



## KADIN İŞGÜCÜNÜN İÇSEL VE DIŞSAL İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN CAM TAVAN ENGELLERİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

### GLASS CEILING BARRIERS EFFECTING THE INTERNAL AND EXTERNAL JOB SATISFACTION OF THE FEMALE LABOR FORCE: A RESEARCH IN HEALTH SECTOR

Jale YAŞAR\*

Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU\*\*

#### Öz

Günümüzde kadınlar iş hayatının her alanında yer almakta, ancak yönetsel pozisyonlarda daha çok orta ve alt kademelerde temsil edilmektedir. Kadınların üst yönetim kademelerinde temsil oranlarının azlığı cam tavan ile açıklanmaktadır. Zira cam tavan kadınların üst yönetim kademelerine ulaşmalarını önleyen görünmez ve aşılması zor engelleri ifade eder. İş tatmini ise kısaca bireylerin yaptıkları işten duydukları memnuniyet düzeyidir. Son yıllarda işletmelerin odağındaki verimlilik çalışmaları, iş tatminine verilen önemi artırmıştır.

Bu çalışmada kadınların iş yaşamında üst düzey yönetim kademelerine ilerlemelerini önleyen cam tavan engelleri açıklanarak, bu engellerin sağlık sektöründe çalışan kadınların içsel ve dışsal iş tatminleri üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, kadın sağlık çalışanlarının genel olarak işlerinden memnuniyet duymakta oldukları, ancak içsel iş tatmini düzeylerinin dışsal iş tatminine göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kadınların çalıştıkları örgüt tarafından yeterince desteklenmediklerine inandıkları ve bu açıdan cam tavan algısına sahip oldukları da bulgular arasındadır. Ayrıca araştırma sonuçları, kadınların toplumsal önyargılar ile mücadele edememe ve yöneticiliğin getireceği sorumluluklardan kaçınma gibi kişisel algı ve tercihlerinin iş tatminlerini negatif yönde etkilediği görülmüştür. Bunun yanı sıra, toplumun çalışan kadınlara yönelik negatif yargıları ile cinsiyete dayalı mesleki ayırım da kadınların içsel iş tatminlerini negatif yönde etkilemektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Cam Tavan, Kadın İşgücü, Kadın Yöneticiler, İş Tatmini, Sağlık Sektörü.

#### Abstract

Nowadays, women are involved in every aspect of business life, but generally, are represented at middle and lower levels in managerial positions. Low levels of representation of women in upper management levels are explained by glass ceiling. Glass ceiling is the invisible and difficult to overcome obstacles that prevent women from reaching the upper management levels. Job satisfaction is also the level of satisfaction of individuals. In recent years, efficiency studies at the focus of enterprises have increased the importance of job satisfaction.

In this study, the glass ceiling barriers that prevent women from advancing to the top management levels in business life have been explained and the effects of these barriers on the internal and external job satisfaction levels of women in the health sector have been investigated. As a result of the research, it is concluded that female health workers are generally satisfied with their work but their internal job satisfaction levels are higher than the external job satisfaction. It is also among the findings that women believe that they are not sufficiently supported by the organization they work and have a glass ceiling perception in this respect. Besides, it was observed that women's personal perceptions and preferences such as inability to combat social prejudices and avoiding responsibilities about managership affect their job satisfaction negatively. Negative judgments of the society towards working women and gender-based occupational segregation also affect women's internal job satisfaction negatively.

**Keywords:** Glass Ceiling, Female Labor Force, Women Managers, Job Satisfaction, Health Sector.

#### Giriş

Kadınların iş yaşamının her alanında yer almaları kendi kişisel gelişimleri açısından olduğu kadar ülkelerin kalkınması açısından da büyük önem arz etmektedir. Birçok ülkede özellikle son 40 yılda alt ve orta düzey yönetim pozisyonlarında çalışan kadınların sayısı kayda değer bir biçimde artarken, üst düzey yönetim pozisyonlarında yer alan kadınların sayısı görece düşük kalmaktadır. Literatür çalışmaları da kadınların üst yönetim kademelerine ulaşmalarını önleyen bazı görünmez engeller ile karşı karşıya olduklarını göstermektedir (Ryan and Haslam, 2005, 81). Bu engeller genel olarak cam tavan metaforu ile açıklanmaktadır. Cam tavan, ilk kez 1986 yılında Wall Street Journal'da Hymowitz ve Schellhardt tarafından yayımlanan bir raporda dile getirilmiştir. Kadın çalışanlar ile hiyerarşik yapının üst kademeleri arasında yer alan engeller "cam tavan" olarak adlandırılmaktadır. Bu engeller nedeniyle birçok kadın alt ve orta yönetim

\* Arş. Gör., Kocaeli Üniversitesi, İ.İ.B.F, İşletme Bölümü, Kocaeli, jale.yasar@kocaeli.edu.tr

\*\* Prof. Dr., Kocaeli Üniversitesi, İ.İ.B.F, İşletme Bölümü, Kocaeli, hulyagunduz@kocaeli.edu.tr



kademelerine kadar ilerleyebilirken üst yönetim kademelerine ulaşmada büyük zorluklar yaşamaktadır. (Dreher, 2003, 542).

Bilgi ve iletişim teknolojileri ile insan kaynakları yönetiminde yaşanan hızlı değişimler iş yaşamında da değişiklikleri beraberinde getirmektedir. Küresel rekabet ortamında örgütlere farklılık yaratarak üstünlük sağlayan en önemli unsur insan kaynağıdır. İş yaşamındaki hızlı değişimlere ayak uydurmak, insan kaynağını iyi yönetebilmek ve iş yaşamında mutlu ve işinden memnun bir işgücü yaratmakla mümkündür (Öge ve diğerleri, 2014, 3011). Bu nedenle iş tatmini örgütsel davranış ve insan kaynakları gibi alanlarda en çok tartışılan konulardan biridir. Çalışan kişiler gündelik yaşamlarının önemli bir kısmını iş yerinde geçirdiğinden, yöneticiler ve insan kaynakları uzmanları iş tatmini konusu üzerinde durarak çalışan refahını artırmayı amaçlamaktadır (Eyüpoğlu ve diğerleri, 2017, 692). Ancak işgücünün önemli bir kısmını oluşturan kadınların üst yönetim kademelerine ulaşmada yeteri kadar desteklenmemeleri, erkek egemen örgüt yapısı içerisinde kendilerini yeterince gösterememeleri gibi unsurlar, yaptıkları işten keyif almalarını da zorlaştırmaktadır.

### 1. Türkiye’de Kadın İşgücü ve Kadın Yöneticiler

Kadınlar ülkemizde ve dünyada toplam nüfusun yaklaşık olarak yarısını oluşturmaktadır. Fakat toplam nüfusun cinsiyete göre işgücüne katılımı değerlendirildiğinde, kadınların işgücüne katılma oranlarının erkeklere göre çok daha düşük seviyede olduğu görülmektedir (Kocacık ve Gökaya, 2005, 195). TÜİK verilerine göre, 2018 yılında ülkemizde erkeklerin işgücüne katılım oranı %73,5 kadınların işgücüne katılım oranı ise yaklaşık olarak %35’tir (TÜİK).

Geçmiş dönemlerde tarım sektöründe ücretsiz aile işçisi olarak çalışan kadınlar Sanayi Devrimi ve II. Dünya savaşı sonrasında işgücü ihtiyacının artmasıyla ücretli olarak işgücüne katılmaya başlamıştır. Zamanla toplumsal yapıda yaşanan değişimler ile bilinçlenen ve eğitim düzeylerini artıran kadınlar tarım dışı sektörlerde özellikle hizmet sektöründe yoğun bir biçimde yer almaya başlamıştır. Ancak gelir dağılımında yaşanan adaletsizlikler, kadınların aile içi sorumluluklarının devam etmesi ve toplumumuzda çalışan kadınlara yönelik önyargılar, kadınların işgücüne katılma oranlarını olumsuz etkilemeye devam etmektedir (Berber ve Eser, 2008, 3).

İşletmeler bazında değerlendirildiğinde, erkek egemen bir yapıya sahip olan 20. Yüzyıl yerini, günümüzde yaşanan ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmeler ile birlikte kadınların yönetsel pozisyonlarda daha fazla temsil edildiği bir sürece bırakmıştır. Ancak olumlu gelişmelere rağmen geleneksel yapıya bağlı çevrelerin bu süreci yavaşlattığı da bir gerçektir (Çetin ve Atan, 2012, 124). Buna rağmen, yönetsel pozisyonlarda bulunan kadınların oranı geçmiş yıllara göre artarak ülkemizde 2016 yılı itibarıyla %16,7’ye ulaşmıştır (TÜİK). Zira bu oran yaklaşık yirmi yıl önce %4 civarında idi (Anafarta ve diğerleri, 2008, 112).

### 2. Cam Tavan

#### 2.1. Cam Tavan Kavramı ve Kapsamı

Cam tavan, kadınların üst düzey yönetim seviyelerine doğru ilerlerken karşılaştıkları engellerin şeffaflığını ve görünmezliğini tanımlayan bir metafordur. Tavan, üst kademelerin önündeki engellere karşılık gelirken, cam resmi olmayan ancak algılanan bir durumu ifade etmektedir (Gül ve Oktay, 2009, 426). Buna göre, örgütlerde üst düzey yöneticilik pozisyonlarında yer almak isteyen kadınlar bazı önyargılar ve klişeler ile karşı karşıya kalmaktadır. (Soysal ve Baynal, 2016, 228). Nitekim araştırmalar çalışanların erkek yöneticileri kadınlara tercih ettiğini ve birçok erkek yöneticinin kadın yöneticilerin etkinliği konusunda şüphe duyduğunu göstermektedir (Ryan ve Haslam, 2005, 81).

Cam tavan kavramı, kadınların üst yönetim pozisyonlarında temsilini engelleyen, örgütsel ve davranışsal önyargılar ile yaratılan yapay engelleri ifade eder (Wirth, 2001, 1). Bu engeller; cinsiyete ilişkin klişelerden tercih edilen liderlik şekillerine ve hatta üst yönetim kademelerinde tokenizme (göstermelik bir biçimde, gönülsüzce en alt seviyede destekleme) kadar gitmektedir. Dolayısıyla kadınların iş yaşamında hiyerarşik yapının üst basamaklarına tırmanırken erkeklere oranla daha fazla zorluk çektikleri bilinen bir gerçektir. Dahası kadınlar yönetsel kademelere ulaşılar bile erkeklerden daha fazla inceleme ve eleştiriye maruz kalmaktadır (Ryan ve Haslam, 2005, 88).

#### 2.2. Cam Tavan Engelleri

##### 2.2.1. Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

**Çoklu rol üstlenme:** İş yaşamında çalışan kadın rolünü sürdürürken ev kadını ve annelik rollerini de devam ettirmeye çalışan kadınlar normalden fazla iş yükü nedeniyle ciddi bir zaman baskısıyla karşı karşıya kalmaktadır. Bu durum zamanla yıpranmalarına, hatta ev ve iş yaşamı arasında bir tercih yapmalarına neden olmaktadır. Toplumda kadının yerinin evi, görevinin ise çocuklarının bakımını üstlenmek olduğu algısı da bu hususta belirleyici olmaktadır. İş yaşamında belirli bir düzeye gelmiş fakat ailelerine yeterli



zamanı ayıramamış kadınlar suçluluk duygusu ile mücadele etmek durumunda kalmaktadır (Nandy ve diğerleri, 2014, 136). Nitekim Bingöl ve diğerleri tarafından (2011) gerçekleştirilen çalışmada; kadınların aile ve iş hayatında çok fazla rolü aynı anda üstlenmek zorunda kalmalarının, cam tavan algılarını tetiklediği ortaya çıkmıştır (Bingöl ve diğerleri, 2011, 131).

**Kadınların kişisel algı ve tercihleri:** İş yaşamında aktif rol oynayan ancak toplumun kadınların çalışmasına karşı olan önyargılarını doğrudan kabul eden kadınlar, evlerine ve çocuklarına daha fazla zaman ayırabilme gerekçesiyle iş yaşamından çekilebilmektedir. Bu durum, örgütlerde kadınların hiyerarşinin üst kademelerine ulaşmaları önünde bir engel oluşturmaktadır. Kadınların iş yaşamında kendi kendilerine koydukları engellerden biri de özgüven eksikliğidir. Yöneticiliğin getirdiği sorumluluklarla başa çıkamayacaklarına inanan kadınlar mevcut yetenek ve becerilerini sergileyememekte, iş yaşamının getirdiği fırsatları da değerlendiremediklerinden organizasyonun üst kademelerine ilerleyememektedir. Kariyerini önemsememe, tam olarak ne istediğini bilmeme, sürekli işle meşgul olma düşüncesinin verdiği rahatsızlık gibi durumlar kadınların iş yaşamında kendi kendilerine koydukları diğer engellerdendir (Başaran ve Nuroğlu, 2015, 160). Hoşgör ve diğerleri tarafından (2016) sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirilen çalışmada cam tavan engellerinden kadınların kişisel algı ve tercihlerinin en yüksek ortalamayı almasıyla kadınların iş yaşamında kendi kendilerini engellediği ifade edilmiştir (Hoşgör ve diğerleri, 2016, 357).

### 2.2.2. Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

**Örgüt kültürü ve politikaları:** Ataerkil bir yapıya sahip olan toplumumuzda iş yaşamı da çoğunlukla erkek egemen bir yapılanmaya sahiptir. Kadınlar daha çok yardımcı pozisyonlara ya da insan kaynakları gibi kişilerarası ilişkilere yönelik pozisyonlarda yöneticiliğe uygun görülmektedir. Bunun yanı sıra örgütler kadın çalışanlarını yöneticilik için önemli olan eğitim ve deneyim olanakları konusunda yeterince desteklememektedir. Dalkıranoğlu ve Çetinel'in (2008) konaklama işletmelerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, toplumda hâkim olan ataerkil yapının işletmelere de yansıdığı, kadınların örgüt politikaları tarafından yeterince desteklenmediği için cam tavan algısına sahip oldukları görülmüştür (Dalkıranoğlu ve Çetinel, 2008, 293).

**Mentor eksikliği:** Mentorluk, deneyimli kişilerin deneyimsiz olanlara kariyerlerini geliştirmeleri konusunda yol göstermesi sürecidir. Mentor, deneyimlerini aktardığı kişinin gelişimini tamamlamasına ve birçok konuda farkındalığını artırmasına yardımcı olmaktadır (Çelik, 2011, 300). Mentorluk kadınların özgüven kazanarak iş yaşamında kendilerini göstermeleri açısından önemli bir uygulamadır (Öztürk ve Bilkay, 2016, 101). Ancak yapılan araştırmalar kadınların iş yaşamında önemini koruyan mentorluk sürecinden yeterli düzeyde faydalanamadığını göstermektedir (Candan ve diğerleri, 2017, 71).

**İnformal iletişim ağlarına katılmama:** Örgütlerde kişiler ve birimler arasında önemli bilgi ve haber akışını sağlayan gayri resmi şebekeler informal iletişim ağları olarak adlandırılmaktadır. Geleneksel organizasyonlarda informal iletişim ağları erkek egemen bir yapıya sahiptir. Erkeklerin kendi içlerinde oluşturdukları bu ağlar terfi fırsatları gibi önemli bilgilere kadınlardan daha önce ulaşmalarına neden olmaktadır. Bu durumda, kadınların üst yönetim kademelerine ilerlemede önemli olabilecek bilgilere ulaşmada erkeklere göre dezavantajlı olduğu söylenebilir (Hoşgör ve diğerleri, 2016, 349).

### 2.2.3. Toplumsal Engeller

**Kalıplaşmış önyargılar (stereotipler) ve mesleki ayırım:** Kadınların iş yaşamında hiyerarşik yapının üst kademelerine ulaşmalarını önleyen engellerden biri de toplum kültürüne dayanan ve nesilden nesile aktarılan yargılardır. Birçok kültürde olduğu gibi Türk kültüründe de işler kadınlara ve erkeklere özgü işler olarak ayrılmakta, bu durum kişilerin meslek seçimlerine de yansımaktadır. Kültürümüzde kadınlar yöneticilik için gereken rasyonellik, kararlılık, cesaret gibi konularda erkeklere göre yetersiz görülmektedir. Toplumsal önyargılar nedeniyle kadınlar genel olarak düşük gelir getiren, terfi fırsatı olmayan, alt statüdeki işlerde yoğunlaşmaktadır (Soysal ve Baynal, 2016, 230-231). Nitekim Anafarta ve diğerleri (2008) tarafından Antalya ilindeki konaklama işletmelerinde gerçekleştirilen çalışmada bu tür toplumsal önyargıların kadınların cam tavan algılarını tetiklediği sonucuna ulaşılmıştır (Anafarta ve diğerleri, 2008, 128).

## 3. İş Tatmini

### 3.1. İş Tatmini Kavramı

İş tatmini en temel anlamıyla çalışanların işlerine karşı hissettikleri pozitif ve negatif duyguların bir bütünüdür. Kişiler belirli beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla iş yaşamına dâhil olmaktadır. Bu beklenti ve ihtiyaçlar büyük ölçüde karşılandığı takdirde kişinin işine karşı pozitif duygularında artış meydana gelmektedir (Davis, 1988, 95). Beklentileri karşılanmayan ya da diğer çalışanlardan daha fazla çalışıp daha az ücret aldıklarına inanan kişiler işlerine, yöneticilerine ve iş çevresine karşı olumsuz bir tutum içerisinde olacaktır. Bunun aksine, işinden memnun olan kişilerin işlerinde verimli olacağına dair genel



kabul görmüş bir düşünce mevcuttur (Can ve Soyer, 2008, 64-65). İşlerinden memnun olmayan, iş tatmini sağlanamamış kişilerde ise verimsizlik, devamsızlık, takım çalışmalarında ve doğru kararlar vermede sıkıntılar, işleri yürütmede isteksizlik gibi durumlar baş göstermektedir. Hatta zamanının büyük bir kısmını iş yerinde geçiren çalışanlar iş tatminsizliği yaşadıklarında bu durum kimi zaman özel hayatlarına da olumsuz olarak yansımaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008, 3).

### 3.2. İş Tatmininin Alt Boyutları

Herzberg iş tatminini kişilerin işlerine karşı hissettikleri olumlu ve olumsuz duyguların bir birleşimi olarak tanımlamıştır. Buna göre, bireylerin iş tatmini aşağıda ayrıntılı olarak açıklanan içsel ve dışsal faktörlere göre şekillenmektedir (Karcioğlu ve diğerleri, 2009, 67).

#### 3.2.1. Dışsal Faktörler

**Ücret:** Bireylerin yaptıkları işin karşılığında aldıkları ücretlerden memnun olup olmaması iş tatmini üzerinde belirleyici faktörlerdendir. Alınan ücretin iş tatmini açısından işin niteliği ve kişinin performansı ile uyumlu olması kadar benzer iş ve kıdemdeki kişilerle uyumlu olması da önemlidir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008, 5).

**Çalışma koşulları:** Bireyler güvenli, insan sağlığına uygun ve konforlu bir iş ortamında çalışmak istemektedir. Aksi takdirde iş tatmini sağlanamayacağından işletmeler de çalışanlarını gürültü, çevre kirliliği ve her türlü tehlikeli alet edevat ve makineden korumak için önlemler almaktadır (Karcioğlu ve diğerleri, 2009, 62).

**Terfi:** Kişinin organizasyonda mevcut konumundan daha üst bir pozisyona ilerlemesini ifade eder. Terfi daha önemli sorumluluklar, daha yüksek bir statü ve daha yüksek ücretler anlamına gelmektedir. Tüm bunlar işgörende hem tatmin hem de motivasyon artışına neden olmaktadır. Ücretlendirmede olduğu gibi terfi sisteminde de adaletlilik, örgütlerin iş tatmini sağlamaları açısından oldukça önemlidir. Aksi takdirde kişinin iş tatminin sağlanması zorlaşmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010, 200).

**İş Arkadaşları:** Bireyler amaçlarına ulaşabilmek ve daha iyi yaşam koşullarına sahip olabilmek için çevrelerindeki kişiler ile işbirliği halindedir. Kişilerin huzurlu bir ortamda kendileri ile uyumlu bireylerle birlikte çalışmaları iş tatminini kolaylaştırıcı bir etkidir. Bireylerdeki sosyalleşme ihtiyacı da bu hususta belirleyici olmaktadır. Zira zamanlarının çoğunu iş başında geçiren kişiler başkaları ile arkadaşlık kurma ihtiyacı hissetmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008, 4).

#### 3.2.2. İçsel Faktörler

**İşin Kendisi:** Kişiler yaparken keyif duydukları, nitelik itibarıyla sorumluluk alabilecekleri işlerde çalışmak istemektedir. Rutin olmayan, bilgi ve tecrübelerini artırabilecekleri işler bireylerde iş tatmininin sağlanabilmesi için önemlidir (Ergeneli ve Eryiğit, 2001, 168). Bireylerin yaptıkları iş ile uyumlu olmaları da işin kendisi açısından iş tatmini sağlayan önemli bir konudur. Ancak kişi yaptığı işle uyumlu değilse, sahip olduğu temel yetenekleri kullanamıyorsa ve kendini üretimin bir parçası olarak hissetmiyorsa iş tatmini olumsuz etkilenmektedir (İşcan ve Sayın, 2010, 199).

**Takdir Edilme ve Başarı Hissi:** Kişilerin yaptıkları iş karşılığında üstleri tarafından takdir görmesi başarı hissini, dolayısıyla iş tatmininin artması açısından önemli bir faktördür. Zira kişiler yaptıkları iş karşılığında takdir görme ve ödüllendirilme beklentisi içerisinde. Bu beklenti karşılanmadığında işe yönelik tatmin düzeyi de azalmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008, 5).

**Gelişme ve Tanınma:** İş tatmininin sağlanması açısından maddi faktörlerin yeterli olmadığı bilinmektedir. Bu bağlamda, yapılan işin bireye sunduğu gelişme fırsatı, yükselen statü ve tanınma olanağı iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

#### 3.2.3. Diğer Faktörler

**Cinsiyet:** Literatürde kadınların iş tatminlerinin erkeklere göre daha düşük olduğuna dair bulgular bulunmaktadır. Kadınların iş ve aile hayatlarında farklı roller üstlenmek zorunda kalmaları, düşük gelir getiren ve düşük statüdeki işlerde çalışmaları iş tatminlerinin düşük olmasının sebepleri arasındadır. Cinsiyetin iş tatmini üzerinde etkisi üzerine kesin bir yargıya varılamamakla birlikte, konu tartışılmaya devam etmektedir (Somuncuoğlu, 2013, 71).

**Yaş:** Genel olarak kişilerin yaşları ilerledikçe iş tatminlerinin arttığına ilişkin yaygın bir görüş bulunmaktadır. Buna gerekçe olarak; kişinin yaşı ilerledikçe elde ettiği kıdem ve tecrübenin işe hâkimiyetini olumlu etkileyeceği sunulmaktadır. Bireyin yaşının artması demek; kıdeminin, statüsünün, tecrübesinin, sorumluluğunun ve aldığı ücretin artması demektir. Tüm bunlar iş tatmini olumlu etkileyebilecek faktörler olarak bilinmektedir (Avcı, 2017, 20).



**Eğitim Durumu:** Kişilerin eğitim durumları ile iş tatminleri arasındaki ilişki bakımından literatürde farklı sonuçlar yer almaktadır. Bunlardan biri kişilerin iş tatmini ile eğitim seviyeleri arasında pozitif bir ilişkinin bulunmasıdır. Buna göre, bireylerin eğitim seviyeleri yükseldikçe işlerinden duydukları tatmin de artmaktadır (İşcan ve Sayın, 2008, 213; Yavuz ve Karadeniz, 2009, 517). Bunun dışında eğitim durumu yüksek olan kişilerin işlerinden beklentileri de daha fazla olacağından iş tatminlerinin de daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmış çalışmalara da rastlanmaktadır (Kaya, 2007, 368).

**Hizmet Süresi:** Yapılan çalışmalar, kişilerin bir örgütte hizmet süresi arttıkça deneyimi ve iş hâkimiyeti de artacağından bu durumun iş tatminine de olumlu yansıdığı göstermektedir. Kişinin iş yaşamından beklentisi de hizmet süresi arttıkça ortalama bir seviyeye gelmektedir. Aşırı beklentinin törpülenmesi kişinin işine odaklanmasını artırdığı, daha fazla sorumluluk alabilmesini kolaylaştırdığı ve genel olarak hizmet süresi arttıkça iş tatmininin de arttığı söylenebilir (Avcı, 2017, 21).

#### 4. Cam Tavan-İş Tatmini İlişkisi

Bireylerin mevcut zamanlarının büyük bir bölümünü iş yerinde geçirdikleri bilinmektedir. Özellikle sağlık sektörü gibi yoğun çalışma gerektiren sektörlerde çalışan kişiler, işlerine fiziksel ve zihinsel olarak çok fazla zaman ve emek harcamaktadır. Bireyler çoğunlukla, işten kalan zamanı dinlenme ve eğlenme gibi faaliyetlere ayırmayı tercih ederken, çalışan kadınlar işten kalan zamanlarının büyük çoğunluğunu ev işlerine ve çocuklarının bakımına ayırmaktadır. Kendilerine yeterli zaman ayıramayan, iş ve özel yaşantılarında çok fazla iş yükü altında kalan kadın çalışanlar kimi zaman işlerine karşı motivasyonlarını ve tatminlerini kaybetmektedir. Buna; toplumsal önyargılar, cinsiyet temelli ayrımcılık ve erkek egemen örgüt kültürü de eklendiğinde iş yaşamında ilerleme konusunda gerekli enerjinin sağlanması zorlaşmaktadır.

Nitekim 2016'da sağlık çalışanları üzerinde Köksal tarafından yapılan bir çalışmada kadınların işleri ile aile içi sorumlulukları arasında mücadele vermek zorunda kaldıkları, çalıştıkları örgüt tarafından yeterince desteklenmedikleri ve erkeklerin aksine cam tavan algısına sahip oldukları sonuçlarına ulaşılmıştır (Köksal, 2016, 104). Sağlık sektöründe cam tavanın varlığını destekleyen başka bir çalışma ise Doğru'nun 2010 yılında yapmış olduğu araştırmadır. Bu araştırma sonucunda, kadınların benzer sebeplerden cam tavan algısına sahip olduğu görülmüştür (Doğru, 2010, 195). Cam tavan algısının sağlık çalışanları arasında oldukça yoğun olduğunu gösteren başka bir çalışma, Bilkay tarafından 2017'de yapılmıştır. Buna göre; kadınlar evlerinde ve iş yerinde çok fazla rol üstlenmek zorunda kaldıklarından ve iş yaşamında mesleki ayrıma maruz kaldıklarından cam tavanı oldukça yüksek seviyede hissetmektedir. Ayrıca, cam tavan algısındaki artışın işe ilişkin motivasyonu düşürdüğü de bulgular arasındadır (Bilkay, 2017, 78).

#### 5. Araştırma Modeli

Bu araştırmaya ilişkin araştırma modeli şekil 1'de gösterilmiştir. Araştırma hipotezleri ise aşağıdaki gibidir:

**Hipotez 1:** Cam tavan engellerinden çoklu rol üstlenmenin içsel iş tatminine negatif etkileri bulunmaktadır.

**Hipotez 2:** Cam tavan engellerinden çoklu rol üstlenmenin dışsal iş tatminine negatif etkileri bulunmaktadır.

**Hipotez 3:** Cam tavan engellerinden kalıplaşmış önyargılar (stereotipler) ile mesleki ayrımın içsel iş tatminine negatif etkileri bulunmaktadır.

**Hipotez 4:** Toplumda kalıplaşmış önyargılar (stereotipler) ile örgütlerde mesleki ayrımın dışsal iş tatminine negatif etkileri bulunmaktadır.

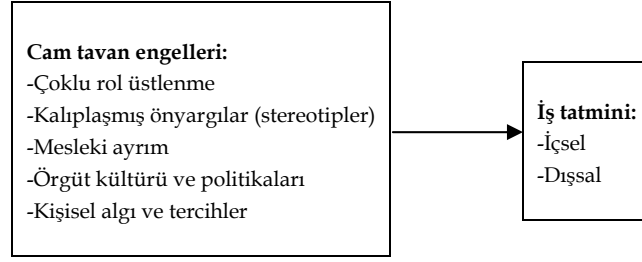
**Hipotez 5:** Cam tavan engellerinden örgüt kültürü ve politikalarının içsel iş tatminine negatif etkileri bulunmaktadır.

**Hipotez 6:** Cam tavan engellerinden örgüt kültürü ve politikalarının dışsal iş tatminine negatif etkileri bulunmaktadır.

**Hipotez 7:** Cam tavan engellerinden kadınların kişisel algı ve tercihlerinin içsel iş tatminine negatif etkileri bulunmaktadır.

**Hipotez 8:** Cam tavan engellerinden kadınların kişisel algı ve tercihlerinin dışsal iş tatminine negatif etkileri bulunmaktadır.

Şekil 1: Araştırma modeli



## 6. Yöntem

Bu çalışmada amaç, sağlık sektöründe çalışan kadınların cam tavan engellerine ilişkin algıları ile iş tatminleri arasındaki ilişkinin derecesini saptamaktır. Araştırmada kullanılan veriler İstanbul ilinde faaliyet gösteren 11 hastanede çalışan 227 kadın çalışana anket uygulanarak elde edilmiştir. Üç bölümden oluşan bu anketin ilk bölümünde ankete katılan kadınların demografik özelliklerini (yaş, medeni durum, çocuk sayısı, meslek, eğitim durumu, mesleki deneyim) belirlemeye yönelik 6 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde bulunan cam tavana ilişkin 38 soru, Karaca'nın (2007) "Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma" adlı çalışmasında geliştirdiği ölçekten alınmıştır. Üçüncü bölümde yer alan iş tatminine ilişkin 20 soru, Weiss ve arkadaşları (1967) tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmini Ölçeğinden alınmıştır. İkinci ve üçüncü bölümde 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Buna göre, katılımcıların cam tavan algısını ölçen anketin ikinci bölümünde 1.Kesinlikle katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3.Kararsızım, 4.Katılıyorum, 5.Kesinlikle katılıyorum şeklinde bir derecelendirme söz konusudur. Katılımcıların iş tatminlerini ölçen üçüncü bölümde ise 1.Hiç memnun değilim, 2.Memnun değilim, 3.Kararsızım, 4.Memnunum, 5.Çok memnunum şeklinde bir derecelendirme yer almaktadır.

Yapılan anket sonucunda elde edilen veriler SPSS 20.0 for Windows programı kullanılarak; faktör analizi, regresyon, korelasyon ve güvenilirlik analizlerine tabi tutulmuştur. Araştırmanın örneklemini incelendiğinde, 227 kadından 91'i (%40,1) 25 yaş ve altındadır. 26-35 yaşları arasında 72 (%31,7), 36-45 yaşları arasında 36 (%15,9), 46-55 yaşları arasında 26 (%11,5) ve 56 ve üstü yaşta olan 2 (%0,9) kişi bulunmaktadır. Katılımcılardan 12 kişi (%5,3) ilköğretim, 45 kişi (%19,8) lise, 55 kişi (%24,2) ön lisans, 83 kişi lisans (%36,6) ve 32 kişi (%14,1) yüksek lisans veya doktora mezunudur. Ankete katılan kadınların 110'u (%48,5) bekâr, 107'si (%47,1) evli ve 10'u (%4,4) dul veya boşanmış kişilerdir. Katılımcılardan 146 kişi (%64,3) çocuk sahibi değilken, 31 kişi (%13,7) 1 çocuk sahibi, 36 kişi (%15,9) 2 çocuk sahibi ve 14 kişi (%6,2) 3 ve üzeri sayıda çocuk sahibidir. Katılımcılardan 9 kişi (%4) doktor, 81 kişi (%35,7) hemşire, 45 kişi sağlık personeli (%19,8), 43 kişi (%18,9) personel ve 49 kişi (%21,6) sağlık sektöründe yer alan diğer kadın çalışanlardandır. Katılımcılardan 124 kişi (%54,6) 1-5 yıl arası deneyime sahip iken 37 kişi (%16,3) 6-10 yıl arası, 36 kişi (%15,9) 11-15 yıl arası, 13 kişi (%5,7) 16-20 yıl arası ve 17 kişi (%7,5) 21 yıl veya daha fazla deneyime sahiptir.

## 7. Bulgular

### 7.1. Faktör Analizi

Verilere ilişkin faktör analizleri Principal Component Analiz yöntemi ile gerçekleştirilirken, rotasyon ise Varimax yöntemi ile yapılmıştır. Cam tavana ilişkin soruların faktör analizi Tablo 1'de, iş tatminine ilişkin soruların faktör analizi ise Tablo 2'de yer almaktadır. Faktör analizi sonucunda faktör yükleri düşük olan maddeler analizden çıkarılmıştır. Toplumsal önyargılar (stereotipler) örgütlerde mesleki ayırım şeklinde kendini göstermektedir. Bu iki değişkene ilişkin sorular birbirine çok yakın olduğundan faktör analizinde aynı faktör altında toplandıkları görülmüştür. Cam tavana ilişkin faktörlerin her birine uygulanan güvenilirlik analizi Tablo 3'te, İş tatminine ilişkin faktörlere uygulanan güvenilirlik analizi ise Tablo 4'te yer almaktadır.



Tablo 1: Cam Tavan Engellerine İlişkin Soruların Faktör Analizi Sonuçları

SORULAR	1.FAKTÖR (Stereotipler ve mesleki ayırım)	2.FAKTÖR (Örgüt politikaları)	3.FAKTÖR (Çoklu rol üstlenme)	4.FAKTÖR (Kişisel algı ve tercihler)
meslekiayırım5	0,816			
stereotip5	0,763			
stereotip4	0,759			
meslekiayırım6	0,667			
stereotip1	0,661			
örgüt kültürü2		0,808		
örgüt kültürü3		0,795		
örgüt kültürü8		0,754		
örgüt kültürü1		0,646		
çoklurol4			0,838	
çoklurol5			0,806	
çoklurol3			0,783	
kişiselalgı4				0,745
kişiselalgı5				0,740
kişiselalgı7				0,738

## 7.2. Değişkenlere İlişkin Ortalamalar

İstanbul ilinde 11 sağlık kuruluşunda gerçekleştirilen bu çalışmada cam tavan ve iş tatmini değişkenlerinin ortalama ve standart sapmaları Tablo 5'te gösterilmiştir. Buradan hareketle kadınların toplumsal önyargılar (stereotipler) ile mesleki ayırma ilişkin sorulara çoğunlukla katılmadıkları görülmüştür. Ancak, örgüt kültürü ve politikaları değişkeninin ortalamasının üzerinde bir değer (3,1586) alması, kadınların iş yaşamında örgütlere ilişkin bazı engellerle karşı karşıya olduklarını göstermektedir. Buna göre, araştırmaya dâhil olan erkek egemen yapıda olduğu görülen bu örgütlerde, erkeklere kadınlardan daha fazla fırsat sunulmakta ve daha iyisini yapabilecek potansiyellerinin olmasına karşın kadınlar daha düşük pozisyonlarda ve erkeklere göre daha düşük ücretlerle çalıştırılmaktadır. Buna karşın, kişisel algı ve tercihler değişkeninin ortalamasının altında bir değer (1,9104) alması, kadınların iş yaşamında yönetsel pozisyonlarda var olmak istediklerini, kişisel tercihlerinin iş yaşamının dışında kalmak olmadığını göstermektedir. İş tatminine ilişkin içsel ve dışsal değişkenlerin ortalamasının üzerinde değerler alması, araştırmaya katılan kişilerin genel olarak işlerinden memnun olduklarını göstermektedir. Dışsal iş tatminine ilişkin ortalama değer (3,1013), içsel iş tatminine ilişkin ortalamaya (3,81) göre daha düşük olduğundan; araştırmaya katılan kişilerin içsel faktörler (başarı hissi, yeteneklerini kullanabilme, sabit bir iş sağlama vb.) ile kıyaslandığında dışsal faktörlerden (ücret, terfi olanakları, çalışma koşulları ve iş arkadaşlıkları vb.) daha az memnun oldukları görülmektedir.

Tablo 2: İş Tatminine İlişkin Soruların Faktör Analizi

SORULAR	1.FAKTÖR (Dışsal iş tatmini)	2.FAKTÖR (İçsel iş tatmini)
dışsal6	0,857	
dışsal5	0,830	
dışsal13	0,742	
dışsal19	0,734	
dışsal17	0,679	
dışsal12	0,610	
dışsal14	0,585	
dışsal18	0,583	
içsel9		0,824
içsel10		0,787
içsel11		0,714
içsel20		0,646
içsel8		0,569



Tablo 3: Cam Tavan Faktörlerine İlişkin Güvenilirlik Katsayıları

Faktörler	Cronbach Alpha Değeri	Örneklem Sayısı
1.Faktör	0,856	227
2.Faktör	0,748	227
3.Faktör	0,784	227
4.Faktör	0,629	227

Tablo 4: İş Tatmini Faktörlerine İlişkin Güvenilirlik Katsayıları

Faktörler	Cronbach Alpha Değeri	Örneklem Sayısı
1.Faktör	0,873	227
2.Faktör	0,777	227

### 7.3. Korelasyon Analizi

Değişkenler arası ilişkileri ölçmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda  $p < 0,01$  ve  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde ilişkiler tespit edilmiştir. Tablo 6'da gösterilen korelasyon analizi sonucunda "kalıplaşmış ön yargılar (stereotipler)" ve "kişisel algı ve tercihler" değişkenleri ile içsel iş tatmini arasında  $p < 0,01$  anlamlılık düzeyinde negatif yönde bir ilişki bulunmuştur. Kadın çalışanların kişisel algı ve tercihleri ile dışsal iş tatminleri arasında da  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde negatif bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre, kadınların iş yaşamında kendi kendilerini engellemeye yönelik algı ve tercihlerinin (kariyer yönelimli olmama, isteksizlik, sorumluluk almaktan kaçınma, özgüven eksikliği vb.) iş tatminlerini olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, kadın sağlık çalışanlarının annelik, eşlik, ev kadınlığı gibi birçok farklı rol oynamak zorunda kalmaları bir bütün olarak iş tatminlerini olumsuz etkilemektedir. Zira vakitlerinin çoğunu iş yerinde geçiren kadınlar, ev hayatının getirdiği sorumlulukları da üstlenmek durumunda kalmakta, zaman ve enerji kısıtlılığı nedeniyle işlerinden tatmin olmaları da zorlaştırmaktadır.

Tablo 5: Değişkenlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar

Değişkenler	N	Ortalama	Std. sapma
Stereotipler ve mesleki ayırım	227	1,6626	0,76895
Örgüt politikaları	227	3,1586	1,02468
Kişisel algı ve tercihler	227	1,9104	0,81185
Çoklu rol üstlenme	227	2,0999	0,92852
İçsel iş tatmini	227	3,8106	0,65815
Dışsal iş tatmini	227	3,1013	0,84652

Tablo 6: Değişkenlere İlişkin Pearson Korelasyonları

	STR.	ÖP.	KA.	ÇR.	İİ.	Dİ.	Gİ.
STR.	-	-	0,261**	0,356**	-0,163*	-	-
ÖP.	-	-	-	-	-	-	-
KA.	-	-	-	0,213**	-0,157*	-0,185**	-0,205**
ÇR.	-	-	-	-	-	-	-0,133*
İİ.	-	-	-	-	-	0,407**	-
Dİ.	-	-	-	-	-	-	-

\*0,05 anlamlılık düzeyi (çift taraflı) \*\*0,01 anlamlılık düzeyi (çift taraflı) STR: Basmakalıp yargılar (Stereotipler) ÖP: Örgüt politikaları KA: Kişisel algı ve tercihler ÇR: Çoklu rol üstlenme İİ: İçsel iş tatmini Dİ: Dışsal iş tatmini Gİ: Genel iş tatmini

### 7.4. Regresyon Analizi

Cam tavan değişkenlerinin içsel ve dışsal iş tatmini üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik olarak yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 7 ve Tablo 8'de gösterilmiştir. Tablo 7'ye göre, kadınların kişisel algı ve tercihlerinin içsel iş tatminlerini  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde 0,114 beta katsayısıyla negatif yönde etkilediği görülmüştür. Tablo 8'e göre, kişisel algı ve tercihler değişkeni dışsal iş tatminini yine  $p < 0,05$





anlamlılık düzeyinde 0,180 beta katsayısıyla negatif yönde etkilemektedir. Dolayısıyla, kadınların iş yaşamında kendi kendilerini kısıtlamaya yönelik algı ve tercihlerinin aslında içsel ve dışsal olarak işlerinden duydukları tatmini olumsuz etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu nedenle Hipotez 7 ve Hipotez 8 kabul edilmiştir. Diğer cam tavan değişkenlerinden basmakalıp yargılar (stereotipler) ile mesleki ayrıma dayanan engellerin de iş yaşamında kadınların içsel iş tatminlerini  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde 0,116 beta katsayısı ile negatif yönde etkilediği görülmüştür. Nitekim toplumun kadınların iş yaşamında yer almasından ziyade iyi bir anne ve iyi bir eş olmasına yönelik basmakalıp yargılara sahip olması ve örgütlerde işlerin cinsiyete dayalı bir biçimde dağıtılmasının kişileri içsel olarak olumsuz etkilediği bilinmektedir. Dolayısıyla Hipotez 3 de kabul edilmiştir. Tablo 7'ye ilişkin regresyon analizinde adjusted R<sup>2</sup> değeri %2,7 iken Tablo 8'e ilişkin analizde bu değer %4,2 olarak bulunmuştur. Analizde R<sup>2</sup> ve F değerlerinin sosyal bilimler için kabul edilebilir değerler olduğu görülmektedir.

**Tablo 7: İçsel İş Tatminine Etki Eden Cam Tavan Değişkenlerini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi**

Değişkenler	$\beta$	t	p
Stereotipler ve mesleki ayrım	-0,116	-1,614	0,045*
Örgüt politikaları	0,040	-0,611	0,542
Kişisel algı ve tercihler	-0,114	-1,46	0,040*
Çoklu rol üstlenme	-0,054	-0,762	0,447

Adj. R<sup>2</sup>= 0,027 F=2,58

**Tablo 8: Dışsal İş Tatminine Etki Eden Cam Tavan Değişkenlerini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi**

Değişkenler	$\beta$	t	p
Stereotipler ve mesleki ayrım	0,055	0,762	0,447
Örgüt politikaları	-0,010	-2,615	0,883
Kişisel algı ve tercihler	-0,180	-0,148	0,010*
Çoklu rol üstlenme	-0,090	-1,261	0,209

Adj. R<sup>2</sup>= 0,042 F=2,5

### Tartışma ve Sonuç

Değişen zaman ve koşullar, örgütlerde insan unsuruna verilen önemin artmasına yol açmıştır. Örgütler, en önemli kaynağı olan insan kaynağı vasıtasıyla maksimum düzeyde verimlilik sağlayarak amaçlarına ulaşma gayreti içerisinde. Aynı zamanda, küreselleşen dünyada yaşamını devam ettirmek ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak isteyen örgütler nitelikli insan kaynağı ile rakiplerine göre farklılık yaratmayı hedeflemektedir. Bu nedenle mutlu ve işinden tatmin olmuş çalışan, örgütleri amaçlarına ulaştırması açısından ve daha da önemlisi örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmesi için ciddi bir öneme sahiptir.

Bilim ve teknolojiye yaşanan gelişmeler ile nüfus ve hastalık yapısındaki değişiklikler sağlık kuruluşlarını da bu değişimlere uymak zorunda bırakmaktadır. Ancak sağlık sektörü gibi değişimin hızlı olduğu ve yoğun çalışma gerektiren alanlarda kişilerin iş tatminlerini sağlamak daha da zorlaşmaktadır. İş yaşamında "kadın olma" olgusu başlı başına bir tartışma konusunu oluştururken, sağlık sektörünün %55'ini oluşturan kadınların iş tatminini sağlamak, söz konusu değişimlere ayak uydurmak açısından önemli olmaktadır.

Araştırma kapsamında İstanbul ilinde 11 özel hastaneden elde edilen veriler, kadın sağlık çalışanlarının görev yaptıkları örgütlerin kültürü ve politikaları konusunda ortalamanın üzerinde cam tavan algısına sahip olduklarını göstermektedir. Buna göre, araştırmaya katılan kadın sağlık çalışanları, erkek egemen bir örgüt kültürü içerisinde kendilerine yeterince destek olmayan örgüt politikaları çerçevesinde çalıştırıldıklarına inanmaktadır. Ancak buna rağmen, kadınların iş yaşamında kendilerini göstermek ve gelişmelerini tamamlamak istedikleri görülmektedir. Katılımcıların içsel iş tatminlerinin yüksek olması da bu hususta şaşırtıcı bir sonuç değildir. Zira kadınlar iş yaşamında daha fazla var olmak ve kendilerini göstermek konusunda isteklidirler. Dolayısıyla da örgütler amaçlarına ulaşmak ve yaşanan değişimlere ayak uydurabilmek için eril yapıdan ayrılarak kadın çalışanların beklentilerini destekleyen önlemler almalıdır. Özellikle işe alım ve eğitim konularında yapılan cinsiyete dayalı ayrımcılıkların giderilmesine yönelik politikalar benimsenmelidir.



Toplumda kadınların yerinin evi ve eşinin yanı sıra olduğu, çocuklarını büyütme yerine çalışmak isteyen kadınların iyi birer anne olamayacağı gibi basmakalıp yargılar (stereotipler) yer almaktadır. Bu yargıların kadın çalışanları iş yaşamında içsel olarak olumsuz etkilediği bilinmektedir. Araştırma bulguları da söz konusu durumun kadınların içsel iş tatminlerini olumsuz etkilediğini göstermektedir. Bu önyargıları ortadan kaldırmak için toplumda kadın ve erkek bireylerin eğitimine önem verilmeli, kadınların iş yaşamının her alanında var olmasını sağlayan politikalar geliştirilmelidir. Cinsiyet temelli mesleki ayırımın, bu alanda yapılan çalışmaların farkındalığı artırması ve kadınların her alanda daha fazla yer almasıyla birlikte zamanla daha da azalacağı tahmin edilmektedir. Bu hususta kadın çalışanların iş-yaşam dengesini sağlamalarına yardımcı olabilecek insan kaynakları politikalarının geliştirilmesi gerekmektedir.

Araştırma kapsamında yapılan regresyon ve korelasyon analizi sonucunda çalışan kadınların iş yaşamında kendi kendilerini engellemelerine neden olan bazı kişisel tercih ve algıları ile içsel ve dışsal iş tatminleri arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Buna göre, iş yaşamında pasif olan, kendilerine güvenmeyen ya da iş yaşamını önemsemeyen kadınların içsel ve dışsal faktörler itibarıyla işlerine duydukları tatmin de düşük olmaktadır. Bu nedenle kadın çalışanların eğitim düzeylerini yükselterek daha fazla sorumluluk alabilmeleri özgüven eksikliğini bertaraf etmek açısından önemlidir. Zira örgütlerde hiyerarşinin alt basamaklarında yoğunlaşan kadınlara daha fazla sorumluluk verilmemesi cam tavan algısını artırmakta, ne yaparlarsa yapsınlar cam tavanı kıramayacaklarına dair bir algının oluşmasına yol açmaktadır.

Analizden elde edilen bir diğer sonuç, çoklu rol üstlenme değişkeni ile genel iş tatmini arasında negatif bir ilişki bulunmasıdır. Buna göre, kadın çalışanların yaşamlarında birçok farklı rol oynamak zorunda kalmaları (annelik rolü, eş rolü, ev kadını rolü, iş kadını rolü vb.) iş tatminlerini de olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle kadın çalışanların zaman baskısını azaltacak önlemler (esnek çalışma saatleri gibi) alınması gerekmektedir. Ayrıca kadınların cam tavanı kırma konusunda eşlerin desteğine ihtiyaç duydukları da bir gerçektir.

Sonuç olarak, kadın sağlık çalışanlarının genel olarak yaptıkları işten hoşnut oldukları görülmektedir. Ancak kadınları destekleyen örgüt politikalarının yetersizliğinin iş tatminlerini olumsuz etkilediği görülmüştür. Buna bağlı olarak, kadınların dışsal faktörlere (terfi, ücret, çalışma koşulları vb.) dayanan iş tatminleri, içsel iş tatminlerine göre daha düşük çıkmıştır. Bu koşulların iyileştirilmesi iş tatminin artırılması, dolayısıyla da cam tavan algısının azaltılması açısından büyük önem taşımaktadır. Örgüt politikalarının yönlendirilmesi, cinsiyete dayalı mesleki ayırımın azaltılması ve kadın haklarının korunması gibi konularda devlet desteği de önemli olmaktadır.

#### KAYNAKÇA

- Anafarta, Nilgün, Fulya Sarvan, Nuray Yapıcı (2008). Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, S. 15, s. 111-137.
- Avcı, Ayla (2017). *Şirketlerde Nepotizm Uygulamasının Çalışanların İş Tatmini ve Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Başaran, Nurgül, Elif Nuroğlu (2015). İslami Finans Kurumlarında Kadın Çalışanlara Yönelik Tutumun Cam Tavan Sendromu Bağlamında Analizi. *Kadın Araştırmaları Dergisi*, S. 1, s. 152-181.
- Berber, Metin, Burçin Y. Eser (2008). Türkiye'de Kadın İstihdamı: Ülke ve Bölge Düzeyinde Sektörel Analiz. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, S. 2, s. 1-16
- Bilkay, T. Aybike (2017). *Çalışan Kadınların Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu Algılamalarının İş Motivasyonlarına Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bingöl, Dursun, Enver Aydoğan, Gökçen Şenel, Pelin Erden (2011). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Hiyerarşik Yükselmelerindeki Engeller: T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı Örneği. *İşletme Fakültesi Dergisi*, S.1, s. 115-132.
- Bozkurt, Öznur, İlhan Bozkurt (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, S. 1, s. 1-18.
- Can, Yusuf, Fikret Soyer (2008). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Sosyo-Ekonomik Beklentileri ile İş Tatmini Arasındaki İlişki. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, S. 1, s. 61-74.
- Candan, Hakan, Ercan Oktay, Tuba Perihan Kaya (2017). Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Güven Üzerine Etkisi: Karaman İli Kamu Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, S. 49, s. 67-87.
- Çelik, Sönmez (2011). Kütüphaneci Eğitiminde Mentorluk Uygulaması: Doğu Üniversitesi Kütüphanesi Örneği. *Bilgi Dünyası Dergisi*, S. 2, s. 295-318.
- Çetin ve Atan, (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin Cam Tavana İlişkin Algılarının İncelenmesi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, S. 35, s. 123-136.
- Davis, Keith (1988). *İşletmede İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış*. (Çev.Kemal Tosun), İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Dalkıranoglu, Tülin, Fatma G. Çetinel (2008). Konaklama İşletmelerinde Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cinsiyet Ayrımcılığına Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 20, s. 277-298.
- Dreher, George (2003). Breaking the Glass Ceiling: The Effects of Sex Ratios and Work-Life Programs on Female Leadership at the Top. *Human Relations*, I. 5, p. 541-562.



- Ergeneli, Azize, Mehmet Eryiğit (2001). Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara'da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 2, s. 159-178.
- Hoşgör, Haydar, Derya Hoşgör, Kalbiye Memiş (2016). Sosyo-demografik Özellikler ile Cam Tavan Sendromu Arasındaki İlişki ve Farklılıkların İncelenmesi: Sağlık Çalışanları Örneği. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 35, s. 345-362.
- İşcan, Ö. Faruk, Ufuk Sayın (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, S. 4, s. 195-216.
- Karacıoğlu, Fatih, Sevil Akbaş (2010). İş Yerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, S. 3, s. 139-161.
- Kocacık, Faruk, Veda B. Gökçaya (2005). Türkiye'de Çalışan Kadınlar ve Sorunları. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, S. 1, s. 195-219.
- Köksal, Yeşim (2016). Sağlık Çalışanlarının Cam Tavan Sendromu'na İlişkin Algılarının İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, On Dokuz Mayıs Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Nandy, Sarmistha, Arnab Bhaskar, Sovonjit Ghosh (2014). Corporate Glass Ceiling: An Impact on Indian Women Employees. *International Journal of Management and International Business Studies*, I. 2, p. 135-140.
- Öge, Serdar, Alpay Karasoy ve Özlem Kara (2014). A Research on Glass Ceiling Syndrome Career Barriers of Women Academics. *World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Economics and Management Engineering*, S. 9, s. 3011-3020.
- Öztürk, Zekai, T. Aybike Bilkay (2016). Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumunda Çalışan Kadınların Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu Algıları. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 6, s. 89-102.
- Ryan, Michelle and Alexander Haslam (2005). The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions. *British Journal of Management*, I. 16, p. 81-90.
- Somuncuoğlu, A. Banu (2013). Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Soysal, Abdullah, Tuğba Baynal (2016). Sağlık Kurumlarında Cam Tavan Sendromu: Kayseri Özel Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma. *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 2, s. 225-264.
- Türkiye İstatistik Kurumu (2018). TÜİK Haber Bülteni. <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=27594/22.04.2019>
- Wirth, Linda (2001). *Breaking Through The Glass Ceiling: Women In Management*. Geneva: International Labour Office (ILO)
- Yavuz, Cavit, Cemile Karadeniz (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonunun İş Tatmini Üzerine Etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, S. 9, s. 507-519.