölçeği maddeleri arasındaki korelasyonlar da 0,20 değerinden yüksektir. Faktör analizine göre, araştırmada kullanılan üç ölçek maddeleri arasındaki ilişkinin uyumlu olduğu ve maddeler arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir.

Geçerlik analizi kapsamında baktığımız bileşenler matrisi ise ölçeklerin çıkarılmasına gerek olup olmadığını belirleyen önemli bir analizdir. Eğer madde yük değeri 0,32'den küçük ise çıkarılması gerekmektedir. Öz yeterlik maddelerinin faktör yüklerinin hepsi 0,32'den yüksektir. En küçük faktör yükü 0,42 en yüksek faktör yükü ise 0,88'dir. İş tatmini ölçeği için maddelerin faktör analizi istatistiksel olarak test edildiğinde en küçük değer 0,33 en yüksek değer 0,86 çıktığı için bu ölçekte de çıkarılması gereken madde olmadığını geçerlik analizi kapsamında söyleyebiliriz. Cam

tavan algısı ölçeğinin maddelerine bakıldığında en düşük faktör yükü 0,33, en yüksek faktör yükü ise 0,91'dir.

Tablo 4.9. Öz Yeterlik Ölçek Maddeleri Arasındaki İlişki

ÖZ YETERLİK MADDE NUMARALARI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1,000	,632	,691	,694	,554	,581	,744	,542	,513	,603
2	,632	1,000	,762	,761	,410	,444	,664	,339	,632	,377
3	,691	,762	1,000	,787	,442	,505	,691	,399	,509	,463
4	,694	,761	,787	1,000	,557	,542	,749	,548	,670	,477
5	,554	,410	,442	,557	1,000	,593	,657	,795	,603	,724
6	,581	,444	,505	,542	,593	1,000	,601	,459	,286	,550
7	,744	,664	,691	,749	,657	,601	1,000	,607	,604	,598
8	,542	,339	,399	,548	,798	,459	,607	1,000	,532	,624
9	,513	,632	,509	,670	,603	,286	,604	,532	1,000	,509
10	,603	,377	,463	,477	,724	,550	,598	,624	,509	1,000

4.6.2. Ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi

Cam tavan ölçeği, iş tatmini ve öz yeterlik için yapı geçerliği doğrulayıcı faktör analiz yöntemi ile test edilmiştir. DFA yöntemi var olan yapının doğrulanması amacıyla yapılan çok değişkenli bir istatistiksel yöntemdir (Kline, 2011, s. 188-190). Bunu analiz etmek için Lisrel 8.80 programı kullanılmıştır. İlk olarak maddeler ve boyutlar arasındaki faktör yüklerinin anlamlı olması gerekmektedir. Bu bağlamda maddelerin T değerleri incelenir ve bu T değerleri sonsuz serbestlik derecesinde ve 0,05 hata düzeyindeki kritik t değeri olan 1,96 değeri ile karşılaştırılır. T değerleri $\pm 1,96$ aralığı dışındaysa anlamlıdır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010, s.275).

Tablo 4.10. Model Veri Uyum Değerleri

Indexes	Mükemmel Uyum	İyi Uyum
χ^2/sd	0-3	3-5
RMSEA	$.00 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 \leq RMSEA \leq .10$
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI \leq .95$
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI \leq .95$
IFI	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI \leq .95$
SRMR	$.00 \leq SRMR \leq .05$	$.05 \leq SRMR \leq .10$

Schumacker & Lomax, 2015

Model veri uyum indeksleri ise yapının geçerliği hakkında bilgi veren indeks değerleridir (Schumacker ve Lomax, 2015, s.88-89). Bu çalışmada yer verilen model, veri uyum indeksleri ki-kare serbestlik derecesi oranı, tahmin hatalarının ortalamasının karekökü (Root Mean Square Error of Approximation-RMSEA), CFI (Comparative Fit

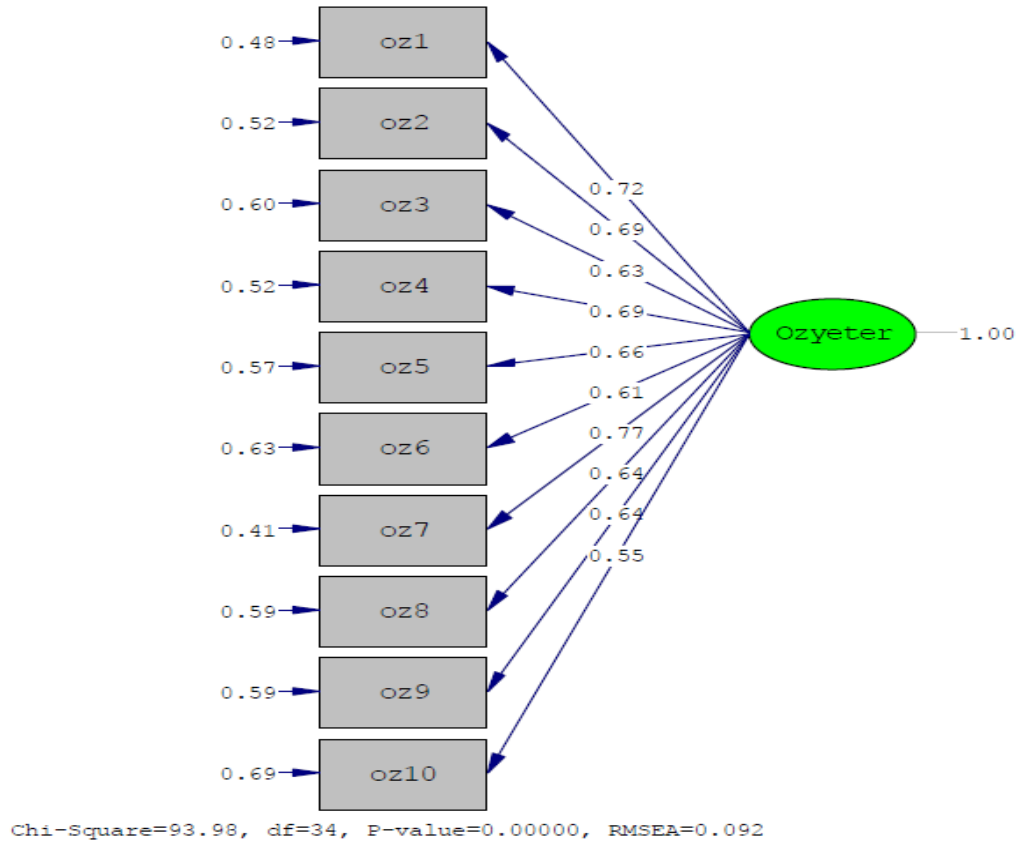
Index - Karşılaştırılmalı Uyum İndeksi), NFI (Normed Fit Index- Normlaştırılmış Uyum İndeksi), IFI (Incremental Fit Index - Artan Uyum İndeksi) ve SRMR (Standardized RMR-Standardlaştırılmış Kök Artık Kareler Ortalaması) uyum indeksleridir (bkz Tablo 4.8).

Tablo 4.11. Öz yeterlik Ölçeği Maddeleri T Değerleri Tablosu

Maddeler	T Değeri
1	11,5*
2	10,91*
3	9,71*
4	10,92*
5	10,1*
6	9,19*
7	12,56*
8	9,83*
9	9,91*
10	8,23*

* $t > 1,96$; $t < -1,96$

Öz yeterlik ölçeği maddelerinin tümünün T değerleri 1,96'dan büyüktür ve tüm maddeler anlamlıdır.



Şekil 4.1. Öz yeterlik Ölçeği Standart Faktör Yükleri Grafiği

Öz yeterlik ölçeği standart faktör yükleri Şekil 4.1’de gösterilmiştir. Öz yeterlik ölçeği için standart faktör yükleri 0,55-0,77 arasında elde edilmiştir.

Tablo 4.12. İş Tatmini Ölçeği Maddeleri T Değerleri Tablosu

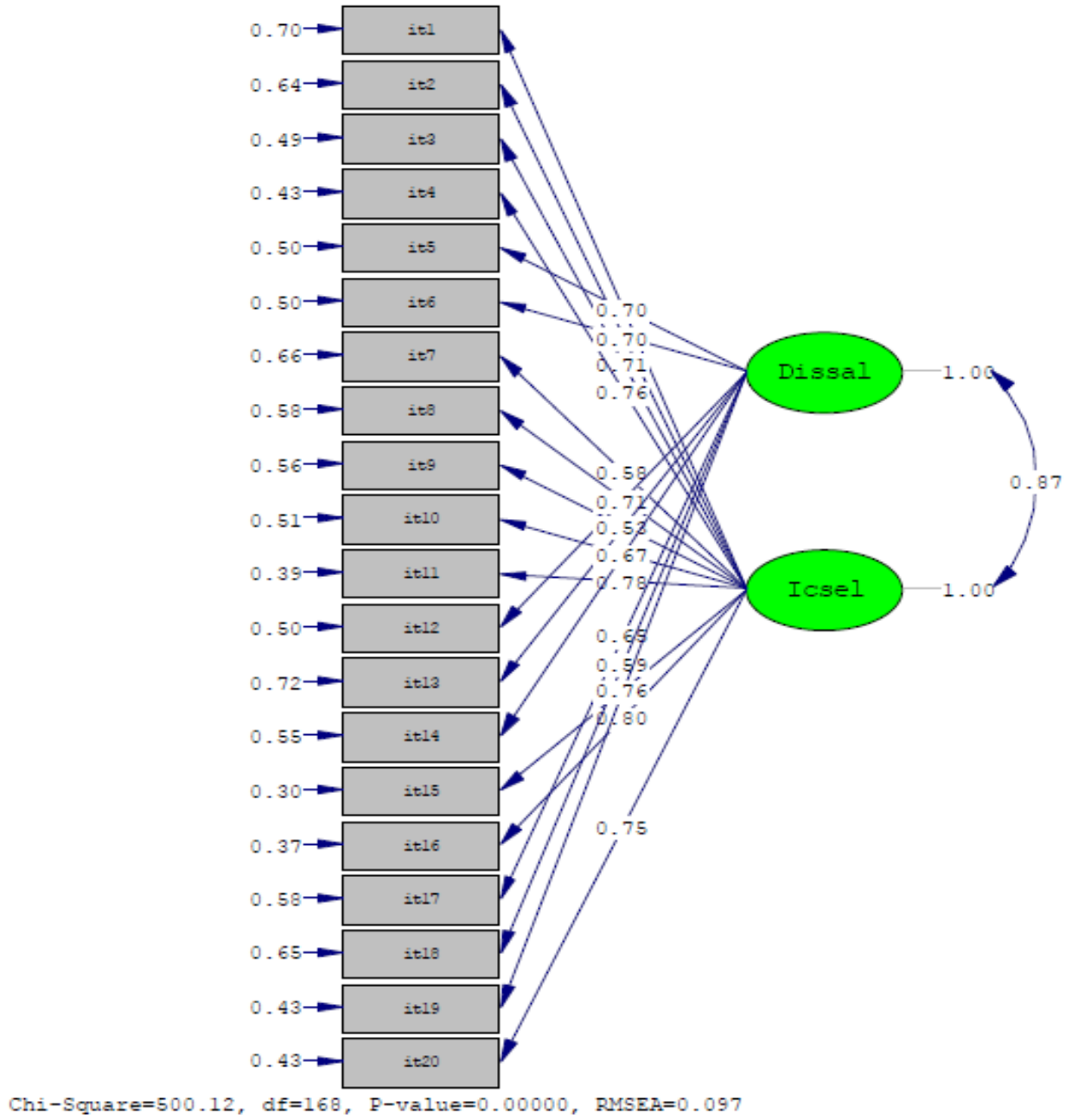
Maddeler	T Değeri	Maddeler	T Değeri
1	8,27*	11	13,2*
2	9,29*	12	11,34*
3	11,67*	13	7,91*
4	12,64*	14	10,56*
5	11,18*	15	14,72*
6	11,19*	16	13,61*
7	8,94*	17	10,09*
8	10,31*	18	8,96*
9	10,66*	19	12,41*
10	11,31*	20	12,55*

*** $t > 1,96$; $t < -1,96$**

İş tatmini ölçeği maddelerini tümünün T değerleri 1,96’dan büyüktür ve tüm maddeler anlamlıdır.

İş tatmini ölçeği standart faktör yükleri şekil 4.2’de gösterilmiştir. Dışsal tatmin alt boyutu için standart faktör yükleri 0,53-0,76 arasında olup içsel tatmin alt boyutu 0,54-0,84 arasında elde edilmiştir.

Cam tavan ölçeğinde 26 ve 27 numaralı maddelerin T değerleri 1,96’dan küçüktür dolayısıyla anlamlı değildir ve modelden çıkarılmıştır. 26 numaralı ölçek maddesinin t değeri $1,78 < 1,96$ ve 27 numaralı ölçek maddesinin t değeri ise $1,64 < 1,96$ olarak hesaplanmıştır.



Şekil 4.2. İş Tatmini Ölçeği Standart Faktör Yükleri Grafiği

26 ve 27 numaralı ölçek maddeleri toplumsal unsurlardan mesleki ayırım ve stereotipler alt boyutlarını ölçmek amacıyla yöneltilen sorulardır. Ancak ölçekte bu iki alt boyutları ölçebilecek diğer madde soruları da bulunmaktadır.

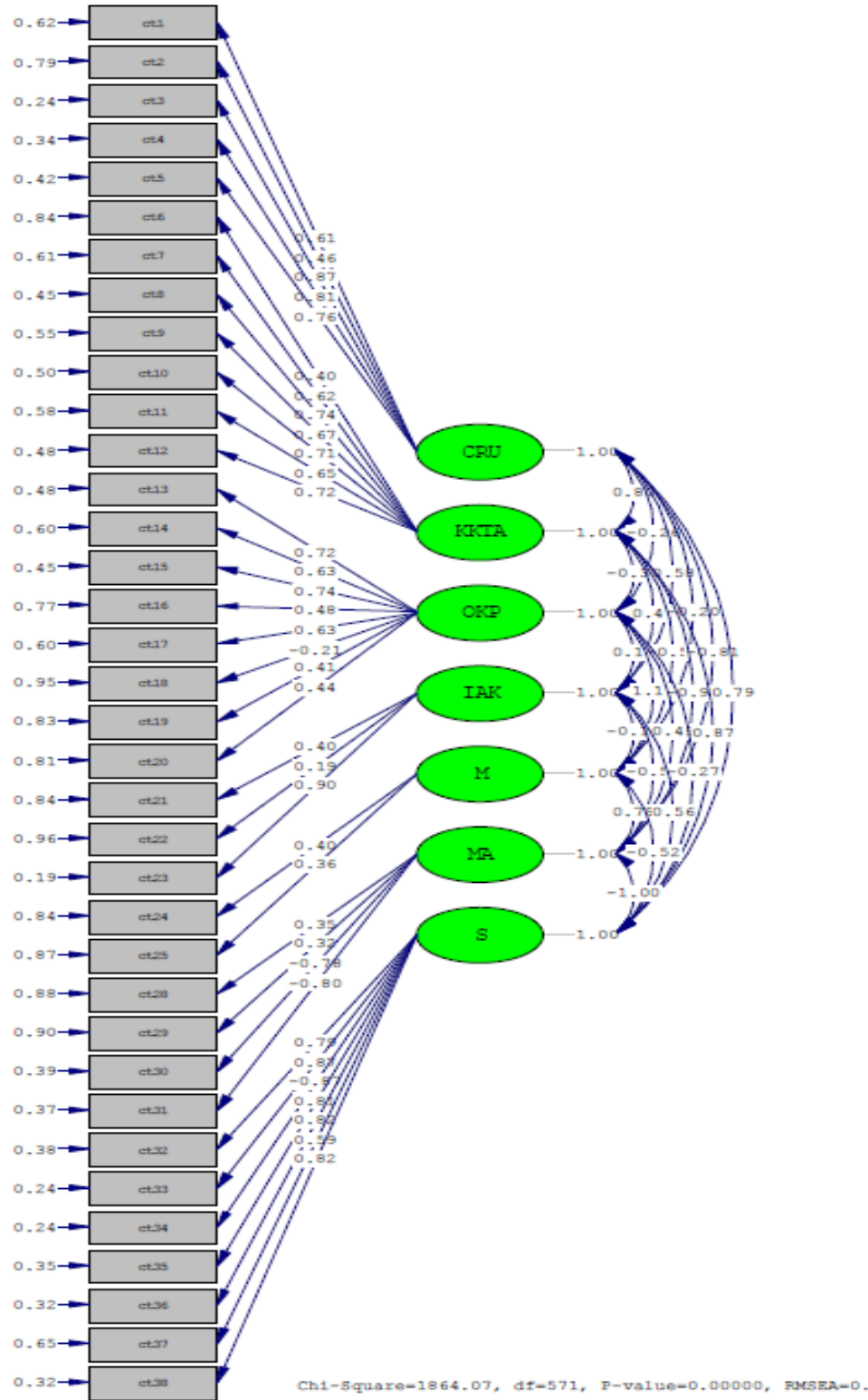
Cam tavan ölçeği standart faktör yükleri Şekil 4.3'te gösterilmiştir. Çoklu rol üstlenme alt boyutu için standart faktör yükleri 0,46-0,87; kadınların kişisel tercih algısı alt boyutu için 0,40-0,72; örgüt iklimi alt boyutu için -0,23 ile 0,63; informal iletişim alt

boyutu için 0,19-0,90, mentorluk alt boyutu için 0,36-0,40; meslek ayrımı alt boyutu için -0,80 ile 0,35 ve stereotipler alt boyutu için -0,87 ile 0,84 arasında elde edilmiştir.

Tablo 4.13. *Cam Tavan Ölçeği Maddeleri T Değerleri Tablosu*

Maddeler	T Değeri	Maddeler	T Değeri
ct1	9,42*	ct20	6,15*
ct2	6,71*	ct21	5,27*
ct3	15,4*	ct22	2,54*
ct4	13,87*	ct23	9,5*
ct5	12,61*	ct24	3,82*
ct6	5,76*	ct25	3,63*
ct7	9,61*	ct26	1,78
ct8	12,07*	ct27	1,64
ct9	10,62*	ct28	5,25*
ct10	11,39*	ct29	4,79*
ct11	10,08*	ct30	-13*
ct12	11,67*	ct31	-13*
ct13	11,24*	ct32	13,53*
ct14	9,48*	ct33	15,83*
ct15	11,64*	ct34	-15*
ct16	6,81*	ct35	14,01*
ct17	9,46*	ct36	14,38*
ct18	-2,8*	ct37	9,17*
ct19	5,76*	ct38	14,4*

* $t > 1,96$; $t < -1,96$



Şekil 4.3. Cam Tavan Ölçeği Standart Faktör Yükleri Grafiği

Tablo 4.14. Model Veri Uyum Tablosu

İndeks	Öz yeterlik	İş tutumu	Cam tavan
χ^2	93,98	500,12	1864,07
sd	34	198	561
χ^2/sd	2,76	2,53	3,32
RMSEA	0,092	0,097	0,094
CFI	0,96	0,96	0,92
NFI	0,95	0,94	0,91
IFI	0,96	0,96	0,92
SRMR	0,047	0,065	0,074

Öz yeterlik ölçeği için yapı geçerliği sağlanmıştır ($X^2=93,98$, $sd=34$, $X^2/sd=2,76$, $RMSEA=0,092$, $CFI=0,96$, $NFI=0,95$, $IFI=0,96$, $SRMR=0,047$). Öz yeterlik ölçeği için ki-kare serbestlik derecesi oranı, CFI, NFI, IFI ve SRMR indeksleri mükemmel uyum gösterirken RMSEA değeri iyi uyum göstermektedir ve zayıf uyumda bir uyum indeksi yoktur.

İş tutum ölçeği için yapı geçerliği sağlanmıştır ($X^2=500,12$, $sd=198$, $X^2/sd=2,53$, $RMSEA=0,097$, $CFI=0,96$, $NFI=0,94$, $IFI=0,96$, $SRMR=0,065$). İş tutum ölçeği için ki-kare serbestlik derecesi oranı, CFI ve IFI indeksleri mükemmel uyum gösterirken NFI, RMSEA ve SRMR değerleri iyi uyum göstermektedir ve zayıf uyumda bir uyum indeksi yoktur.

Son olarak Cam tavan ölçeği için yapı geçerliği sağlanmıştır ($X^2=1864,07$, $sd=561$, $X^2/sd=3,32$, $RMSEA=0,094$, $CFI=0,92$, $NFI=0,91$, $IFI=0,92$, $SRMR=0,074$). Cam tavan ölçeği için tüm model veri uyum değerleri iyi uyum göstermektedir ve zayıf uyumda bir uyum indeksi yoktur.

4.6.3. Güvenirlik bulgusu

Ölçek ve alt boyutlarına ilişkin güvenirlik Cronbach alpha katsayısı ile elde edilmiştir ve Tablo 4.15'te gösterilmiştir.

Öz yeterlik ölçeği için güvenirlik katsayısı 0,887 olarak elde edilmiştir. İş tutum ölçeği için güvenirlik katsayısı 0,87 olup dışsal tatmin için 0,918 ve içsel tatmin için 0,918 olarak elde edilmiştir.

Cam tavan ölçeği çoklu rol üstlenme alt boyutu için güvenirlik katsayısı 0,819; kadınların kişisel tercih algısı alt boyutu için 0,834; örgüt iklimi alt boyutu için 0,719; informal iletişim alt boyutu için 0,717, mentorluk alt boyutu için 0,65; meslek ayrımı alt

boyutu için 0,69 ve stereotipler alt boyutu için 0,701 olarak elde edilmiştir. Cam tavan ölçeği alt boyutlarının da güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 4.15. Güvenirlik Tablosu

Ölçek	Cronbach Alpha	Madde Sayısı
Öz yeterlik	0,887	10
Dışsal Tatmin	0,87	8
İçsel tatmin	0,918	12
İs Tatmin	0,939	20
Çoklu Rol Üstlenme	0,819	5
Kadınların Kişisel Tercih Algısı	0,834	7
Örgüt İklimi	0,719	8
İnformel İletişim	0,717	3
Mentorluk	0,65	2
Mesleki Ayrım	0,69	4
Stereotipler	0,701	7

4.6.4. Bulgular

Aşağıda ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerleri ile demografik değişkenlere göre öz yeterlik, iş tatmini ve cam tavan algısındaki değişiklikler incelenerek analiz edilmiştir.

Araştırmaya katılım sağlaması için kamu ve özel banka çalışanı olan 220 kişiye anket gönderilmiştir. Geri dönen anketlerden 10 kişi eksik geri dönüş yaptığı için çalışmaya 210 kişi katılmıştır. Katılımcıların %53,8'i kadın, %46,2'si erkektir. Yaşa göre katılımcıların dağılımı 30 yaş altı (%39,5), 31-40 yaş (%35,7) ve 40 yaş üzeri (%24,8) olarak saptanmıştır. Katılımcıların %49,2'u evli, %41,4'ü bekar ve %9,5'i boşanmıştır. Katılımcıların %72,9'u lisans, %15,7'si lise ve %11,4'ü lisansüstü eğitim düzeyindedir. Çalışma süresine göre katılımcıların dağılımı 0-5 yıl (%43,8), 11 yıl ve üzeri (%28,6) ve 6-10 yıl (%27,6) olarak dağılmaktadır. Katılımcıların %64,3'ü orta, %21,4'ü alt ve %14,3'ü üst pozisyonda çalıştığını belirtmiştir.

Tablo 4.16. Demografik Özellikler

Değişkenler	Grup	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	97	46,2
	Kadın	113	53,8
Yaş	30 yaş altı	83	39,5
	31-40 yaş	75	35,7
	40 yaş üzeri	52	24,8
Medeni Durumunuz	Bekar	87	41,4
	Evli	103	49
	Boşanmış	20	9,5
Eğitim Düzeyi	Lise	33	15,7
	Lisans	153	72,9
	Lisansüstü	24	11,4
Süre	0-5 yıl	92	43,8
	6-10 yıl	58	27,6
	11 yıl ve üzeri	60	28,6
Hangi Pozisyonda Çalışmaktasınız?	Alt	45	21,8
	Orta	135	64,3
	Üst	30	14,3

Tablo 4.17. Öz yeterlik Puanları Betimsel İstatistik Tablosu

Ölçek Puanları	En Küçük	En Büyük	Ort	SS	Çarpıklık	Basıklık
Öz yeterlik	20	50	38,36	5,67	-0,418	0,881

Öz yeterlik puanları 20-50 arasında ve ortalaması 38,36 olarak elde edilmiştir. Çarpıklık ve basıklık değeri ± 1 arasındadır ve puan dağılımı normaldir.

Tablo 4.18. İş Tatmini ve Alt Boyutları Puanları Betimsel İstatistik Tablosu

Ölçek Puanları	En Küçük	En Büyük	Ort	SS	Çarpıklık	Basıklık
Dışsal Tatmin	10	40	27,49	6,00	-0,642	-0,214
İçsel Tatmin	24	60	44,84	8,43	-0,708	-0,062
İş Tatmin Toplam	36	100	71,33	13,54	-0,644	-0,5

İş tatmin puanları 36-100 arasında ve ortalaması 72,53 olarak elde edilmiştir. Çarpıklık ve basıklık değeri ± 1 arasındadır ve puan dağılımı normaldir. Dışsal tatmin alt boyutu puanları 10-40 arasında ve ortalaması 27,49 iken içsel tatmin puanları 24-60 arasında ve ortalaması 44,84 olarak elde edilmiştir. Çarpıklık ve basıklık değeri ± 1 arasındadır ve puan dağılımı normaldir.

Tablo 4.19. Cam Tavan Algısı Alt Boyut Puanları Betimsel İstatistik Tablosu

Ölçek Puanları	En Küçük	En Büyük	Ort	SS	Çarpıklık	Basıklık
Çoklu Rol Üstlenme	0,8	4	2,56	0,90	-0,128	-0,99
Kadınların Kişisel Tercih Algısı	1	4	2,81	0,70	-0,145	-0,78
Örgüt İklimi	0,5	4	2,03	0,66	0,375	0,032
İnformel iletişim	0	4	2,13	0,71	-0,069	-0,216
Mentorluk	0	4	1,77	0,80	0,121	-0,326
Mesleki Ayrım	0,75	3,75	2,17	0,62	0,07	-0,144
Stereotipler	0,57	3,43	2,47	0,70	-0,264	-0,972

Cam Tavan Algısı alt boyut puanlarının tanımlayıcı istatistikleri Tablo 4.16’da gösterilmiştir. Tüm alt boyut puanları maddelerin ortalaması alınarak elde edilmiştir. Tüm alt boyut puanları 0-4 arasındadır. Çoklu rol üstlenme alt boyut puan ortalaması 2,56, kadınların kişisel tercih algısı alt boyutu için 2,81, örgüt iklimi alt boyutu için 2,03, informal iletişim alt boyutu için 1,77, mentorluk alt boyutu için 2,17 ve stereotipler alt boyutu için 2,47 olarak elde edilmiştir. Cam tavan algısı ölçeği tüm alt boyutları için çarpıklık ve basıklık değerleri ± 1 arasındadır ve puan dağılımı normaldir.

Demografik özellikler bakımından cam tavan algısı, iş tatmini ve öz yeterlik inancının nasıl farklılaştığı T değeri, ANOVA yöntemi ve LSD çoklu karşılaştırma yöntemi kullanılarak incelenmiştir.

Cinsiyete göre katılımcıların öz yeterlik, iş tatmini genel puanları ve alt boyutları ile cam tavan algısı alt boyut puanları arasında fark var mıdır?

Cinsiyete göre katılımcıların öz yeterlik, iş tatmini genel puanları ve alt boyutları ile cam tavan algısı alt boyut puanları arasında farklılaşma durumu bağımsız gruplar T değeri yöntemi ile karşılaştırılmıştır. Genel bulgulara göre cinsiyet ile içsel tatmin, iş tatmini, çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih algısı, örgüt iklimi, mentorluk ve stereotipler alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Ancak öz yeterlik, dışsal tatmin, informal iletişim, mesleki ayrım alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Tablo 4.20. Cinsiyete Göre Ölçek Puanları Arasında Bağımsız Gruplar T değeri Tablosu

Ölçek Puanları	Cinsiyet	N	Ortalama	ss	t ₍₂₀₈₎	p
Öz yeterlik	Erkek	97	38,33	5,93	-0,064	0,949
	Kadın	113	38,38	5,47		
Dışsal Tatmin	Erkek	97	26,90	6,46	-1,32	0,188
	Kadın	113	27,99	5,55		
İçsel tatmin	Erkek	97	43,24	9,27	-2,593	0,01
	Kadın	113	46,22	7,40		
İş Tatmin	Erkek	97	70,13	14,87	-2,196	0,029
	Kadın	113	74,21	12,04		
Çoklu Rol Üstlenme	Erkek	97	2,19	0,83	-6,039	,000
	Kadın	113	2,88	0,84		
Kadınların Kişisel Tercih Algısı	Erkek	97	2,55	0,65	-5,154	,000
	Kadın	113	3,03	0,68		
Örgüt İklimi	Erkek	97	2,30	0,65	6,048	,000
	Kadın	113	1,80	0,57		
İnformal iletişim	Erkek	97	2,15	0,77	0,244	0,808
	Kadın	113	2,12	0,65		
Mentörlük	Erkek	97	2,07	0,70	5,336	,000
	Kadın	113	1,51	0,80		
Mesleki Ayrım	Erkek	97	2,08	0,72	-1,857	0,065
	Kadın	113	2,24	0,51		
Stereotipler	Erkek	97	2,20	0,63	-5,522	,000
	Kadın	113	2,70	0,68		

Cinsiyete göre katılımcıların öz yeterlik puanları arasında anlamlı fark yoktur ($t_{(208)}=-0,064$, $p>.05$).

Cinsiyete göre katılımcıların iş tatmini ($t_{(208)}=-2,196$, $p<.05$) ve içsel tatmin ($t_{(208)}=-2,593$, $p<.05$) alt boyut puanları arasında anlamlı fark elde edilmiştir. Kadınların hem iş tatmin genel puan ortalaması hem de içsel tatmin alt boyut puan ortalaması erkeklere göre daha yüksektir. Bu, eşitliğe önem veren bir kurumda çalışıyor olmalarından kaynaklanabilir. Çünkü çalışanlara eşit değer verildiğini, iş süreçlerine dahil edilip desteklendiğini hisseden kadınlar daha yüksek iş tatminine sahip olabilirler. Bunun yanı sıra kadınlar, iş ve aile sorumluluklarını dengede tutmak için iş esnekliğine erkek çalışanlardan daha fazla ihtiyaç duyabilir ve çalıştıkları kurum bu ihtiyaçlarını karşılıyor ise kadın çalışanlar daha yüksek iş tatmini ortalaması içinde yer alabilirler. Ancak cinsiyete göre katılımcıların dışsal tatmin ($t_{(208)}=-1,32$, $p>.05$) alt boyut puanları arasında anlamlı fark yoktur.

Cinsiyete göre katılımcıların cam tavan algısı çoklu rol üstlenme ($t_{(208)}=-6,039$, $p<.05$), kadınların kişisel tercih algısı ($t_{(208)}=-5,154$, $p<.05$), örgüt iklimi ($t_{(208)}=6,048$,

$p<.05$), mentörlük ($t_{(208)}=5,336$, $p<.05$) ve stereotipler ($t_{(208)}=-5,222$, $p<.05$) alt boyut puanları arasında anlamlı fark elde edilmiştir. Kadınların çoklu rol üstlenme, kişisel tercih algısı, örgüt iklimi, mentorluk ve stereotipler alt boyut puan ortalaması erkeklere göre daha yüksektir. Ancak cinsiyete göre informal iletişim ($t_{(208)}=0,244$, $p>.05$) ve mesleki ayırım ($t_{(208)}=-1,857$, $p>.05$) alt boyut puanları arasında anlamlı fark yoktur.

Yaşa göre katılımcıların öz yeterlik, iş tatmini genel puanları ve alt boyutları ile cam tavan algısı alt boyut puanları arasında fark var mıdır?

Yaşa göre katılımcıların öz yeterlik, iş tatmini genel puanları ve alt boyutları ile cam tavan algısı alt boyut puanları arasında farklılaşma durumu ANOVA yöntemi ile karşılaştırılmıştır. ANOVA sonucunda elde edilen anlamlı farklılık için LSD çoklu karşılaştırma yöntemi kullanılarak anlamlı çıkan ikili gruplar fark sütununda gösterilmiştir.

Yaşa göre katılımcıların öz yeterlik puanları arasında anlamlı fark elde edilmiştir ($F_{(2,207)}=7,306$, $p<.05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD analizi sonucunda 40 yaş üzerindeki katılımcıların öz yeterlik puan ortalaması 40 yaş altındaki katılımcılardan daha yüksektir. Yani 40 yaşın üstündeki katılımcıların öz yeterlik inancı, 40 yaşın altındaki katılımcılardan daha fazladır.

Yaşa göre katılımcıların iş tatmini ($F_{(2,207)}=7,643$, $p<.05$) ile içsel tatmin ($F_{(2,207)}=6,588$, $p<.05$) ve dışsal tatmin ($F_{(2,207)}=6,842$, $p<.05$) alt boyut puanları arasında anlamlı fark elde edilmiştir. Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD analizi sonucunda 40 yaş üzerindeki katılımcıların iş tatmini genel puan ortalaması ile içsel tatmin ve dışsal tatmin alt boyut puan ortalamaları 40 yaş altındaki katılımcılardan daha yüksektir. 40 yaşın üstündeki katılımcıların iş tatmini, 40 yaşın altındaki katılımcılardan daha fazladır.

Yaşa göre katılımcıların cam tavan algısı çoklu rol üstlenme ($F_{(2,207)}=4,185$, $p<.05$) ve mentorluk ($F_{(2,207)}=3,8$, $p<.05$) alt boyut puanları arasında anlamlı fark elde edilmiştir. Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD analizi sonucunda 30 yaş altındaki katılımcıların çoklu rol üstlenme alt boyut puan ortalaması 31-40 yaş altındaki katılımcılardan daha yüksektir. Ayrıca 30 yaş altındaki katılımcıların mentorluk alt boyut puan ortalaması ise 40 yaş ve üzerindeki katılımcılardan daha yüksektir. Ancak yaşa göre kadınların kişisel tercih algısı ($F_{(2,207)}=2,018$, $p>.05$), örgüt iklimi ($F_{(2,207)}=0,559$, $p>.05$), informal iletişim ($F_{(2,207)}=0,029$, $p>.05$), mesleki ayırım ($F_{(2,207)}=2,132$, $p>.05$) ve stereotipler ($F_{(2,207)}=1,563$, $p>.05$) alt boyut puanları arasında anlamlı fark yoktur.

Tablo 4.21. Yaşa Göre Ölçek Puanları Arasında ANOVA Tablosu

Ölçek Puanları	Cinsiyet	N	Ortalama	ss	F _(2,207)	p	Fark
Öz yeterlik	30 yaş altı	83	37,43	5,84	7,306	0,001	C>A,B
	31-40 yaş	75	37,63	5,20			
	40 yaş üzeri	52	40,88	5,38			
Dışsal Tatmin	30 yaş altı	83	27,01	5,95	6,842	0,001	C>A,B
	31-40 yaş	75	26,25	6,19			
	40 yaş üzeri	52	30,02	5,07			
İçsel Tatmin	30 yaş altı	83	44,42	7,81	6,588	0,002	C>A,B
	31-40 yaş	75	42,95	8,84			
	40 yaş üzeri	52	48,25	7,89			
İş Tatmin	30 yaş altı	83	71,43	13,05	7,643	0,001	C>A,B
	31-40 yaş	75	69,20	13,98			
	40 yaş üzeri	52	78,27	11,95			
Çoklu Rol Üstlenme	30 yaş altı	83	2,73	0,96	4,185	0,017	A>B
	31-40 yaş	75	2,33	0,76			
	40 yaş üzeri	52	2,63	0,92			
Kadınların Kişisel Tercih Algısı	30 yaş altı	83	2,92	0,70	2,018	0,135	
	31-40 yaş	75	2,69	0,64			
	40 yaş üzeri	52	2,81	0,78			
Örgüt İklimi	30 yaş altı	83	2,09	0,67	0,559	0,573	
	31-40 yaş	75	1,99	0,67			
	40 yaş üzeri	52	2,00	0,62			
İnformel İletişim	30 yaş altı	83	2,12	0,74	0,029	0,971	
	31-40 yaş	75	2,15	0,68			
	40 yaş üzeri	52	2,14	0,70			
Mentörlük	30 yaş altı	83	1,92	0,79	3,8	0,024	A>C
	31-40 yaş	75	1,77	0,82			
	40 yaş üzeri	52	1,53	0,77			
Mesleki Ayrım	30 yaş altı	83	2,27	0,64	2,132	0,121	
	31-40 yaş	75	2,10	0,56			
	40 yaş üzeri	52	2,08	0,66			
Stereotipler	30 yaş altı	83	2,55	0,76	1,563	0,212	
	31-40 yaş	75	2,36	0,61			
	40 yaş üzeri	52	2,52	0,71			

Çalışma süresine göre katılımcıların öz yeterlik, iş tatmini genel puanları ve alt boyutları ile cam tavan algısı alt boyut puanları arasında fark var mıdır?

Çalışma süresine göre katılımcıların öz yeterlik, iş tatmini genel puanları ve alt boyutları ile cam tavan algısı alt boyut puanları arasında farklılaşma durumu ANOVA yöntemi ile karşılaştırılmıştır. ANOVA sonucunda elde edilen anlamlı farklılık için LSD çoklu karşılaştırma yöntemi kullanılarak anlamlı çıkan ikili gruplar fark sütununda gösterilmiştir. Bu doğrultuda çıkan genel sonuçlara göre çalışma süresi ile öz yeterlik, dışsal tatmin, içsel tatmin, iş tatmini boyutları arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Ancak çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih algıları, örgüt iklimi, informal iletişim, mentorluk, mesleki ayrım ve stereotipler alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Tablo 4.22. Çalışma süresine Göre Ölçek Puanları Arasında ANOVA Tablosu

Ölçek Puanları	Deneyim	N	Ortalama	ss	F _(2,207)	p	Fark
Öz yeterlik	0-5 yıl	92	37,37	5,25	7,868	0,001	C>A,B
	6-10 yıl	58	37,47	6,25			
	11 yıl ve üzeri	60	40,73	5,05			
Dışsal Tatmin	0-5 yıl	92	26,50	6,27	3,829	0,023	C>A,B
	6-10 yıl	58	27,28	5,53			
	11 yıl ve üzeri	60	29,20	5,72			
İçsel Tatmin	0-5 yıl	92	43,61	8,50	5,848	0,003	C>A,B
	6-10 yıl	58	43,62	7,92			
	11 yıl ve üzeri	60	47,92	8,12			
İş Tatmin	0-5 yıl	92	70,11	14,06	5,541	0,005	C>A,B
	6-10 yıl	58	70,90	12,41			
	11 yıl ve üzeri	60	77,12	12,77			
Çoklu Rol Üstlenme	0-5 yıl	92	2,67	0,93	1,347	0,262	
	6-10 yıl	58	2,43	0,82			
	11 yıl ve üzeri	60	2,52	0,92			
Kadınların Kişisel Tercih Algısı	0-5 yıl	92	2,86	0,70	1,352	0,261	
	6-10 yıl	58	2,68	0,67			
	11 yıl ve üzeri	60	2,85	0,75			
Örgüt İklimi	0-5 yıl	92	2,03	0,73	0,789	0,456	
	6-10 yıl	58	1,95	0,59			
	11 yıl ve üzeri	60	2,10	0,59			
İnformal İletişim	0-5 yıl	92	2,05	0,77	1,17	0,312	
	6-10 yıl	58	2,20	0,64			
	11 yıl ve üzeri	60	2,21	0,66			
Mentorluk	0-5 yıl	92	1,85	0,80	1,476	0,231	
	6-10 yıl	58	1,78	0,77			
	11 yıl ve üzeri	60	1,63	0,84			
Mesleki Ayrım	0-5 yıl	92	2,23	0,65	0,961	0,384	
	6-10 yıl	58	2,08	0,56			
	11 yıl ve üzeri	60	2,15	0,64			
Stereotipler	0-5 yıl	92	2,50	0,73	1,791	0,169	
	6-10 yıl	58	2,33	0,68			
	11 yıl ve üzeri	60	2,57	0,67			

A: 0-5 yıl; B: 6-10 yıl; C: 11 yıl ve üzeri; Fark: LSD çoklu karşılaştırma anlamlılık sonucu

Çalışma süresine göre katılımcıların öz yeterlik puanları arasında anlamlı fark elde edilmiştir ($F_{(2,207)}=7,868$, $p<,05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD analizi sonucunda

11 yıl ve üzerinde çalışan katılımcıların öz yeterlik puan ortalaması 10 yıl ve altında çalışan katılımcılardan daha yüksektir.

Çalışma süresine göre katılımcıların iş tatmini ($F_{(2,207)}=5,541, p<,05$) ile içsel tatmin ($F_{(2,207)}=5,548, p<,05$) ve dışsal tatmin ($F_{(2,207)}=3,849, p<,05$) alt boyut puanları arasında anlamlı fark elde edilmiştir. Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD analizi sonucunda 11 yıl ve üzerinde çalışan katılımcıların iş tatmini genel puan ortalaması ile içsel tatmin ve dışsal tatmin alt boyut puan ortalamaları 10 yıl ve altında çalışan katılımcılardan daha yüksektir.

Çalışma süresine göre çoklu rol üstlenme ($F_{(2,207)}=1,347, p>,05$), kadınların kişisel tercih algısı ($F_{(2,207)}=1,352, p>,05$), örgüt iklimi ($F_{(2,207)}=0,789, p>,05$), informal iletişim ($F_{(2,207)}=1,17, p>,05$), mentorluk ($F_{(2,207)}=1,476, p>,05$), mesleki ayırım ($F_{(2,207)}=0,961, p>,05$) ve stereotipler ($F_{(2,207)}=1,791, p>,05$) alt boyut puanları arasında anlamlı fark yoktur.

Eğitim düzeyine göre katılımcıların öz yeterlik, iş tatmini genel puanları ve alt boyutları ile cam tavan algısı alt boyut puanları arasında fark var mıdır?

Eğitim düzeyine göre katılımcıların öz yeterlik, iş tatmini genel puanları ve alt boyutları ile cam tavan algısı alt boyut puanları arasında farklılaşma durumu ANOVA yöntemi ile karşılaştırılmıştır. ANOVA sonucunda elde edilen anlamlı farklılık için LSD çoklu karşılaştırma yöntemi kullanılarak anlamlı çıkan ikili gruplar fark sütununda gösterilmiştir.

Eğitim düzeyine göre katılımcıların öz yeterlik puanları arasında anlamlı fark elde edilmiştir ($F_{(2,207)}=5,38, p<,05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD analizi sonucunda lisansüstü eğitim düzeyindeki katılımcıların öz yeterlik puan ortalaması lise ve lisans eğitim düzeyindeki katılımcılardan daha yüksektir.

Eğitim düzeyine göre katılımcıların iş tatmini ($F_{(2,207)}=0,485, p>,05$) ile içsel tatmin ($F_{(2,207)}=0,358, p>,05$) ve dışsal tatmin ($F_{(2,207)}=0,918, p>,05$) alt boyut puanları arasında anlamlı fark yoktur.

Tablo 4.23. Eğitim düzeyine Göre Ölçek Puanları Arasında ANOVA Tablosu

Ölçek Puanları	Eğitim	N	Ortalama	ss	F(2,207)	p	Fark
Öz yeterlik	Lise	33	37,21	5,63	5,38	0,005	C>A,B
	Lisans	153	38,07	5,27			
	Lisansüstü	24	41,75	7,09			
Dışsal Tatmin	Lise	33	26,24	6,12	0,918	0,401	
	Lisans	153	27,65	5,61			
	Lisansüstü	24	28,17	8,00			
İçsel Tatmin	Lise	33	44,55	7,92	0,358	0,7	
	Lisans	153	44,69	7,82			
	Lisansüstü	24	46,21	12,31			
İş Tatmin	Lise	33	70,79	13,12	0,485	0,616	
	Lisans	153	72,34	12,52			
	Lisansüstü	24	74,38	19,57			
Çoklu Rol Üstlenme	Lise	33	2,13	1,01	5,53	0,005	B,C>A
	Lisans	153	2,61	0,85			
	Lisansüstü	24	2,85	0,91			
Kadınların Kişisel Tercih Algısı	Lise	33	2,58	0,72	3,281	0,04	C>A
	Lisans	153	2,82	0,67			
	Lisansüstü	24	3,05	0,81			
Örgüt İklimi	Lise	33	2,08	0,65	0,136	0,873	
	Lisans	153	2,02	0,68			
	Lisansüstü	24	2,01	0,55			
İnformel İletişim	Lise	33	1,87	0,88	4,242	0,016	B,C>A
	Lisans	153	2,15	0,64			
	Lisansüstü	24	2,40	0,74			
Mentorluk	Lise	33	1,86	0,71	0,87	0,42	
	Lisans	153	1,77	0,82			
	Lisansüstü	24	1,58	0,84			
Mesleki Ayrım	Lise	33	2,16	0,69	4,925	0,008	A,B>C
	Lisans	153	2,16	0,58			
	Lisansüstü	24	1,95	0,67			
Stereotipler	Lise	33	2,82	0,72	7,402	0,001	A>B>C
	Lisans	153	2,18	0,69			
	Lisansüstü	24	2,12	0,55			

A: Lise; B: Lisans; C: Lisansüstü; Fark: LSD çoklu karşılaştırma anlamlılık sonucu

Eğitim düzeyine göre katılımcıların cam tavan algısı çoklu rol üstlenme ($F_{(2,207)}=5,53$, $p<,05$), kadınların kişisel tercih algısı ($F_{(2,207)}=3,281$, $p<,05$), informal iletişim ($F_{(2,207)}=4,242$, $p<,05$), mesleki ayrım ($F_{(2,207)}=4,925$, $p<,05$) ve stereotipler ($F_{(2,207)}=7,402$, $p<,05$) alt boyut puanları arasında anlamlı fark elde edilmiştir. Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD analizi sonucunda lisans ve lisansüstü eğitim düzeyindeki katılımcıların çoklu rol üstlenme, informal iletişim ağlarına katılamama puanları lise eğitim düzeyindeki katılımcılardan daha yüksektir. Lise eğitim düzeyindeki katılımcıların

iletişim mesleki ayırım ve stereotipler alt boyut puan ortalamaları lisans ve lisansüstü eğitim düzeyinden daha yüksektir. Son olarak lisansüstü eğitim düzeyindeki katılımcıların kadınların kişisel tercih algısı alt boyut puan ortalaması lise eğitim düzeyindeki katılımcılardan daha yüksektir. Ancak eğitim düzeyine göre örgüt iklimi ($F_{(2,207)}=0,136$, $p>,05$) ve mentorluk ($F_{(2,207)}=0,87$, $p<,05$) alt boyut puanları arasında anlamlı fark yoktur. Buradan çıkan sonuca göre eğitim düzeyinin artması cam tavan engellerini aşmaya yarar bir unsur olamamaktadır.

Eğitim seviyesi arttıkça cam tavan algısı alt boyutlarından bireysel unsurlar (çoklu rol üstlenme, kişisel algılar ve tercihler) unsurunun ortalamasının artma sebeplerinden birisi lisansüstü eğitim gören bireylerin iş ve okul dengesini kuramaması ve öğrenci, çalışan , ev işi gibi sorumlulukların yükünü daha fazla hissetmeleri olabilir.

Çalışılan pozisyon türüne göre katılımcıların öz yeterlik, iş tatmini genel puanları ve alt boyutları ile cam tavan algısı alt boyut puanları arasında fark var mıdır?

Çalışılan pozisyon türüne göre katılımcıların öz yeterlik, iş tatmini genel puanları ve alt boyutları ile cam tavan algısı alt boyut puanları arasında farklılaşma durumu ANOVA yöntemi ile karşılaştırılmıştır. ANOVA sonucunda elde edilen anlamlı farklılık için LSD çoklu karşılaştırma yöntemi kullanılarak anlamlı çıkan ikili gruplar fark sütununda gösterilmiştir. Genel değerlendirmede çalışılan pozisyona göre öz yeterlik, dışsal tatmin, iş tatmini, informal iletişim, mentorluk boyutlarında anlamlı bir farklılık saptanırken, içsel tatmin, çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih algısı, örgüt iklimi, mesleki ayırım, stereotipler alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Çalışılan pozisyon türüne göre katılımcıların öz yeterlik puanları arasında anlamlı fark elde edilmiştir ($F_{(2,207)}=5,813$, $p<,05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD analizi sonucunda üst pozisyonda çalışan katılımcıların öz yeterlik puan ortalaması orta ve alt düzeyde çalışan katılımcılardan daha yüksektir.

Çalışılan pozisyon türüne göre katılımcıların iş tatmini ($F_{(2,207)}=4,523$, $p<,05$) ile dışsal tatmin ($F_{(2,207)}=6,339$, $p<,05$) alt boyut puanları arasında anlamlı fark elde edilmiştir. Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD analizi sonucunda üst pozisyonda çalışan katılımcıların iş tatmini genel puan ortalaması alt pozisyonda çalışan katılımcılardan daha yüksektir. Ayrıca üst pozisyonda çalışan katılımcıların dışsal tatmini alt boyut puan ortalaması orta ve alt pozisyonda çalışan katılımcılardan daha yüksektir. Çalışılan pozisyon türüne göre katılımcıların içsel tatmin alt boyut puanları arasında anlamlı fark yoktur ($F_{(2,207)}=2,891$, $p>,05$)

Tablo 4.24. Çalışılan pozisyon türüne Göre Ölçek Puanları Arasında ANOVA Tablosu

Ölçek Puanları	Pozisyon	N	Ortalama	ss	F _(2,207)	p	Fark
Öz yeterlik	Alt	45	36,04	6,18	5,813	0,003	C>A,B
	Orta	135	38,73	4,85			
	Üst	30	40,17	7,25			
Dışsal Tatmin	Alt	45	25,71	5,68	6,339	0,002	C>A,B
	Orta	135	27,39	5,84			
	Üst	30	30,60	6,13			
İçsel Tatmin	Alt	45	42,47	8,36	2,891	0,058	
	Orta	135	45,16	7,41			
	Üst	30	46,97	11,75			
İş Tatmin	Alt	45	68,18	13,31	4,523	0,012	C>A
	Orta	135	72,55	12,27			
	Üst	30	77,57	17,37			
Çoklu Rol Üstlenme	Alt	45	2,56	1,10	1,007	0,367	
	Orta	135	2,52	0,84			
	Üst	30	2,77	0,83			
Kadınların Kişisel Tercih Algısı	Alt	45	2,74	0,82	0,744	0,476	
	Orta	135	2,80	0,65			
	Üst	30	2,94	0,76			
Örgüt İklimi	Alt	45	2,09	0,68	1,041	0,355	
	Orta	135	1,98	0,65			
	Üst	30	2,15	0,66			
İnformel İletişim	Alt	45	1,91	0,77	6,349	0,002	C>A,B
	Orta	135	2,13	0,67			
	Üst	30	2,49	0,64			
Mentorluk	Alt	45	1,97	0,63	3,457	0,033	A>B>C
	Orta	135	1,95	0,79			
	Üst	30	1,66	0,99			
Mesleki Ayrım	Alt	45	2,20	0,69	0,178	0,837	
	Orta	135	2,15	0,61			
	Üst	30	2,20	0,61			
Stereotipler	Alt	45	2,71	0,80	2,129	0,122	
	Orta	135	2,43	0,69			
	Üst	30	2,49	0,57			

A:Alt; B: Orta; C: Üst; Fark: LSD çoklu karşılaştırma anlamlılık sonucu

Çalışılan pozisyon türüne göre katılımcıların cam tavan algısı informal iletişim ($F_{(2,207)}=6,349$, $p<,05$) ve mentorluk ($F_{(2,207)}=3,457$, $p<,05$) alt boyut puanları arasında anlamlı fark elde edilmiştir. Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD analizi sonucunda üst pozisyonda çalışan katılımcıların informal iletişim alt boyut puan ortalaması alt ve orta pozisyonda çalışan katılımcılardan daha yüksektir. Ayrıca alt ve orta pozisyonda çalışan katılımcıların mentorluk alt boyut puan ortalaması ise üst pozisyonda çalışan katılımcılardan daha düşüktür. Ancak çalışılan pozisyon türüne göre çoklu rol üstlenme ($F_{(2,207)}=1,007$, $p>,05$), kadınların kişisel tercih algısı ($F_{(2,207)}=0,744$, $p>,05$), örgüt iklimi

($F_{(2,207)}=1,041$, $p>,05$), mesleki ayırım ($F_{(2,207)}=0,178$, $p>,05$) ve stereotipler ($F_{(2,207)}=2,129$, $p>,05$) alt boyut puanları arasında anlamlı fark yoktur.

Medeni duruma göre katılımcıların öz yeterlik, iş tatmini genel puanları ve alt boyutları ile cam tavan algısı alt boyut puanları arasında fark var mıdır?

Medeni duruma göre katılımcıların öz yeterlik, iş tatmini genel puanları ve alt boyutları ile cam tavan algısı alt boyut puanları arasında farklılaşma durumu ANOVA yöntemi ile karşılaştırılmıştır.

Medeni duruma göre katılımcıların öz yeterlik puanları arasında anlamlı fark yoktur ($F_{(2,207)}=1,038$, $p<,05$).

Medeni duruma göre katılımcıların iş tatmini ($F_{(2,207)}=0,446$, $p>,05$) ile içsel tatmin ($F_{(2,207)}=0,781$, $p>,05$) ve dışsal tatmin ($F_{(2,207)}=0,189$, $p>,05$) alt boyut puanları arasında anlamlı fark yoktur.

Medeni duruma göre çoklu rol üstlenme ($F_{(2,207)}=2,037$, $p>,05$), kadınların kişisel tercih algısı ($F_{(2,207)}=2,421$, $p>,05$), örgüt iklimi ($F_{(2,207)}=0,578$, $p>,05$), informal iletişim ($F_{(2,207)}=0,298$, $p>,05$), mentorluk ($F_{(2,207)}=2,235$, $p>,05$), mesleki ayırım ($F_{(2,207)}=1,382$, $p>,05$) ve stereotipler ($F_{(2,207)}=2,474$, $p>,05$) alt boyut puanları arasında anlamlı fark yoktur.

Katılımcıların cam tavan algısı faktörlerinden bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörler ile iş tatmini ve öz yeterlik puanları arasındaki ilişki Pearson korelasyon yöntemi ile incelenmiştir. Baykul (2010) korelasyon değeri için 0,70'den büyükse yüksek düzeyde, 0,40-0,70 arasındaysa orta düzeyde ve 0,40'dan küçükse düşük düzeyde ilişki gösterdiğini belirtmiştir.

Öz yeterlik puanları ile iş tatmini arasında pozitif yönde ve orta düzeyde ilişki vardır ($r=0,612$, $p<,01$). Öz yeterlik puanları arttıkça iş tatmini puanları da artmakta ya da öz yeterlik puanları azaldıkça iş tatmini puanları da azalmaktadır. Öz yeterlik puanları ile bireysel faktör ($r=-0,482$, $p<,01$) arasında orta düzeyde; toplumsal faktör ($r=-0,379$, $p<,01$) arasında düşük düzeyde ve negatif yönde ilişki vardır. Öz yeterlik puanları arttıkça bireysel ve toplumsal faktörlere ilişkin puanlar azalmaktadır. Öz yeterlik puanları ile örgütsel faktör arasında anlamlı ilişki yoktur ($p>,05$).

Tablo 4.25. Medeni Duruma Göre Ölçek Puanları Arasında ANOVA Tablosu

Ölçek Puanları	Medeni Hal	N	Ortalama	Ss	F _(2,207)	p
Öz yeterlik	Bekar	87	37,98	4,85	1,038	0,356
	Evli	103	38,89	6,02		
	Boşanmış	20	37,25	7,01		
Dışsal Tatmin	Bekar	87	27,70	5,73	0,189	0,828
	Evli	103	27,44	6,05		
	Boşanmış	20	26,80	7,07		
İçsel Tatmin	Bekar	87	44,63	7,74	0,781	0,459
	Evli	103	45,40	8,40		
	Boşanmış	20	42,90	11,17		
İş Tatmin	Bekar	87	72,33	12,71	0,446	0,641
	Evli	103	72,84	13,48		
	Boşanmış	20	69,70	17,38		
Çoklu Rol Üstlenme	Bekar	87	2,68	0,94	2,037	0,133
	Evli	103	2,52	0,82		
	Boşanmış	20	2,25	1,07		
Kadınların Kişisel Tercih Algısı	Bekar	87	2,86	0,67	2,421	0,091
	Evli	103	2,83	0,71		
	Boşanmış	20	2,49	0,73		
Örgüt İklimi	Bekar	87	2,08	0,65	0,578	0,562
	Evli	103	2,01	0,69		
	Boşanmış	20	1,92	0,48		
İnformel İletişim	Bekar	87	2,09	0,75	0,298	0,743
	Evli	103	2,17	0,68		
	Boşanmış	20	2,13	0,67		
Mentorluk	Bekar	87	1,89	0,78	2,235	0,11
	Evli	103	1,71	0,83		
	Boşanmış	20	1,53	0,72		
Mesleki Ayrım	Bekar	87	2,20	0,70	1,382	0,253
	Evli	103	2,17	0,56		
	Boşanmış	20	1,95	0,56		
Stereotipler	Bekar	87	2,50	0,76	2,474	0,087
	Evli	103	2,51	0,62		
	Boşanmış	20	2,14	0,77		

İş tatmini puanları ile bireysel faktör ($r=-0,492$, $p<,01$) arasında orta düzeyde; toplumsal faktör ($r=-0,312$, $p<,01$) arasında düşük düzeyde ve negatif yönde ilişki vardır. İş tatmini puanları arttıkça bireysel ve toplumsal faktörlere ilişkin puanları azalmakta ya da tam tersidir. İş tatmini puanları ile örgütsel faktör arasında anlamlı ilişki yoktur ($p>,05$).

Tablo 4.26. Değişkenler Arası Korelasyon Tablosu

	1	2	3	4	5
1.Öz yeterlik	1				
2.İş Tatmini	,612**	1			
3.Bireysel Faktör	-,482**	-,492**	1		
4.Örgütsel Faktör	0,007	-0,04	-0,009	1	
5.Toplumsal Faktör	-,379**	-,312**	-,781**	-,241**	1

**p<.01; *p<.05

Düzenleyici etki analizinde ise iki adet model uygulanmaktadır. Model I cam tavan algısı ile öz yeterliğin modele dahil edilerek iş tatmini üzerindeki etkisini anlamamızı sağlar. Model II ise etkileşim de dahil edildiğinde oluşan sonuç incelenmektedir.

Tablo 4.27. Bireysel Faktör ile İş Tatmin Arasında Regresyon Tablosu

Model	Bağımsız Değişken	R ²	ΔR ²	F	B	t	p
Model I	Bireysel Faktör --> İş Tatmini	0,425		76,389**	-1,165	-8,107	,000
	Öz yeterlik --> İş Tatmini				4,765	4,27	,000
	Bireysel Faktör				-19,301	-2,978	0,003
Model II	Öz yeterlik	0,439	0,014	53,682**	2,151	4,719	,000
	Etkileşim (Bireysel Faktörler x Öz yeterlik--> İş Tatmini)				-0,377	-2,276	0,024

**p<.0,05; Δ: Değişim

Etkileşim değişkeni modele eklendiğinde p değeri 0,024 < ,05 çıktığı için düzenleyici değişkenin anlamlı olduğunu görmekteyiz. Model I'den Model II'ye geçildiğinde R² değerinde artış olması da düzenleyici etkinin olduğunu daha net göstermektedir.

Cam tavan algısı faktörlerinden bireysel faktör ile iş tatmini arasındaki ilişkide öz yeterlik inancının düzenleyici etkisi iki model ile incelenmiştir.

Model I için bireysel faktör ve öz yeterlik düzeylerinin çalışanların iş tatminine olan etkisine ilişkin kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır (F=76,389, p<,01). R² değeri bağımlı değişkende olan değişkenliğin, bağımsız değişkenler tarafından ne kadarının açıklandığını gösterir (Pallant, 2007). Bireysel faktör (B=-1,165, p<,05) ve öz yeterlik (B=4,76, p<,01) iş tatminini anlamlı düzeyde etkilemektedir. Öz yeterlik puanlarında 1 birimlik artış olduğunda bireysel faktörlerin iş tatmini puanları üzerinde 1,165 birim azalış gösterir. Yani bireysel etkenlerin iş tatmini üzerindeki etkisinde öz yeterliğin anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır.

Model II'ye Model I'e göre etkileşim değişkeni dahil edilmiştir ve kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır (F= 53,682, p<,01). İş tatmini puanlarındaki

değişkenliğin %43,9'u bireysel faktör, öz yeterlik ve etkileşim değişkenleriyle açıklanmaktadır. Öz yeterlik puanlarında 1 birimlik artış olduğunda bireysel faktörlerin iş tatmini puanlarına etkisinde 19,301 birim azalış olur. Bireysel faktör ile etkileşim Model I'e dahil olduğunda açıklanan varyans %1,4 olarak azalış göstermiş olup bu azalış anlamlıdır. Yani öz yeterlik inancı arttıkça bireysel faktörlerin iş tatminine etkisi de azalmaktadır.

Tablo 4.28. Öz yeterlik Puanlarının Kategorisine Göre Düzenleyici Etki

Öz yeterlik	Ortalama	Etki	t	P
Düşük (-1ss)	32,688	-6,964	-4,745	0
Ortalama	38,357	-4,824	-4,365	0
Yüksek (+1ss)	44,027	-2,684	-1,871	0,043

Öz yeterlik düzeylerinin ortalama değerinden düşük (1 standart sapma altında) ve yüksek (1 standart sapma üstünde) olduğunda düzenleyici etkinin modele olan anlamlılığı da incelenmiş ve Tablo 4.27'de gösterilmiştir. Buna göre öz yeterlik puanlarının ortalama olduğu ($B=-4,824$, $p<,05$), düşük ($B=-6,964$, $p<,05$) olduğu ve yüksek olduğu ($B=-2,684$, $p<,05$) durumda bireysel faktör ile iş tatmini arasındaki düzenleyici etki anlamlıdır. Öz yeterlik inancı düşükten, yükseğe geçtiğinde bireysel unsurların iş tatmini üzerindeki etkisi de azalmaktadır.

Öz yeterlik puanları ortalama civarında ve düşük düzeyde iken bireysel faktör ile iş tatmini arasındaki ilişkinin yüksek olduğu ancak öz yeterlik puanları ortalamanın üstünde olduğu durumda bireysel faktör ile iş tatmini arasındaki ilişkinin azaldığı saptanmıştır. Yani öz yeterlik inancı düşük iken bireysel faktörler iş tatminini en fazla etkilerken, öz yeterlik arttıkça bireysel faktörler iş tatminini nazaran daha az etkilemektedir.

Tablo 4.29. Toplumsal Faktör ile İş Tatmin Arasında Regresyon Tablosu

Model	Bağımsız Değişken	R ²	ΔR ²	F	B	t	p
Model I	Toplumsal Faktör	0,382		63,847**	-1,376	-9,753	,000
	Öz yeterlik				2,12	2,59	0,013
Model II	Toplumsal Faktör	0,396	-0,014	44,981**	-21,387	-2,421	0,016
	Öz yeterlik				2,504	4,721	,000
	Etkileşim				-0,495	-2,205	0,029

** $p<,05$; Δ:Değişim

Cam tavan algısı faktörlerinden toplumsal faktör ile iş tatmini arasındaki ilişkide öz yeterlik düzenleyici etkisinin incelenmesinde iki model kullanılmıştır. Toplumsal faktör bağımsız değişken öz yeterlik düzenleyici değişken ve iş tatmini ise bağımlı değişken

olup toplumsal faktör ile öz yeterlik çarpılarak etkileşim değişkeni Model II’de regresyon modeline dahil edilmiştir.

Model I için toplumsal faktör ve öz yeterlik düzeylerinin çalışanların iş tatminine olan etkisine ilişkin kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=63,847$, $p<.01$). İş tatmini puanlarındaki değişkenliğin %38,2’si toplumsal faktör ve öz yeterlik düzeyleri ile açıklanmaktadır. Öz yeterlik puanlarında 1 birimlik artış olduğunda toplumsal faktörlerin iş tatmini puanları üzerinde etkisinde 1,376 birim azalış olur.

Model II için kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=44,981$, $p<.01$). İş tatmini puanlarındaki değişkenliğin %3,6’sı toplumsal faktör, öz yeterlik ve etkileşim değişkenleriyle açıklanmaktadır. Öz yeterlik puanlarında 1 birimlik artış olduğunda toplumsal faktörlerin iş tatmini puanlarına etkisinde 21,387 birim azalış olur. Başka bir ifade ile cam tavan algısı faktörlerinden toplumsal faktör ile iş tatmini arasındaki ilişkide öz yeterliğin düzenleyici etkisi anlamlıdır. Toplumsal faktör ile etkileşim Model I’e dahil olduğunda açıklanan varyans %1,4 azalış göstermiş olup bu azalış anlamlıdır.

Tablo 4.30. Öz yeterlik Puanlarının Kategorisine Göre Düzenleyici Etki

Öz yeterlik	Ortalama	Etki	t	p
Düşük (-1ss)	32,688	-5,196	-2,705	0,007
Ortalama	38,357	-2,387	-1,799	0,073
Yüksek (+1ss)	44,027	-0,421	-0,240	0,810

Öz yeterlik düzeylerinin ortalama değerinden düşük (1 standart sapma altında) ve yüksek (1 standart sapma üstünde olduğunda) düzenleyici etkinin modele olan anlamlılığı da incelenmiş ve Tablo 4.29’da gösterilmiştir. Buna göre öz yeterlik puanlarının ortalamadan düşük ($B=-5,196$, $p<.05$) ve ortalama düzeyinde ($B=-2,387$, $p>.05$) olduğu durumda toplumsal faktör ile iş tatmini arasındaki düzenleyici etkisi anlamlıdır. Ancak öz yeterlik inancının yüksek ($B=-0,421$, $p>.05$) olduğu puanlar için düzenleyici etki anlamlı değildir.

Düzenleyici olan öz yeterlik puanları ortalamadan düşük düzeyde iken toplumsal faktör ile iş tatmini arasındaki ilişkinin yüksek olduğu ancak öz yeterlik puanları ortalama civarında ve üstünde olduğu durumda toplumsal faktör ile iş tatmini arasındaki ilişkinin azaldığı görülmektedir.

Tabloya göre öz yeterlik inancı puanı düşük iken toplumsal faktörler iş tatminini daha fazla etkilerken, öz yeterlik inancı arttıkça toplumsal faktörlerin iş tatmini üzerindeki etkisi azalmaktadır.

Bütün yapılan analizler doğrultusunda hipotez sonuçları Tablo 4.30'da gösterilmektedir.

Tablo 4.31. Hipotezlerin veri analizi kapsamında sonuçları

H1	Cam tavan algısı ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H1a	Bireysel faktörler ile içsel tatmin arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir.	KABUL
H1b	Bireysel faktörler ile dışsal tatmin arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir.	KABUL
H1c	Toplumsal faktörler ile içsel tatmin arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir.	KABUL
H1d	Toplumsal faktörler ile dışsal tatmin arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir.	KABUL
H1e	Örgütsel faktörler ile içsel tatmin arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir.	RED
H1f	Örgütsel faktörler ile dışsal tatmin arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir.	RED
H2	Öz yeterlik inancı, bireysel faktörler ve iş tatmini arasında düzenleyici rol oynar hipotezi kabul edilmiştir.	KABUL
H3	Öz yeterlik inancı, toplumsal faktörler ve iş tatmini arasında düzenleyici rol oynar hipotezi kabul edilmiştir.	KABUL
H4	Öz yeterlik inancı, örgütsel faktörler ve iş tatmini arasında düzenleyici rol oynar hipotezi reddedilmiştir.	RED

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmamızın amacını, öz yeterlik inancının cam tavan algısı ile iş tatmini ilişkisindeki düzenleyici etkisi ve bu sayede kişilerin ve örgütlerin öz yeterliği bir strateji olarak kullanıp kullanamayacaklarını analiz etmek oluşturmaktadır. Öz yeterlik inancının, karar verme süreçlerini nasıl düzenlediğini anlamak önemlidir. Öz yeterliği yüksek liderlerin cesur kararlar alma, çalışanlarına güven verme ve belirsizlikleri etkili bir şekilde yönetme olasılıkları daha yüksektir. Bu dinamiklerin araştırılması liderlik geliştirme stratejileri için bilgi sağlayabilir. Aynı zamanda liderler ve örgütler, öz yeterliğin iş tatmini ve cam tavan algısı arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediğini anlayabilirlerse, çalışanlarını daha katılımcı ve destekleyici bir ortama teşvik edebilir, bu sayede kişilerin, işinden memnun çalışanlar olmalarına katkıda bulunabilir, liderlik stratejilerinin ve örgütsel uygulamaların geliştirilmesine fayda sağlayabilirler. Öz yeterliğin düzenleyici rolünü incelemek, bunların yanında, iş yeri deneyimlerinin karmaşık dinamiklerine dair içgörü kazanmak için önemlidir. Bu araştırma, bireyleri güçlendiren, ilerlemenin önündeki engelleri ortadan kaldıran ve daha kapsayıcı, tatmin edici çalışma ortamlarına katkıda bulunan hedefe yönelik müdahalelere, politikalara ve uygulamalara ışık tutmak ve geçmişten günümüze yönetimin tarihsel gelişimi boyunca çalışanlardan maksimum verim elde etmeye yönelik girişimlere katkıda bulunma noktasında yeni bir bakış açısı getirebilmesi adına önem taşımaktadır. Öz yeterliğin rolünün araştırılması, kariyer gelişimini kolaylaştıran veya engelleyen faktörlerin belirlenmesine yardımcı olur.

Bu bağlamda; çalışma ile elde edilen analiz sonuçlarına göre öz yeterliğin, cam tavan engelleri alt boyutlarından bireysel engeller ve toplumsal engeller ile iş tatmini ilişkisinde düzenleyici bir rol oynadığı saptanmıştır. Ancak cam tavan engellerinin alt boyutlarından olan örgütsel faktörler ile iş tatmini ilişkisindeki düzenleyici rolü anlamlı bulunmamıştır.

Araştırma kapsamında yapılan bir başka analiz sonucunda ise cam tavan algısının alt boyutları ile iş tatmininin alt boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre; cam tavan engellerinin alt boyutlarından bireysel engeller ile iş tatmini arasında orta düzeyde negatif yönlü bir ilişki, toplumsal faktörler ile iş tatmini arasında düşük düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki saptanırken, örgütsel faktörler ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

Ayrıca öz yeterlik inancı ile iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öz yeterlik ile cam tavan engellerinin alt boyutlarından bireysel engeller ile orta düzeyde negatif bir ilişki, toplumsal engeller ile arasında düşük düzeyde negatif bir ilişki bulunurken, öz yeterlik ve örgütsel engeller arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

Öz yeterlik, iş tatmini ve cam tavan algısı arasındaki ilişkinin incelenmesi ile regresyon analizi sonucunda; öz yeterliğin iş tatminine ve cam tavanın bireysel, toplumsal boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Öz yeterlik arttıkça iş tatmininin arttığı saptanırken, çalışanların öz yeterlik inançları arttıkça karşılaştıkları cam tavan engellerinden toplumsal ve bireysel etkilerinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmamızda elde edilen sonuçlar öz yeterlik inancının artmasıyla iş tatminin de artacağına dair bulguları olan (Meydan, 2011, s.32; Yalçın ve Hırlak, 2022, s. 2286; Borgogni, 2013, s.131; Klassen ve Chiu, 2010, s.747; Gilbert, 2014, s.886-894; Canrinus, vd., 2012, s.124; Rahayu, vd., 2018, s. 47; Yarker, vd., 2009, s.1242) çalışmalar ile desteklenmektedir.

Bu sonuç ışığında öz yeterliği yüksek çalışanların yaptıkları işten memnuniyet duyarak belirli bir tatmine erişecekleri söylenebilir. Ayrıca yüksek öz yeterliğe sahip çalışanlar aşırı kararlı ve azimli karakter özellikleri gösterirler. İşlerinden tatmin olan mutlu çalışanlar, işletmede daha verimli çalışmaları söz konusu olacaktır (Kılıç, 2013, s.115; Lai ve Chen, 2012, s.388). Ancak bu sonuçların aksine Mokoena ve Dhurup (2019, s.29) tarafından Afrika’da hizmet sektöründe çalışan 250 kişi ile yapmış oldukları çalışmada öz yeterlik ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Bu durum farklı bölgelerde yapılan araştırmaların farklı sonuçlar ortaya koyabileceğini de göstermektedir.

Öz yeterlik ve cam tavan arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar oldukça sınırlıdır, ancak var olan araştırmalarda öz yeterlik inancı düşükse, çalışanların cam tavan engellerini aşmada zorlanacakları sonucuna ulaşılmıştır ve bu sonuç, araştırmamızın bulgusu olan öz yeterlik ve cam tavan sendromu arasındaki negatif yönlü ilişkiyi desteklemektedir (Chris vd. 2013, s. 177-182; Wilson vd. 2007, s. 391-399; McCormick, 2002, s.43-44). Bu bilgiler ışığında öz yeterliğin cam tavan üzerinde bir etkisi olduğu ve örgütler tarafından kişilerin öz yeterliği artırılabilirse ya da kendileri öz yeterlik inançlarını geliştirebilirlerse cam tavan engellerini aşmayı başarabileceklerdir. Ancak öz yeterlik ve cam tavan arasındaki ilişki alan yazınıda sınırlı sayıda araştırmacı tarafından

çalışılmıştır. Bu iki kavram arasındaki ilişkiyi incelemek daha genellenebilir sonuçlar ortaya çıkması adına önem taşımaktadır.

Demografik özelliklere göre öz yeterlik, cam tavan algısı ve iş tatmininin farklılaşp farklılaşmadığına dair elde edilen bulgulara göre;

Cinsiyet ile öz yeterlik inancı ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Cinsiyete göre cam tavan engellerinden çoklu rol üstlenme, kişisel tercih algıları, örgütsel iklim, mentorluk ve stereotipler alt boyutları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu alt boyutlar kadınlarda daha yüksek puan almıştır.

Yaşa göre öz yeterlik inancında anlamlı bir fark saptanmıştır ve 40 yaş üzerindeki çalışanların, 40 yaş altındaki çalışanlardan daha yüksek öz yeterlik inancına sahip oldukları belirlenmiştir. Bunun nedeni 40 yaş üzerinde çalışan bireylerin daha fazla deneyime sahip olması ve kendi alanlarında daha fazla uzmanlık kazanarak inançlarının artmasıdır. Ayrıca 40 yaş üzerindeki çalışanlar iş hayatları boyunca kariyerlerinde birçok kez zorluk yaşamış ve bunların üstesinden gelmiş olabilirler. Bu yüzden zorluklarla nasıl baş edeceklerini bilmek öz yeterlik inançlarının daha fazla artmasına sebep olabilir.

Yaşa göre iş tatmini, içsel tatmin ve dışsal tatmin alt boyutları arasında da anlamlı bir fark saptanmış ve 40 yaş üzerindeki çalışanların 40 yaş altındaki çalışanlardan daha fazla iş tatminine sahip oldukları belirlenmiştir. 40 yaşına kadar çalışmış bireyler, 40 yaşından az çalışanlara oranla daha fazla iş-yaşam dengesine ulaşma, zengin bilgi birikimi ve becerilere sahip olma imkanına kavuşabilirler. Dolayısıyla yaş ilerledikçe kariyer hedeflerine ulaşma ihtimalleri daha fazla arttığı için yüksek iş tatmini yaşayabilirler.

Alan yazınıda, çalışma ile elde edilen bu sonucu destekleyen ve yaşı iş tatminini etkilediğine dair bulguya ulaşılmış pek çok çalışma bulunmaktadır (Bernal, Snyder ve McDaniel, 1998, s.293; Hoboubi, 2017, s. 70). Bu çalışmalarda da 30 yaş üzerindeki çalışanların iş tatminlerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu sonucun aksine genç çalışanların daha fazla iş tatminine sahip olduğu, yaş ilerledikçe iş tatmininin azaldığını saptayan çalışmalar da mevcuttur (Özdemir ve Özaydın 2014, s.274; Toker 2007, s.101). Alan yazınıda genel olarak yaş ve öz yeterlik arasındaki ilişkide belirsizlik söz konusudur. Bu yüzden gelecekte yapılması düşünülen çalışmalar için araştırmacıların demografik özellikler bazında öz yeterliği inceleyerek literatüre katkı sağlayabilecekleri önerilmektedir.

Yaşa göre cam tavan algısı alt boyutlarından çoklu rol üstlenme ve mentorluk arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bu analiz sonucunda 30 yaş üstü katılımcıların çoklu rol üstlenme ve mentorluk alt boyut puanları, 30 yaş altındaki katılımcılardan daha yüksek çıkmıştır. Bunun sebebi 30 yaş üstü kadınların artık iş dünyasında belirli bir noktaya geldikleri ve kendilerine yol gösterip, rol model olacak bir mentora artık ihtiyaç duymayacakları yönünde yorumlanabilir. Aynı zamanda 30 yaş üstü bireylerin iş dünyası, özel hayatları, anne – baba rolleri gibi birçok sorumlulukları da olabileceği düşünülürse çoklu rol üstlenme engeline daha fazla takılmış olmaları muhtemeldir.

Çalışma süresi ile öz yeterlik arasında da anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. 10 yıl ve üzeri çalışanların öz yeterlikleri, 10 yıl altında çalışanlardan daha yüksektir. Çalışma süresi ile iş tatmini, içsel tatmin, dışsal tatmin arasında da anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bu ilişkiye göre ise 11 yıl ve üzeri çalışanların, 11 yıl altında çalışanlardan içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmini daha fazladır. Benzer bir sonuç, Muntazeri ve Indrayanto (2018, s.54) tarafından gerçekleştirilen araştırmada da saptanmıştır.

Araştırmamızda eğitim düzeyi ile öz yeterlik arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Lisansüstü eğitim düzeyine sahip katılımcıların puanları, lise ve lisans eğitim düzeyindekilerden daha fazladır. Çalışılan pozisyon ile öz yeterlik ve iş tatmini arasında da anlamlı bir fark saptanmıştır ve bu farka göre üst pozisyonda çalışanların, orta ve alt düzeyde çalışanlardan öz yeterlik inancı ile iş tatminleri daha yüksek çıkmıştır.

Araştırmamızda medeni duruma göre hiçbir alt boyut arasında farklılık tespit edilmemiştir. Bu noktada çalışma sonucumuz literatürden farklılaşmaktadır. Alan yazınında genellikle evli kadınların daha fazla cam tavan engeline maruz kaldıkları ve iş tatminlerinin daha düşük olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Öz yeterliğin düzenleyici bir rol oynayıp oynamadığına dair çıkan sonuçlara göre; cam tavan algısı alt boyutlarından bireysel faktörler ile iş tatmini ilişkisinde ve toplumsal faktörler ile iş tatmini ilişkisinde öz yeterliğin düzenleyici rolü anlamlı çıkmıştır. Bu bağlamda öz yeterlik inancı ne kadar yüksekse cam tavan engellerinin iş tatminini etkilemesi o kadar azalacaktır. Bu bakımdan öz yeterlik inancı arttıkça cam tavan engelleri aşılabılır ve iş tatmini daha fazla artar çıkarımı yapılabilir. Daha önce de belirtildiği üzere öz yeterliğin düzenleyici etkisini bu bağlamda inceleyen bir çalışmaya rastlanmamış olsa da düzenleyici bir etkinin olabileceğine ışık tutan çalışmalar bulgumuzu desteklemektedir. Firdausia vd. tarafından (2020, s.58-60) cinsiyet stereotipleri ve öz yeterlik inancı arasındaki ilişkiyi analiz etmek için yapılan çalışmada

bir örgütte bulunan 60 kadın memurdan veri toplanmıştır. Araştırma sonucuna göre cinsiyet stereotiplerinin öz yeterlik ve cam tavan arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi olduğu belirtilmiştir. Dolayısıyla öz yeterliği yüksek çalışanlar cam tavanla daha iyi başa çıkmaktadır.

Barutçu ve Kaçar (2017, s.79-86) kadın çalışanların cam tavanı aşmak için uygulayabilecekleri stratejileri inceleyen bir çalışmada sanayi sektöründe faaliyet gösteren 500 çalışan ile anket çalışması gerçekleştirmişlerdir. Araştırmada öz yeterlik inancının cam tavanı aşma noktasında olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır. Öz yeterlik düzeyindeki çok az bir artışın bile cam tavan engellerini kırmada etkili olduğu belirtilmiştir. Kadın çalışanların öz yeterlik algıları güçlendikçe sorunlarla başa çıkma, önlerine gelen engelleri kendi potansiyelleriyle aşma düzeyleri artacaktır.

Budiarti, vd., (2023, s.1460) kamu kurumlarında çalışan kadın devlet memurlarından oluşan 141 kişiden veri toplamış ve cam tavan algısı ile örgüt kültürü arasında öz yeterliğin aracı rolünü incelemişlerdir. Sonuçta örgüt kültürünün çalışanların kariyer hedef ve gelişimlerini olumlu bir şekilde etkilediğini saptamışlardır. Öz yeterliğin kadın çalışanların kariyer gelişimi için önemli bir etkisi olduğu belirtilmiştir.

Öz yeterlik inancı ve cam tavan algısının alt boyutlarından olan bireysel unsurlarla ilişkisinde $p < ,05$ sonucu elde edildiği için öz yeterliğin anlamlı bir düzenleyici etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Öz yeterlik puanlarında 1 birimlik artış olduğunda bireysel faktörlerin iş tatmini puanları üzerinde 1,165 birim azalış gösterir. Bu durumda öz yeterlik inancı artarsa kişilerin çoklu rol üstlenme ve bireysel tercihleri, algıları yönetmesi söz konusu olacaktır. Yani birey birçok sorumluluğun üstesinden gelebileceğine dair bir inanç gerçekleştirebilir. Bu durumda da bireysel engelleri aştıkça iş tatminini arttırabilecektir. Ev işleri, çocuk bakma sorumluluğu gibi yükleri iş hayatında dengede tutabilecek ve bu yüzden kişisel karar ve tercihlerinde iş–yaşam dengesini gözeterek karar alabileceklerdir. Çalışma hayatının iyi bir anne ve eş olmaya engel olması veya çocuk sahibi olmalarının kariyer hedeflerini kısıtlamasına dair algıları, öz yeterlilik inancı ile kırılacak ve neticede işlerinde tatmine ulaşabileceklerdir.

Öz yeterlik inancı ve cam tavan algısının alt boyutlarından olan toplumsal unsurlar ilişkisinde $p < 0,05$ sonucu elde edildiği için bu analizde de öz yeterliğin düzenleyici bir rol oynadığı saptanmıştır. Öz yeterlik puanlarında 1 birimlik artış olduğunda toplumsal faktörlerin iş tatmini puanları üzerinde etkisinde 1,376 birim azalış olmaktadır. Burada da öz yeterlik arttıkça, kişilerin toplum tarafından oluşmuş sabit fikirleri, stereotipleri

benimsemeyerek, kendine bu basmakalıp yargıları empoze etmeyerek, yeterlik, deneyim ve donanımına güven duyacak ve iş tatminine ulaşabilecektir.

Bir başka deyişle kadın çalışanların öz yeterlik inancı yüksek ise kendilerine güveni yüksek olacaktır ve liderlik pozisyonuna dair yeteneklerine güvenerek sorumluluk almaktan geri durmayacaklardır. Öz yeterliği yüksek kadınlar üst düzey basamaklara ilerlerken önlerine çıkan engelleri aşabilecek ve sorunlarla karşılaştıklarında onları yönetebilecek, öz yeterlik algısı düşük olan kadınlara göre daha başarılı olabileceklerdir. Yukarıdaki araştırmalar ışığında öz yeterliğin çalışanların kendilerine olan inançlarını arttırdığını, zorluklarla başa çıkmada kendilerini geri çekmedikleri, zorlu hedefler alabildiklerini ve bunun neticesinde iş tatminlerinin arttığı görülmektedir. Bu bakımdan örgütler çalışanlarının öz yeterlik inancını arttıracak uygulamaları hayata geçirmeleri gerekir.

Özetle çalışma bulgularımız değerlendirildiğinde demografik değişkenler düzeyinde cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışma süresi unsurları cam tavan algısı, iş tatmini ve öz yeterlik inancı düzeylerinde farklılaşma söz konusudur. Bu farklılaşmalar literatürdeki diğer çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Yaş demografik unsuru ve medeni durum unsurları ile kavramlarımız analiz edildiğinde çıkan sonuçlar ise literatürle farklılık göstermektedir. Çalışmamızda 40 yaş üstündeki çalışanların iş tatmininin yüksek olduğu saptanırken, literatürde genellikle 40 yaş altındaki kişilerin iş tatminlerinin fazla olduğu ve yaş ilerledikçe iş tatmininin azaldığı saptanmıştır. Bir diğer farklı sonuç ise kadınların kendileri için bir örgüt iklimi ve mentorluk engeli hissetmiyor olmasına rağmen, erkeklerin değerlendirmelerinde bu iki unsur için kadınların zorluk yaşadıklarını düşünüyor olmalarıdır. Çalışmamızda cam tavan, öz yeterlik ve iş tatmini arasındaki korelasyon ilişkileri literatürle benzerlik göstermektedir. Ancak genelde araştırmalar cam tavan algısını alt boyutlar bazında çalışmazken, bu çalışma da bireysel, toplumsal ve örgütsel boyutlarıyla inceleyerek daha kapsamlı sonuçlara ulaşılmıştır. Fakat örgütsel engeller ve iş tatmini arasında bir ilişki saptanmaması dikkat çeken bir sonuç olmuştur. Bunun sebebi örneklemimizdeki çalışanların, örgüt iklimi, politikalarından memnuniyet duymaları, içlerinde bulundukları örgütün, adil ve destekçi bir yapısı olması nedeniyle örgütsel engellere takılmayışları, böylece bu engele rastlamayan çalışanların iş tatminlerini etkilememiş olması söz konusu olabilmektedir. Daha önce örgüt alanında stratejik açıdan ele alınmayan öz yeterliğin düzenleyici rolü, araştırmamız neticesinde bir düzenleyici rol oynamaktadır. Bu çalışmada çıkan bulgular doğrultusunda örgütlerin,

alışanlarının z yeterlik düzeylerini arttırmaya yönelik atacakları adımların önemli olduğu görülmektedir. Bu amaca yönelik yürürlüğe konan politika ve uygulamalarla çalışanların iş dünyasında sıklıkla karşılaştığı cam tavan engelleri kırılabilir ve çalışanların iş tatmini düzeyleri artış gösterebilecektir. Hem kişiler, yapmış oldukları işe karşı tatmin duyacak ve bireysel anlamda kendilerini geliştirebilecekler hem de örgütler var olan iş gücünden daha etkili bir şekilde fayda sağlayabileceklerdir. Örgüte karşı iş tatminine ulaşan bir çalışan örgüt için daha fazla emek sarf edebilecek, tüm donanım ve tecrübesini yaptıkları işe yansıtabilecektir. Örgütler de kaliteli çalışanları elde tutarak insan gücünden stratejik bir şekilde faydalanabilecektir.

Gelecekte araştırmacılar, öz yeterlik inancının örgütlerde bir strateji olarak kullanılabilirliğine dair daha fazla çalışma yaparak alan yazınına katkı sağlayabilirler. Ayrıca daha genellenebilir sonuçlar için farklı sektörlerde daha geniş çaplı örneklem ile çalışma yaparak konu ile ilgili daha ufuk açıcı bulgular elde edilmesi söz konusu olacaktır.

KAYNAKÇA

- Abulbaqi, A., Upadhyay, M. ve Tyagi, N. (2019). Impact of glass Ceiling on Stress, well-being, self-esteem, effective Organizational commitment and job satisfaction Among Working women. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8(4), 11158-11165.
- Adams, J. S. (2005). *Equity theory. Organizational behavior I: Essential theories of motivation and leadership*. New York: M.E. Sharpe.
- Agbozo, G. K., Owusu, I. S., Hoedoafia, M. A., ve Atakorah, Y. B. (2017). The effect of work environment on job satisfaction: Evidence from the banking sector in Ghana. *Journal of human resource management*, 5(1), 12-18.
- Akdöl, B. (2009). Cam tavan ve kurumsal bir strateji pozitif ayrımcılık; ilaç sektöründe bir sınıflandırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akpınar-Sposito, C. (2013). Career barriers for women executives and the Glass Ceiling Syndrome: the case study comparison between French and Turkish women executives. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75, 488-497.
- Alisbah, T. A. (2012). Toplumsal cinsiyet toplumda kadına biçilen roller ve çözümleri. *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, 25(99), 445-449.
- Alparslan, A. M., Bozkurt, Ö. Ç. ve Özgöz, A. (2015). İşletmelerde cinsiyet ayrımcılığı ve kadın çalışanların sorunları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 66-81.
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16.
- Al-Zawahreh, A. ve Al-Madi, F. (2012). The utility of equity theory in enhancing organizational effectiveness. *European. Journal of economics, finance and administrative sciences*, 46(3), 159-169.
- Arat, N. (2022). Feminizmin ABC'si, *Ankara: Say Yayınları*.
- Arslan, M. (2019). Öğretmenlerin öz yeterlik inançlarının örgüt sağlığı algıları ve iş tatmin düzeyi ilişkisindeki ara değişken etkisi. *Araştırma ve deneyim dergisi*, 4(1), 21-28.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kopan Page Publishing.

- Ateş, M. F., Turgut, H. ve Çelik, M. (2018). Psikolojik sermayenin iş performansına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 781-798.
- Ayaydın, Ç. İ. (2012). İşyerinde psikolojik şiddetin iş tatmini, işe yabancılaşma ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, (9), 143-176.
- Azadeh, N. ve Banehmir, S. S. A. (2014). Feminism and feminine culture in modern women writers' works with special reference to Lorde. *Social and Behavioral Sciences*, 158(19), 199-205.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management research and practice*, 3(4), 77-86.
- Bakırcı, K. (2015). İstanbul sözleşmesi. *Ankara Barosu Dergisi*, (4), 133-204.
- Bakotić, D. (2016). Relationship between job satisfaction and organisational performance. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 29(1), 118-130.
- Bandura, A. (1983). Self-efficacy determinants of anticipated fears and calamities. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 464–469.
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 44 (9), 1175-1184.
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior*, 4, 71-81. New York: Academic Press. (Reprinted in H. Friedman[Ed.], *Encyclopedia of mental health* San Diego: Academic Press, (1998).
- Bandura, A. (1995). Exercise of personal and collective efficacy in changing societies. Self-efficacy in changing societies. *New York: Cambridge University Press*.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 51 (1), 1-26.
- Bandura, A. (2006). Adolescent development from an agentic perspective. *Self-efficacy beliefs of adolescents*, 5, 1-43.
- Bandura, A. (2017). *Cultivate Self-efficacy for Personal and Organizational Effectiveness. The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behaviour*, 125–141.
- Barbaranelli, C., Paciello, M., Biagioli, V. et al. (2019). Positivity and Behaviour: The Mediating Role of Self-Efficacy in Organisational and Educational Settings. *J Happiness Stud*, 20, 707–727.

- Barutçu, E. ve Kaçar, Z. K. (2017). Kadın çalışanların psikolojik sermayeleri ve cam tavan sendromunu aşma stratejileri arasındaki ilişki: Denizli örneği. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(4), 79-86.
- Basım, H. N., Korkmazyürek, H. Ve Tokat, O., (2008). Çalışanların öz yeterlilik algılamasının yenilikçilik ve risk alma üzerine etkisi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (19), 121-130.
- Başaran, H. (2003). Çalışanların iş tatminine yol açan faktörler ve iş tatmininin sonuçlarına ilişkin olarak K.K.K. kara havacılık sınıfında yapılan bir araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. *İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Batool, S. A., Mansor, N. N. A., Bashir, S., & Zainab, S. S. (2021). The Perception of Glass Ceiling and its Impact on Interpersonal Conflicts in a Masculine Culture: Mediating Role of Self-Efficacy. *Studies of Applied Economics*, 39(10).
- Baycan, F. A. (1985). An analysis of the several aspects of job satisfaction between different occupational groups. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul*.
- Bayrakçı, M. (2012). Sosyal öğrenme kuramı ve eğitimde uygulanması. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (14), 198-210.
- Bernal, D., Snyder, D. ve McDaniel, M. (1998). The age and job satisfaction relationship: Does its shape and strength still evade us? The Journals of Gerontology Series B. *Psychological Sciences and Social Sciences*, 53(5), 287-293.
- Belias, D., Koustelios, A., Vairaktarakis, G. ve Sdrolias, L. (2015). Organizational culture and job satisfaction of Greek banking institutions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, 314-323.
- Biswas, W. (2015). Impact of Organization Culture on Job Satisfaction and Corporate Performance. *Journal of Research in Humanities and Social Science*, 3(8), 14-16.
- Bingöl, O. (2014). Toplumsal cinsiyet olgusu ve Türkiye’de kadınlık. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(1), s.108-114.
- Borgogni, L., Russo, S. D., Miraglia, M., & Vecchione, M. (2013). The role of self-efficacy and job satisfaction on absences from work. *European Review of Applied Psychology*, 63(3), 129-136.
- Britner, S.L. ve Pajares, F. (2006). Sources of science self-efficacy beliefs of middle school students. *J. Res. Sci. Teach.*, 43, 485-499.

- Brown, J.V.E., Crampton, P. E. S., Finn, G. M. ve Morgan, J. E. (2020). From the sticky floor to the Glass Ceiling and everything in between: protocol for a systematic review of barriers and facilitators to clinical academic careers and interventions to address these, with a focus on gender inequality. *Springer*, 9(1), s.2-7.
- Budiarti, R., Lestari, E. P., & Nurhayati, M. (2023). The Influence of Glass Ceiling Perceptions and Organizational Culture on Women's Career Development: The Mediating Role of Self-Efficacy. *Journal Indonesia Social Technology*, 4(9), 1450-1462.
- Burris, V. (1983). The Social and Political Consequences of Overeducation. *American Sociological Review*, 48(4), 454–467.
- Cano, J. ve Miller, G. (1992). A gender analysis of job satisfaction, job satisfier factors, and job dissatisfier factors of agricultural education teachers. *Journal of agricultural education*, 33(3), 40-46.
- Canrinus, E. T., Helms-Lorenz, M., Beijaard, D., Buitink, J. ve Hofman, A. (2012). Self-efficacy, job satisfaction, motivation and commitment: Exploring the relationships between indicators of teachers' professional identity. *European journal of psychology of education*, 27, 115-132.
- Caprara, G. V., Barbaranelli, C., Steca, P. ve Malone, P. S. (2006). Teachers' self-efficacy beliefs as determinants of job satisfaction and students' academic achievement: A study at the school level. *Journal of School Psychology*, 44(6), 473–490.
- Carnes, M., Morrissey, C. ve Geller, E. (2008). Womens' health and women's leadership in academic hitting the same glass ceiling?. *Journal of Women's Health*, 17, 1453-1462.
- Carter, W. R., Nesbit, P. L., Badham, R. J., Parker, S. K. ve Sung, L. K. (2018). The effects of employee engagement and self-efficacy on job performance: a longitudinal field study. *The international journal of human resource management*, 29(17), 2483-2502.
- Cervone, D., Jiwani, N. ve Wood, R. (1991). Goal setting and the differential influence of self-regulatory processes on complex decision-making performance. *Journal of personality and social psychology*, 61(2), 257.
- Ceylan, C. (2004). Mentorluk ilişkilerinde farklı bir yaklaşım: Kariyere uyarlı mentorluk. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6 (1), 203.
- Chaudhary, R., Rangnekar, S. ve Kumar, B. M. (2012). Impact of Occupational Self-Efficacy on Employee Engagement: An Indian Perspective. *Journal of the Indian Academy of applied psychology*, 38(2), 329-338.

- Cheng, M. (2008). Job stress, self-efficacy, burnout, and intention to leave among kindergarten teachers in Taiwan. United States: Proquest.
- Cheng-Liang, Y., Mark, H. VE Ya-Chien, C. (2011). An empirical study of the existence, relatedness and growth (ERG) theory in consumera selection of mobile value-added services. *African Journal of Business Management*, 5(19), 7885-7898.
- Chisholm-Burns, M. A., Spivey, C. A., Hagemann, T. ve Josephson, M. A. (2017). Women in leadership and the bewildering glass ceiling. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 74(5), 312-324.
- Clark, A., Oswald, A. ve Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age?. *Journal of occupational and organizational psychology*, 69(1), 57-81.
- Cortis, R. ve Cassar, V. (2005). Perceptions of and about women as managers: investigating job involvement, self-esteem and attitudes. *Women in Management Review*, 20(3), 149-164.
- Council of Europe Convention on preventing and combating violence against women and domestic violence (2011), 11, 210.
- Çakır, E., Benk, O., & Sökmen, A. (2022). Cam Tavan Algısının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Sağlık Sektörü Örneği. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 6 (6), 368-380.
- Çekmecelioglu, H. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi: Bir araştırma. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 8(2), 153-168.
- Çelik, E. N. (2018). Kadın çalışanların karşılaştıkları cam tavan sendromunun tükenmişlik düzeylerine etkilerinin incelenmesi: Kamu sektörü ve özel sektör İstanbul il örneği. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. *İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı*.
- Çetin, A. (2001). Kadın yöneticilerin cam tavan algısının cam tavanı aşma stratejilerine etkisi: Bursa İli tekstil sektöründe bir alan araştırması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Çetin, C. ve Camcı, A. (2016). Performans değerlendirme sonuçlarının oluşumunda toplumsal cinsiyet faktörünün etkisi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (31), 113-134.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2010). Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları (1. Baskı). *Ankara: PegemA Akademi Yayınevi*
- Dağdeviren, E.G., (2007). İş tatmini ve örgütsel bağlılık sigorta şirketleri üzerine bir uygulama. *İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi*, s.18.

- De Simone, S., Planta, A. ve Cicotto, G. (2018). The role of job satisfaction, work engagement, self-efficacy and agentic capacities on nurses' turnover intention and patient satisfaction. *Applied Nursing Research*, 39, 130-140.
- Deaux, K. (1994). Social identity. Higgins, E., T. ve Kruglanski, A., V. (Ed.), *Social psychology: Handbook of basic principles*. 777-798.
- Downes, M., Hemmasi, M. ve Eshgi, 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), s. 131-145.
- Dreher, G. (2003). Breaking the Glass Ceiling: The Effects of Sex Rations and Work-Life Programs on Female Leadership at the Top Management. *Journal of Human Relations*. 56. 541-562.
- Durna, U. Ve Eren, V. (2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. ve Serhat, E. R. A. T. (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Erdoğan, İ. (1996). İşletme yönetiminde örgütsel davranış. *İstanbul: Beta Basım Yayın*.
- Erdoğan, F. B. ve Sökmen, A. (2019). Örgütsel bağlılık ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolü. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(1), 244-264.
- Ergüney, Ö. (2006). Ücret tatmininin iş gören tatmini ile ilişkisi ve bir uygulama. *İstanbul Üniversitesi: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Eroksal Ülger, G. (2015). Türk Anayasalarında Kadın Hakları ve Uygulamalarıyla İlgili Bir Değerlendirme. *Yasama Dergisi*, (31), 24-45.
- Fatimah, O., Amiraa, A. M. Ve Halim, F. W. (2011). The relationships between organizational justice, organizational citizenship behavior and job satisfaction. *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum*, 19(5), 115-121.
- Firdausia, S., Yusuf, M., & Anggarani, F. K. (2020). Gender stereotypes and self-efficacy as determinants of the glass ceiling effect: A study of female civil servants in Central Java. *Journal Psikologi*, 47(1), 56-63.
- Fitzgerald, L. F., Weitzman, L. M., Gold, Y. ve Ormerod, M. (1988). Academic harassment: Sex and denial in scholarly garb. *Psychology of Women Quarterly*, 12(3), 329-340.

- Fong, L. F., (2013). Relationship between occupational stress and turnover intention Among employess in furniture manufacturing company in Selangor. *Journal Technology.*, 64(1), 33-39.
- Franke, R. H. ve Kaul, J. D. (1978). The Hawthorne Experiments: First Statistical Interpretation. *American Sociological Review.*, 43(5), 623–643.
- Fu, W. ve Deshpande, S. P. (2014). The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. *Journal of business ethics.*, 124(2), 339-349.
- Gassemi, K., Papastamatelou, J., Unger, A. (2021). Time perspective influence on management leadership styles and the mediating role of self-efficay. *Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal.* 3, 133-143.
- Gazioglu, S. ve Tansel, A. (2006). Job satisfaction in Britain: individual and job related factors. *Applied economics*, 38(10), 1163-1171.
- Glass, C. ve Cook, A. (2016). Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 51–63.
- Groot, W. ve Brink, M. (1999). Job satisfaction of older workers. *International Journal of Manpower*, 20 (6), 343-360.
- Goodman, J. S., Fields, D. L. ve Blum, T. C. (2003). Cracks in the glass ceiling: What kinds of organizations do women make it to the top. *Group & Organization Management*, 28(4), 475-501.
- Gorsuch, R. L. (2013). Factor analysis. *London: Lawrence Erlbaum Associates.* (2)
- Gökçe, G., Şahin, A. Ve Bulduklu, Y. (2010). Herzberg'in çift faktör kuramı ve alt gelir gruplarında bir uygulama: Meram Tıp Fakültesi örneği. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(20), 233-246.
- Gökalp, Z. (1990). Türkçülüğün esasları, *Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları.*
- Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2008). Çalışma ortamında duygusal zekâ: İş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 174-190.
- Henson, R. K., Kogan, L. R. ve Vacha-Haase, T. (2001). A reliability generalization study of the teacher efficacy scale and related instruments. *Educational and psychological Measurement*, 61(3), 404-420.
- Hepşen, Ö. (2019). Tevrat, İncil ve Kuran-ı Kerimde kadın bedeni, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.*

- Hoboubi, N., Choobineh, A., Ghanavati, F. K., Keshavarzi, S. ve Hosseini, A. A. (2017). The impact of job stress and job satisfaction on workforce productivity in an Iranian petrochemical industry. *Safety and health at work*, 8(1), 67-71.
- Hodson, R. (1989). Gender Differences in Job Satisfaction: Why Aren't Women More Dissatisfied? *The Sociological Quarterly*, 30(3), 385–399.
- Hook, J. G. ve Cook, T. D. (1979). Equity theory and the cognitive ability of children. *Psychological Bulletin*, 86(3), 429–445.
- Huang, Q. ve Gamble, J. (2015). Social expectations, gender and job satisfaction: Front-line employees in China's retail sector. *Human resource management journal*, 25(3), 331-347.
- ILO, Uluslararası çalışma örgütü, *Cinsiyete dayalı ücret farkının ölçümü*, 2018.
Erişim Adresi: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-ankara/documents/publication/wcms_756659.pdf
- İpçioğlu, İ., Eğilmez, Ö. ve Şen, H. (2018). Cam tavan sendromu: İnsan kaynakları yöneticileri bağlamında bir araştırma. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10 (25), 686-709.
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2011). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- İşcan, Ö.F. ve Çakır, S. (2016). Mentorluk ve psikolojik güçlendirmenin öz yeterlilik algısına etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1),1-15.
- Jackson, J. (2001). Women middle managers' perception of the glass ceiling, *Women in Management Review*. 16 (1) , 30-41.
- Jacobsen, C. B., ve Andersen L. B., (2017). Leading public service organizations: how to obtain high employees self- efficacy and organizational performance. *Public Management Review*, 19(2), 253-273.
- Jairath, N., Hogerney, M. ve Parsons, C. (2000). The role of the pilot study: A case illustration from cardiac nursing research. *Applied Nursing Research*, 13(2), 92-96.
- Jin, M. H. ve Lee, M. Y. (2012). The effects of autonomy, experience, and person-organization fit on job satisfaction: the case of public sector. *The international journal of social sciences*, 6(1), 18-44.

- Johns, M. (2013). Breaking the glass ceiling: Structural, cultural, and organizational barriers preventing women from achieving senior and executive positions. Perspectives in health information management, Perspectives in Health Information Management / AHIMA, American Health Information Management Association, 10(1).
- Judge, T. A. ve Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80.
- Kadem, Kadın ve Demokrasi Derneği. Erişim Tarihi: 28.02.2023. <https://kadem.org.tr/kadinlara-yonelik-yasal-duzenlemeler/>
- Kadir Has Üniversitesi. (2020). *Türkiye’de Toplumsal Cinsiyet ve Kadın Algısı Araştırması 2020*.
- Kadının İnsan Hakları ve Yeni Çözümler Derneği. Erişim Tarihi: 28.02.2023. <https://kadinininsanhaklari.org/savunuculuk/uluslararası-sozlesmeler-ve-mekanizmalar/cedaw/> (http-1)
- Kâhya, C. (2013). Örgütsel sinizm, iş performansını etkiler mi? İş tatmininin aracılık etkisi. *Global Journal of Economics and Business Studies*, 2(3), 34-46.
- Karadirek, G. (2023). Kadınların Kariyer Gelişiminde Cam Tavan, Mesleki Öz Yeterlik, Rol-Model ve Güç Mesafesinin Rolü: Ordu İl Sağlık Müdürlüğü Kamu Hastaneleri Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 14(38), 496-515.
- Karataş, S. ve Güleş, H. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 74-89.
- Kanter, R. B. (2008). *Men and Women of the Corporation*: Hachette UK.
- Kanter, R. M. (1987). Men and Women of the Corporation Revisited: Interview with Rosabeth Moss Kanter. *Human Resource Management*, 26(2), 257–263.
- Kanungo, R., (1982). Work Alienation: https://books.google.com.tr/books?id=DisvWogw7d0C&printsec=frontcover&hl=tr&source=gbp_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Karaca, A. (2009). Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: Can tavan sendromu üzerine uygulamalı bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Karacıoğlu, F. ve Leblebici, Y. (2014). Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: Cam Tavan Sendromu üzerine bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(4), 5.

- Kaur, R. (2012). The role of factors on job satisfaction of employess- An emprical study. *Journal of business and management*, 2(4), 49-52.
- Kaur, A. (2013). Maslow's need hierarchy theory: Applications and criticisms. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(10), 1061-1064.
- Kaypak, Ş. ve Kahraman, M. (2016). Türkiye'de Kadının İnsan Hakları ve Anayasal Yansıması. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13 (33), 298-315.
- Kılıç, T. (2013). Bireysel ve kolektif yeterlilik süreci, belirleyicileri ve sonuçlarına ilişkin bir model önerisi. Yayınlanmamış doktora tezi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Klassen, R. M., & Chiu, M. M. (2010). Effects on teachers' self-efficacy and job satisfaction: Teacher gender, years of experience, and job stress. *Journal of educational Psychology*, 102(3), 741.
- Kline, R. B. (2011). Principles and practise of structural equating modeling. (T. G. Press, Ed.) (3. Baskı). *New York*.
- Knoop, R. (1995). Relations Among job ıvolvement, job satisfaction and organizational commitment for nurses, *Journal of Psychology*, 129(6), 643-649.
- Kocabay-Şener, N., Çoban-Keneş, H., Çelik, N. B., & Fahrioğlu-Akın, F. (2022). Toplumsal Cinsiyet Eşitliğinin Şeytanlaştırılması: *İstanbul Sözleşmesi Karşıtlığı ve Medya*.
- Koçel, T. (2014). İşletme Yöneticiliği, *Beta Yayınları, İstanbul*. 15. Baskı.
- Kotaman, H. (2008). Özyeterlilik inancı ve öğrenme performansının geliştirilmesine ilişkin yazın taraması. *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 111-133.
- Kounenou, K., Aikaterini, K. ve Georgia, K. (2011). Nurses' communication skills: Exploring their relationship with demographic variables and job satisfaction in a Greek sample. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 2230-2234.
- Konan, B. (2011). Türk kadınının siyasi hakları kazanma süreci. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 60(1), 157-174.
- Kula, S. ve Çakar, B. (2015). Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi bağlamında toplumda bireylerin güvenlik algısı ve yaşam doyumu arasındaki ilişki. *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(12), 191-210.
- Kurt., T. (2005). Herzberg in çift faktörlü güdüleme kuramının öğretmenlerin motivasyonu açısından çözömlenmesi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 285-299.
- Lai, M. C. ve Chen, Y. C. (2012). Self-efficacy, effort, job performance, job satisfaction, and turnover intention: The effect of personal characteristics on organization

- performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(4), 387.
- Larkin, J. M. ve Hooks, K. L. (1990). Does gender affect internal auditors' performance?. *Woman CPA*, 52(2), 6.
- Lee, S. (2007). Vroom's expectancy theory and the public library customer motivation model. *Library Review*.
- Lee, T. W. ve Ko, Y. K. (2010). Effects of self-efficacy, affectivity and collective efficacy on nursing performance of hospital nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 66(4), 839-848.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165–184.
- Locke, E. A. (1976). The nature causes of job satisfaction. *The handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago, IL. 1297-1343.
- Locke, E.A. (1991). Goal theory vs. control theory: Contrasting approaches to understanding work motivation. *Motiv Emot*, 15, 9–28.
- Locke, E. A. ve Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265-268.
- Lockwood, N. (2004). *The glass ceiling: Domestic and International*. [http1 The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives. \(avc.edu\)](http1://TheGlassCeiling:DomesticandInternationalPerspectives.(avc.edu)). Erişim Tarihi: 19.05.2022.
- Lewig, K. A. ve Dollard, M. F. (2003). Emotional dissonance, emotional exhaustion and job satisfaction in call centre workers. *European journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 366-392.
- Lunenburg, F. C. (2011). Goal-setting theory of motivation. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1-6.
- Luszczynska, A., Mohamed, N. E. ve Schwarzer, R. (2005). Self-efficacy and social support predict benefit finding 12 months after cancer surgery: The mediating role of coping strategies. *Psychology, Health & Medicine*, 10(4), 365-375.
- Luszczynska, A., ve Schwarzer, R. (2015). Social cognitive theory. *Fac Health Sci Publ*, 225-51.
- Luthans, F. (1973). *Organizational behaviour*, 12th edition, New York.
- Macarie, F.C. ve Moldovan, O. (2012). Gender Discrimination in Management Theoretical and Emprical Perspectives. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 35, 153-172.
- Marin, A. J. ve Guadagno, R. E. (1999). Perceptions of sexual harassment victims as a function of labeling and reporting. *Sex Roles*, 41(11-12), 921-940.

- McCormick, M. J., Tanguma, J. ve López-Forment, A. S. (2002). Extending self-efficacy theory to leadership: A review and empirical test. *Journal of Leadership Education*, 1(2), 34-49.
- McLeod, S. (2007). Maslow's hierarchy of needs. *Simply Psychology*, 1, 1-18.
- Mehmet, T. O. P. (2012). Hekim ve hemşirelerde örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş doyumu profili. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(2).
- Meydan, C. H. (2011). İş tatmini ve öz yeterliliğin örgüt içi girişimciliğe etkisi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1), 25-40.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of Organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 1(1), s. 61-89.
- Michalos, A.C. (2014). *Encyclopedia of quality of life and well-being research*. DOI 10.1007/978-94-007-0753-5.
- Modesta. (1997). Within- Job wage discrimination and the gender wage gap: The Case of Norway'. *European Sociological Review*, 13(2).
- Mokoena, B. A., ve Dhurup, M. (2019). Self-efficacy, organisational commitment, job satisfaction and satisfaction with life relationships: A study among amateur sport coaches in South Africa. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 11(1), 19-34.
- Muntazari, S. ve Indrayanto. (2018). A. The impact of education, training and work experience on job satisfaction and job performance. *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ekonomi*, 20 (2), 50-69.
- Necip, A. (1931). Kadın Hukuku, *Ankara: Hakimiyet-i Milliye Matbaası*.
- Nielsen, K., Yarker, J., Randall, R. ve Munir, F. (2009). The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 46(9), 1236-1244.
- Odiambo, T., ve Mutuku, F. M. (2022). *History of feminism*. Erişim Tarihi: 21.08.2022). https://www.researchgate.net/publication/358376186_History_of_Feminism
- OECD, EMPLOYMENT AND UNEMPLOYMENT RATE, BY SEX AND AGE GROUP, QUARTERLY DATA. Erişim Adresi: <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=54744>
- Olatunji, S. O. ve Mokuolu, B. O. (2014). The influence of sex, marital status, and tenure of service on job stress, and job satisfaction of health workers in a Nigerian federal health institution. *African Research Review*, 8(1), 126-133.

- Onuoha, U. C. ve Idemudia, S. E., (2018). Influence of perceived glass ceiling and personel attributes on female employees' Organizational commitment. Multidisciplinary. *Journal of Gender Studies*, 7(1). 1556-1578.
- Onur, E. (2010). İş ilanlarında ayrımcılık: Kocaeli İli Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. *İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- O'Reilly, C. ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and ,nternalization on procosial behavior. *Journal of Psychology*. 71(3). 492-499.
- Orhan, U. ve Komşu, U. C. (2016). Akademisyenlerde öz yeterlik algılarının ve tükenmişlik düzeylerinin, öğrenmeye yönelik tutuma ve iş tatminine etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(3), 1-18.
- Oshagbemi, T. (1997). Job satisfaction profiles of universit teachers. *Journal of Managerial Psychology*, 12 (1), 27-39.
- Oshagbemi, T. (1999). Overall job satisfaction: How good one single versus multiple-item measures? *Journal of Managerial Psychology*, 14(5), 388-403.
- Oshagbemi, T. (2000). Gender differences in the job satisfaction of University teachers. *Women in Management Review*, 15 (7), 331- 343.
- Osborne, Susan. *Feminism*, Pocket Essentials, 2001. ProQuest Ebook Central, <https://offcampus.anadolu.edu.tr:2364/lib/anadolu/detail.action?docID=3386012>.
- Ottu, I. F. ve Inwang, W. C. (2013). Perceived self-efficacy, domestic violence and women's ability to break industrial glass ceiling. *Advancing Women in Leadership Journal*, 33, 177-187.
- Öcal, K., ve Şenel, E. (2016). Duygusal Zekanın Sosyal Destek Algısı Üzerindeki Etkisi: Öz Yeterlik İnancının Aracı Rolü. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, s. 1-465.
- Öğüt, A. (2006). Türkiye’de kadın girişimciliğin ve yöneticiliğin önündeki güçlükler: cam tavan sendromu. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(1), 56-78.
- Örücü, E., R. ve Kılıç, T. (2007). Cam tavan sendromu ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerindeki engeller: *Balıkesir İli Örneği*. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14 (2), 117-135.
- Özaydın, M. M., ve Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkileri, bir kamu bankası örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 251-281.

- Özbek, Y. M. F.(2011). Örgüt içerisindeki güven ve işe yabancılaşma ilişkisinde örgüte uyum sağlamanın aracı rolü. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16 (1), 231-248.
- Özçifçi, İ. (2013). Kadın yöneticilere yönelik tutumlar ve öz yeterlik algıları arasındaki ilişki, Erciyes Üniversitesi, yüksek lisans tezi, *Eğitim Bilimleri Enstitüsü*.
- Özdemir, E. (2006). İşyerinde cinsel taciz. *Çalışma ve Toplum*, 4(11), 83-96.
- Özer, P. S., ve Topaloğlu, T. (2008). Motivasyonda kapsam kuramları. Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar (Ed. Serinkan, C.) *Ankara: Nobel Yayın Dağıtım*, 83-104.
- Öztürk, Z. ve Bilkay, T.A. (2016). Türkiye kamu hastahaneleri kurumunda çalışan kadınların kariyer engelleri ve cam tavan sendromu algıları. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (3), s.6.
- Pajares, F. (2022). Overview of Social Cognitive Theory and of Self Efficacy. <http://people.wku.edu/richard.miller/banduratheory.pdf> adresinden alındı.
- Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (2015). The glass ceiling: what have we learned 20 years on?. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.
- Schumacker, R.E. & Lomax, R.G. (2015). A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Pang, K., & Lu, C. S. (2018). Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance: An empirical study of container shipping companies in Taiwan. *Maritime Business Review*, 3 (1), 36- 52.
- Fitchett, P., G., McCarthy, C., J., Lambert, R., G., Eyal, M., Playfair, E., C. ve Dillard, B., J. (2014). Efficacy beliefs, job satisfaction, stress and their influence on the occupational commitment of English-medium content teachers in the *Dominican Republic Educational Psychology*, 37 (4), 876-899.
- Rahayu, M., Rasid, F. ve Tannady, H. (2018). Effects of self efficacy, job satisfaction, and work culture toward performance of telemarketing staff in banking sector. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 16(5), 47-52.
- Radloff, K. (2012). *Women's quotas under eu equality law*. Diplomica Verlag.
- Ryan, M.K., Haslam, S.A., Morgenroth, T., Rink, F., Stoker, J. ve Peter, K. (2016). Getting on top of the glass cliff: reviewing a decade of evidence, explanations, and impact. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 446-455.

- Sağır, M. (2019). Cam tavan sendromunun bankacılık sektöründe çalışan kadınlarda işten ayrılma niyetine etkileri. *Strategic Public Management Journal*, 6(11), s.91-102.
- Schaub, M. ve Tokar, D. M. (2005). The role of personality and learning experiences in social cognitive career theory. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 304-325.
- Schunk, D.H. (1989). Self-efficacy and achievement behaviors. *Educ Psychol Review* 1, 173–208.
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Generalized Self-Efficacy scale. In J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston, Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs, 35-37.
- Seeman, M. (1959). On meaning of alienation. *American Sociological Review*, 24(6), 783-790.
- Serinkan, C., & Bardakcı, A. (2009). Pamukkale Üniversitesi'ndeki akademik personelin iş tatminleri ve tükenmişlik düzeylerine ilişkin bir araştırma, *Pamukkale Üniversitesi Dergisi*, 11(21), 115-132.
- Settles, I. H., Cortina, L. M., Buchanan, N. T., ve Miner, K. N. (2013). Derogation, discrimination, and dissatisfaction with jobs in science: A gendered analysis. *Psychology of Women Quarterly*, 37(2), 179-191.
- Shepard, J. M. (1970). Functional specialization, alienation, and job satisfaction. *ILR Review*, 23(2), 207-219.
- Shields, S. A. (2005). The politics of emotion in everyday life: "Appropriate" emotion and claims on identity. *Review of General Psychology*, 9(1), 3-15.
- Sıgır, Ü. ve Basım, N. (2006). İş görenlerin iş doyumunu ile örgütsel bağlılık düzeylerinin analizi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6(12), 131-154.
- Sinding, K. Ve Waldstrom, C. (2014). Organizational Behaviour (5). McGraw- Hill Education.
- Skaalvik, E. M. ve Skaalvik, S. (2014). Teacher self-efficacy and perceived autonomy: Relations with teacher engagement, *Job Satisfaction, and Emotional Exhaustion. Psychological reports*, 114(1), 68-77.
- Smadov, S. (2006). İş doyumunu ve örgütsel bağlılık: Özel sektörde bir uygulama , doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (Eds.). (2002). *Handbook of positive psychology*. Oxford University Press.
- Sousa-Poza, A. ve Sousa-Poza, A. A. (2000). Taking another look at the gender/job-satisfaction paradox. *Kyklos*, 53(2), 135-152.

- Sökmen, A. ve Şahingöz, S. A., (2017). Kadın çalışanlarda cam tavan yansıtıcılarından kurum ikliminin, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Journal of Business Research Turk*, 9(1), s. 113-133.
- Spector, P. E. (1997). Job satisfaction: Application, assesment, causes, and consequences.
- Stajkovic, A. D. ve Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 124(2), 240.
- Şahin, F. (2011). İşe devamsızlığın nedenleri, sonuçları ve örgütler için önemi. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4 (1) , 24-39.
- Şeker, M., Dağ, Y. ve Yalçınsoy, A. (2016). Örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir kamu kurumunda uygulama. *International Journal of Innovative Strategical Social Research*, 1(1), 4-10.
- Şeşen, H. (2010). Kontrol odağı, genel öz yeterlik, iş tatmini ve örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Ankara’da bulunan kamu kurumlarında bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(2), 195-220.
- Tabachnick, B.G., Fidell, L.S. (2013). Using Multivariate Statistics. *Boston: Pearson*.
- Tavakol M, Dennick R. (2011) .Making sense of Cronbach's alpha. *Int J Med Educ*. 27 (2), 53-55.
- Teijlingen, V. E. ve Hundley, V. (2005). Pilot studies in family planning and reproductive health care. *The Journal of Family Planning and Reproductive Health Care*, 31(3), 219.
- Tekingündüz, S., ve Tengilimoğlu, D. (2013). Hastane çalışanlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven düzeylerinin belirlenmesi. *Sayıştay Dergisi*, (91), 77-103.
- Testa, M. R. (2001). Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the service environment. *The Journal of Psychology*, 135(2), 226-236.
- Toker, B. (2007). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir’deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.
- Turan, M., ve Parsak, G. (2011). Yabancılaşma ve iş tatmini ilişkisi: Bir devlet üniversitesi idari personeli üzerinde araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), 1-20.
- Türkiye İstatistik Kurumu, İşgücü İstatistikleri, 2020-2022. Erişim Adresi: <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-Ocak-2022-45644> (Erişim Tarihi: 20.07.2022).

- Tüzün, M. B.. (2002). Çalışanların İş Memnuniyetlerindeki Yetersizliklerin İşe Olumsuz Etkileri ve Bunun Saptanması İçin Bir Ölçek Geliştirme. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- T.C. Kalkınma Bakanlığı, *On birinci kalkınma planı (2019-2023)*, 2018, Özel İhtisas Komisyonu Raporu Erişim Adresi: https://www.sbb.gov.tr/wpcontent/uploads/2020/04/IsgucuPiyasasi_ve_GencIstihdamiOzelIhtisasKomisyonuRaporu.pdf
- Türkiye İstatistik Kurumu, İşgücü İstatistikleri, 2020-2022. Erişim Adresi: <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-I.-Ceyrek:-Ocak---Mart,-2022-45648#:~:text=%C4%B0%C5%9Fg%C3%BCc%C3%BC%202022%20y%C4%B1%C4%B1%20I.%20%C3%A7eyre%C4%9Finde,ise%20%34%2C2%20oldu.>
- Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, T.C. Resmî Gazete, 17863, 9 Kasım 1982.
- Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), ILO gözlem: COvid-19 ve Çalışma Yaşamı, 7.Baskı. Erişim Adresi: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-ankara/documents/briefingnote/wcms_769693.pdf
- Uslu, O. (2021). Hawthorne Araştırmaları, deney ve gözlem temelli psikolojik çalışmaların örgütsel davranışa katkıları. *Nobel Yayınları*.
- Uslu, H., Korkmaz, S. Ş., ve Ömürbek, V. (2014). Muhasebe meslek mensuplarında yabancılaşma düzeyi ve bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (31), 147-165.
- Üngüren, E. ve Ercan, A. (2015). Sessizleşen örgütlerde öz yeterlilik algısının rolü: Alanya'daki konaklama işletmeleri üzerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 115-156.
- Varol, F. (2010). Örgütsel Bağlılık ve iş tatminin işten ayrılma niyetine olan etkisi: Konya ili ilaç sektörü çalışanları üzerine bir uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi*.
- Vroom, V., Porter, L. ve Lawler, E. (2005). Expectancy theories. *Organizational behavior*, 1, 94-113.
- Yalçın A., ve Hırlak, B. (2022). Öz Yeterlik Algısının Çalışan Performansı Üzerine Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 21(4), 2276-2292.

- Yang, J.-H. (2019). The effect of role model on entrepreneurial self-efficacy and entrepreneurial intention: Focused on Korean and Chinese university students. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 14(2), 211-220.
- Yemenici, A. D. (2022). Covid-19 Sürecinde Evden Çalışanların Öz Yeterliklerinin İş Performansı ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 13(2), 14-27.
- Yenihan, B. Öner, M. ve Çiftiyıldız, K., (2014). İş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Otomotiv işletmesinde bir araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 5(1), 38-49.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.
- Yeşilay, A. (1996). Genelleştirilmiş öz yetki beklentisi ölçeği. Erişim Adresi: <http://userpage.fuberlin.de/~health/turk>
- Yücekaya, P. ve Polat, D. D. (2020). Örgüt kültürü, örgütsel adalet ve iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1267-1284.
- Yılmaz, A. (2010). Osmanlı'dan Cumhuriyet'e kadın kimliğinin biçimlendirilmesi. *Çağdaş Türkiye Tarihi Araştırmaları Dergisi*, 9(20), 191-212.
- Zencirkıran, M. (2021). Örgüt sosyolojisi. *Bursa: Dora Basım Yayın*. (4).
- Zimmerman, B. J. (2000). Self-efficacy: An essential motive to learn. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 82-91.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire. *Minnesota studies in vocational rehabilitation*.
- Wiener, Y., (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management*. 7(3), 418-428..
- Williams C, L. (1992). *The glass escalator: Hidden advantages for men in the "Female" Professions*. 39(3) 253-267.
- Williams, B., Onsman, A. ve Brown, T. (2010). Exploratory factor analysis: A five-step guide for novices. *Australasian Journal of Paramedicine*, 8, 1-13.
- Wilson, F., Kückul, J., ve Marlino, D. (2007). Gender, entrepreneurial career intention: Implication for entrepreneurship education. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(3), 387-406.
- Wilson, F. (2009). An analysis of the role of gender and self- efficacy in developing female entrepreneurial interest and behavior. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 14(2), 105-119.

- Wirth, L. (2001). *Breaking Through the Glass Ceiling*. (2). International Labour Organization: Geneva.
- Wong, W. Ve Cho, T. (2013). Work family conflict influences on female's career development through career expectation. *Journal of Human Resource and Sustainability Studied*, 1(03).
- Wood, R., ve Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Reviews*, 14 (3), 361-384.



EK- 1. Gönüllü Katılım FORMU

Değerli Katılımcı;

Bu çalışma, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Betül Altan tarafından Prof. Dr. Özlem Oktal danışmanlığında yüksek lisans tezi olarak yürütülmektedir. Çalışma, çalışanların sahip oldukları öz yeterlik inançlarına bağlı olarak, cam tavan algılarının iş tatminine etkisinde bir düzenleyici rol oynayıp oynamadığını saptamak amacıyla yapılmaktadır. Katılımcı olmayı kabul ederseniz sizden bu araştırma ile ilgili anketi doldurmanızı rica edeceğiz. Bu işlem yaklaşık 5-10 dakika sürmektedir.

Not: Bu araştırmaya katılım tamamen isteğe bağlıdır. Size ait veriler gizli tutulacak ve sadece bilimsel amaç için kullanılacaktır. Araştırmadan elde edilecek sonuçlar ileride bilimsel amaçlı olarak yayımlanabilir. Araştırmanın yayınlanmasında sizi deşifre edebilecek herhangi bir bilgi yer almayacak, genel sonuçlar şeklinde yayımlanacaktır. Bu bağlamda gerçekçi bir sonuç için sizden beklenen sorumluluk, sorulara şeffaf, dürüst cevaplar vermenizdir.

Çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmadan ayrılma hakkına sahipsiniz. Araştırmayla ilgili sorularınız olması durumunda adresiyle iletişime geçebilirsiniz.

Araştırmamıza olan katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Tez Yazarı:

Betül ALTAN

Anadolu Üniversitesi

Tez Danışmanı:

Prof. Dr. Özlem OKTAL

Anadolu Üniversitesi

Bilgilendirilmiş Gönüllü Onay Formundaki bütün açıklamaları okudum. Bana, yukarıda konusu ve amacı belirtilen araştırma ile alakalı yazıyı okudum. Katılmam beklenen çalışmanın kapsamını, amacını, gönüllü olarak üzerime düşen sorumlulukları anladım. Araştırmaya gönüllü olarak katıldığımı, istediğim zaman gerekçeli veya gerekçesiz olarak araştırmadan ayrılabileceğimi biliyorum. Söz konusu araştırmaya, hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın kendi rızamla katılmayı kabul ediyorum.

☐ Okudum, onaylıyorum.

KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyetiniz

☐ Kadın ☐ Erkek

Yaş

- ☐ 18-20
☐ 21-30
☐ 31-40
☐ 41-50
☐ 51 ve üzeri

Medeni Durum

- ☐ Evli
☐ Bekar
☐ Boşanmış

Eğitim Düzeyi

- ☐ İlköğretim
☐ Lise
☐ Üniversite
☐ Lisansüstü

Kaç yıldır bankacılık sektöründe çalışmaktasınız?

Hangi pozisyonda çalışmaktasınız?.....

EK 2. Genel Öz Yeterlik Ölçeği

Aşağıda herhangi bir durumda insanların nasıl davranacaklarını ve düşüneceklerini ifade eden 10 madde bulunmaktadır. Lütfen her birini dikkatle okuyarak o maddede yer alan ifadenin size ne derece uygun olduğuna aşağıdaki puanlamaya bakarak karar veriniz ve size en uygun olan ifadeyi işaretletiniz.

Lütfen aşağıdaki cetvele göre size en uygun seçeneği puanlayınız.

1= Tamamen Yanlış, 2= Yanlış, 3=Kararsızım, 4= Doğru, 5= Tamamen Doğru

	1	2	3	4	5
1. Yeterince çaba harcarsam, zor sorunları çözmenin bir yolunu daima bulurum.					
2. Bana karşı çıkıldığında, istediğimi elde etmemi sağlayacak bir yol ve yöntem bulabilirim.					
3. Amaçlarıma bağlı kalmak ve bunları gerçekleştirmek benim için kolaydır.					
4. Beklenmedik olaylarla etkili bir biçimde başa çıkabileceğime inanıyorum.					
5. Yeteneklerim sayesinde beklenmedik durumlarla nasıl baş edebileceğimi biliyorum.					
6. Gerekli çabayı gösterirsem, birçok sorunu çözebilirim.					
7. Baş etme gücüme güvendiğim için zorluklarla karşılaştığımda, genellikle birkaç çözüm yolu bulabilirim.					
8. Bir sorunla karşılaştığımda, genellikle birkaç çözüm yolu bulabilirim.					
9. Başım dertte olduğunda, genellikle bir çözüm düşünebilirim.					
10. Önüme çıkan zorluk ne olursa olsun, üstesinden gelebilirim.					

EK 3. Minnesota İş Tatmini Ölçeği

Aşağıdaki ifadelerden her birini cevaplandırırken size en uygun olan memnuniyet derecesini işaretleyiniz.

(1= Çok Memnunum, 2= Memnunum, 3= Kararsızım, 4=Memnun Değilim, 5= Hiç Memnun Değilim).

İşimden...	1	2	3	4	5
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2. Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
4. Toplumda “saygın” bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından					
5. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından					
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından					
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından					
13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
14. İş içinde terfi olanağımın olması bakımından					
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17. Çalışma şartları bakımından					
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından					
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından					
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

EK 4. Cam Tavan Algısı Ölçeği

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak, mevcut duygu ve düşüncelerini en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz.

Soruların cevaplarını verirken aşağıdaki puanlama ölçeğini dikkate alınız.

(0= Kesinlikle Katılmıyorum, 1=Katılmıyorum, 2= Kararsızım, 3=Katılıyorum, 4= Kesinlikle Katılıyorum).

	0	1	2	3	4
1. Kadının yeri eşinin yanında bulunmak ve iyi bir anne olmaktır.					
2. Ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımı gerekir.					
3. Çalışma yaşamı bir kadının iyi bir anne ve eş olmasını önler.					
4. Kadınların evli ya da çocuk sahibi olmaları performanslarını olumsuz yönde etkiler.					
5. Şu anda ya da gelecekte çocuk sahibi olma düşüncesi kadınların kariyer hedeflerini sınırlar.					
6. Kadınlar kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptirler.					
7. Kadınlar için işlerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir.					
8. Kadınlar başarılı bir yönetici olmak için gerekli yetenek, objektif görüş ve inisiyatife sahiptir.					
9. Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu yaşarlar.					
10. Üst düzey kadın yöneticiler, kadın olma özelliklerini yitirirler.					
11. Kendine güveni olan kadınlar, üst yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla aşarlar.					
12. Kadınlar terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteksizdirler.					
13. Kadınlar, maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.					
14. Üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır.					
15. Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.					
16. Kadınlar aynı konumdaki erkek çalışanlarla eşit ücret almaktadır.					
17. Kadınlar yönetsel görevlere gelmelerini sağlayacak eğitim fırsatlarından erkeklerle eşit şekilde yararlanmaktadır.					
18. Personel çıkarılması gerektiğinde (kriz döneminde) öncelikle kadınlar işten çıkarılmalıdır.					
19. Kurumda kadın ve erkeklere yönelik eşit performans değerlendirme politikaları mevcuttur.					

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

Ek 5- Etik Kurul İzni

Evrak Kayıt Tarihi: 14.04.2023

Protokol No: 516123

Tarih: 02.05.2023



ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERÎ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU
KARAR BELGESİ

ÇALIŞMANIN TÜRÜ:	Yüksek Lisans Tez Çalışması
KONU:	Sosyal Bilimler
BAŞLIK:	Öz Yeterlik İnancının Cam Tavan Algısı İle İş Tatmini İlişkisindeki Düzenleyici Rolünün İncelenmesi
PROJE/TEZ YÜRÜTÜCÜSÜ:	Doç. Dr. Özlem OKTAL
TEZ YAZARI:	Betül ALTAN
ALT KOMİSYON GÖRÜŞÜ:	-
KARAR:	Olumlu

Prof. Dr. Saim ÖNCE (Başkan-İkt. ve İdari Bil. Fak.)	
Prof. Dr. M. Erkan ÜYÜMEZ (Başkan Yardımcısı -İkt. ve İdari Bil. Fak.)	Prof. Dr. Fatime GÜNEŞ (Edebiyat Fak.)
Prof. Dr. Yıldız UZUNER (Eğitim Fak.)	Prof. Dr. Erkan YÜKSEL (Sosyal Bil. Fak.)
Prof. Dr. Handan DEVECİ (Eğitim Fak.)	Prof. Dr. Kamil ÇEKEROL (Açıköğretim Fak.)

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Betül ALTAN

Yabancı Dil: İngilizce (Orta Üstü Seviye)

İspanyolca (Başlangıç)

Doğum Yeri ve Yılı:

E- Posta:

Sertifikalar:

- Pearson İngilizce
- Müşteri İlişkileri
- Kriz Yönetimi
- İnsan Kaynakları Planlaması
- Temel Seviye SPSS Programı
- Genel Muhasebe
- Microsoft Excel'de Ön Muhasebe
- Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
- İşe Alım Teknik ve Mülakatları
- Katılım Finans Temel Eğitimi Başarı Sertifikası

Eğitim ve Mesleki Geçmişi:

- 2015-2020, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Anabilim Dalı, İngilizce İşletme Bölümü
- 2021-2024, Anadolu Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı
- 2022- halen, İdari Personel, Ankara Medipol Üniversitesi
- 2017-2020 Genç Tema Başkanlığı, Türk Hava Kurumu Üniversitesi