

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**SAĞLIK KURUMLARINDA KADIN ÇALIŞANLARIN  
CAM TAVAN ALGI DÜZEYLERİNİN İŞTEN AYRILMA  
NİYETİNE ETKİSİNDE İŞ STRESİNİN ARACI ROLÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Büşra TOPRAK**

**Enstitü Anabilim Dalı: Sağlık Yönetimi**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Harun KIRILMAZ**

**OCAK - 2022**

Büşra TOPRAK tarafından hazırlanan “Sağlık Kurumlarında Kadın Çalışanların Cam Tavan Algı Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde İş Stresinin Aracı Rolü” başlıklı bu tez, 20/01/2022 tarihinde Sakarya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan Tez Savunma Sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

**Danışman:** Doç. Dr. Harun Kırılmaz  
*Sakarya Üniversitesi*

**Jüri Üyeleri:** Doç. Dr. Sabahattin Tekingündüz  
*Mersin Üniversitesi*

Dr. Öğretim Üyesi Mustafa Yıldırım  
*Sakarya Üniversitesi*



T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ  
TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU

Sayfa : 1/1

Öğrencinin

Adı Soyadı	:	Büğra TOPRAK
Öğrenci Numarası	:	Y189547004
Enstitü Anabilim Dalı	:	Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı
Enstitü Bilim Dalı	:	
Programı	:	<input checked="" type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	Sağlık Kurumlarında Kadın Çalışanların Cam Tavan Algı Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde İş Stresinin Aracı Rolü
Benzerlik Oranı	:	%12

İŞLETME ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir itiraz içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.

20/01/2022  
İmza

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafınca yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere busra.toprak3@ogr.sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

.../.../20...  
İmza

Uygundur

Denişman  
Unvanı / Adı-Soyadı: Doç. Dr. Harun KIRILMAZ

Tarih:

İmza:

KABUL EDİLMİŞTİR

REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın hazırlanmasında, yüksek lisans eğitimim boyunca tecrübesi, anlayışı ve bilgisiyle bana yol gösteren, desteğini hiçbir zaman eksik etmeyen saygıdeğer danışmanım Doç. Dr. Harun Kırılmaz'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisansa başlamamda bana öncülük eden ve inancını eksik etmeyen çok sevgili lisans hocalarım Dr. Öğr. Üyesi Ersin İrk ve Öğr. Gör. Mesut Ardiç'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Desteğinden, sabrından ve her zaman varlığını hissettirdiğinden dolayı aileme, özellikle anneme en içten teşekkürü borç bilirim.

Bu süreçte bana yardımcı olan, anlayış gösteren ve motivasyon sağlayan arkadaşlarıma teşekkür ederim. Son olarak, araştırma için veri sağlama konusunda desteğini gördüğüm sağlık çalışanlarına teşekkür ederim.

**Büşra TOPRAK**

**20.01.2022**

# İÇİNDEKİLER

<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>iv</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>v</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: İŞTEN AYRILMA NİYETİNE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	<b>5</b>
1.1. İşten Ayrılma Niyetinin Ortaya Çıkışı ve Tanımı.....	5
1.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Nedenler .....	10
1.2.1. Bireysel Nedenler.....	10
1.2.2. Örgütsel Nedenler .....	11
1.2.3. Çevresel Nedenler .....	13
1.3. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları .....	13
1.4. İşten Ayrılma Niyetini Önlemeye Yönelik Uygulamalar .....	14
1.4.1. Stres Yönetimi .....	15
1.4.2. Mesleki Gelişim ve Kariyer Geliştirme Eğitimi/Fırsatları.....	16
1.4.3. Danışmanlık Hizmetleri .....	17
1.5. İşten Ayrılma Niyetine Yönelik Geliştirilen Modeller .....	18
1.5.1. Mobley Modeli.....	18
1.5.2. Price ve Mueller Modeli .....	19
1.5.3. Cotton ve Tuttle Modeli .....	19
1.5.4. Lee ve Mitchell Modeli.....	20
<b>BÖLÜM 2: CAM TAVANA İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	<b>21</b>
2.1. Cam Tavan Kavramının Ortaya Çıkışı ve Tanımı .....	21
2.2. Cam Tavan Sendromuna Neden Olan Engeller .....	24
2.3. Cam Tavan Sendromunu Etkileyen Faktörler.....	26
2.3.1. Bireysel Faktörler.....	27
2.3.2. Örgütsel Faktörler .....	28
2.3.3. Toplumsal Faktörler.....	29
2.4. Cam Tavan Sendromunu Kaldırma Stratejileri.....	32

<b>BÖLÜM 3: İŞ STRESİNE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....</b>	<b>37</b>
3.1. Stres Kavramı.....	37
3.2. İş Stresi Kavramı.....	38
3.2.1. Sağlık Sektöründe İş Stresi .....	41
3.3. İş Stresi Faktörleri.....	41
3.3.1. İş Yükü.....	43
3.3.2. Çalışma Ortamı .....	44
3.3.3. Örgüt Kültürü.....	45
3.3.4. Liderlik Tarzı .....	45
3.3.5. Zayıf İletişim.....	46
3.3.6. Rol Çatışması .....	46
3.3.7. Zaman Baskısı.....	47
3.4. Bireysel Stres Faktörleri.....	47
3.4.1. Kişilik ve Kişilik Özellikleri .....	47
3.4.2. Cinsiyet ve Yaş .....	48
3.4.3. Aile.....	49
3.4.4. Kariyer Gelişimi.....	49
<b>BÖLÜM 4: YÖNTEM .....</b>	<b>50</b>
4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	50
4.2. Veri Toplama Araçları .....	50
4.3. Veri Toplama Süreci .....	51
4.4. Araştırmanın Kısıtları.....	51
4.5. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli .....	51
4.5.1. Literatür Taraması.....	51
4.5.2. Hipotezler.....	56
4.5.2.1. Cam Tavan Sendromunun İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi .....	56
4.5.2.2. Cam Tavan Sendromunun İş Stresi ile İlişkisi .....	57
4.5.2.3. İş Stresinin İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi .....	57
4.5.3. Araştırmanın Modeli .....	58
4.6. Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler.....	59
4.6.1. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi.....	59
4.6.1.1. İşten Ayrılma Niyeti Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi .....	60
4.6.1.2. İş Stresi Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi .....	61
4.6.1.3. Cam Tavan Sendromu Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi .....	61

<b>BÖLÜM 5: BULGULAR.....</b>	<b>64</b>
5.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	64
5.2. Cam Tavan Sendromu, İşten Ayrılma Niyeti ve İş Stresi Arasındaki İlişki .....	64
5.3. Cam Tavan Sendromu İşten Ayrılma Niyetine Etkisi.....	65
5.4. Cam Tavan Sendromunun İş Stresine Etkisi.....	66
5.5. İş Stresinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi .....	67
5.6. Cam Tavan Sendromunun İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde İş Stresinin Aracı Rolü .....	67
5.7. Cam Tavan Sendromunun İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde İş Stresinin Aracı Rolü Modeli.....	68
<b>TARTIŞMA VE SONUÇ.....</b>	<b>70</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>75</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>87</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>91</b>

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> İşten Ayrılma Niyeti Geçerlilik ve Güvenirlik Tablosu .....	60
<b>Tablo 2:</b> İş Stresi Geçerlilik ve Güvenirlik Tablosu .....	61
<b>Tablo 3:</b> Cam Tavan Sendromu Geçerlilik Güvenirlik Tablosu .....	62
<b>Tablo 4:</b> Sosyo-Demografik Özellikler .....	64
<b>Tablo 5:</b> Cam Tavan Sendromu, İşten Ayrılma Niyeti ve İş Stresi Korelasyon Analizi .....	65
<b>Tablo 6:</b> Cam Tavan Sendromu İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Regresyon Analizi .....	66
<b>Tablo 7:</b> Cam Tavan Sendromunun İş stresine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi .....	67
<b>Tablo 8:</b> İş Stresinin İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Regresyon Analizi .....	67
<b>Tablo 9:</b> Cam Tavan Sendromunun İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde İş Stresinin Aracı Rolü Analizi .....	68



## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Mobley Modeli .....	19
<b>Şekil 2:</b> Cam Tavan Sendromuna Sebep Olan Engeller .....	26
<b>Şekil 3:</b> Cam Tavan Sendromunun İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde İş Stresinin Aracı Rolü Hipotez Modeli.....	59
<b>Şekil 4:</b> Cam Tavan Sendromunun İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde İş Stresinin Aracı Rolü Modeli .....	69

**Tezin Başlığı:** Sağlık Kurumlarında Kadın Çalışanların Cam Tavan Algı Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde İş Stresinin Aracı Rolü

**Tezin Yazarı:** Büşra TOPRAK

**Danışman:** Doç. Dr. Harun KIRILMAZ

**Kabul Tarihi:** 20/01/2022

**Sayfa Sayısı:** vii (ön kısım) + 87 (tez) + 4 (ek)

**Anabilim Dalı:** Sağlık Yönetimi

Bu çalışmada, sağlık sektöründe kadın çalışanların cam tavan algı düzeylerinin işten ayrılma niyetine etkisinde iş stresinin aracı rolü incelenmiştir. Bu amaçla çalışmada Sarioğlu (2018) tarafından Smith ve arkadaşlarının (2012) geliştirdiği “Kariyer Yolları Ölçeği” uyarlanarak hazırlanan “Cam Tavan Sendromu Ölçeği”, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin belirlenmesinde Grandey’in (1999) “İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği”, House ve Rizzo (1972) tarafından geliştirilen ve Efeoğlu (2006) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan “İş Stresi Ölçeği” kullanılmıştır. Çalışmada yöntem kısmında değişkenler arası ilişkiyi ölçmek için Pearson Korelasyon analizi, etkiyi ölçmek için Basit Doğrusal Regresyon analizi ve aracı rolü ölçmek için Process Macro Regresyon analizi kullanılmıştır.

Araştırma bulgularına göre, cam tavan sendromu ve iş stresinin işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü olumlu ilişki; cam tavan sendromu ile iş stresi arasında ise pozitif yönlü olumlu ilişki bulunmuştur. Yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre ise, cam tavan sendromu ve iş stresi işten ayrılma niyetini; cam tavan sendromu ise iş stresini pozitif yönde anlamlı şekilde etkilemektedir. Aracı rolü analizine göre ise, cam tavan sendromunun işten ayrılma niyetini etkilediğini, iş stresi faktörü ile birlikte bu etkinin daha da arttığı bulunmuştur. Tüm olumsuz etkenler ve tetikleyici unsurlar göz önüne alındığında kadınlar, kariyer yollarını ilerlerken ve üst düzey pozisyonlara yükselmeye çalışırken cam tavan engelleri ile karşılaşabilmektedir.

Sonuç olarak, aşılamayan engeller ile birlikte kadınlar işten ayrılma veya işi bırakma düşüncesine kapılabilir. Bununla birlikte sağlık sektörünün hali hazırda yüklediği iş stresi tüm bu engellerin üzerine eklenebilir ve işten ayrılma niyetini dolaylı şekilde etkileyebilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kadın Sağlık Çalışanları, Cam Tavan Sendromu, İşten Ayrılma Niyeti, İş Stresi, Özel Hastaneler

<b>Title of the Thesis:</b> The Mediator Role of Work Stress in the Effect of Glass Ceiling Perception Levels of Female Employees in Health Institutions on their Intention to Leave	
<b>Author:</b> Büşra TOPRAK	<b>Supervisor:</b> Assoc. Prof. Harun KIRILMAZ
<b>Date:</b> 20/01/2022	<b>Np:</b> vii (pre text) + 87 (main body) + 4 (app.)
<b>Department:</b> Sağlık Yönetimi	
<p>In this study, the mediating role of job stress in the effect of glass ceiling perception levels of female employees in the health sector on their intention to leave was investigated. For this purpose, in this study, the “Glass Ceiling Syndrome Scale” prepared by Sarioğlu (2018) by adapting the “Career Paths Scale” developed by Smith et al. (2012), Grandey (1999) “Intention to Leave Scale”, House and Rizzo (1972) and adapted into Turkish by Efeoğlu (2006) "Work Stress Scale" was used. In the method part of the study, Pearson Correlation analysis was used to measure the relationship between variables, Regression analysis to measure the effect, and Process Macro Regression analysis to measure the mediator role.</p> <p>According to the research findings, a positive relationship between glass ceiling syndrome and job stress and intention to leave; A positive correlation was found between glass ceiling syndrome and work stress. According to the results of the regression analysis, glass ceiling syndrome and job stress were related to turnover intention; glass ceiling syndrome, on the other hand, has a significant positive effect on work stress. According to the mediator role analysis, it was found that the glass ceiling syndrome affects the intention to leave the job, and this effect increases with the job stress factor. Considering all the negative factors and triggers, women may encounter glass ceiling obstacles while advancing their career paths and trying to rise to senior positions.</p> <p>As a result, with insurmountable obstacles, women may have the thought of quitting or quitting their job. However, the work stress that the health sector currently imposes can add to all these obstacles and indirectly affect the intention to leave.</p>	
<b>Keywords:</b> Female Health Workers, Glass Ceiling Syndrome, İntention To Leave, Job Stress, Private Hospitals	

## GİRİŞ

Kadınlar ilkel çağlardan günümüze hem ev içi sorumlulukların yerine getirilmesinde hem de iş dünyasında gösterdikleri aktif rollerle birlikte ekonomik yaşama önemli katkılarda bulunmuştur. Kadınların iş hayatındaki aktif rollerinin kabul edilir bir gerçek olduğunu gözlemlemekle birlikte, aileden gelen bir beklenti ve işteki görevleri arasında kalmaları kariyer yolunda ilerlemelerinde önemli engellerle karşılaştıklarını yani cam tavan sendromuna maruz kaldıklarını ortaya koymaktadır (Korkmaz, 2016). Bu doğrultuda cam tavan sendromunu, hiyerarşik bir organizasyon yapısı içerisinde kadınların veya diğer cam tavan sendromu görülme olasılığı olan kişilerin iş hayatında ilerlemek istedikleri kariyer yollarına çıkan yapay ve somut olarak görünmeyen engeller olarak tanımlamak mümkündür (Akdemir ve Duman, 2017).

Kadınların iş yaşamında karşılaştıkları problemler neticesinde, psikolojik yönden moral düşüklüğü yaşamaları, işlerinden duydukları memnuniyeti olumsuz etkileyerek iş hayatına son vermelerinde veya işi bırakma niyetinde olmalarında bir etken olarak görülmektedir (Soysal ve Baynal, 2016; Yaşar, 2019). Dolayısıyla kadın personel yoğunluklu sağlık sektöründe hizmet yükümlülüğü ve insan odaklı çalışma gereği, iş yükünün vermiş olduğu iş stresiyle birlikte kadınların kariyer yolunda ilerlemesi durumunda karşılaştığı engellerin işe devamlılığını etkilediği varsayılmaktadır.

Çalışma hayatında, özellikle yönetim alanında kadınlara daha az görev ve sorumluluk verilmesi, Türkiye’de kadınların, yönetim alanında erkek çalışanlara oranla daha fazla cam tavan sendromuna maruz kaldığı ve daha az liderlik pozisyonunu temsil ettiğinin bir göstergesidir (<https://assets.kpmg/>). Özellikle sağlık sektörü göz önüne alındığında, bu alanda kadın iş gücünün yoğunluk gösterdiği fakat kadınların üst yönetim kademelerinde yeterince yer almadığı, kadın çalışanların erkek egemen bir toplumda örgüt politikalarınca yeterince destek görmediği, bu nedenle cam tavan algısına sahip oldukları kanısına varılabilir. Bununla birlikte, kadınların cam tavan sendromuna maruz kalmaları durumunu kültürel normlar, basmakalıp toplumsal kurallar, iş politikaları ve uygulamaları etkilerken, kişinin kendisinden kaynaklanan bireysel faktörler de etkili olmaktadır. Karşılaşılan toplumsal ve bireysel engellerin kadınların iş tatminlerine de bir etkisi olduğu ve bu durumun iş süreçlerini etkileyebileceği varsayımını yapmak mümkündür (Akpınar, 2012; Soysal vd., 2016; İpçioğlu vd., 2018; Yaşar, 2019).

Literatürde kadınların kariyer engellerine maruz kalarak cam tavan sendromu yaşamasıyla ilgili geniş araştırma bulguları olsa da (Kolade vd., 2013; Soysal vd., 2016; Hoşgör vd., 2016; Sarıoğlu, 2018; Zeybek 2018); sendromun sadece kadınlarda ortaya çıkmadığı, erkeklerin de bu sendromdan etkilendiği, cinsiyete dayalı bir farklılık olmadığı ve kariyer yolunda ilerlerken cam tavan sendromuna maruz kaldıkları da gözlemlenmiştir (Özyer vd., 2014; İpçioğlu vd., 2018; Can vd., 2018).

İşten ayrılma niyeti, çalışanın iş ortamı içerisinde olumsuz tutum ve davranışlarının yanında işi ve işvereni kendi isteğiyle bırakma kararı olarak ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte çalışanın işi bırakma düşüncesinde olması ve alternatif iş olanaklarına yönelmesi ihtimalini ifade etmektedir (Mobley, 1997; Tepper vd., 2009; Beğenirbaş, 2014). Cam tavan sendromunun yaşandığı işletmelerde basmakalıp düşünceler, rol çatışmaları, şirket uygulamaları (işe alım, terfi ve ücretlendirmede ayrımcılık yapılması), bir rehberin olmaması ve iletişim ağındaki problemler gibi sorunlarla karşılaşabilmektedir. Bununla birlikte kurum işlevleri, örgüt kültürü ve örgüt iklimi genel olarak sıralanan engeller arasında olabilmektedir (Sökmen ve Akar, 2017). Bu eksiklikler sonucunda kadın yöneticilerin ve kariyerlerinde ilerlemek isteyen kadın çalışanların iş içerisindeki performansları düşebilir ve işten ayrılma niyeti ortaya çıkabilir.

İş yaşamı içerisindeki koşullar ve bu koşulların getirmiş olduğu baskılar, çalışan kişinin iş hayatını zorlaştırmakta ve artan baskının altında kalmasıyla birlikte iş stresi durumunun yaşanması kaçınılmaz hale gelmektedir. Yaşanan iş stresi sonucunda çalışanlarda işten ayrılma niyeti görülebilmekte ve hem kişiye hem de kuruma olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Kişi de ortaya çıkan psikolojik ve fiziksel problemlerin yanında kurumda performans ve verimlilik düşüşü yaşanabilmektedir. Bir diğer unsur olan cam tavan sendromunun ise işten ayrılma niyetiyle ilişkisi ve iş stresinin işten ayrılma niyetiyle ilişkisi olduğu varsayımı (Sökmen ve Akar, 2017; Öztürk ve Şahverdioğlu, 2019) çerçevesinde, çalışma 3 değişken etrafında anlandırılmıştır.

Birçok meslek grubu yanında sağlık hizmetlerini, gerektirdiği iş yükü ve sorumluluk gereği stres içeren, örgüt ve bireyde bazı olumsuzluklara sebep olabilecek problemler barındıran meslek alanı olarak tanımlamak mümkündür. Günümüz dünyasında, bireylerde ortaya çıkan sağlık problemlerinin yanı sıra örgüt faaliyetlerindeki bozulmaların gözlemlenmesi ve örgüt işleyişinde olumsuzlukların meydana gelmesi iş stresinin varlığından söz ettirmektedir (Çelik ve Turunç, 2009; Koçyiğit, Bal ve Öztürk,

2010). Çoğu meslek grubunda olduğu gibi özellikle sağlık alanında da kadınların çalışma sürecinde kariyer engelleri ile karşılaşmaları mümkün olmakla birlikte cam tavan sendromuna maruz kaldıkları düşünülmektedir (Hoşgör vd., 2016).

Cam tavan sendromu konusu literatürde çalışanların önündeki kariyer engelleri olarak tanımlanmasıyla birlikte bu sendromun cinsiyet üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla kadın çalışanlara ulaşılması hedeflenmiştir. Kadınların cam tavan sendromuna maruz kalmaları işten ayrılma niyetinin ortaya çıkmasını etkilediği düşünülmektedir. Türkiye’de kadın çalışanların yoğunlukta olduğu sağlık alanında, kadınların kariyer yolunda ilerlemelerine dair yapılan çalışmalarda sayının azlığı dikkat çekmekte olup (Hoşgör vd. 2016); sağlık sektörünün iş stresi içeren bir alan olduğu düşünülmekle birlikte işten ayrılma niyetinin çalışanlarda oluşup oluşmadığını tespit etmek konunun problemini ve neden seçildiğini açıklamakla birlikte konuyla alakalı alana özgünlük katacak bir çalışma olduğunu ortaya koymaktadır.

### **Çalışmanın Konusu**

Çalışmanın konusunu, İstanbul’da bulunan özel hastanelerde çalışan kadın sağlık çalışanlarının iş hayatında karşılaştıkları cam tavan sendromunun işte kalma veya ayrılma niyetlerine etkisinde iş stresinin aracı rolünü oluşturmaktadır.

### **Çalışmanın Amacı**

Çalışmanın amacı, sağlık sektöründe çalışan kadın çalışanların cam tavan algılarını ortaya çıkarmak, bu çalışanlarda ortaya çıkan cam tavan algı düzeylerinin işten ayrılma niyetine etkisini tespit etmek ve bu etkiye iş stresinin aracı rolünün etkisi olup olmadığını araştırmaktır.

### **Çalışmanın Önemi**

Türkiye’de kadın çalışanların yoğunlukta bulunduğu sağlık alanında, kadınların kariyer yolunda ilerlemelerine dair yapılan çalışmalarda sayının azlığı dikkat çekmektedir (Hoşgör vd. 2016). Sağlık sektörünün iş stresi içeren bir konu olduğu düşünülmekle birlikte işten ayrılma niyetinin çalışanlarda oluşup oluşmadığını tespit etmek konuyla alakalı alana özgünlük katacak bir çalışma olduğunu göstermektedir. Sağlık sektörü gerektirdiği iş yükü, özen gösterilmesi gereken bir alan olması ve hata oranına çok az yer veren bir sektör olması çalışmada dikkat edilen bir noktadır. Bununla birlikte sağlık sektörü zorlukların görülme sıklığı ve iş stresi içeren bir alan olması özelliğiyle dikkat çekmiştir. Bununla birlikte sağlık alanında yönetim kademesinde çalışan kadınların

meslekte yükselme engelleri çalışmanın araştırılabilir nitelikte olmasını ortaya koymuştur. Kadınların kariyer engellerine maruz kalmasıyla birlikte ortaya çıkan cam tavan sendromunun işten ayrılma niyetine etkisi olması ve bu etkiye iş stresinin aracı bir rol oynadığı düşünülmektedir.

Çalışma sonunda kadın çalışanların işte kalmaları veya işten ayrılma niyetinin gözlemlenmesi amaçlanmaktadır. Çalışmada diğer bir değişken olan iş stresinin, kadın çalışanların mesleklerini sürdürmeye olan etkisi gözlemlenerek çalışmayı zenginleştireceği düşünülmektedir.

### **Çalışmanın Yöntemi**

Araştırma yöntemi, evren örneklem olarak İstanbul il sınırları içerisinde bulunan, özel hastanelerde çalışmakta olan kadın sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Kamuya bağlı sağlık kurumaları bu çalışma dışında tutulacaktır. Veri toplama aracı olarak, sosyo-demografik özellikler, cam tavan sendromu, işten ayrılma niyeti ve iş stresi ölçeği ile oluşturulan toplam 34 sorudan oluşan anket kullanılmıştır. Verilerin analizinde çalışmanın amacına uygun olarak tanımlayıcı istatistikler, korelasyon analizi, basit doğrusal regresyon analizi ve SPSS Process Macro 4. Model regresyon analizi kullanılmıştır.

Çalışmanın sınırlılıkları, araştırmaya konu olan İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel hastaneler ile sınırlandırılmıştır. Bu durum araştırmanın evrenini küçülmüş ve sadece özel hastane alanında bir çalışma olma özelliğini taşımaktadır. Türkiye’de bulunan özel sağlık kuruluşlarının tamamını kapsamamaktadır. Ayrıca bu çalışma hastanelerde bulunan bütün çalışanları değil sadece kadın çalışanları ele almaktadır. Bu durum, bulgulardan elde edeceğimiz sonuçların tüm çalışanları kapsayacak şekilde genellemede bulunulmasını engellemektedir.

# **BÖLÜM 1: İŞTEN AYRILMA NİYETİNE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

## **1.1. İşten Ayrılma Niyetinin Ortaya Çıkışı ve Tanımı**

İşten ayrılma niyeti çalışanların kurumdan ayrılma konusunda karar vermesi veya buna niyet etmesidir. Çalışanlar iş koşulları kendilerine yetersiz geldiğinde ve bir tatminsizlik olduğu durumda gösterdikleri yapıcı olmayan ve aktif eylemler olarak açıklanabilmektedir. Bu durumu etkileyen faktörler arasında kariyer geliştirme fırsatları, ücret, örgütsel kültür ve değerler, çalışma ortamı, çalışma arkadaşları ve ilişkileri, iş-aile dengesi, iş beklenti ve talepleri, ödüllendirme politikaları olarak sıralamak mümkündür. İşten ayrılma niyeti, ciddi bir devamsızlığın ön göstergesidir ve işletmelerde önemli oranda maliyet kaybına sebep olmaktadır. İş tatmini ve motivasyonun yüksek olduğu durumlarda işten ayrılma niyetinin önüne geçilebilir ve çalışan performansından alınan verim artırılabilir (Rusbelt vd, 1988; Barrlett, 1999).

Bir kurumda, çalışanın kuruma bağlılığı yüksek ise iş gücü devir oranı düşük olmakla birlikte bağlılıkları düşük olduğunda iş gücü devir oranı yükselmekte ve işten ayrılma niyetleri artmaktadır. İşten ayrılma niyetini engelleyen faktörler arasında iş tatmini, işe yapılan yatırımlar, ödüller ve alternatif iş imkanları bulunmaktadır. Çalışana bu imkanlar sağlandığında işten ayrılma niyeti azalmakta ve örgüte bağlılık artmaktadır. Günümüzde artan rekabet koşullarına bakıldığında, çalışandan alınan verim önemli bir yer almakta ve kurumların ayakta kalabilmelerini sağlama yolunda çalışanların iş ile ilgili tutum ve davranışlarının sağlıklı ve doğru bir şekilde ilerleyebilmesi gerekmektedir. Özellikle sağlık sektöründe, çalışanların iş ve kurumlarına karşı olumlu duygular içerisinde olması iş tatminini ve örgüte olan bağlılığı arttırmakta buna bağlı olarak işten ayrılma niyeti azalmaktadır. Bu durumda hasta-müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi, işten alınan verim ve işletme başarısına katkı sağlanmaktadır (Gül, 2008; Çarıkçı, 2009).

İşten ayrılma niyeti ilk olarak, çalışanın işe karşı olumsuz tavırlar sergilemesi ve işini kendi isteğiyle bırakma kararına bağlı olarak ortaya çıkmıştır. İşten ayrılma, örgütsel etkinliği ve örgüt düzenini olumsuz yönde etkilediği bilinmektedir. Çalışanların mevcut işlerinden memnun olmaması ve buna yönelik yıkıcı faaliyetlerde bulunması, sürekli işi



birakma düşüncesinde olması ve alternatif iş olanaklarına yönelmesi işten ayrılma niyeti olarak bilinmektedir. İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörler arasında örgüt kültürü, çevresel faktörler, iş beklentileri, alternatif iş olanakları, çalışma koşulları ve arkadaşları, kariyer geliştirme fırsatları, ücret ve ödüllendirmeler yer almaktadır. İşten ayrılma düşüncesinde olan çalışanın örgütte yarattığı eksiklik yetenek kaybına, yeni eleman bulmaya ve o kişiyi işe alıştırmaya, örgüt maliyetlerini arttırmaya sebep olmaktadır ve bu durum örgütte ciddi kayıplara yol açmaktadır. Çalışanların işten ayrılmaları örgüte kattığı maliyetlerden dolayı psikoloji, sosyoloji, ekonomi gibi birçok bilimsel disiplinin araştırma konusu olmuştur. İşten ayrılma niyeti arttıkça iş devir oranı ve devamsızlıkta artış yaşanmaktadır. Örgüt içerisinde meydana gelen bu olumsuzluklardan dolayı araştırmacılar işten ayrılmaya yönelik davranışları önceden tahmin etmeye yönelik çalışmalar yapmalı, yöneticiler ise işten ayrılmaları önlemeye yönelik tedbirler almalıdır (Mobley, 1977; Rusbelt vd., 1988; Tepper vd. 2009; Takase vd., 2005; Karabay, 2015).

İşten ayrılma niyeti, işi bırakmayı düşünmek ve yeni iş teklifleri ile ilgilenmek olarak iki farklı boyutta ele alınabilir. Çalışan mevcut işinden, bazı olumsuz faktörlerden dolayı ayrılmak isteyebilir veya daha iyi bir iş bulduğunda gelebilecek yeni iş tekliflerini düşünebilir. Bireyler çalıştıkları işlerinden ayrılmak için bilinçli olarak planlar yapabilir ve isteklerini dile getirebilirler. Ortaya çıkan bu durum çalışanın örgüt içerisinde bilinçli şekilde düşük performans sergilemesine ve bunun sonucunda işten ayrılma eğiliminde bulunmasına sebep olmaktadır (Tett ve Meyer, 1993; Cuskelly ve Boag, 2001; Meisler 2013; Çalışkan, 2019).

Çalışanların işyerinde yaşadığı hoşnutsuzluk ve iş tatminsizliği durumunda işi bırakma düşünceleri oluşabilmektedir. Çalışanın işi bırakmasına dair verdiği karar ve düşünceler işten ayrılma niyetini ortaya çıkarmaktadır. Kişinin doğrudan işi bırakması veya istifa etmesi değil de işi bırakma düşüncesinin oluşması işten ayrılma niyetini tanımlamaktadır. İşten ayrılma niyeti, bir karar alma aşamasıdır ve örgütte ilerleyen zamanlarda işi bırakma olasılığı oluşmaktadır. Çalışanlar işte yaşadıkları birçok nedenden kaynaklanan sebeplerden dolayı iş tatminsizliği yaşayabilir ve geri çekilmeye yönelik davranışlar sergileyebilirler. Çalışanlar işi bırakmayı önceden planlayabilir. Çünkü gerçekleşme ihtimali olan bu eylem işi bırakma fikrinden önce gelir ve gönüllü olarak bırakma kararının ön safhasını oluşturmaktadır. Çalışanın kurumdan ayrılma

eğilimi, işten ayrılmanın en önemli belirtisi olarak bilinmektedir (Dirican, 2015; Uğural, 2016; Canbek, 2017; Diktaş, 2018; Öztürk, 2019).

Çalışan devir hızı örgütlerde iş süreçlerini ve verimliliği etkilediği için bu hızın artması örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğurabilmekte, yavaş olduğu zaman ise örgüte olumlu durumlar yansıtılabilmektedir. Çalışkan ve yetenekli çalışanları kaçırma ihtimali sektörde devamlı rekabet avantajını negatif yönde etkileyebilmekte ve yeni alınacak personele verilecek olan eğitim maliyetleri örgüte ek olarak masraf yansıtılabilmektedir. Kurumsal bellek, kurumların geçmişlerine ait tüm bilgi, belge ve süreçler, kurumsal gelecek planlarını oluştururken başvurdukları en önemli, geçmişten geleceğe oluşturduğu ve yeniden kullanmak için hafızasında tuttuğu değerli bilgilerdir (Megill, 2005; Mert, 2017). Bir örgütte kurumsal bellek oluşmamışsa, işi bırakan kişinin yeri kolay kolay dolmamakta ve ayrılan personelin deneyiminden kaynaklanan bilgileri yitirmiş olmaktadır. Aynı zamanda, işi bırakan personelin ardından olumsuz yönde etkilenen diğer çalışma arkadaşlarının sebep olduğu verimlilik kaybı ve yeni başlayan personel ile yaşanacak ilişkinin belirsizliğinden doğan kaygı ve problemler örgütü olumsuz yönde etkilemektedir (Aras, 2016; Canbek, 2017).

İşten ayrılma niyeti, işgörenlerin bireysel ve örgütsel beklentilerinin karşılanmaması sonucu iş ilişkilerini sonlandırma, yıkıcı ve aktif davranışlarda bulunma, örgütü terk etme isteği neticesinde ortaya çıkmaktadır. Örgütler rakiplerine göre farklı ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için yetenekli çalışanlara sahip olması ve örgüte verimlilik kazandıran faaliyetlerde bulunması gerekmektedir. Bundan dolayı örgüte fayda sağlayan personelin işte tutulması büyük önem arz etmektedir. Personeli işte tutmak, işten ayrılma düşüncelerine sebep olan nedenleri tespit etmek ve bunları engellemeye yönelik tedbirler almak, bireysel ve örgütsel nedenleri araştırarak bir planlama yapmak örgütün faydasına olacaktır. Aksi halde iş akışı yavaşlayabilir ve örgüt elde etmek istediği olumlu sonuçlarda gecikme yaşayabilir (Rusbelt vd., 1988; Özdemir ve Özdemir, 2015; Aras, 2016).

Sağlık sektörü stresli ve özen gösterilmesi gereken bir alan olduğu için bu alanda çalışan personelin iş memnuniyet seviyelerinin yüksek olması önem arz etmektedir. Sağlık çalışanlarında iş doyumunu ve işte kalmayı artırmada önemli faktörler olarak adil terfi fırsatı, yan haklar ve koşullu ödüller önemli yer almaktadır. İşe karşı memnuniyet konusunda çalışma ortamı, duyarlı olma ve iş arkadaşları arasındaki iş birliğinin önemli faktörler olduğu bilinmektedir. Yapılan birçok çalışmaya göre (MacIntosh, 2010;

Zhang, 2014; Vermeir, vd. 2017; Holland, vd., 2019) sağlık çalışanlarının işten ayrılma niyetlerini etkileyen önemli faktörlerden biri memnuniyet düzeylerinin düşük olmasıdır. Düşük memnuniyet sağlık hizmeti kalitesini etkilemekte ve işten ayrılma niyetini artırmaktadır. Çalışanlar doğrudan veya dolaylı olarak, başka olumsuz faktörlerin de etkisiyle işi bırakma düşüncesine girebilir ve işten ayrılabilirler (Masum,2016).

Kişisel kazanımlar, bireyin içinde tüm potansiyelini kullanarak örgüt içinde ve dışında her anlamda daha başarılı olması demektir. Bu kazanımlar, bireylerin aldıkları eğitim faaliyetleri sonucu diğer kişilerle iletişim kurmasına, görev ve sorumluluklarını daha iyi şekilde yerine getirebilmesine, kişisel gelişimine, yetenek ve bilgilerinin güncel kalmasına yardımcı olmakta ve kişilerin hem iş hem de sosyal anlamda hayatlarını kolaylaştırmaktadır. Kariyer anlamında kişinin elde ettiği kazanımlar ise, kariyer hedeflerine ulaşmasında ve bu yolda kendini geliştirmesine olanak sağlamasına, daha iyi ücretlerde çalışmasına, terfi veya ödüller kazanmasına, farklı ve harekete geçirici görevler almasına katkı sağlamaktadır. Elde edilen tüm bu kazanımlar çalışanların örgütte kalma düşüncelerini dolaylı ve doğrudan şekilde etkileyebilmektedir. Yönetici ve çalışma arkadaşlarının desteği, öğrenme motivasyonu ve bireysel kazanımlar konusunda başkaları tarafından desteklenmek işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Söz konusu değişkenler kişilerin örgüte bağlılığını arttırmakta ve işi bırakma eğilimini azaltmaktadır. Bununla birlikte iş ve kariyer ile ilgili kazanımlarda elde ettikleri avantajlar kişilerin örgüte bakış açısını değiştirmekte, olumlu anlamda örgüte katkı sağlamaktadır. Bireyler kendilerine sağlanan eğitim olanaklarıyla da elde ettikleri deneyimler sayesinde örgüte karşı bir sorumluluk duygusu benimseyip kendilerini borçlu hissederek işten ayrılma düşüncesini en aza indirmektedirler (Sabuncuoğlu, 2007).

Çalışanın işten ayrılması, örgütün tüm uygulamalarından etkilenmesi ve ortaya çıkan tatminsizlik durumu sonucu ortaya çıkmaktadır. İşten ayrılma niyeti örgütler tarafından istenmeyen, performansı düşürecek ve iş akış düzenini bozacak tüm faaliyet ve uygulamalardan doğan olumsuz davranışlar bütününün son aşamasıdır. Niyet oluştuktan sonra yaşanan olumsuzlukların uzun süre devam etmesi ile birlikte işi bırakma eyleminin gerçekleşmesi neredeyse kaçınılmaz hale gelmektedir. Kişinin kurum içerisinde sergilediği davranışlar sonucu ortaya çıkan bu niyet kişinin kendi rızasıyla bilinçli olarak oluşmaktadır. Bu niyette bulunan işgören başarılı ve yetenekli olduğu takdirde işverenler, işletmeler ve yöneticiler tarafından fark edilmeli ve çalışanı

kurumda tutabilmek için gerekli önlemleri alıp engelleyici politikalar geliştirilmelidir. Eğer işten ayrılma niyetinde olan personel işletmeye katkı ve başarı açısından yetersiz, mali açıdan zarar veriyorsa, işveren, işgörenin kendi isteğiyle işten ayrılmasını, yerine daha başarılı ve işletmeye verimlilik kazandıracak personel ile çalışmayı isteyebilir. Amerika'da yapılan bir araştırmada 1.500 dolar maaş alan bir çalışanın işten ayrılmasının işletmeye maliyetinin 4.000 dolar olacağı sonucuna varılmıştır. Birçok büyük uluslararası işletmede CEO olarak görev yapmış olan Julie Kantor'un ifadelerine göre yıllık 60.000 dolar kazanan bir çalışanın işten ayrılmasının işletmeye maliyeti 30.000-45.000 dolar civarında olmaktadır (Dirican, 2015; Yener 2016; Crosser, 2016; Çalışkan vd., 2019).

Özetleyecek olursak, çalışanın işten ayrılma konusunda verdiği bilinçli karar, henüz istifa etmediğini, işi bırakmaya yönelik bir eylemde bulunmadığını fakat bir düşüncenin oluştuğunu ifade etmektedir. İşten ayrılmayı belirleyen ve bu niyeti oluşturan bireysel, örgütsel ve çevresel birçok unsur bulunabilir. Kaynağı ne olursa olsun çalışan tarafından işten ayrılma niyetinin bir örgütte oluşması; üretim ve verimliliğin azaltılmasına, sermaye kaybına, performans düşüklüğüne, yeni alınacak olan personelin eğitilmesinde harcanan zaman ve maliyete, yeni başlayacak olan personelin başına gelebilecek kaza ve yaralanmalara, diğer çalışanların iş yükünün artmasına sebep olmakta ve kritik bir döneme girmesine sebep olmaktadır. Bunun yanında, olumsuz sonuçlar doğuran bu niyetin başka açıdan olumlu sonuçlar da ortaya çıkardığı, organizasyonlar için bir fırsat yarattığı da bilinmektedir (Özdemir vd., 2015).

Düşük performansa sahip, işletmeye faydası olmayan, üretim ve maliyeti azaltan, sahip olduğu yetenek ve becerisi o işe uygun olmayan, çalışma ortamının düzenini bozan kişilerin örgütten ayrılmasının olumlu tarafları da vardır. Örgüte katkı sağlamayan personelin örgütte bulunmaması iş akışı ve düzeni açısından faydalı olacağı bilinmektedir. İşten ayrılma niyetinin ortaya çıkardığı olumlu ve olumsuz her durum organizasyonları etkilemektedir. Bazı araştırmalara göre (Harvard Business Review, 2016), çalışanlara başka iş arayışına girmeden önce müdahale etmek, başka iş teklifleri aldıktan sonra o kişiye teklif etmekten çok daha iyi bir yol olduğunu söylemektedir. İşten ayrılan kişilerin %50'si, başka yerden bir teklif aldığı anda eğer gerekli tedbirler alınmadıysa ilk 12 ay içerisinde işten ayrılmaktadır. İnsan kaynakları açısından da bu durumun ele alınması, gerekli önlemlerin alınması, bireysel ve örgütsel boyutta gözden geçirilmesi önemli konulardan biridir (Çalışkan, vd., 2019).

## **1.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Nedenler**

Literatürde, işten ayrılma niyetini etkileyen birçok neden bulunmaktadır. Bu nedenleri bireysel, örgütsel ve çevresel nedenler olarak sıralamak mümkündür.

### **1.2.1. Bireysel Nedenler**

Bireylerin sosyal ve özel hayatlarında, yaşam standartlarına bağlı olarak aile ilişkilerinde meydana gelen evlilik, ölüm, boşanma, emeklilik, eğitim-öğretim durumu, sağlık ve psikolojik nedenler kişilerin iş hayatını etkileyerek işten ayrılmalarına sebep olabilir. Bununla birlikte yaş, cinsiyet gibi demografik özellikler de işi bırakmaya sebep olabilmektedir. İşten ayrılma niyetinin cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığı literatürde araştırma konusu olmuştur. Yapılan araştırmalar sonucunda kadınların işten ayrılma niyetlerinin ailevi sorumluluklar ve cinsiyet ayrımcılığı gibi nedenleri erkeklere göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir (Zeng, 2011; Azaklı, 2011; Nyaga, 2015). Bununla birlikte, erkeklerin kadınlara göre daha fazla alanda iş sahibi ve fırsatlara sahip olmaları, daha çok iş teklifi almaları nedeniyle cinsiyet açısından erkeklerin işten ayrılma niyetlerinde artış olduğu bilinmektedir (Hwang, vd., 2006; Azaklı, 2011; Fındık, 2011; Aras 2016). Sosyal çevre açısından bakıldığında, bireylerin etrafında bulunan aile, arkadaş, akran gibi kişilerin desteği ve motivasyonu kişilerde stres azaltan faktörlerdir. Bu desteğin eksikliği kişilerin motivasyon düşüklüğüne ve stresli olmalarına neden olarak iş hayatlarını etkileyebilmekte ve işten ayrılma niyetlerini artırabilmektedir (Firth, 2004).

Kişilerin yaşam standartlarına bağlı olan kişisel tercihleri, kendi isteğiyle işten ayrılmasına sebep olmaktadır. Kişilerin demografik özellikleri, aile ilişkileri içerisindeki değişimler, başka bir işe duyulan sempati ve yönelim, hayatlarındaki değişimler kişiden kişiye değiştiği için işten ayrılmada bireysel nedenler olarak ortaya çıkmaktadır (Uğural, 2016). Yine kişisel nedenler arasında bireyin eğitim seviyesi, işi bırakma davranışı ile paralel şekilde ilerlediği yani eğitim seviyesi arttıkça işten ayrılma niyetinin de arttığı diğer bilinen nedenler arasındadır. Eğitim seviyesi yükselen kişinin iş ile ilgili beklentileri artmakta, sahip olduğu bilgi seviyesini daha iyi şekilde değerlendirmek istemekte, eğitim seviyesine uygun işlere yönelmekte ve alternatif iş arayışları içerisinde girmektedir (Yener, 2016).

Çalışma ortamında, çalışan ve örgüt kültürü arasındaki uyum çok önemlidir. Çalışanların kişisel değerleri ve kültürünün örgüt ile çakışması işten ayrılma eğilimine

sebeup olabilmektedir. Çalışma çevresi ile uyumlu olan bireyler işlerinde devamlılık sağlayabilir, aksi takdirde kişisel değerleri ile örgüt kültürü arasındaki fark açık olduğunda kişileri olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bir diğer etken ise örgütsel istikrarsızlıktır. Bireyler kariyerleri açısından önünü göremedikleri takdirde işe karşı isteksizlik oluşabilmekte, dengesiz ve riskli çalışma ortamları kişileri örgüt dışına itebilmektedir. Diğer yandan, kişilerin kendilerini geliştirdikleri sürece başkalarına ve başka örgütlere daha kolay pazarlayabilmekte ve işe alınabilirliğini arttırabilmektedir (Perez, 2008; Altay, 2018).

Medeni durum açısından, evli olan kişilerin işi bırakma eğiliminin bekar insanlara göre daha az ve çekingen olduğu bilinmektedir. Evli kişiler iş değiştirme ve işi bırakma gibi durumlarda daha az risk almakta, bekâr kişiler ise üstlendikleri sorumluluğun evlilere göre az olması nedeniyle işten ayrılma eğilimine daha yatkın olduğu bilinmektedir (Perez, 2008; Altay, 2018).

### **1.2.2. Örgütsel Nedenler**

Örgütsel faktörler, kişinin doğrudan iş ile alakalı nedenleri olduğu için işten ayrılma niyetini önemli derecede etkilemektedir. Bu faktörleri bilmek ve buna yönelik önlem almak organizasyonların iş akışı ve düzenini bozmamak adına önem arz etmektedir. İşten ayrılma niyetini etkileyen örgütsel faktörlerin başında iş tatmini gelmektedir. Kişiler memnun olmadığı iş ve iş ortamında moral ve motivasyon düşüklüğü yaşayıp işletmeye olumlu anlamda katkı sağlamayabilir (Aras, 2016).

Bir diğer faktör ise örgütsel bağlılıktır. Kişiler çalıştığı kuruma karşı bağlılık oluşturmadığında ve görev ve sorumluluklarını benimseyemediklerinde hizmet veya üretimde aksamalar yaşanabilir. Dolaylı olarak bundan etkilenen çalışanlarda işten ayrılma niyeti oluşabilmektedir. Diğer yandan kişilerin yine kurum içerisinde yaşadığı iş stresi, tükenmişlik ve psikolojik dengesizlik hem bireyi hem de çalışma ortamını olumsuz anlamda etkileyebilir, yaşanan motivasyon düşüklüğü sonucunda işten ayrılma niyeti oluşabilmektedir (Aras, 2016).

Çalışanların örgütte destekçileri veya yol gösteren birileri olmadığında iş tatminsizliği ve buna bağlı olarak işten ayrılma niyetine yöneldiği bilinmektedir. Sosyal desteğin veya yönlendirici birilerinin olması durumunda organizasyonlarda personel devir hızının yavaşladığı ve işten ayrılma niyetinde azalma olduğu yapılan araştırmalar (Chew, vd., 2008; Thomas, 2009; Güler, vd., 2018; Çamveren, 2019) sonucunda

bulunmuştur. Aynı zamanda bu etkenin kişilerin iş stresi yaşamalarını da engellemektedir. İşten ayrılma niyeti büyük ölçüde iş tatminsizliği, organizasyona bağlılık eksikliği ve mevcut modelde iş stresi faktörlerinden etkilenen stres duygularından etkilenir. Bununla birlikte, işten ayrılma niyeti ve olası işten ayrılma etkisi konusunda endişe duyan yöneticiler için bu değişkenler üzerinde çalışılmalı, gerekli planlamalar yapılmalı ve tedbirler alınmalıdır. (Firth, 2004; Yasmin, 2015).

Sağlık alanında hemşireler ile ilgili yapılan bir çalışmada, kendilerini daha yorgun hissettikleri veya iş bırakma niyetlerini daha sık ifade ettikleri, yaptıkları işten daha az memnun oldukları tespit edilmiştir. İş hayatları ve çalışma ortamı içerisinde yaşadıkları iş tatminsizliği, hemşirelerde işten ayrılma niyetinin, gerçekleşme ihtimali yüksek olan işten ayrılma eylemi üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu, bunun da hizmet kalitesinde belirli miktarda düşüşe ve hasta bakım maliyetinde artışa neden olduğu bilinen nedenler arasındadır. İşgörenlerin kariyer planlaması, düşük ücret, terfi gibi faktörlerin olumsuz anlamda işe bağlılık ve performansı etkilemesi ile birlikte ortaya çıkabilecek işi bırakma düşüncesi hem kişiyi hem de örgütü etkilemektedir (Tzeng, 2002; Takase, vd., 2005).

Çalışanların işten ayrılmaları mevcut yeteneklerin kaybına, ilave personel temini ve eğitimine, örgüt içerisinde zaman ve maliyet açısından kaybı gibi birtakım problemlere yol açmaktadır. Örgüt kültürü, rol talep ve beklentiler, çalışma ortamı, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, kariyer geliştirme fırsatları, ödüllendirme gibi faktörler bireylerin işten ayrılma niyetlerinin oluşmasına sebep olacak örgütsel faktörlerdir. Tüm bunlara ek olarak, iş yerinin konumu, ulaşımı, çalışanı olumsuz yönde etkileyen çalışma koşulları, fazla mesai ve iş yükü, izin politikasında başkalarına tanınan ayrıcalıklar, adil olmayan uygulamalar, işgörene sağlanan yetersizlikler gibi örgütsel nedenler çalışanların işyerinde etkilendiği faktörlerdir ve işten ayrılma niyetine zemin hazırlamaktadır (Takase, vd., 2005; Dirican, 2015).

İşten ayrılma niyetini tetikleyen en önemli faktörlerden biri örgütsel bağlılık olarak bilinmektedir. Bir örgütte, kalanlar ve ayrılanlar arasındaki farkı açıkça ortaya koyan etkenin örgütsel bağlılık yani duygusal devamlılık olduğu bilinmektedir. Gönüllü olarak işten ayrılmak isteyen çalışanların ekonomik, psikolojik ve sosyal belirleyicilerden etkilendiğini bu belirleyicilerin örgütsel bağlılığı etkilediği ve olumsuz anlamda bir gelişme oluştuğunda işten ayrılma niyetinin ortaya çıkabileceği bilinmektedir (Yasmin, 2015).

Organizasyonlarda yaşanan problemlerin bir kısmı doğrudan örgüt ile alakalı bir kısmı ise işin ve çalışanın kendisi ile alakalı olmaktadır. İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörler genelde önlenemez ve önceden tahmin edilebilir nedenlerdir. Çalışana psikolojik ve fiziksel baskı, maaş ve terfide bilgi ve iş yüküne göre değil de farklı nedenlere göre ayırım yapılması, adaletsizlik, çalışma ortamının emniyetsizliği, işyerinde kreş, revir, yemekhane gibi sosyal hizmet ve ihtiyaçların yetersiz olması işten ayrılmayı etkileyen örgütsel nedenler olarak bilinmektedir (Uğural, 2016).

### **1.2.3. Çevresel Nedenler**

Çevresel nedenler, işletme dışında gerçekleşen, örgütlerin müdahale şansı olmayan, işten ayrılmaların engellenmesi çoğunlukla güç olan önlenemez etkenlerdir. Örgütlerin kontrolünün dışında gelişen ve engellemesi zor olan makroekonomik ve sosyal boyutlu etkenler işten ayrılma niyetini etkilemektedir. İş gücü piyasasında oluşan rekabet ortamı nedeni ile genişleyen iş hacmi, bazı mesleklerin cazibesini yitirip bazılarının daha gözde hale gelmesi, rekabet avantajının artması, mevsimsel işlerden kaynaklanan dönemlik kazançlar, birden fazla yetkinliğe sahip olan veya alanında uzmanlaşmış kişilerin daha iyi şartlarda başka şehirlerde çalışmak istemesi, ülkenin ekonomik durumu, arz-talep eksikliği, vergi yükünün artması, ülkenin eğitim ve ekonomik yönden gelişmişlik düzeyinin üretim ve hizmet sektörüne etkisi gibi birçok neden örgüt dışı yani çevresel nedenleri oluşturmaktadır (Ökten, 2008; Varol, 2010; Özdemir, vd., 2015; Aras, 2016).

### **1.3. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları**

İşten ayrılma niyetinin yukarıda bahsedilen sebeplerden dolayı hem örgüte hem kişiye olumlu veya olumsuz anlamda birçok sonucu yansıyabilir. Çalışanların örgütten ayrılması sadece kendisini değil çalışma arkadaşlarını da etkilemektedir. İşten ayrılan personeller bu istifadan dolayı kurum aleyhine konuşabilir, örgüt içerisinde birtakım karalama, kurumu kötüleme konuşmaları yapabilir ve bu durum örgütün işveren markasını tehlikeye atabilmektedir (Aras, 2015).

Koşullu ödüller, maaşlar, yan haklar gibi işgörenlerin sahip olduğu hakların suistimal edilmesi ve adil davranılmaması sonucu kişiler işten ayrılma niyetine yönelebilirler. Aynı zamanda örgüt içerisinde yönetici desteğinin olmaması da çalışanları etkileyebilmektedir. Bunun sonucunda işten ayrılan kişilerin arkasından çalışma arkadaşlarından çok yönetici ve amirleri etkilenmektedir. Boşalan pozisyonun dolabilmesi, işi bırakmaya sebep olan faktörlerin incelenmesi ve yeni personel arayışı



hem örgütü hem işi hem de yöneticiyi doğrudan etkilemektedir. İşten ayrılma niyeti, ciddi bir devamsızlığın ön göstergesidir ve işletmelerde önemli oranda maliyet kaybına sebep olmaktadır (Gül 2008; Masum, 2016).

İşten ayrılma niyetinin olumlu sonuçlarına bakıldığında, işten ayrılan personelin yerine daha nitelikli ve becerikli çalışanın getirilmesi ya da yeni yeteneklere fırsatlar tanınması, işe ve çalışma ortamına katkısı olmayan personelin işten ayrılmasının hakkaniyetli olduğunun düşünülmesi ve diğer çalışanların hak edenin çalıştığını düşünerek motive olmasıdır. İnsanlar kendi durum ve davranışlarını başkalarıyla veya geçmişleriyle kıyaslayabilmektedir. Bu kıyaslama sonucunda kişiler olumsuz düşüncelere sahip olup adaletsizlik algısına kapılarak moral ve motivasyon düşüklüğü yaşayabilmektedir. Örgütün sağladığı tüm eğitim, kariyer, uyum gibi imkânlarla rağmen personel işin gerektirdiği görev ve sorumlulukları yerine getirmekte zorlanıyorsa ve işe yetersiz kalıyorsa mecburi olarak işten ayrılmanın hem kurum hem de diğer çalışanlar açısından daha faydalı olacağı düşünülmektedir. Adams'ın eşitlik kuramı (Adams, 1965) çerçevesinde, adalet algısı gelişebilir ve bu durum diğer çalışanların moral ve motivasyonunu yükseltirken performanslarını da olumlu anlamda etkileyebilmektedir. Bununla birlikte işten ayrılan personelin yerine hem işletme içi hem de işletme dışı kaynaklardan faydalanılarak alternatif yetenekler bulunabilir. İşletme içi kaynaklardan seçilen personel örgüt işleyişi ve iş sürecine hâkim olduğu için hızlı bir şekilde işe adapte olacağı düşünülmektedir. İşletme dışı kaynaklardan personel seçiminde ise özellikle köklü ve profesyonelleşmiş kurumlarda, işe yeni başlayan personelin rotasyon programı ve eğitimi ile işe adaptasyonunun sağlanması, iş ile alakalı yeterliliklerini arttırıp işe alışma ve işi kendi başına yapma sürecinin hızlandırılmasına katkı sağlamaktadır. İşten ayrılan personelin gönüllü veya gönülsüz şekilde ayrılması iş arkadaşlarını ve çalışma ortamını etkileyebilmektedir (Yener, 2016).

#### **1.4. İşten Ayrılma Niyetini Önlemeye Yönelik Uygulamalar**

Organizasyonlara rekabet avantajı sağlayan yetenekli personelin işi bırakmasını engellemek ve önlemeye yönelik tedbirler almak gerekir. Bu personeli örgüte bağlamak ve işe dair memnuniyetlerini arttırmak yöneticilerin görevidir ve buna yönelik planlamalar yapılmalıdır (Karsh vd., 2005). Kişi-çevre uyumu teorileri, çalışanların sadece çevrelerine tepki veren kişiler olmadığı; bunun yerine çevreleriyle karşılıklı bir ilişki içinde olduklarıdır. Kişi-çevre uyumu teorileri, araştırmacıların keşfedilmemiş

alanları ortaya çıkarmak için işten ayrılma niyeti üzerindeki çalışmalarını genişletebilecekleri yenilikçi araçlar olarak önerilmiştir (Takase, 2005).

Sağlık çalışanları açısından iş tatminsizliği ve işten ayrılma niyeti, sadece sağlık çalışanlarının çalışma koşullarının iyileştirilmesiyle çözülemeyen, başka faktörlerin etkisiyle kendi kendini tekrarlayan problemlerdir. Mesleki imajı, beceri kullanımı ve örgüt kültürü gibi faktörler de iş tatminsizliği ve işten ayrılma niyetlerinin nedenleri araştırılırken göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Çalışanların mesleki ihtiyaçları, işe veya organizasyona karşı davranışsal ve duygusal tepkilerinin yanında çevresine ilişkin düşüncelerini de etkilemektedir. Bu tür düşünceler, sağlık çalışanlarına yönelik yapılan araştırmalarda çalışan devri ile ilgili sorunları hafifletmek için daha etkili olabilir ve sağlık çalışanı merkezli yaklaşımlar geliştirmelerini sağlayabilmektedir (Takase, 2005; Aras, 2015; Canbek, 2017).

Sağlık personelinin işten ayrılma ve işe devamsızlık yapmalarına neden olabilecek etkenler araştırılmalı ve bunu önlemeye yönelik çalışmalar yapılmalıdır. İş çevresi ve özelliklerinin sağlık personelinin iş tatmini ve işe olan bağlılığı üzerindeki etkisi araştırılarak literatüre katkıda bulunulması gerekmektedir (Karsh vd., 2005).

İşten ayrılma niyetini önlemeye yönelik bazı uygulamalar bulunmaktadır. Bunlara örnek olarak; stres yönetimi, danışmanlık hizmetleri ve mesleki gelişim fırsatı verilebilir.

#### **1.4.1. Stres Yönetimi**

İşten ayrılma niyetine sebep olan memnuniyetsizlikler ve iş hayatında yaşanan zorluklar, kişilerin çalışma ortamında strese ve tatminsizliğe sebep olmaktadır. Çalışan bu negatif etkilerden dolayı stres yaşıyor ve bundan dolayı psikolojik anlamda yıpranıyorsa işi bırakmayı düşünebilir. İş stresi çalışanlardan talep edilen iş durumlarından kaynaklanmaktadır. Emek yoğun ve insan odaklı hizmet veren sağlık çalışanlarının iş beklentileri karşılanmadığı durumda fiziksel veya psikolojik rahatsızlığa yakalanabilirler. İş stresi, hem çalışanlar hem de örgütler için önemli bir sağlık sorunudur ve tükenmişliğe, işgücü devir hızına ve devamsızlığa neden olabilir. İş stresi, çalışanları işe almak ve işte tutmak için de bir engel olabilir. Sağlıklı çalışma ortamları, sağlık profesyonellerinin işe alınması ve elde tutulması, sağlık sistemlerinin sürdürülebilirliği için hayati öneme sahiptir. Sağlık kuruluşları, artan yaşlı nüfusun artan taleplerine yanıt verirken maliyetleri kontrol etmeli ve üretkenliği artırmalıdır. Bu süreçte önemli olan, çalışanların sağlığı ve huzuru için stres kavramıyla ilişkili olan bir

endişenin ortaya çıkması ve bu endişenin organizasyonlarda etkinlik ve performansı etkilemesi konusuyla ilişkilendirilmesidir. Stresle başa çıkabilmek için iş ve özel hayat arasında ayırım sağlanmalı, çalışanın sağlığını, işyerindeki performans ve etkinlik kapasitesini riske atabilecek bireysel davranış ve eğilimi sorgulayan gelişmeler takip edilmeli, işyeri sağlığının teşviki ve geliştirilmesine yönelik planlamalar yapılmalıdır. Kişiler kendilerini tanımalı ve kişisel özelliklerini göz önünde bulundurarak stresle başa çıkmalı veya uzak durması gerekmektedir. İş ortamında bu düzeni sağlayan çalışanlar işten ayrılma düşüncesine sahip olmamaktadır (Taormina, 2000; Dirican, 2015; Nowrouzi, 2015).

#### **1.4.2. Mesleki Gelişim ve Kariyer Geliştirme Eğitimi/Fırsatları**

İşten ayrılmaya niyetlenen bir kişiye, işi bırakmasını kabullenmek yerine yükselme şansı verilmesi ve kendini geliştirme olanağı sağlanması, işten ayrılmayı önlemeye yönelik faaliyetlerden biridir. Her çalışan hedef belirleme, karar verme, kendini keşfetme ve analiz etme, değerleri belirleme, başa çıkma becerileri, değişim ve geçişleri yönetme, stres ve zaman yönetimi gibi kariyer ve yaşam planlama becerilerini öğrenmelidir. Kariyer geliştirme fırsatları ve eğitimi en iyi şekilde tasarlanıp uygulandığında, motivasyon yükselmesine ve çalışan becerilerinin etkin kullanılmasına fayda sağlayacaktır. Çalışanlar yeterli kariyer planları ve kararları almak için gerekli bilgi ve beceriden yoksun olabilir, bundan dolayı onlara rehber olmak ve yol göstermek gerekir. Bununla birlikte, çalışanlar ve yönetim arasında kariyer hedefleri ve planları üzerinde düzenli bir etkileşim olması beklenmektedir. Kariyer geliştirme programları, çalışanın kariyer hedeflerini, performans ve potansiyelini içeren kapsamlı ve geçerli konuları içermeli ve sık sık güncellenmelidir. Aynı zamanda program hem kurumsal ihtiyaçların hem de bireysel istek ve ilgilerin dikkate alınmasını içermeli, hem işe alım hem de işe başlama dönemlerinde çalışanlarla konuşulması gerekmektedir. Kariyer yolu ve kariyer danışmanlığı, özel olarak eğitilmiş denetçiler ve yöneticiler tarafından sağlanmalıdır (Eric, 1982; Dirican, 2015).

Çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak için grup ve bireysel kullanıma uygun kaynak sağlanmalıdır. Program, insan gücü ihtiyaçlarını etkili bir şekilde tahmin etmeli, çalışan performansını değerlendirmeli ve işe yaramayan kısımları programa dahil etmemelidir. Örgütler ise, bireysel kariyer ihtiyaçlarını desteklemek için kaynaklarını genişletmeli, seminerler ve eğitim programları düzenlemeli ve buna bütçe ayırmalıdır. Çalışanların bireysel beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamalı, çalışanlar ise

örgütün hizmet ve üretimine katkı sağlamalı, örgütün beklentilerini karşılaması yönünde harekete geçmelidir. Sonuç olarak, tüm bu iyi yönde oluşturulan faaliyetler doğrultusunda çalışanlar örgüt ile uyumsuzluk yaşamamakta, mesleki anlamda beceri geliştirmekte ve sonuç olarak memnuniyet düzeyleri artmakta, işe devamsızlık ve işi bırakma niyetleri azalmaktadır (Akın, 2005; Dirican, 2015).

### **1.4.3. Danışmanlık Hizmetleri**

Çalışanların işten ayrılma niyetlerini önleyici ve bu karardan vazgeçmelerini sağlayıcı bir diğer uygulama ise örgütlerin danışmanlık hizmeti sağlamasıdır. İnsanlar iş hayatlarında bazı problemler yaşayabilirler veya özel ve sosyal hayatlarında yaşadıkları problemleri işlerine yansıtabilirler. İşgörenler, işi bırakma veya işe karşı devamsızlık konusunda örgütsel veya bireysel sıkıntılar yaşayabilir (Dirican, 2015).

İş stresi, işsiz kalma korkusu, çalışma şartları, sağlık problemleri, iş-aile arası denge, işten ayrılma niyeti gibi problemler bağımsız gibi görünse de birbirini etkileyen problemlerdir. Bu problemlere yönelik çözüm yolunu ya kendilerince ya da başkalarından destek alarak çözmeye çalışırlar. İnsanlar yaşadıkları sıkıntıları kendi başlarına halledemiyorsa veya buna gücü yetmeyecek kadar büyük bürokratik problemler yaşıyorsa bir danışmandan veya mentorden destek alabilme şansları olmalıdır (Dirican, 2015).

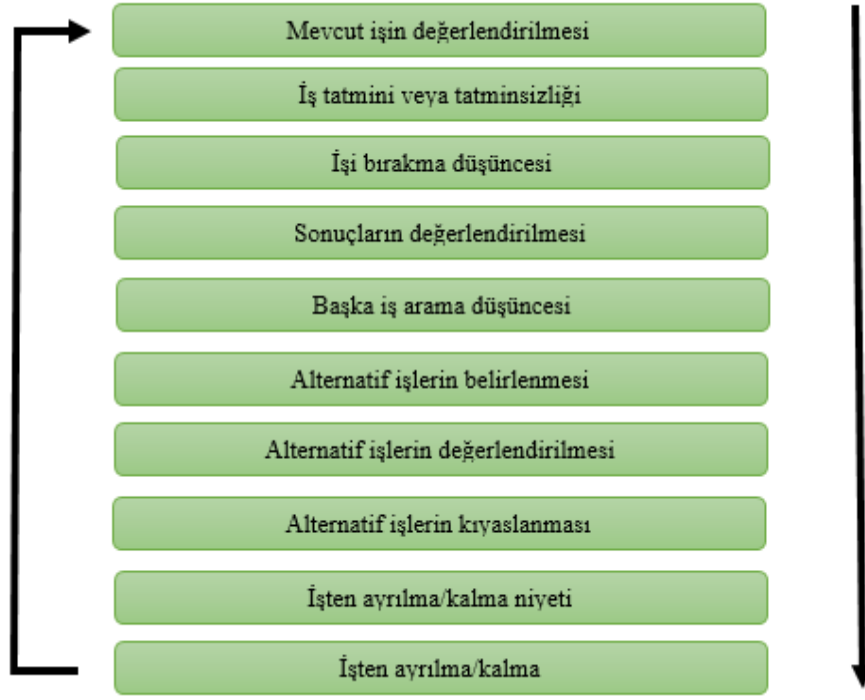
Örgütlerde çalışanlara danışmanlık edecek ve yol gösterecek birilerinin veya bir birimin olması önemlidir. Eğer işletmeler çalışanlarına danışmanlık hizmeti sağlayacak ve problemleri karşısında yol gösterici faaliyetlerde bulunacak bir hizmet donanımına ya da bir uzmana sahip değilse bu ihtiyacı dışarıdan sağlamalı veya yönetici desteği almalıdır. Örgütler örgüt kültürünü yeniden gözden geçirmeli, iş akışı ve düzenini şekillendirmeli, yeni çalışma koşulları oluşturmalı, örgütsel sağlığa önem vermeli, bireysel ve kurumsal stresle başa çıkma yolları bulmalı, iş-yaşam dengesini kurmak için danışmanlık hizmetleri ve çalışan destek programlarından yararlanmalıdır. Örgüt çalışanlarının yaşam kalitesini yükseltmek, performans, verimlilik ve örgüt bağlılığını arttırmaya yönelik gelişim imkânları sunmak ve kurum imajını yükseltmek amacıyla çalışan destek programlarından yararlanmak hem işveren hem de işgören için önemli bir destek programı olacaktır (Çiftçi, 2010; [www.cadempsikoloji.com](http://www.cadempsikoloji.com)).

## **1.5. İşten Ayrılma Niyetine Yönelik Geliştirilen Modeller**

Literatürde işten ayrılma niyetinin nasıl meydana geldiği ve oluşum süreci ile alakalı birçok çalışma bulunmaktadır. Konuyu tanımlamaya yönelik birçok model geliştirilmiş, incelenmiş ve dolaylı ya da doğrudan yollarla etki eden faktörler işten ayrılma niyetine sebep olan özellikler farklı yollar ile ele alınmıştır (Mobley, 1984; Rusbelt, 1988; Meyer, 1991; Sabuncuoğlu, 2007). İşten ayrılma niyeti ve etki eden çeşitli faktörler için Price ve Mueller modeli, işten ayrılma sürecinin aşamaları için Mobley modeli, işten ayrılmaya kadar olan süreçte yaşanan olay ve çeşitli faktörler için Lee ve Mitchell modeli, işten ayrılma niyetine etki eden faktörler için ise Cotton ve Tuttle modeli geliştirilmiştir (Atalay, 2018).

### **1.5.1. Mobley Modeli**

1977 yılında Mobley tarafından geliştirilen modelde, iş tatmini veya tatminsizliğinden kaynaklanan ve işten ayrılmaya kadar giden süreçte yer alan aşamalardan bahsedilmektedir. Modelde ilk olarak çalışanda işyerinde çeşitli sebeplerden dolayı yaşadığı iş tatminsizliğinden kaynaklanan işi bırakma düşüncesi oluşmaktadır. Kişi bu düşünceye sahip olduğunda kendisi için daha iyi olacağını düşündüğü alternatif iş arayışına başlamaktadır. Çeşitli kanallardan iş aramakta, yetenek ve becerine uygun, maaş yönünden tatminkâr iş olanaklarını değerlendirmektedir. Mevcut işi ile aramakta olduğu iş arasında artı ve eksi yönleri kıyaslamakta, değerlendirmeler yapmaktadır. Yaptığı değerlendirmeler sonucunda yeni bulduğu işi tercih etmekte ve mevcut işinden ayrılma düşüncesi oluşmaktadır. Yapılan bu sıralamanın aşamaları kişiden kişiye değişmekte ve kişilerin beklenti ve ihtiyaçlarına göre farklı türde şekillenebilmektedir (Mobley, 1977; Demirkıran, vd., 2014; Canbek, 2018).



**Şekil 1:** Mobley Modeli

**Kaynak:** Mobley modeli (Canbek, 2018)

### 1.5.2. Price ve Mueller Modeli

1981 yılında Price ve Mueller tarafından işten ayrılma/kalma niyetine doğrudan veya dolaylı yolla etki eden çeşitli faktörlerden oluşan modeldir. Modelde fırsatların işten ayrılmaya doğrudan etkisi görülürken; durağanlık, katılım, işlevsel iletişim, bütünleşme, ücret, dağıtım adaleti ve terfi gibi imkânların iş tatmini aracılığıyla işi bırakmaya etkisinden bahsedilmektedir. Bu değişkenler arasında durağanlık iş tatmini ile ters yönde etkileşirken, diğer değişkenler aynı yönde değişim göstermektedir. Eğitim düzeyi, mesleki tecrübe ve ailevi sorumluluklar işte kalma/ayrılma niyetine doğrudan etki etmekte, işten ayrılma niyeti ise işten ayrılmaya doğrudan etki etmektedir. Bu modelde belirli bir etkisi olmadığı için demografik özelliklere yer verilmemiştir (Price ve Mueller, 1981; Canbek, 2018).

### 1.5.3. Cotton ve Tuttle Modeli

1986 yılında Cotton ve Tuttle tarafından geliştirilen model, işten ayrılma niyetine etki eden bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler ele alınarak geliştirilmiştir. Yaş, cinsiyet, medeni durum gibi demografik özelliklerin; bilgi, zekâ, davranış, yetenek ve beceri gibi kişisel özelliklerin işten ayrılma niyetine olan etkisine değinilmiştir. Yaş, kıdem ve

çalışanların bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısı işten ayrılma niyetini etkilemezken; eğitim seviyesi ve davranış eğiliminin işten ayrılma niyeti ile ilişkisi bulunmaktadır. Cinsiyet açısından kadınların erkeklere göre işi bırakmama eğilimleri yüksekken, evli çalışanların bekâr çalışanlara göre işte kalma oranları daha yüksektir. Zekânın ise işten ayrılma ile herhangi bir ilişkisi veya etkisi bulunmamaktadır. Örgütsel faktörler bakımından iş tatmini, işte kalma, performans, ücret ve örgütsel bağlılık gibi etkenlerin işten ayrılma ile ilişkisine bakılmıştır. Çevresel faktörler bakımından ise iş algısı, sendikanın varlığı, işsizlik oranı, yeni çalışanların iş gücüne katılma oranı belirlenmiştir. Buna göre, iş algısı ve sendika varlığının işten ayrılma niyetiyle güçlü bir ilişkisi, iş alternatifleri varlığının ise pozitif yönde bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir (Cotton ve Tuttle, 1986; Dirican, 2015; Canbek, 2018).

#### **1.5.4. Lee ve Mitchell Modeli**

1994 yılında Lee ve Mitchell tarafından geliştirilen model, işten ayrılma niyetinin nasıl geliştiği, işten ayrılmaya karar verme süreci ve bu süreçte neler yaşandığını ortaya koymak amacıyla geliştirilmiştir. Modelde çalışanların iş ile alakalı çeşitli düşüncelere kapılmasına neden olan şokların işten ayrılmaya etkisinden bahsedilmektedir. Bahsedilen şoklar umulmayan veya önceden beklenen olumlu, olumsuz veya nötr şoklar şeklinde olabilir. Beklenmeyen bir iş teklifi, kişinin medeni durumundan kaynaklanan bir değişim, çalışma arkadaşının işten ayrılması, iş ortaklıklarının oluşması gibi örnekler beklenmedik şekilde oluşan şok etkilerdir. İşten ayrılmalar çeşitli sebeplerden dolayı gelişebilir. Çalışanın başka şartlarda çalışma isteği ve başka bir işe ilgi duyması işten ayrılma niyetini oluşturan temel öğelerdendir. Bununla birlikte kişiler başka bir iş bulmadan veya daha iyi şartlar altında çalışmayı istemeden de işten ayrılabilir. Belli bir etkiye maruz kalmadan yani nötr nedenlerden dolayı da işi bırakma düşüncesi oluşabilmektedir. İş akışını sürdürmek, mevcut yeteneklerden mahrum kalmamak, verimlilik ve devamlılığı sağlamak adına araştırmacılar veya yöneticiler çalışanlarının işten ayrılma niyetlerinin oluşmasını sağlayan nedenleri ele almalı, incelemeli ve gerekli önlemleri alması gerekmektedir (Lee ve Mitchell, 1994; Canbek, 2018).

## **BÖLÜM 2: CAM TAVANA İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **2.1. Cam Tavan Kavramının Ortaya Çıkışı ve Tanımı**

1970 yılında literatüre kazandırılan cam tavan sendromu kavramı bir pire deneyinden gelmektedir. Dr. David J. Schwartz pirelerin farklı yükseklikte zıplayabildiği görüp birkaç pireyi 30 cm yüksekliğindeki zemini metal tavanı ise camdan oluşan bir cam fanusa koymuştur. Cam fanusun metal zeminini ısıtmaya başlayan Dr. Schwartz pirelerin ısıdan rahatsız olduğunu, 30 cm'e kadar zıplayabildiklerini tespit etmiş ve bu durumu devam ettirmiştir. Pireler varlığı hissedilen fakat görünmeyen engelin ne olduğunu anlamakta zorluk çekerek zıpladıkça kendilerini cam engele çarpmaktadır. Defalarca kendilerini cam engele çarpan pireler sonunda sadece 30 cm'ye kadar zıplayabildiklerini öğrenmiştir. Deneyin ikinci aşamasında Dr. Schwartz cam engeli kaldırarak tekrar metali ısıtmış ve pirelerin kaç cm'ye kadar zıpladıklarını tespit etmiştir. İkinci aşamada pireler sadece 30 cm'ye kadar zıplayabilmiş, önlerinde bir engel olmamasına rağmen daha yükseğe zıplamaya cesaret edememiştir çünkü engel artık zihinlerindedir. Pireleri sınırlayan, görünmeyen fakat hissedilen engel kalkmış, artık zihinlerinde daha ileriye gidememe inancı kalmıştır (Öztürk ve Bilkay, 2016; <https://gencgelisim.com/>).

Cam tavan teriminin bir kadın yönetici tarafından ilk defa kullanılması 24 Mayıs 1978 yılında gerçekleşmiştir. Marilyn Loden, 1978 yılında düzenlenen Kadınlar Fuarı'nda gerçekleşen "Mirror, Mirror on the Wall" başlıklı panelde farkında olmadan tarih yazmayı başarmıştır. Loden, New York Telephone şirketinde orta düzey yönetici departmanında çalışan ilk kadın yöneticidir. Panelde, kadınların ve onların kendi imajlarının işgücündeki ilerleme eksikliğinden nasıl sorumlu olduğundan bahsedilmiştir. Daha fazla kadının yönetim pozisyonuna girmesi gerektiği konusunda konuşma yapmak için katılan Loden, kadınların iş dünyasında ilerleyememe nedeninin kıyafet veya erkek meslektaşları tarafından söylenenler değil de insanların fark etmediği görünmez bir engel olduğundan kaynaklandığını dile getirmiştir. O gün ilk olarak bu duruma "cam tavan" adını vermiştir ([www.washingtonpost.com](http://www.washingtonpost.com))

Cam tavan kavramı yazılı ortam dışında aslında 1979 yılında, Basın Özgürlüğü Kadın Enstitüsü Konferansında Ulusal Basın Kulübü'nde, Hewlett Packard Katherine Lawrence tarafından tanıtılmıştır (Öztürk ve Bilkay, 2016). Cam tavan kavramına



tarihte ilk olarak yazılı ortamda 1986 yılında Wall Street Journal dergisinde Hymovitz ve Schellhard tarafından yazılan “İş Yaşamında Kadın” adlı raporda değinilmiş ve akademik anlamda literatüre kazandırılmıştır. Bu raporda cam tavan olgusu” devlet ve şirketlerde, eğitim kurumlarında veya kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda yüksek pozisyonlara gelmeyi arzulayan ve bunun için çabalayan kadınların karşılaştıkları engeller" olarak tanımlanmış ve literatüre kazandırılmıştır. Söz konusu raporda firmaların geleneksel yönetim tarzları ve var olanı yineleyen yargularından kaynaklanan kadınların üst pozisyonlara yükselmelerini engelleyen görünmez bir engelden bahsedilmektedir. Bunun yanı sıra kadınların, bir işyerinde kariyer yaşamları boyunca ücret artışlarının da tıpkı üst pozisyonlara gelmeleri gibi önüne geçildiği, raporun değindiği konulardan biri olmuştur. Tavan, yukarı doğru yükselmeyi engelleme, cam ise görünmeyen fakat hissedilen bir duyguyu temsil etmektedir (Hymowitz ve Schellhardt, 1986; Lockwood, 2004; Weyer, 2006; Erçen, 2008; Anafarta, 2008). 1987 yılında ise yayınlanan “Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America?” isimli kitap ile birlikte cam tavan yoğun ilgi görmüştür (Draulans, 2003).

Cam tavan sendromu, kişinin hak ettiği mevki, unvan ve terfi gibi ödülleri göz önünde bulundurarak kişiye verilmemesi veya kısmen sınırlandırılması olarak tanımlanabilir. Cinsiyet, ırk ve siyasi görüş gibi faktörlerin cam tavan sendromunun oluşmasında önemli etkileri bulunmaktadır (Yörük, 2019). Cam tavan, tek bir noktada tek bir tavan veya duvar değil, hem açık hem de gizli şekillerde sıklıkla meydana gelen çok çeşitli ve yaygın toplumsal cinsiyet yanlılığı biçiminde kariyer gelişimini etkileyen sendromdur (Bombuwela, 2013). Bir başka tanım ise, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına gelmesini engelleyen kurumsal önyargılar ve kalıpların yarattığı görünmez ve yapay engeller olarak tanımlanmaktadır (<https://assets.kpmg/>). Catalyst (1991)'a göre cam tavan, nitelikli bireylerin kuruluşlarda yönetim düzeyindeki pozisyonlara terfi etmesini engelleyen, tutumsal veya örgütsel bir önyargıya dayanan yapay bir engeldir.

Kadın çalışanlar, toplumun kendilerine yüklediği rol ve sorumluluğun yanı sıra kariyerlerinde ilerlemek için mücadele etmektedir. Bir yandan iyi bir eş ve anne olmak, bir yandan da toplumun üzerlerine yüklediği sorumluluklar nedeniyle ev işlerini iyi bir ev hanımı olarak yapmak, diğer yandan iş hayatında başarılı olmak oldukça zordur (Yörük, 2019).

Kadınlar çalışma hayatı boyunca ücret, etnik, ırksal ve cinsel ayrımcılık, taciz, örgüt kültürü, politikalar gibi çeşitli engeller ile karşılaşmakta ve bundan dolayı cam tavan

sendromu yaşamaktadır. Bununla birlikte kadınları kendi içlerinde yaşadığı özgüven eksikliği, kararsızlık, ne istediğini bilememe, kendini geliştirme ve koşullarını daha iyiye doğru değiştirme arzusu, sistemin değiştirilemeyeceği inancı, kariyerinde yükselmeyi/kariyer odaklı olmamayı tercih etme gibi kendi kendilerine koyduğu engellerde olabilmektedir (Bombuwela, vd., 2013).

İş dünyasında kadın varlığının hızla artmasına rağmen, üst yönetim pozisyonlarında kadın çalışan oranı hala çok düşüktür. Kadınların üst yönetim pozisyonlarına gelmelerinde karşılaştıkları engeller, cinsiyet ayrımcılığının en yaygın örnekleri arasındadır. Yönetim jargonunda “cam tavan” olarak bilinen görünmez engeller ve toplumdaki cinsiyet temelli düşünce kalıpları, kadının işyerinde ilerlemesinin önündeki en büyük engeller olarak biliniyor. Bunlar, liyakatlerine bakılmaksızın kadınların kariyerlerinin ilerlemesini engelleyen görünmez ve çoğu zaman gizli engellerin varlığının nedenleri olarak bilinir. Bu durum yönetimde ciddi sorunları beraberinde getirmekte ve kadınların kariyer gelişimlerini olumsuz etkilemektedir (<https://assets.kpmg/>).

Örgütsel açıdan cam tavan için belirtilen nedenler arasında kadınların, ailevi kaygılarla kariyerlerinden çok kolay saptırıldığı inancı, iş dünyasında zorlu ve rekabetçi işlev görme ve kadınları temel iş faaliyetinin dışında kalan rollere iten bir kast sisteminin olmasıdır. Bununla birlikte, kadınların yetenekleri ve iş hayatındaki kariyerlere uygunluğu hakkında klişeler ve önyargılar, sorumluluk alanlarında kadınlarla risk almakta yönetimin isteksizliği, dikkatli kariyer planlaması ve planlı iş atamalarının olmaması ve erkek meslektaşların üretkenlik karşıtı davranışlarıdır. En sık dile getirilen ve en büyük engel olan klişeler ve önyargılar ise kadınların kariyerlerine erkekler kadar bağlı olmaması, kadınların yeterince sert olmaması, uzun veya olağandışı saatlerde çalışmak istememeleri, duygusal olmaları, yeterince agresif olmamaları veya çok agresif olmaları, nicel becerilerden yoksun olmaları ve kadınların karar vermekte zorlanmalarını içermektedir (Catalyst, 2019).

Günümüzde kadın çalışanların sayılarının artmasına rağmen üst pozisyonlara gelen kadın çalışanların aynı oranda ilerlemediği bilinmektedir. En son yapılan çalışmalara göre, kadınların istihdama katılım oranı %29,4 iken, yönetici pozisyonunda çalışanların ise %14’ü kadındır. ([www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr); [www.skdturkiye.org](http://www.skdturkiye.org), <https://assets.kpmg/>) Yapılan araştırmalara göre (Hoobler, 2010; Kolade, vd., 2013; İpçioğlu, vd., 2013; Karabay, 2015; Zeybek, 2018; Öztürk, 2019) kadınların alt düzey pozisyonlarda

kaldığını, üst yönetim pozisyonlarına yükselemediklerini göstermektedir. Cam tavan kavramı, kadınların işteki başarı ve uygunluğuna bakılmaksızın ilerlemelerini engelleyen, gözle görülmeyen aynı zamanda aşılması olanaksız olan engellerin, üst yönetim ve kadınlar arasında olduğu bilinmektedir (Mızrahi ve Aracı, 2010; Karcıoğlu ve Leblebici, 2014).

Literatürde cam tavana benzer olan cam asansör adlı bir kavram da bulunmaktadır. Sadece kadınların yapabildiği meslekler olarak görülen hemşirelik, ilkökul öğretmenliği, sosyal hizmet alanları ve kütüphanecilik gibi mesleklerin erkekler açısından yükselme şansı yüksek meslek grupları olarak görülmesidir. Erkekler bu alanlarda çalıştığında meslek dışındaki bireylerin önyargılarına maruz kalmalarına rağmen kariyerleri açısından daha avantajlı olması, kadınların erkek baskın mesleklerde yaşadıkları sıkıntıların aksine daha az engel ile karşılaştıklarını temsil eden bir kavramdır (Williams, 1992; Sökmen, 2017).

Cam tavana benzer olan bir başka kavram ise cam uçurum kavramıdır. Son zamanlarda kadın üst düzey yöneticilerin sayısının artması ile birlikte kriz döneminde olan veya başarısızlığa uğramış işletmelerin büyük risk taşıyan proje veya işlerin kadınlara verilmesi cam uçurum kavramını temsil etmektedir. İşverenler kadınlara yüksek riskli işleri hak ettikleri için değil erkek yöneticilerin bu işleri üstlenmek istememesi ve başarısızlık ile sonuçlanacak görevlerin kadınlara verilmesi cam uçurum kavramını ortaya çıkarmaktadır (Ryan ve Haslam, 2005; Sökmen, 2017).

## **2.2. Cam Tavan Sendromuna Neden Olan Engeller**

Kadın çalışanların üst düzey pozisyonlara gelmesinde görünmez bir engel olan cam tavan sendromu, engelleme faaliyetlerinin sonucu olarak birçok olumsuz duruma neden olmaktadır. Sendromun birey üzerinde oluşturduğu olumsuz etkiler içerisinde örgüte bağlılık duygusunun azaldığı bilinen sonuçlar arasındadır. Cam tavan sendromunun yaşanmasına sebep olan kurum kültürünün her çalışana uymaması çalışanlarda işi bırakma ve mevcut işlerinden tatmin olamama durumuna neden olduğu araştırmalar sonucunda elde edilmiştir. Araştırmalar sonucunda, cam tavan sendromunun kadın çalışanlarda motivasyon eksikliği, düş kırıklığı, verimsizlik, performans düşüklüğü, işten ayrılma niyeti ve iş stresi gibi olumsuz etkiler yarattığı bilinmektedir. Tüm bu etkiler göz önüne alındığında kadın çalışanların iş ve aile arasında bir denge kurmaya çalışması hem evde hem de işte üstlendikleri sorumlulukları arttırmaktadır. Bu nedenle

daha fazla çaba sarf etmeleri ve sorumlulukların fazla olması işten ayrılma niyeti ve stres olgularının ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Tükeltürk ve Perçin, 2008; Hu ve Wilson, 2010; Zeng, 2011; Sökmen ve Akar Şahingöz, 2017).

Kadın çalışanların üst kademelere gelmelerinde karşılaştıkları olumsuz nedenlere bakıldığında, kadınların ailevi ve toplumsal sorumlulukları, erkeklere göre daha fazla üstlendikleri ve iş-aile dengesini kurmakta zorlandıkları görülmektedir. Ancak bununla birlikte, iş hayatı çoğu kadını olumsuz yönde etkilemesine rağmen kadınların kariyer basamaklarını çıkarken mesleklerinde gelişmeyi ve ilerlemeyi de elden bırakmadıkları, gerekli fedakârlıkları yaptıkları gözlemlenmektedir (Tükeltürk ve Perçin, 2008).

Cam tavan günümüzde çalışma hayatında sadece kadınları etkileyen bir sendrom değil aynı zamanda yaşlılar, engelliler ve cinsel azınlık gruplarının da kariyer basamaklarını ilerletmekte önlerine çıkan görünmez, örgütsel ve hissedilen bir engeldir. Bununla birlikte evli ve çocukları olan kadınların iş hayatında erkeklere göre daha az terfi ve ücret politikalarına dâhil edildiği cam tavanın varlığını göstermektedir. Türkiye'de yapılan bir araştırma (Akdemir ve Duman, 2015) sonucunda iş yaşamındaki cinsiyet eşitsizliği konusu kültürel nedenlere dayandırılmaktadır. Kadınların çalışıp çalışmaması gerektiği veya çalışırsa hangi iş ve saatlerde çalışması gerektiği konusu kadınların üst düzey pozisyonlara ulaşmalarında kültürel engellere takıldığını göstermektedir. Birçok nedene ek olarak kadınların kültürel norm ve düşünce tarzlarına göre iş hayatındaki konumlarının belirlendiği ortaya çıkmaktadır. (Weyer, 2006; Akdemir ve Duman, 2015; HBR, 2017).

Cam tavan sendromunun varlığı görünmez fakat anlaşılırdır. Cam tavanın temelinde literatürde yaygın olarak adı geçen cinsiyet temelli engeller vardır. Bu engeller cinsiyete bağlı basmakalıp düşüncelerden liderlik tarzlarına kadar geniş bir yelpazede yer almaktadır. Birçok çalışma (Akdemir ve Duman, 2015; Şen, 2018; <https://www.pwc.com.tr> ), benzer kuruluşlardaki benzer pozisyonlarda bile harcanan emek karşısında kadınların erkeklere göre daha az ücret aldığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, kurumlarda erkeklere tanınan ek yeterlilik ve ayrıcalıkların kadınlara tanınmaması sonucunda eşit rekabet şartları altında kadınların yönetim deneyimi kazanma, üst pozisyonlara gelme şansı azalmaktadır. Cam tavanın bir başka göstergesi ise kökleşmiş kurumsal kültürler tarafından kadınların ilerlemesinin engellenmesidir. Örneğin, kurumsal politikalar ve uygulamalar, erkeklerin kurumsal güç konumunda uzun süre kalması ve statülerinin korunmasıdır. Çoğunluğu erkeklerden oluşan yönetim

kurulları, çoğu zaman kendilerine benzeyen yöneticileri seçerek işteki konumlarını sürdürmektedir (<https://www.catalyst.org/research/women-in-u-s-corporate-leadership-2003/>).

Bazı örgütlerde üst yönetim pozisyonuna gelen kadınlar, diğer kadın çalışanları rakip olarak görmekte ve aynı örgütte bulunduğu kadınlara kendileri gibi yönetsel pozisyonlara gelmesi ve kariyer yolunda ilerlemesi konusunda engel olmaktadır. İşyerlerinde tek ve ayrıcalıklı olma güdüsü, kadın yöneticiler diğer kadın çalışanları başarılı olma yolunda desteklememektedir. Kraliçe arı sendromu diye adlandırılan bu durum, erkeklerin kadınlara karşı davranış ve tutumunu destekleyerek diğer kadınlar arasındaki rekabeti yok etmeye çalışması, ayrımlarla ilgili belirtileri görmezden gelmesi ile sonuçlanır (Zel, 2002; Örucü vd., 2007; Öztürk ve Bilkay, 2016).

### 2.3. Cam Tavan Sendromunu Etkileyen Faktörler

Kadınların çalışma hayatlarında karşılaştıkları engelleri bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörler olmak üzere üçe ayırmak mümkündür. Aşağıdaki şekilde kadınların karşılaştığı cam tavan sendromunu etkileyen faktörler yer almaktadır.

Bireysel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Toplumsal Faktörler
<ul style="list-style-type: none"><li>• Birden fazla rol üstlenme (iş ve aile arası denge)</li><li>• Kişisel tercih ve algıları</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Örgüt kültürü ve politikaları</li><li>• Mentor eksikliği</li><li>• Kurumsal statüyü koruma</li><li>• Sosyal ağlara katılmama</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mesleki ayırım ve toplumsal cinsiyet ayırımı</li><li>• Toplumsal baskılar ve basmakalıp düşünceler</li></ul>

**Şekil 2:** Cam Tavan Sendromuna Sebep Olan Engeller

**Kaynak:** (Oakley, 2000; Linehan ve Scullion, 2001; Lackwood, 2003; Karaca, 2007)

### 2.3.1. Bireysel Faktörler

*Birden fazla rol üstlenme (İş ve aile arası denge):* İş ve aile arasında denge kurmada yaşanan zorluklar kadınların ilerlemesini etkileyebilir ve bununla başa çıkılmazsa cam tavan olgusuna neden olabilir. Kadınlar genel olarak evlerinde bakmakla sorumlu oldukları çocuklar veya yaşlı insanlar için bakım yapan ve onlarla ilgilenen insanlardır. Kadınların aile sorumluluklarının yanında iş yerlerinde başarılı olmalarına ilişkin varsayımlar sıklıkla yapılmakta ve araştırmalara konu olmaktadır. Bununla birlikte bazı kuruluşlar iş/aile arasında sorumlulukları olan kadınların üst kademelere gelmelerinde destekleyici programlar sunmayabilir. Bu nedenle birçok kadın kariyer basamaklarını tırmanmada erkeklere göre dezavantajlı durumda olabilmektedir (Oakleey, 2000; Lackwood, 2004).

*Kişisel tercih ve algılar:* Araştırmalara göre, kadın çalışanların yönetimsel kademelerde sayıları gittikçe artmakla birlikte, kariyerlerinde düzenli olmayan ve yavaş ilerleyen bir düzende gitmeleri ve çeşitli engeller ile karşılaştıkları gözlemlenmektedir. Yönetimsel faaliyetlerde görev alan kadınların seyahat gerektiren işlerde, daha uzun çalışma saatlerinde veya başka bir şirket veya şehirlerde çalışmak durumunda kalmaları sonucu aile ve işleri arasında kalabilmektedir. Bu tür ikilemler arasında kalan kadınların ev ve ailelerine karşı üstlendikleri sorumluluk gereği iş ve görevlendirmeleri tercih etmedikleri gözlemlenmektedir. Fakat bazı engelleri kadınların bizzat kendisi de oluşturabilmektedir. Risk almaya daha az gönüllü olan kadınlar, kariyer yapmak isterken yüksek riskli iş fırsatlarını geri çevirebilmektedir. İleri derece sorumluluk üstlenen kadınlar, enerji ve zamanlarını bu tür riskli işlere harcamak istediği zaman ise daha çok çalışıp daha fazla yorulabilmekte, önemli noktalardan çok ayrıntılara fazla yer vermekte ve iş yüklerini arttırabilmektedir. Bundan dolayı ise kadınlar, erkeklere göre daha az objektif, esnek ve duygulara yer veren bireyler olarak görünmektedir. Kadınların üst düzey yönetici olmaları konusunda önünde duran en önemli engellerden biri ise kadının kendi kendine oluşturduğu engellerdir. Kadınların yükselmesi söz konusu olduğunda oluşabilecek bedelleri ödeme korkusu, özgüven eksikliği, başaramama duygusu, yeterince azim gösterememe gibi psikolojik faktörler kadınların kendi kendine oluşturduğu engellere örnek olarak verilebilir (Öğüt, 2006; Mercanlıoğlu, 2009; İpçioğlu, vd., 2013; İmadoğlu, vd., 2020).

### 2.3.2. Örgütsel Faktörler

*Örgüt kültürü ve politikaları:* Toplum, kültürü içinde bulunan örgütlerin yapı ve kültürünü etkileyebilmektedir. Kadın ve erkek cinsiyetine ilişkin rolleri tanımlamada toplumların sahip olduğu kültürel değerler yardımcı olurken, bu rollere ilişkin beklentiler iş hayatında örgüt kültür ve yapısını da etkileyebilmektedir. Kadın ve erkeklere yönelik tutum ve davranışlar, içinde buldukları toplumun bir parçasını oluşturmaktadır. Kişi hangi toplumda yaşıyor ise o toplum çalıştığı örgüt veya kurumun kültür ve yapısını yansıtmaktadır. Kadınlar iş hayatında biyolojik özelliklerinden dolayı terfi almada problem yaşayabilmektedir. Örgütsel uygulamalar ve politikalar bakımından kadınlar terfi alırken eğitimi, deneyimi, becerisi ve yetkinliği ne olursa olsun anne olunca işe ara verme, seyahat gerektiren işlerde ailesini ihmal etme gibi gerekçelerle hak ettikleri terfiden yararlanma konusunda problem yaşayabilmektedir. Kurum içerisinde üst pozisyonlara gelmek isteyen kadınlar çeşitli örgütsel politika ve engellerle karşılaşabilmektedir. Bununla birlikte yerleşmiş örgüt kültürleri de kadınların kariyer basamaklarını çıkarken önlerine çıkan bir engel olabilmektedir. Erkek egemen bir örgütte kadınlar görev ve deneyim fırsatlarına daha az sahip olabilmekte ve terfi durumunda erkeklere oranla daha az şansa sahip oldukları için yükselme şansına sahip olmayabilmektedir. Bunun yanında şehir dışı görevlendirmelerde kadınlara daha az şans verilmesi, işe alımlarda evli veya hamile kadınların iş akışına engel teşkil etmesi gibi yargılar kadınların iş dünyasında ikinci plana atılması ve üst yönetim kademelerinde yer verilmemesine sebep olmaktadır (Mercanlıoğlu, 2009; Öztürk ve Bilkay, 2016; Utma, 2019).

*Mentor eksikliği:* Mentorun yol gösterici, eğitimci ve koç gibi kelime anlamları vardır. İş hayatında, kariyer yolunda belli bir seviyeye gelmek, yükselmek isteyen kadın çalışanlara örnek teşkil edecek, yol gösterecek bir eğitimcinin olması oldukça önemlidir. Bir örgütte mentor eksikliğinin yaşanması kadınlar açısından erkek çalışanlar karşısında denge kurmada zorlanması ve işe nereden ve nasıl başlanacağı konusunda eksiklik yaşanması demektir. Koçluk veya mentorluk denilen bu hizmetin var olması kadın çalışanları kariyer yolunda ilerlerken cesaretlendirecek aynı zamanda diğer çalışanlar ile iletişimlerinde denge kurmalarını sağlayacaktır (Baumgartner, 2010; Öztürk ve Bilkay, 2016; Anafarta vd., 2018).

*Kurumsal statüyü koruma:* Cam tavanın bir başka göstergesi ise kökleşmiş kurumsal kültürler tarafından kadınların ilerlemesinin engellenmesidir. Örneğin, kurumsal politikalar ve uygulamalar, erkeklerin kurumsal güç konumunda uzun süre kalması ve statülerinin korunmasıdır. Çoğunluğu erkeklerden oluşan yönetim kurulları, çoğu zaman kendilerine benzeyen yöneticileri seçerek işteki konumlarını sürdürmektedir (<https://www.catalyst.org/research/women-in-u-s-corporate-leadership-2003/>).

*Sosyal ağlara katılmama:* Kurum içi sosyal ağlar yani informal iletişim ağları, çalışanların kariyer planları yaparken oluşturdukları amaçları gerçekleştirmek için edindikleri bilgi ve gereksinimleri iletmede hem kendisine fayda sağlayan hem de kurumun üst yönetim birimleri arasında olay akışına katkı sağlayan iletişim ağlarıdır. Geleneksel örgüt yapılanması ve işleyişinde bu ağların ağırlıklı olarak erkek çalışanlardan oluşması, kadın çalışanların kariyerlerindeki ilerlemede iletişim tarzı farklılığı yanında mevcut iletişim ağına katılamamalarına sebep olmaktadır. Bu durum bir örgütte kadınların karşılaştığı cam tavan engellerinden biri olarak gösterilmektedir. İnfomal iletişim ağlarının erkekler için daha elverişli olması, kadınların bu ağ dışında tutulması ve kadınlara özgü olmaması durumuna neden olmaktadır. Bir amaç veya hedefi gerçekleştirmek için kurulan bu özel ağlar, yönetimin çeşitli düzeylerini nelerin motive ettiğini, hangi projelerin ilgi çektiğini, hangisinin ilgi çekmediğini, hangi pozisyonun daha iyi olduğunu ve bu pozisyonlara kimlerin aday gösterileceğini ortaya koyan bir şebekedir. Bu özelliklerin öğrenilmesi sosyal ağlara katılmakla mümkün olmaktadır ve çoğu kadın bu ağların gerçek olmayan duygulara dayandığını düşündüğü için şebekenin dışında kalmaktadır (Patterson, 2006; Öğüt, 2006; Cansu, 2013; Hoşgör, vd., 2016;).

### **2.3.3. Toplumsal Faktörler**

*Mesleki ayırım ve toplumsal cinsiyet ayırımı:* Geleneksel toplumlarda erkek ve kadına yüklenen roller farklılık göstermektedir. Toplumlarda erkekler söz ve otorite sahibi, güç ve iktidara yatkın olarak nitelendirilirken; kadınlar bakıma ve korunmaya muhtaç varlıklar olarak nitelendirilmektedir. Buna bağlı olarak toplumun erkeğe biçtiği rol para kazanmak, ev geçindirmek, aileyi korumak olurken kadın ise çocuk bakmak, ev düzeni ve temizliğinden sorumlu olmak, eşine hanımlık yapmak gibi görevlerden sorumlu tutulmaktadır. Bu durumda erkekler iş hayatında ön plana gelirken kadınlar arka planda destekleyici bir konumda durmakta, hatta bazen yok sayılmaktadır. Bu farklılıklar söz konusuyken kadınların üst pozisyonlara gelmesinde kısıtlama ve engellere takılmaları



kaçınılmazdır. Kadın ve erkeğe biçilen bu görev ve dağılımlar sonucu toplumda cinsiyetler arası ayrım ortaya çıkmaktadır. Her insan meslek seçimi yaparken yeteneklerini ve gelecekte olmak istedikleri yeri belirleyerek karar verir. Fakat kadın ve erkeğin meslek seçimlerinde önemli etkenler yaşadıkları toplumun kuralları, kültürü ve aile yapısıdır. Ancak insanlar meslek seçerken hem toplumda yer alan kurallar hem de aile yapısı gereği kendi yetenek, beceri ve istekleri doğrultusunda bir yönde gidemeyip bu tür engeller ile karşılaşıyorsa cinsiyet ayrımı gözetmeksizin mesleki ayrım engeliyle karşılaşmış olması mümkündür. Diğer önemli sorun ise kadınların çalışma hayatında ilerlemelerinde önlerine çıkan engel ve kısıtlamalardır (Dökmen 2015; Eroğlu ve İrdem, 2016;).

Örgütlerin, çalışanların üst yönetim pozisyonlarına gelmelerinde gerekli eğitim ve imkânları sadece erkeklere sunması iş yerlerinde toplumsal cinsiyet ayrımını ortaya çıkarmaktadır. Toplumların kız ve erkek çocuklarının öğrendiği kültüre göre “uygun” bulunduğu ve cinsiyete göre duygu, düşünce, davranışlar arasındaki farklılıklar toplumsal cinsiyet farklılıkları olarak nitelendirilmektedir. Meslek seçimlerinde en önemli ayrımcılık şekli mesleklerin kadın işi ve erkek işi diye adlandırılmasıdır. Erkeklerin özgür, dayanıklı, güçlü, girişken olarak algılanmaları ile asker, mühendis, üst düzey yönetici, siyasetçi, iş adamı gibi mesleklerle eşleştirilmesi; kadınların ise hassas, kırılgan, duygusal, duyarlı, ilgili, iyi bakıcı özellikleri ile algılanıp hemşire, öğretmen, sekreter, ev kadını gibi meslekleri yapması beklenmektedir. Bunlar doğal ve gerçekçi olmayan farklılıklardır ve toplumlar bu kalıplara göre kişileri meslek seçimine yönlendirmektedir. Aynı zamanda işe alımlarda cinsiyete göre uygun pozisyonlar belirlenmekte ve bu özelliklere göre görevlendirmeler yapılmaktadır. Bununla birlikte ekonomik kriz döneminde öncelikle kadınların işten çıkarılması veya düşük ücretle çalıştırılması gibi ayrımcılık örnekleriyle karşılaşılmaktadır (Arabacı, 2012; [www.kadininstatusu.aile.gov.tr](http://www.kadininstatusu.aile.gov.tr))

*Toplumsal baskılar ve basmakalıp düşünceler:* Toplumda, cinsiyet ayrımından dolayı kadınlardan farklı roller üstlenmeleri beklenmektedir. Kadınlara yönelik önyargı ve tutumlar arasında kadınların üst düzey pozisyonlara geldiklerinde verilen görevleri yapamayacağı, mutlaka başka bir işlerinin çıkacağı, iş sürecinde istikrarlı davranmayacakları, yönetim ve karar verme aşamasında duygusal davranacakları görüşü hâkimdir. Toplumun geleneksel bakış açısında erkeklere öncelik verilmesi ve kadınların eğitim ve geliştirmede geride kalması gibi önyargılar mevcuttur. İyi niyetli

ayrımcılık diye adlandırılan “çocuğuna bakacak kimsesi yok, fazla işi kaldıramaz” gibi nedenler kadınlar üzerinde kurulan korumaya yönelik tutum ve davranışlardan oluşmaktadır. Bu sebeplerden dolayı iş hayatında kadınlara üst yönetim pozisyonları ve görevlendirmeler tanımlanırken verilen işi yeterince başaramayacağı önyargısı oluşmaktadır. Kariyer yolunda kadınlar erkeklere göre daha fazla engellerle karşılaşabilmektedir (Fettahlıoğlu vd., 2007; Galloway, 2012; Öztürk ve Bilkay, 2016).

Toplumsal yargılar, kadınları daha fazla bakımlı olmaya zorlarken erkekleri terfi ve daha iyi ücretler almaya yöneltmektedir. Yönetimde küçük bir alanda yer alan kadınların tüm kadınları temsil ettiği düşünülür ve bu durumda kadınlar toplumsal cinsiyetçi bakış açısı nedeniyle üzerinde baskı hisseder. Bu tür düşünce kalıpları engelliler ve azınlık grupları gibi kadınlara karşı da oluşmuştur. Kadınların üst strateji ve karar verme gibi önemli konularda yöneticilik vasfında tanımlanan görevi başaramayacağına dair var olan yaklaşımlar kadınlara yönelik basmakalıp düşünceleri oluşturmaktadır. Bu düşünceler doğrultusunda kariyer yolunda ilerlemek isteyen kadınlara karşı olumsuz bakış açıları oluşmaktadır (Eyüboğlu, 1999; Kılıç ve Çakıcı, 2016; Bolat ve Morkoç, 2018).

Özetle iş hayatında kadın çalışanların ve yöneticilerin karşılaştıkları engelleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Catalyst, 1993; Linehan ve Scullion, 2001; Lackwood, 2004; Karaca, 2007; Kavuncu, 2009; Gül ve Oktay, 2009):

- Kurumsal politika ve uygulamalar ile birlikte kariyer geliştirme fırsatlarında kadınların dezavantajlı durumda olmaları,
- Eğitim ve kişisel gelişim imkanları verilmemesi,
- Terfi, ücret ve atamalarda kadınlara daha az fırsat verilmesi ve kadınların bu tür isteklerde zorunluluk hissetmesi,
- Yönetim ve kurum statüsünün korunmasında kadınlara daha az yer verilmesi, genellikle erkek yöneticilerin seçilmesi,
- Kadınların bir kurumu yönetme yetisi ve gücünün olmadığına dair inanç ve basmakalıp düşünceler,
- Kadınların çalışmasına yönelik önyargı, davranış ve toplumsal baskılar,
- Erkeklerin ağırlıklı olduğu kurumlarda kadın olmanın sürekli farkındalığı ve yalnızlık hissi,

- İş gereği, insanlar arası iletişim kuran kadınlara farklı muamelelerde bulunulması,
- Kurumsal kültür ve politikaların kadınların lehine olması,
- İş ve aile arasında denge kurmaya çalışırken fazla sorumluluk sahibi olmaları,
- Erkek meslektaşlarından daha iyi ve daha çok çalışmak zorunda olmasıdır.

#### **2.4. Cam Tavan Sendromunu Kaldırma Stratejileri**

Kadın çalışanların bulunduğu kurum ve kuruluşların cinsiyet ayrımcılığı, önyargılar, basmakalıp düşünceler, motivasyon düşüklüğü, terfi ve ücrette eşitsizlik, eğitim, gelişim ve kariyer fırsatlarının verilmemesi gibi problemlerin üstesinde gelebilmek, iş verimliliğini arttırmak, çalışan refahını yükseltmek için çeşitli uygulamaları gerçekleştirmesi beklenmektedir. Diğer tüm çalışanlar gibi kadınlara kariyer basamaklarını planlarken eşit imkanlar sunulması, esnek çalışma saati uygulaması ile eşit kariyer fırsatları sağlanması, ortaya çıkan başarılar sonucunda ödüllendirme politikalarının izlenmesi, terfi sisteminde liyakat usulü esas alınarak ayrımcılığın önüne geçilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte ücret, eğitim, geliştirme ve motivasyon gibi etkenlerin eşit imkanlar dahilinde kadınlara sunulması sorunların üstesinden gelmek için önemli araçlar olacaktır (Tükeltürk ve Perçin, 2008).

Ülkemizde kadınlar genellikle cinsiyete dayalı engeller ile karşılaşmaktadır. Temelde bu engellerin aşılması, toplumda kadının değerini ortaya koymada destekleyici bir nitelik taşımaktadır. Kadınların makro ekonomiye sağlayacağı katkıların temelinde gerekli iyileştirmeler ve istihdam artırıcı yeniliklerin yanında kadın işgücünün geliştirilmesi ve yükseltilmesi adına etkinlikler ve planlamalar yapılması gerekmektedir. Çağın getirdiği bilgi ve teknoloji, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin sektör bazında feminen değerlerin yükseltilmesi beklenmektedir (Öğüt, 2006; Akdemir, 2015). Uluslararası iletişim becerisi ve bilgi teknolojileri ile donanmış kadın işgücünün sektörlere müzakere ve çatışma yönetimi başarısı getirmesi, kadın yönetici ve girişimcilerin nicelik ve nitelik bakımından artması, iş dünyasına önemli yetkinlikler kazandıracaktır. İş hayatında insan kaynakları bakımından önemli bir yeri olan kadınların hem kamu hem de özel sektörde daha çok yer verilmesi işgücünden daha fazla verim alınmasını sağlayabilir. Aynı zamanda kadınlara hem aile hem de iş hayatı arasında bir denge kurmaları için planlama yapılmalı, stressiz bir iş ortamı kurmaları açısından destek verilmelidir. Kadınların

zevkleri, yetenekleri ve bakış açılarından faydalanmak hem ülke hem de kurum ekonomisine fayda sağlayabilir (Çarıkçı, 2009; Öztürk ve Bilkay, 2016).

Örgütlerin kadın çalışanlara mentorlük hizmeti sağlaması cesaret ve özgüven sağlayabilir ve kadınların çalışma hayatında daha emin adımlar atmasına, kendi becerilerini ispatlamalarına fayda sağlayabilir. Bununla birlikte cam tavan sendromuna maruz kalan kadınların öncelikle kendi kendilerine koydukları engelleri aşmaları beklenmekte ve cam tavan sendromu ile başa çıkma yöntemleri geliştirmesi beklenmektedir. İş hayatındaki hedeflerine ulaşmak için kadınlar, iç ve dış çevre analizleri yaparak kendilerine bir yol çizmesi, kariyer planlaması yapması gerekmektedir. Bu yolda hem topluma hem de örgütlere büyük rol düşmektedir. Cam tavan algısına sahip olan çalışanların problemlerinin farkına varıp onları dinlemeli ve ilerledikleri kariyer yolunda onlara destek verilmelidir (Öğüt, 2006; Öztürk ve Bilkay, 2016).

Kadınlar, iş hayatında basmakalıp yargılar ve erkek egemen sosyal ağları ile karşılaşmaktadır. Bu tür problemlerle başa çıkabilmek için olumsuz tutumları öngörülmesi ve belirli basmakalıp yargılardan kurtulmak için stratejiler geliştirilmelidir. Aynı zamanda kadınlar karşılaştıkları basmakalıp yargıları kişisel algılamamalı, her kadın çalışana karşı yapılan önyargıların var olduğunu kabul etmeleri gerekmektedir. Bununla birlikte kadın çalışanlar, erkeklere yönelik düzenlenen etkinlik ve eğitimlere katılmaktan kaçınmamalıdır.

Kadınlar genel olarak bir aile kurduğunda kariyerlerinin kısıtlanabileceğini düşünürler. Çocuklarına ve eşine önemli ölçüde zaman ayırması gerektiğini, özverili bir anne olmayı düşünmelerinin yanında kendilerini işe adayabilecek zamanlarının olmadığını düşünürler. Ancak iş ve aile arasındaki dengenin kurulmasında cinsiyete göre ayırım yapmamak gerekir. Kariyer basamaklarını çıkmaya çalışan erkekler de aynı problemlerle karşılaşabilmesi mümkündür. Kendilerini hem işe hem ailelerine adayan kadınlar, işlerinden sağladığı ekonomik faydalar sayesinde aileleriyle daha kaliteli zaman geçirebilir, işten arta kalan zamanlarında dinlenebilirler. Örneğin, aile bireylerinden birinin doğum gününü kutlarken pasta yapmak yerine pastayı satın alıp böylece kendilerine daha fazla zaman ayırabilirler (Baumganter, 2010).

Teknolojik gelişmeler dünyada iletişim kolaylığı sağlamakta ve dünyayı birbirine daha da yakınlaştırmaktadır. Artan kişilerarası değişimler değer ve davranışlarda değişikliklere yol açsa da toplumsal cinsiyet ayrımcılığı toplumumuzda bir gerçeklik

olmaya devam etmektedir. İş hayatında ve toplumsal yaşamda kadınlara yönelik ön yargılar devam etmektedir. Toplumsal cinsiyet faktörünün kalıplaşmış yargıları, değerlerimizi etkilemekte ve bizleri erkek ve kadınlara karşı farklı davranmaya yöneltmektedir. Ayrımcı görüş sonucunda kadınlar kendilerine inanmayı bırakmakta, erkeklerin sahip olduğu nitelikleri benimsemedikleri sürece de başarıya ulaşamayacaklarına inanmak için kendilerini şartlamaktadır. Toplumsal normlar kadınların hem eş hem anne hem de yönetici rollerini birleştirmenin zor olduğuna inanmaya zorlamaktadır (Jain, 2010).

Cam tavan engellerini aşma yolunda gönüllülük önemli bir yer almaktadır. Cam tavan engellerini aşma girişiminde zorunlu sonuçlar kabul edilmemeli, fırsat eşitliği teşvik edilmelidir. Sadece düzeltici önlemler değil, problem çözmeye de vurgu yaparak iyi bir kurumsal davranış örneği gösterilmelidir. Bununla birlikte kendi cam tavanlarını bağımsız bir şekilde ortadan kaldıran şirketler tanınmalı ve ödüllendirilmelidir. Cam tavan engellerini aşma girişimini çevreleyen yaygın tanıtımın en önemli faydalarından biri cam tavan konusunda artan farkındalık olmaktadır (Breger, 1992).

Cam tavan olgusuna daha derinlemesine bir bakış açısı kazandırmak için kadın yöneticilerin yükselişini etkileyen konularda araştırmaların devam etmesi ve verilerin özümsemesine odaklanması gerekmektedir. İşgücüne katılan kadın sayısı, yöneticilik pozisyonlarındaki kadın sayısı, üst yönetime ve yönetim kurulu pozisyonuna yükselen kadın sayısı hakkında boylamsal araştırmalar yaparak, karşılaştırmalı değerlendirmeler yapılması gerekmektedir. Yönetiminde kadınların olduğu bir şirketin başarılarını incelemek ve öngörülerde bulunmak, bizlere kadınların iş hayatına faydaları hakkında fikir verebilir. Kadın yöneticilere sağlanan maaş rakamlarını, eğitim harcamalarını, gelişim fırsatlarını görmek gerekmektedir. Cam tavan olgusuna karşı bir bakış açısı elde etmek için, kurumsal dünya ve kadın işgücü tarafından cam tavanın delinmesi ve nihayetinde ortadan kaldırılmasına yönelik olumlu eylem türlerine odaklanılması gerekmektedir (Jain, 2010).

Örgütlerde gönüllü şekilde oluşturulan uyum başka nedenlerden dolayı da önemlidir. Her kurum kültürü farklıdır ve her örgütün, bir yönetim ekibinin gelişimine yönelik kendi yaklaşımı vardır. Bu nedenle işletmeler, nitelikli kadınlara ve azınlıklara ilerleme fırsatı verilmesinde optimum çözüm yolları belirlemek için en iyi konumdadır. İşletmeler, personele yeteneği doğrultusunda her zaman fırsat tanınmalı ve mevcut yeteneği işletmenin kazancına uyacak şekilde yönetmeli aksi bir durumda tutumlarını

değiştirmesi gerekmektedir. Zira şişletmeler yöneticilerin tutumlarını değiştirme yolunda en iyi donanıma sahiptir. Bu tutum değişikliğinin en ideal yolu, üst düzey yetkililerin önde gelen bir işveren olma yolunda fırsat eşitliğini önemli bir kurumsal hedef haline getirmesi gerekmektedir (Helms ve Guffey 1997).

Örgüt ayrıca, özellikle işgücünün değişen demografisi göz önüne alındığında, iyi eğitimli kadınları ve azınlıkları işe almanın ve geliştirmenin, bu tür örgütlerin gelecek yüzyılda rekabetçi kalmaya devam etmesi için gerekli olduğunu kabul etmelidir. Gözleri geleceğe bakan örgütler, örgütün her seviyesinde yetenekli ve çeşitli bir iş gücü oluşturmanın gerekliliğinin farkına varmalıdır. Bu işletmeler ayrıca cam tavanın sadece nitelikli kadınların ve azınlıkların tam potansiyellerine ulaşmasını engellemediğini, aynı zamanda şirketin büyümesini de engelleyebileceğini bilmesi gerekmektedir. Örgütler eğer cam tavan sendromunun devam etmesine izin verirse, işgücünün yarısından fazlasını ortadan kaldırarak potansiyel lider havuzunu etkin bir şekilde önleyeceğini, bununla birlikte yeni liderlerden, yeni yaratıcılık kaynaklarından ve girişimci ruha sahip öncü adaylardan işletmeleri yoksun bırakacağını bilmelidir (Breger, 1992; Helms ve Guffey 1997).

Araştırmanın asıl konusu olan sağlık sektöründe, sağlık çalışanları ve yöneticilerin cam tavan sendromuna karşı farkındalık düzeylerinin arttırılması gerekmektedir. Farkındalık düzeyi arttırılırken süreklilik gerektiren eğitim, geliştirme ve etkinliklerin organize edilmesi önemli ölçüde iyileştirme sağlayacaktır. Bununla birlikte; eğitimler verilmeli, kısa ve öğretici videolar hazırlanmalı ve broşürlerin dağıtılması, ortaya çıkabilecek olumsuz durumlara karşı gerekli prosedürlerin düzenlenmesi farkındalık düzeyini arttırmada fayda sağlayacağı düşünölmektedir. Kadın sağlık çalışanların iş ve aile yaşamında birden fazla rol üstlenmeleri tükenmişliğe yol açabilmektedir. Bunun önüne geçebilmek için işverenler, kadın çalışanların motivasyonunu arttırıcı şekilde eğitim veya aktivite gibi etkinlikler düzenlenmesi gerekmektedir. Toplumsal cinsiyet ayrımı açısından basmakalıp düşünceler ve önyargılardan dolayı iş hayatında kadınlar daha fazla eleştirilmektedir. Hem toplumsal yaşam hem de iş hayatında basmakalıp yargılar ve cinsiyetçi ayırım sebebiyle kadına yönelik şiddete karşı mücadelede tek başına farkındalık yetmemektedir. Aynı zamanda toplum, diğer sağlık çalışanları ve hastalar bakımından aynı şiddeti arttıran sebeplere yönelik daha fazla farkındalık uyandırmalı; yöneticiler, bu ayrımcı dilin kullanılmasını engellemeli, gerekli tedbirleri alarak konuya hassasiyet göstermesi gerekmektedir. Bu tür durumların engellenmesi ve önüne

geçilmesi açısından belli aralıklarla bilimsel çalışmalar yapılması ve sonuçlar doğrultusunda koruyucu, önleyici ve destekleyici önlemlerin alınması gerekmektedir (Aydemir, 2020).

## BÖLÜM 3: İŞ STRESİNE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 3.1. Stres Kavramı

Stres kavramı, 17. yüzyılda felaket, bela, musibet, dert, keder anlamlarında kullanılırken; 18. ve 19. yüzyılda güç, baskı ve zor gibi anlamlarda kullanılmış olup Latince “estrica”, Fransızca “estrece” kelimelerinden gelmektedir. Robert Hook 17. yüzyılda stres kavramını ilk kez kullanan kişi olmuştur. Hook tarafından “elastiki nesne ve ona uygulanan dış güç arasındaki ilişki” şeklinde tanımlanan stres, bu yüzyıldan itibaren literatüre kazandırılmıştır. Stres; kişiye, nesneye, organa, ruha yönelik olarak kullanılmış, gücün etkisiyle var olan biçim ve düzenin bozulmasına karşı oluşan bir direnç anlamında literatürde yer almıştır. Stres kavramını ilk olarak 1976 yılında Selye, “Vücudun herhangi bir dış talebe verdiği özel olmayan tepkidir” şeklinde açıklamıştır. 1982 yılında Davis, “Bir kişinin duygularında, düşünce süreçlerinde veya fiziki şartlarında, kişinin çevresi ile baş edebilme gücünü tehdit eden bir gerilim durumu” olarak açıklarken; 1993 yılında Ivancevich ve Matteson, “Bir kişi üzerinde herhangi bir dış (çevresel) faaliyet, durum veya olay sonucu ortaya çıkan aşırı psikolojik ve/veya fiziksel talebin kişisel farklılıklardan ve/veya psikolojik süreçlerden etkilenen bir uyum süreci” olarak tanımlamıştır (Organ ve Bateman, 1991; Baltaş ve Baltaş, 2002; Özgüven, 2003; Aydın, 2004; Çelik ve Turunç, 2009; Erol 2015).

Selye (1976) stresi, bir tepki veya kişinin çeşitli stres faktörlerine karşı gösterdiği bir tepki olarak adlandırmış ve stresi yapıcı ve yıkıcı olmak üzere ikiye ayırmıştır. Yapıcı stres kişiye motivasyon kaynağı olarak daha sıkı çalışmaya iterken, yıkıcı stres olumsuz sonuçlara sebep olan ve zamanda etkisini devam ettiren bir duruma sebep olmaktadır. Stresin insanları etkilemesi, insanları rahatsız eden ve hayatlarını olumsuz yönde etkileyen bir durum olmasının yanında motive edici ve rahatsızlık vermeyen bir durum olarak da karşımıza çıkmaktadır (Erdoğan, 1996; Baltaş ve Baltaş, 2002).

Lazarus’a göre, stres insanların verdiği duygusal tepkilerden ziyade durumsal olarak verdiği tepkilerdir. Örneğin herhangi bir birikimi olmayan veya başka bir işte çalışma ihtimali düşük olan bir bireye göre işten ayrılma durumu önemli derecede strese neden olurken, yeni ve daha iyi bir iş bulma ihtimali yüksek olan bir kişinin işten ayrılma durumu daha az derecede strese neden olmaktadır. Özetle, kişiye göre bireysel dayanma gücünü aşan, az veya çok etkileyen, kişiyi yeni bir iş bulmaya veya mevcut işine devam



etmeye götüren tehdit veya motive edici ilişkilerin toplamı şeklinde tanımlamak mümkündür (Erdoğan, 1996).

Günümüzde stres kavramını fizik dışında başka bilimlerde de farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Psikolojide “sıkıntı, zorluk” anlamına gelen “stress” veya “strasse” kelimeleri kullanılırken, Latince “çekip girmek” anlamına gelen “stringere” kelimeleri zamanla farklı anlamlar kazanmıştır (Tutar, 2000). Cüceloğlu (2015), bireyin fiziksel ve sosyal çevreden gelen uyumsuz koşullar nedeniyle bedensel ve psikolojik sınırların ötesinde harcadığı çaba, şeklinde stres kavramına açıklamada bulunmuştur.

### **3.2. İş Stresi Kavramı**

Günlük hayatta karşı karşıya kalınan olay ve kişilerin her biri kendi içinde stres faktörü bulundurmaktadır ve özellikle işyerlerinde faaliyetler üzerinde önemli bir etki yaratmaktadır. Stresin özellikleri arasında bulunan bilinmezlik ve belirsizlik, stresi bir tehdit olarak ortaya çıkarmakta ve kapsamını genişletmektedir. İş stresi oluşturan faktörler Batı’da olduğu gibi ülkemizde de çalışanların iş hayatını olumsuz yönde etkilemekte, sağlıklarını olumsuz yönde etkilemekte ve performanslarını düşürmektedir. Sonucunda ise bu durum çalışanların iş hayatı kalitesini düşürmektedir. İş stresi, tüm olumsuz özellikleri göz önüne alındığında hizmet sektörü olan sağlık sektörünü de önemli derecede etkilemektedir (Aytaç, 2002).

İş stresi, çalışan ve çalışma ortamı arasında oluşan etkileşim sonucu ortaya çıkan gerilim olarak tanımlanabilir. İşin gerektirdiği görev ve sorumluluklar sonucunda çalışanın kapasitesi sabit değil değişken özellikler taşımaktadır. Yani tek bir görev veya kurala göre değil işin gerektirdiği özelliklere göre kişinin kapasitesi değişiklik gösterir ve iş stresi boyutu farklılaşmaktadır. Çalışanın iş hayatında yüklendiği iş durumuna bağlı olarak daha az veya daha çok stres yaşayarak iş stresi derecesi farklılık gösterebilir. İş stresi, çalışanda zihinsel ve fiziksel davranış değişikliğine sebep olarak, görev ve sorumluluklarından uzaklaştıran, işte yaşadığı problemler sonucunda psikolojik açıdan zor bir duruma koyan davranış çeşidi olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle, çalışanların bilgi ve becerilerine zıt düşen, çalışanlara istek ve baskı altında yüklenen görevlerin sorumluluğu karşısında ortaya çıkan bir tepki olarak anlamlandırılabilir. Diğer yandan; çalışanlara iş konusunda baskı yapılması, işlerine karşı sorumluluk duygusu yükleyerek motive edici bir etken haline getirilebilir. Fakat baskı dozunun artırılması sonucu verilen göreve karşı çalışanda iş stresi oluşma

ihtimali çok yüksektir. İş stresi, çalışana verilen görev karşısında kişinin o alanda yeterince becerisinin olmaması yanında kişinin yeteneği ile yüklenen iş arasında oluşan uyumsuzluktan kaynaklı bir durum sonucunda da ortaya çıkabilmektedir (Efeoğlu, 2006; Erol, 2015; Biçki, 2016).

Günümüzde iş, insan hayatını önemli derecede etkileyen bir yere sahiptir. Bireyler fiziksel, sosyal, duygusal, psikolojik gereksinimlerini karşılayabilmek, hayatlarını idame ettirebilmek, ihtiyaç ve gereksinimlerini karşılayabilmek için çalışmaya ihtiyaç duyarlar. İş, insan hayatının büyük bir bölümünü kapsamaktadır ve insanların psikolojik ve sosyal açıdan kendini geliştirme, toplum içinde yer edinmek için önemli bir faktör haline gelmiştir. İş, insanlar için bu derece önemli bir faktör olduğundan dolayı stres faktörü doğrudan iş ile ilişkilendirilmekte ve çalışma hayatında yer edinmektedir (Erol, 2015).

İş stresi, bireyde fiziksel ve psikolojik dengesizliklere yol açabileceği için, iş ve çalışma ortamını, kişiler arası etkileşim ve iletişimi, iş verimliliğini etkileyebilmektedir. Kişiler görev ve sorumluluklarını yerine getirmede iş stresi yaşıyorsa bu durum hem işgöreni hem de işvereni olumsuz yönde etkileyebilmekte, sadece kişiye değil işe de zarar verebilmektedir. İşte yaşanan stres sonucu bireylerde motivasyon ve performans düşüklüğü, işten verim alamama, işten ayrılma niyeti, kişiler arası iletişimde zorlanma, hizmet ve üretim kaybı, işe karşı devamsızlık gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Her iş kendi içerisinde zorluğuna ve gerekliliğine göre çeşitli stres faktörleri taşıyabilmektedir. İşi yetiştirmede zaman kısıtlılığı, bireyin beceri ve yeteneğine uymayan iş tanımı, işgörene kaldırılabileceğinden fazla iş yükü verme, verilen göreve uyma zorunluluğu gibi etmenler kişileri stres altında çalışmaya mecbur bırakabilmektedir (Özgüven, 2003; Kawiana vd., 2018; Aditya vd., 2019).

Stres ile sonuçlanan bir olayın zarar verici ya da tehdit edici olması gerekmektedir. Bunu belirleyebilmek için önemlilik, belirsizlik ve süreklilik olmak üzere üç faktöre gereksinim duyulur. İlk olarak, bir kişinin işten çıkarılması ihtimalinde, bu durumun kişi için ne kadar önemli olduğu veya ne kadar süre işsiz kalacağı, yaşayacağı stresin derecesini yani önemini arttırmaktadır. İkinci olarak belirsizlik, kişiyi zamanla yoran bir faktördür ve kişi işten çıkarılacağına dair söylemler duyduğunda belirsizlik durumunun netlik kazanacağı zamana kadar daha stresli bir durum içerisine girmektedir. İşten çıkarılmasındansa, çıkarılıp çıkarılmayacağına dair belirsizlik durumunun yaşanması bireyi daha yoğun bir stres altına almaktadır. Netlik kişiyi gelecek planları yapmaya ve

kariyer yolunda bir hedef belirlemeye götürmektedir. Üçüncü olarak süreklilik faktöründe ise, kişi iş yerinde yaşadığı üzücü ve tatsız bir olay karşısında olumsuz etkilenebilmekte ve bunun etkisi uzun süre devam edebilmektedir. Bu durumun kısa sürmesi bireyin stres altında kalma süresini doğrudan olarak etkileyebilmekte, aksi takdirde uzun sürmesi yani kronik bir stres haline gelmesi kişiyi katlanılmaz bir durum içerisine koyabilmektedir (Ivancevich ve Matteson, 2002).

Dünya çapında iş sağlığı ve güvenliği konusunda yapılan araştırmalar sorunun doğasına ve nedenlerine ve bu sorunları ayrıca önlenmesi ve kontrol altına alınması ile ilgili yasal gerekliliklere çözüm aramaktadır. Örneğin, bireyin davranışı ile yaşadığı stres arasındaki doğrudan ilişki, iş stresinin verimliliği etkileyen en önemli faktörlerinden biridir. İş stresi, iş talepleri, kısıtlamalar, olaylar veya koşullar gibi stres unsurlarının istenmeyen psikolojik, fizyolojik veya davranışsal tepkilere neden olabilir ve kişilerin sağlığını olumsuz yönde etkileyebilir. İş yerindeki stresörler, belirsiz gereksinimler, aşırı iş yükü, ne kadar süreceği belli olmayan yüksek stres süreleri, kişisel kontrol eksikliği, kişinin çalışma ortamında yeterince tanınmaması ve zayıf liderlikler işgörenleri etkileyen önemli stres faktörleridir. Bunun yanında kişilik özellikleri ve kişilerin problemlerle başa çıkma yöntemleri gibi bireysel özellikler, belirli iş koşullarının kişide oluşturabilecek strese yol açıp açmayacağını tahmin etmede çok önemlidir. Başka bir deyişle, bir kişi için stres yaratan şey, çalışma ortamında bir başkası için sorun oluşturmamaktadır.

Örgütsel stres çerçevesi; iş faktörleri, rol çatışması, rol belirsizliği, bireyin organizasyondaki rolü, çalışma koşulları, organizasyon yapısı, kariyer gelişimi, aşırı iş yükü gibi işe özgü stres kaynakları işyerinde oluşabilecek iş stresi durumunu içermektedir. Yaş, cinsiyet, meslek, sağlık durumu, eğitim, medeni durum gibi sosyo-demografik değişkenler de stresi etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Bununla birlikte; ihtiyaç düzeyleri, kontrol odağı, A/B tipi kişilik özellikler, dayanıklılık ve benlik saygısı gibi bilişsel/duygusal değişkenler de strese neden olan faktörler arasındadır. Örgütsel ve kişisel stres faktörleri yanında kişinin özel hayatı, ev ve iş arasında bir denge oluşturamaması çalışma hayatını etkileyebilir ve yaşadığı problemler iş stresini arttırabilir (Matteson ve Ivancevich 1989; Kahn ve Cooper 1993; Desa, 2014).

Bireyler stresi sadece kendilerinden veya kendi istemlerinden kaynaklanan sebeplerden dolayı hissetmezler. İnsanlar yaşadıkları çevre ile sürekli etkileşim ve iletişim halindedir

ve çevrelerinde oluşabilecek herhangi bir olumsuz gelişmeye karşı tepki verebilmektedir. İnsanlar sosyal bir ortamda yaşar ve buna bağlı olarak başka insanlardan gelen istemler, beklentiler, sosyal destekler ve bireyin yetenek ve becerileri, bireyi etkileyen zorluklar gibi faktörlerin bireyde aynı anda bulunması sonucu kişide stres durumu yaşanabilir. İş ve günlük hayatta, beklenmedik anlarda gelişen olaylarla karşı karşıya kalındığında bireyler baş edemeyeceğini anladığı, çevredeki tehdit edici olaylara karşı psikolojik ve fizyolojik tepkiler verebilmektedir. Bu durum aynı zamanda stres kavramını da açıklamaktadır ve stres, genellikle kişide sıkıntı yaratan olaylar karşısında yaşanan bir tepki sürecidir (Greenberg, 2002; Tınaz, 2013).

### **3.2.1. Sağlık Sektöründe İş Stresi**

Ülkemizde sağlık sektöründe iş stresi birey, toplum ve ülkenin genel huzuru yönünden son derece önemli bir durum olmaktadır. Günümüzde iş stresi çalışanların işyerindeki verimliliği ve çalışma düzeni açısından önem arz etmektedir. İş stresine neden olan etkenler iş akışını ve çalışma hayatını olumsuz yönde etkilemektedir. Topluma sunulan hizmet göz önüne alındığında sağlık sektöründe yaşanan örgütsel stres hayatın bir gerçeği olmaktadır. Sağlık alanı yapısı ve sunduğu hizmet gereği iş stresine neden olabilecek birçok etkeni ve çatışma ortamı yaratabilecek koşulları bünyesinde barındırmaktadır. Sağlık çalışanları hastaların sadece fiziksel ihtiyaçlarını karşılamak ve fiziken iyi halde olmalarını sağlamanın yanında onlara merhamet ederek ve empati kurarak duygusal anlamda ihtiyaçlarını karşılamak ve beklentilerini karşılamaktadır. Çalışanlar sadece fiziki taleplerinin yanında pek çok isteklerinin de karşılanması konusunda yoğun çaba sarf etmektedirler. Diğer yandan, sağlık çalışanları yetersiz araç-gereç, aşırı hasta sirkülasyonu, yoğun ve uzun çalışma saatleri, hayati risk barındıran hasta takibi, acil hal ve durumlar, hasta yakını ve refakatçisi ile münakaşa<sup>657</sup>, düzensiz uyku gibi stres tetikleyici faktörler ile karşılaşmaktadırlar. Hasta bakım ve tedavisi tek bir standarda göre değil kendi içinde farklı standartlar gösterdiğinden sağlık çalışanları basit ve az yorucu bir işte bile yoğun çaba ve stres altında kalabilmektedir (Karabay, 2015).

### **3.3. İş Stresi Faktörleri**

Hizmet ve üretim süreçlerinde bireye yüklenen görev ve sorumluluk gereği, kişide oluşabilecek stres düzeyleri değişmekte ve kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Günümüzde insanlar hayatının büyük bir bölümünü işyerinde geçirmekte ve dolayısıyla

çalışma ortamında veya iş dışındaki normal yaşamında karşılaşılabileceği problemler ile birlikte görev ve sorumluluklarının yerine getirirken iş stresi yaşayabilmektedir. Örgütlerde çalışanların performanslarını etkileyecek fiziki koşullar, çalışma ortamı, kurum kültürü, örgütsel amaç ve hedeflere bağlı olarak oluşabilecek veya oluşma ihtimali yüksek stres yaratıcı tüm sorunlar çalışanların iş performanslarını olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu tür etkenler bireyi aşırı stres altında çalışmaya da zorlayabileceği gibi normal stres düzeyinde olabilecek bir işten yüksek performanslar bekleyerek kişiyi zor durumda da bırakabilir. Çalışma ortamında bireyleri etkileyen faktörler, işi tamamlamada yardımcı olacak gerekli ekipman yetersizliği, rahat ve sağlıklı bir ortamda çalışmayı engelleyen fiziki koşullar, dengesiz yapılan iş bölümünden kaynaklanan zaman problemi, çalışma arkadaşları arasındaki iletişim eksikliği bireylerin yetenek ve becerilerine uymayan görevlendirmeler ve verilen sorumluluklar şeklinde sıralanabilir. Örgütsel etkenlerin yanında bireylerin kişisel özellikleri de örgüt içerisindeki strese dayalı performansı etkileyebilmektedir. Sosyo-demografik özellikler olan yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, dil gibi etkenler strese etki ederken; yetenekler, beceriler, istekler, tutum ve davranışlar da iş hayatında yaşayabileceğimiz stres düzeyini belirleyebilmektedir. Aile, etkinlikler, kulüp ve dernekler gibi toplumsal faaliyetler; din, dil, ırk, örf, adet ve gelenekler gibi kültürel faaliyetler; gelir durumu, ülke ekonomisi, gelir dağılımı gibi ekonomik etkenler; ülke sorunları, yasaklar, yasalar ve yönetmelikler gibi siyasal faktörler stres faktörleri olarak sıralanabilir. İş ve sosyal yaşamdaki insanlarla yaşanan problemlerden dolayı ruhsal, fiziksel, çevresel problemler strese neden olmaktadır. İş içinde veya dışında yaşanan problemler çalışan performansını önemli derecede etkilemekte, bireyler üzerinde baskı durumu yaratabilmektedir. Bu tür etkenler sonucu kişide oluşabilecek ruhsal ve fiziksel bozulmalar ile birlikte kişide, zihinsel fonksiyonların yitirilmesi, depresyon, kötü alışkanlık edinme, işe devamsızlık ve düşük verimlilik gibi psikolojik, fiziksel ve örgütsel sonuçlara sebep olabilmektedir. Örgüt içerisinde strese sebep olan etkenler “stres kaynakları”, çalışanların bu stres kaynaklarına gösterdikleri tepki ise “gerilim” olarak tanımlanmıştır. Bu iki faktörün birleşimi sonucu iş stresi ortaya çıkmaktadır (Pehlivan, 2002; Öztemiz, 2005).

Her örgütte kişinin kabiliyetine ve kişiliğine, kullanılan teknolojiye, insan ilişkilerine, eğitim seviyesine, örgüt içi gruplaşmalara, kişiler arası yaşanabilecek problemlere, çevresi ile ilişkisine, iş yeri ile evi arasındaki mesafeye, çalışma saatlerine, geleceğe

yönelik kariyer planlamasına, ailesel koşullarına, ilerleyen teknolojiye uyum sağlayamama kaygısına göre iş stresi kaynakları değişmekte ve gelişmektedir (Tınaz, 2005).

McGrath (1991), örgütlerde görülen iş stresine sebep olabilecek kaynakları şu şekilde sınıflandırmıştır:

- Görev kaynaklı stres (işin belirsizliği, işin zorluğu, iş yükünün çokluğu),
- Role bağlı stres (belirsizlik, çatışma, iş yoğunluğu),
- Davranış ortamından kaynaklanan stres (kalabalığın etkisi, hiyerarşi vb.),
- Fiziksel çevreden kaynaklanan stres (Isı, ışık, havalandırma, diğer karşıt güçlerin varlığı),
- Sosyal çevreden doğan stres (bireylerarası çatışmalar, özel yaşama bağlı stres, dışlanma, yalnızlığa itilme vb.)
- Bireysel nedenlerden kaynaklanan stres (kişilik, karakter yapısı, kaygı durumu, zihinsel/duygusal algı düzeyi, kendine güvensizlik vb.) (Aktaran: Ertekin, 1993).

Hayatımızın büyük bir bölümünü iş yerlerimizde geçiririz. Bundan dolayı çalıştığımız örgütte yaşadığımız problemler hem kendimizi hem işimizi hem de çevremizi olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Örgüt içinde yaşantısını süren her birey çeşitli sebeplerden kaynaklanan bir takım olay veya davranışlara maruz kalarak etkilenebilmektedir. Örgüt içi yapısal faktörler, örgütsel süreçler, çalışma şartları, kurallar ve politikalar strese sebep olmakla birlikte, bu tür etkenlerin zamanla değişmesi de strese kaynaklık edebilmektedir (Durna, 2014).

### **3.3.1. İş Yükü**

İşverenlerin, işgörenlerden kısa bir zaman içerisinde yapması gerekenden daha fazla iş beklemesi, görev ve sorumluluklarının dışında daha fazla rol yüklemesi, itina göstererek gerçekleşmesi beklenen istekler, işin komplike ve zor olması, daha fazla işin daha az çalışan ile gerçekleştirilmesinin istenmesi çalışanda aşırı iş yüklenmesine sebep olmaktadır. Örgütün çalışandan beklediği verimlilik, işgörenin performansı altında kalıyor ve yetersiz geliyor ise bu durum çalışanda sorun, stres, sıkıntı, motivasyon düşüklüğü, belli bir süreden sonra ise işe karşı duyarsızlık durumu yaratabilmektedir. Çalışana verilen görev ve sorumlulukların fazla olması, uykusuzluk, halsizlik, sinir ve

asabiyet durumu yaratabilmekte, bireyi psikolojik ve fiziksel açıdan etkileyebilmekte çeşitli rahatsızlık ve sağlık problemleri yaratabilmektedir. Tüm bu problemler ile birlikte örgüt açısından bakıldığında, iş yükünden kaynaklanan iş verimsizliği, iş hataları, daha az üretkenlik ve iş kazaları ortaya çıkabilmektedir (Altuntaş, 2003; Şimşek ve vd., 2014; Biçki 2016).

Bazı yazarlar iş yükü ve rol yükü kavramlarını ayrı ayrı tanımladığı da görülmektedir. Rol yükü, rolün bütünü olarak kabul edilmekte ve bireyin üstlenmek zorunda olduğu birden fazla rolün olduğunu ifade etmektedir. İş yükü ise; bireyin sahip olduğu rollerden dolayı karşı tarafın birden fazla beklenti içerisine girmesi, işi gerçekleştirmesini beklemesi sonucu kişiye yüklenen görev ve sorumlulukların bütünü olarak ifade edilmektedir. Aşırı iş yükü, kişiye tanınan asıl görev ve rollerin gerçekleştirilmesinin beklenmesi sonucu ortaya çıkarken; aşırı rol yüklenmesi, kişinin asıl işi dışında, sahip olduğu rollerden dolayı birden fazla işi yerine getirme beklentisi sonucu ortaya çıkmaktadır. İş yükü ve rol yükünün ortaya çıkardığı, bireyin karşılaştığı zor ve karmaşık işler karşısında rollerini yerine getirememesi ve çatışma yaşamaması sonucu rol çatışması ortaya çıkmaktadır (Quick ve Quick, 1984; Tınaz 2013).

### **3.3.2. Çalışma Ortamı**

İnsanların çalıştığı örgüt ortamı ve yapısı çalışanın motivasyonu ve işin işleyişi bakımından önemlidir. Çalışma ortamının ısı bakımından sıcak veya soğuk olması, rutubetli veya çok güneşli olması, kötü kokması, aydınlatma veya ışıklandırma sisteminin yetersiz olması, insan bedenine uygun olmayan, ergonomiden uzak, rahatsız edici araç ve gereçler, iş kazaları, ortam düzensizliği ve kirliliği, aşırı ses ve gürültü, yeterince havalandırma olmaması kişinin çalışma ortamından kaynaklanan faktörlerden dolayı stres yaşamamasına sebep olmaktadır. Her örgüt, gruplar arasında yaşanan çatışma ve gruplaşmaların etkisi altında kalabilmekte ve stres kaynağı olarak ortaya çıkabilmektedir. Çalışanlar arasında yaşanan çatışma ve gerginlikler kişinin kendisini etkilemekle birlikte diğer çalışanları da etkileyebilmektedir (Güney, 2001; Cam, 2004; Biçki, 2016).

Çalışanların birbirine bağlılıklarının zayıf olması, çevreden gelen desteğin az hissedilmesi, sözlü veya fiziksel şiddet durumlarının yaşanması hem kişiye hem de diğer çalışanlara stres faktörü oluşturmakta ve iş akışını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bununla birlikte stres, kişilerin işe devamsızlığını arttırmakta,

çabuk yorulmalarına, moral ve motivasyon düşüklüğü yaşamasına, işten keyif almamasına, işten uzaklaşmasına ve işten ayrılmalara neden olmaktadır. Bir örgütte, herkesin özveri ile çalıştığı işlerde, işten kaçan veya işini layığıyla yerine getirmeyen bir kişinin bile olması diğer çalışanlara adil bir çalışma ortamı oluşturmayacaktır. Bu tür kişiler kendisinin yerine getirmesi gereken işi, bir başkasına yüklediğinde veya bunu dolaylı yoldan gerçekleştirdiğinde diğer kişilerin iş yükü artmakta, motivasyon düşüklüğüne sebep olmakta, rahatsızlık verici bir ortam oluşturmakta ve iş stresi yaşanmasına sebep olmaktadır (Cam, 2004; Durna, 2014; Biçki, 2016).

### **3.3.3. Örgüt Kültürü**

Rekabet, örgütleri yeniliklerden haberdar olmaya, izlemeye ve uygulamaya, üretkenliği temel alarak daha çok çalışmaya zorlamaktadır. Bu durum örgütteki mevcut sistemin yapılanmasını, gelişmesini, denetlenmesini, kontrol altına alınmasını, politika ve süreçlerin planlanmasını gerektirmektedir. Örgüt etkinliklerinde çalışanların karar verme süreçlerine demokratik şekilde katılımına önem vermeyen örgütsel yapı, bireyin özgüvenini ve saygınlığını tehdit eden bir örgüt kültürü oluşturmaktadır. Otorite temelli örgütsel yapı, örgüte karşı güvensizlik vermekte ve örgütte soğuk bir iklim oluşmasına sebep olmaktadır. Bunun sonucunda çalışanların örgüt içerisinde büyük bir stres altında çalışmasına zemin hazırlanmaktadır. Çalışana tanınan rol ve sorumlulukların yerine getirilmesinde yetersiz kalan birey, örgüt içi çatışmalara sebep olmakta ve bu durum örgüt kültür ve yapısının bozulması ve iş süreçlerinin aksaması, gergin bir ortam yaratılması gibi durumlar ile sonuçlanmaktadır. Bu yüzden çalışanların yetenek ve becerilerine göre hangi bölümde çalışacağına karar verilmesi, işle ilgili düşüncelerinin sorulmasına önem verilmesi stres faktörlerin ortadan kalkmasına katkıda bulunacaktır. Diğer yandan, ast-üst ilişkilerinde seviyeli ve öğretici iletişimin sağlanmaması, üstün asta karşı sergilediği cezalandırıcı ve olumsuz davranışlar çalışanlar üzerinde stres durumunun oluşmasına sebep olmaktadır. Çalışanın, işvereni ile arasında geçen olumsuz durumdan etkilenmesi hem çalışma ortamında bulunan arkadaşlarına bu durumun yansıtmasına sebep olmakta hem de işini özverili şekilde yerine getirmesinde önüne engeller koymaktadır (Aytaç, 2002; Cam, 2004; Öztemiz, 2005).

### **3.3.4. Liderlik Tarzı**

Örgütlerde otorite temelli liderlik tarzı benimseyen yönetim biçiminde, çalışanlarda gelecek kaygısı, korku ve endişe gibi durumlar görülebilmektedir. Devamlı korku ve



endişe içinde çalışan bireylerin, görev ve sorumluluklarını yerine getirirken stres altında kalma ihtimalleri yüksektir. Katılımcı bir yönetim tarzı benimseyen demokratik örgütlerde çalışanlar, işlerinde daha başarılı, görev ve sorumluluklarının bilincinde, daha az stres yaşayan bireylerdir. Bu tarz yönetim sistemlerinde çalışan kişilerin motivasyonu yüksek, mutlu ve daha başarılı olduğu bilinmektedir (Biçki, 2016).

### **3.3.5. Zayıf İletişim**

Örgüt içerisinde çalışanlar arasındaki bağın zayıflığı, iletişim eksikliği, bireyin kendisi ve diğer grup üyeleriyle arasında geçen çatışma durumları örgütsel açıdan stres kaynakları olarak görülmektedir. Çalışanların birlikte çalıştıkları kişilerin nitelikleri sayesinde büyük bir heyecan ile çalışmalarını mümkündür. Diğer yandan, rahatsız ve tehdit edici iş ilişkileri yüzünden işine odaklanamayan ve verimli çalışmayan bireyler de mevcuttur. Bu tarz kişiler çalışma ortamını bozmakta ve diğer çalışanlara olumsuz özelliklerini yansıtarak örgüt içerisinde huzursuz bir ortam yaratabilmektedir. Üstleri ile arasında geçen geçimsizlik ve çalışanlar arasındaki olumsuz ilişkiler, kişide ve diğer grup üyelerinde iş tatminsizliği, işe devamsızlık, çalışma ortamında huzursuzluk ve kuşku durumu basit işlerde bile gerginlik yaratabilmekte, kuruma ve kişiye karşı güvensizlik oluşturabilmektedir. Tüm bu olumsuz ilişki ve özellikler iş stresine sebep olabilmektedir (Aytaç, 2002; Öztemiz, 2005; Luthans, 2011).

### **3.3.6. Rol Çatışması**

Rol çatışması, çalışandan beklenen ve yapması gereken iş arasında uyumsuzluk durumu oluşması sonucu ortaya çıkmaktadır. Çalışanın belirli bir zaman içerisinde birden fazla rol ve sorumluluk üstlenmesi, yetenekleri dışında başka görevler verilmesi, sorumluluğunda olduğu iş dışında aşırı ve farklı görevler yüklenmesi, kişilik özelliklerine önem vermeyerek görevlendirmeler yapılması sonucu yaşanmaktadır. Örgüt dışındaki kişilerle sık iletişim gerektiren veya örgüt içerisindeki farklı departmanda çalışan kişilerle sık temas ve iletişim gerektiren roller kişide birden fazla rol üstlenmesine sebep olmaktadır. Kişi bu rollerle başarı ile başa çıkmada karmaşa ve stres yaşayabilmektedir. Yoğun çalışma ve araştırma gerektiren ve kişilerin kapasitesi dışında yüklenen bu roller kişiye, işi yetiştirme ve başarılı olmada stres kaynağı olabilmektedir. Birçok görüşün aksine; kurallara, denetime ve evrenselciliğe daha fazla vurgu yapan bürokratik beklentiler, bürokratik olmayan rol kümelerine göre daha az çatışma ve gerilim yaratmaktadır. Kişilik özelliklerinin de rol çatışması-stres ilişkisi

arasında önemli bir etkisi vardır. Örneğin; kaygı düzeyi yüksek kişilere göre daha az kaygılı kişiler, insanlar arasında daha az gerilim ve strese sebep olmaktadır. Bu yüzden rol çatışması, bireyin kendini iyi hissedememesi, verimli olamaması, performans düşüklüğü, iş tatminsizliği, istifa gibi ciddi sonuçlara, strese bağlı ruhsal ve bedensel sağlık sorunlarına neden olabilmektedir (Kahn, 1965; Aytac, 2002; Durna, 2004; Chang, 2009; Erdoğan, 2009).

### **3.3.7. Zaman Baskısı**

Kişiye verilen bazı iş ve görevlerin belli bir zaman içerisinde tamamlanması gerekmektedir. Bu durum kişilerin özel durumlarına, sorumluluklarına, yeteneklerine göre değerlendirildiğinde önemli bir stres kaynağı oluşturmaktadır. İş gereklerini yerine getirmekte maruz kalınan zaman kısıtlılığı kişiyi etkileyen stres faktörlerinden biridir (Baltaş ve Baltaş, 2002; Özgüven, 2003).

## **3.4. Bireysel Stres Faktörleri**

Kişiden kaynaklanan stres unsurları, kişinin karakteri ve kişilik özellikleri, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kariyer planlaması, aile, medeni durum gibi kişiyi etkileyen stres kaynaklarıdır (Öztemiz, 2005).

### **3.4.1. Kişilik ve Kişilik Özellikleri**

Davranış kalıpları olarak adlandırılan kişilik tipleri A ve B tipi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. A tipi kişiler işin hafifliğinden şikâyet ederek, bu durumun başarısızlık getireceğini ve güvensizliğe yol açabileceğini düşünerek stres yapmakta ve diğer çalışanlara karşı olumsuz şekilde davranabilmektedir. Bu kişilikte bireyler sabırsız ve aceleci tavırları ile dikkat çeken, yaşamları boyunca keskin kurallar çerçevesinde hareket eden, takım çalışmasına ayak uyduramayan, problemlerini tek başına çözmeye çalışan, yarışmacı, rekabeti seven, başarısızlığa hoşgörüsü olmayan, çevresi ile sürekli çatışan, stresli bir hayat yaşayan, otoriter ve disipliner kişilerdir (Güney; 2015; Biçki, 2016).

B tipi kişiler, iş ve sosyal hayatında daha esnek yaşayan, sabırlı, hoşgörülü, problemlerini çevresi ile paylaşan, pratik ve rahat şekilde çözmeye çalışan, takım çalışmasına yatkın, ilgileri dışa dönük bireylerdir. A tipi bireylerin aksine daha rahat davranan ve yaşamlarını kolay sürdüren bireylerdir. Zaman baskısı hissetmez, aşırı çeşitli işler yapmaktan hoşlanmaz, üstleri tarafından takdir ve teşekkür edilmeye önem

vermezler. Kusursuzluk anlayışına sahip değillerdir ve her insanın hata yapabileceği düşüncesine sahip oldukları için iş ortamında esnek davranırlar. Aile ve sosyal yaşamlarına önem verirler, bir yandan iş hayatları devam ederken diğer yandan hobilerini gerçekleştirmekten geri kalmazlar. Çevresindeki insanlara karşı tolerans sahibi ve hoşgörülü oldukları için etrafındaki insanları rahatlatır, hatalara karşı affedicilerdir. Başarıya önem vermedikleri ve sıkı çalışmadıkları halde, strese karşı tepki vermekte esnek, sabırlı olmaları ve olaylara geniş açıdan baktıkları için yönetimde üst düzeylere kadar yükselebilmektedirler (Kahn, 1965; Öztemiz, 2005; Erol,2015).

### **3.4.2. Cinsiyet ve Yaş**

Son zamanlarda yapılan çalışmalarda cinsiyetin, kişiler arasında en önemli stres kaynağı olduğuna vurgu yapılmaktadır. Erkeklerin çoğunlukta olduğu örgütlerde kadın çalışanlar, erkekler ile rekabet etmeye başladığı ve buna bağlı olarak yoğun bir stres altında kaldıklarını ortaya çıkarmıştır. Bunun sebebi olarak, kadınların erkekler ile çalışırken kendilerini daha fazla baskı altında hissetmeleri, erkeklerin hâkim olduğu iş ortamında kadınların çalışma isteklerinin artması ve bu durumun kadınlarda ruhsal gerginliklere yol açtığı ortaya çıkmıştır.

Bir diğer stres faktörü olan yaşta ise, bireylerin yaşları ilerledikçe genç çalışanların hızına ve başarısına yetişememesi, kısa sürede yorulmaları, genç çalışanlara göre stresten daha fazla etkilenmeleri kişileri olumsuz etkilemektedir. Bununla birlikte, emekli olma ve ölüm kaygısı sebebiyle işlerine yoğunlaşamama ve ilerleyen yaşlarda meydana gelebilecek hormonal değişimlerin kişinin beden ve ruhunda oluşturduğu olumsuzluklar stres tetikleyici faktörlerdir. Bu faktörlerden etkilenen kişilerde zamanla oluşan düş kırıklığı, motivasyon eksikliği, iş tatminsizliği gibi durumlar strese sebep olabilmektedir (Ekici ve Ekinci, 2003; Cam, 2004; Biçki, 2016).

### **3.4.3. Aile**

Çalışan bireylerin iş yerinde yaşadığı problemler aile yaşantısını etkilemekle birlikte, aile içerisinde yaşadığı sıkıntılar da iş hayatını etkileyebilmektedir. Eşin yitilmesi, çocukların problemleri, boşanmalar, ev değişikliği, eşler arasında yaşanan sorunlar, aile bireylerinden birinin sağlık problemleri stres yaratan etkenlere örnek olarak verilebilir. Bunun yanında bireyin işyerinde yaşadığı problemler aile hayatına yansiyabilmekte, kişinin keyifle çalışabileceği bir ortam yerine huzursuz ve mutsuz olabileceği bir ortam haline dönüşmektedir. Kişinin aile ve özel hayatında yaşadığı problemler özellikle çoklu çalışılan iş ortamlarında bireye stres kaynağı oluşturabilmektedir (Öztemiz, 2005).

### **3.4.4. Kariyer Gelişimi**

Bireyler iş hayatlarında belirli bir seviyeye gelmek, kariyer yolunda ilerlemek için yoğun çaba harcarlar. Terfiler, nakiller ve kariyer ile ilgili fırsatlar kişinin ulaşmak istediği hedeflerdir ve bu yolda ilerlerken bireylerin ister istemez baskı altında kalmaları, sıkı ve çok çalışması strese maruz kalmalarına sebep olabilir. Bireyin çok ve sıkı çalışması bulunduğu konumdan daha ileriye gitmesine ve başarılı olmasına yol açarken, yetersiz çalışması ve başarısız olması bulunduğu konumdan daha alt bir seviyeye inmesine sebep olabilir. Bu ikilem arasında gidip gelen birey, kendini baskı ve gerilim altında hissederek stres altında çalışmak durumunda kalmaktadır (Öztemiz, 2005)

## **BÖLÜM 4: YÖNTEM**

### **4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde faaliyet gösteren 2 Özel Sağlık Kurumu'nda çalışan kadın çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışmada evreni temsil edecek sayıda örneklemi oluşturan hekim, yönetici, yönetici yardımcısı, sorumlu, yönetici asistanı, eczacı, hemşire, hasta hizmetleri çalışanları, destek personeli, tıbbi sekreter, hasta bakıcı, tıbbi tekniker mesleklerine sahip olan kadın çalışanlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Çalışmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak evreni oluşturan tüm kadın çalışanlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda toplamda yapılan 398 anketten 304 tanesinin sonucu araştırmaya dahil edilmiştir.

### **4.2. Veri Toplama Araçları**

Araştırma anket yoluyla ile yapılmıştır. Anketin birinci bölümünde katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinden (yaş, medeni durum, meslek, gelir durumu, eğitim durumu, çalışma süresi) oluşmaktadır.

İkinci bölümünde çalışanların işten ayrılma niyetlerinin belirlenmesinde Grandey'in (1999) tarafından geliştirilen ve Ünler Öz (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 3 maddeden oluşan "İşten Ayrılma Niyeti" ölçeğinden yararlanılmıştır.

Üçüncü bölümünde ise House ve Rizzo (1972) tarafından geliştirilen ve Efeoğlu (2006) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan ve 7 sorudan oluşan "İş Stresi Ölçeği" kullanılacaktır. Ölçek, işgörenin çalışma yerinde yaşadığı stresle alakalı olan psikolojik ve psikosomatik belirtilerini ölçmektedir. Çalışanın iş yerinde yaşadığı stresin derecesini, kafasını meşgul etme derecesini ve uyku problemlerini belirlemeye yönelik olarak düzenlenmiştir (Efeoğlu, 2006).

Dördüncü bölümünde Sarıoğlu (2018) tarafından Smith ve arkadaşlarının (2012) geliştirdiği Kariyer Yolları Ölçeği (Career Pathway Survey-CPS) uyarlanarak hazırlanan 4 boyut (inkâr etme, dayanıklılık, vazgeçme ve kabullenme) 18 maddeden oluşan "Cam Tavan Sendromu Ölçeği" kullanılacaktır.

Anket toplamda 4 bölüm, 34 sorudan oluşmaktadır. Ölçeklerde yer alan ifadeler 5'li likert ölçeği ile düzenlenmiştir. Bu ölçek, sorulara katılım düzeyini belirlemek için;

1=kesinlikle katılıyorum, 2= katılıyorum, 3=kararsızım, 4= katılmıyorum ve 5=kesinlikle katılmıyorum biçiminde düzenlenmiştir.

### **4.3. Veri Toplama Süreci**

Veri toplama sürecinde, çalışanların kimlik bilgilerini ortaya çıkaracak bilgiler, katılımcıların kendi durumlarını objektif bir şekilde belirtebilmelerini sağlayabilmek açısından istenmemiştir. Veri toplama ortamı standartlaştırılarak her katılımcıdan aynı koşullarda veri toplanmaya çalışılmıştır. Katılımcıların cevaplarını etkileyebilecek dış unsurlar (başkalarının fikirleri, kalabalık ve gürültülü ortam, zaman baskısı) belli düzeyde engellenmeye çalışılmıştır. Veriler belli aralıklar ile toplamda 2 aylık bir süreçte toplanmıştır. Covid-19 virüsünden kaynaklanan pandemi nedeniyle anketler katılımcılara hem kâğıt halinde hem de online anket yoluyla ulaştırılmıştır.

### **4.4. Araştırmanın Kısıtları**

Çalışmanın sınırlıkları, araştırmaya konu olan İstanbul ilinde faaliyet gösteren 2 Özel Hastane bulunmaktadır. Araştırmaya kamu hastaneleri ve pandemi sürecinde kısıtlı imkanlardan dolayı diğer özel hastaneler araştırma kapsamı içerisine girmemektedir. Bu durum araştırmanın evrenini küçültmüş ve sadece özel alanda bir çalışma olma özelliğini taşımaktadır. Türkiye’de bulunan özel sağlık kuruluşlarının tamamını kapsamamaktadır. Ayrıca bu çalışma hastanelerde bulunan bütün çalışanları değil sadece kadın çalışanları ele almaktadır. Bu durum, bulgulardan elde edeceğimiz sonuçların tüm çalışanları kapsayacak şekilde genellemede bulunulmasını engellemektedir.

### **4.5. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli**

Bu bölümde araştırmada kullanılan hipotezlere yer verilmiş ve literatür taraması yapılarak araştırma modeli oluşturulmuştur

#### **4.5.1. Literatür Taraması**

Çalışmayı destekler nitelikte cam tavan sendromu, işten ayrılma niyeti ve iş stresi ile ilgili literatür taraması aşağıdaki gibidir.

**Tablo 1:** Cam Tavan Sendromu, İşten Ayrılma Niyeti ve İş Stresi ile İlgili Literatür Taraması

YIL	YAZAR	BAŞLIK	KONU	SONUÇ
2005	Pamela Kephart, Lillian Schumacher	Has the 'Glass Ceiling' Cracked? An Exploration of Women Entrepreneurship	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cam Tavan</li></ul>	Örgütlerin ve başına geçen kadınların sayısının arttığı ve kadın girişimcilerin erkek girişimcilerden daha fazla arttığı sonucuna varılmıştır. Kadın girişimcilerin çoğalmasıyla birlikte kontrol kendi ellerinde olmakta ve cam tavan bir hayal kırıklığı olmaktadır.
2013	Abeer Imam, Faisal Tehseen, Shah Aiman Raza	Mediating Role of Job Stress Between Workplace Discrimination Gender Discrimination-Glass Ceiling and Employee Attitudinal Outcomes Job Satisfaction and Motivation in Banking Sector of Pakistan	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cam Tavan</li><li>• İş Tatmini</li><li>• Motivasyon</li><li>• İş Stresi</li></ul>	Cam tavanının iş tatmini ve çalışan motivasyonu üzerindeki etkisini yoğunlaştırmada ve güçlendirmede iş stresinin aracı rolü vardır.
2013	Cansu Akpınar	Career barriers for women executives and the Glass Ceiling Syndrome: the case study comparison between French and Turkish women executives.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cam Tavan Sendromu</li></ul>	Hem yurtiçinde hem de küresel anlamda kadın çalışanlar; kültürel normlar, basmakalıp yargılar, işveren politikaları ve uygulamaları karşısında erkek çalışanlara göre yönetimde daha az yer almaktadır.
2013	Obamiro John Kolade, Obasan Kehinde	Glass Ceiling and Women Career Advancement: Evidence from Nigerian Construction Industry	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cam Tavan Sendromu</li></ul>	Kadınların endüstri alanında kariyer engelleriyle karşılaştıkları sonucuna varılmıştır.
2014	Sabitri Bhatta	Does Perceived Respect Influence The Intention To Quit The Job Among Home Health Aides Working In Patients' Homes In The U.S.?	<ul style="list-style-type: none"><li>• İşten Ayrılma</li><li>• Niyeti</li></ul>	Evde sağlık çalışanlarının, sosyo-demografik değişkenlerde işten ayrılma niyetinin önemli etkenleri olarak yaş, ırk ve eğitimi göstermektedir. Çalışma, saygının evde sağlık yardımcılarının karar verme üzerindeki etkisini açıkça göstermiştir. İşten ayrılma niyetleri, yöneticilerin, evde sağlık çalışanlarının yaptıkları işe saygı duymaları ile azaltılabilir.
2014	Kubilay Özyer, Öznur Azizoğlu	İş Hayatında Kadınların Önündeki Cam Tavan Engelleri ile Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cam Tavan Sendromu</li><li>• Örgütsel Adalet</li></ul>	Toplam cam tavan değerleri için grup ortalamalarına bakıldığında kadınların 83,15 puan almalarına karşın erkeklerin 99,98 aldıkları görülmektedir. Bu durum, erkeklerin kadınlara nazaran daha fazla cam tavan uygulamasını mazur gördüklerini ifade etmektedir. Cam tavan ile toplam algılanan örgütsel adalet arasında bir ilişki vardır.

2014	Bolanle Ogungbamila, Anthony G. Balogun, Adepeju Ogungbamila, Richard S. Oladele	Job Stress, Emotional Labor, and Emotional Intelligence as Predictors of Turnover Intention: Evidence from Two Service Occupations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş Stresi</li> <li>• İşten Ayrılma Niyeti</li> <li>• Duygusal Emek</li> <li>• Duygusal Zekâ</li> </ul>	Çalışmada iş stresinin önemli derecede işten ayrılma niyetini etkilemediği görülmüştür. Ancak duygusal emek faktörünün, çalışanların işten ayrılma niyetini arttırdığı; duygusal zekâ faktörünün ise, işten ayrılma niyetinde azalmaya yol açtığı bulunmuştur. Aynı zamanda banka çalışanlarının, sağlık çalışanlarından daha yüksek düzeyde işten ayrılma niyetine sahip olduğu görülmüştür.
2017	Md Asadul Islam, Amer Hamzah Jantan	The Glass Ceiling: Career Barriers For Female Employees In The Ready Made Garments (Rmg) Industry Of Bangladesh	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cam Tavan Sendromu</li> </ul>	Örgüt kültürü, sosyal kültür ve kariyer teşvikçilerinin eksikliği gibi üç ideolojik yaklaşım, kadınların liderlik pozisyonlarına girmelerinin önündeki ana engeller olarak belirlenmiştir.
2018	Joseph Teryima John Emakwu Muhtari Yusuf Abubakar Paul Kayode Oyekanmi	Effect of Affirmative Action Plan Program and Glass Ceiling Management Strategies on The Employees' Productivity at Benue State University	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cam Tavan Sendromu</li> <li>• Çalışan Verimliliği</li> </ul>	Cam tavan yönetim stratejileri, Benue Eyalet Üniversitesi çalışanlarının verimliliği üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.
2018	İsa İpçioğlu, Özüm Eğilmez, Hilal Şen	Cam Tavan Sendromu: İnsan Kaynakları Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cam Tavan Sendromu</li> </ul>	Araştırma sonuçlarına göre cam tavanın daha çok kişinin kendisinden kaynaklı bir engel olduğu, toplumsal faktörlerin etkisi olsa dahi en büyük etmenin bireysel faktörler olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca görüşme yapılan insan kaynakları yöneticilerinin çoğunluğu cam tavanın sadece kadın çalışanlara özgü olmadığını tüm çalışanların karşılaştığı bir kariyer engeli olduğunu dile getirmiştir
2018	Ms Shashikala Mudgal	A Study of Women's Lived Experiences of Leadership at the Workplace: A Feminist Study of Organizations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cam Tavan Sendromu</li> </ul>	Örgütlerde kadın yöneticilerin yetersiz olmasına ve durumdan şikâyet edilmesine rağmen toplumsal cinsiyet şemalarının incelikli işleyişi nedeniyle kadınların hala üst yönetimden dışlandığı sonucuna varılmıştır.
2019	Samuel Awuni Azinga, Nestor Asiamah, Henry Kofi Mensah	Eschewing love of money and materialism: a potential step towards avoiding nurses' intention to quit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İşten Ayrılma Niyeti</li> <li>• Materyalizm</li> </ul>	Materyalizm, para sevgisi ve işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir pozitif etki yaparken ( $p < 0.05$ ), para sevgisi hemşirelerin işten ayrılma niyetini yordamamıştır. Çalışma, hemşirelerin materyalizmden ve para sevgisinden kaçınmasının, işten ayrılma niyetlerini azaltmanın bir yolu olabileceği sonucuna varmıştır.



2019	Hyun Yun	A Study on the Effect of Job Performance on Emotional Labor, Career Turnover Intention, Job Stress, Growth Need	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş Stresi</li> <li>• İşten Ayrılma Niyeti</li> <li>• Kişiler Arası Çatışma</li> <li>• Duygusal Emek</li> </ul>	İş stresi, işten ayrılma niyeti ve kişilerarası çatışma arasında anlamlı pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Kurum türünde ise, kamu kuruluşlarının, özel kuruluşlara göre daha yüksek düzeyde duygusal emek ve iş stresine sahip olduğu sonucuna varılmıştır.
2020	Mehmet Sağır	Cam Tavan Sendromunun Bankacılık Sektöründe Çalışan Kadınlarda İşten Ayrılma Niyetine Etkileri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cam Tavan Sendromu</li> <li>• İşten Ayrılma Niyeti</li> </ul>	Cam tavan algısının ve cam tavan etkilerinin artmasıyla, çalışan kadınların işten ayrılma niyetlerinde artış olacağını göstermektedir.
2020	Süreyya Ece	Are Female Employees Temporary Workers? A Study on Female's Job Attitude and Intention to Quit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İşe Yönelik Tutum</li> <li>• İşten Ayrılma Niyeti</li> </ul>	Analiz sonucunda kadın çalışanların işe yönelik tutum ile çalışma koşullarına yönelik tutumlarının, erkek çalışanlara göre daha olumlu olduğu belirlenmiştir. Ayrıca kadın çalışanların işten ayrılma niyetlerinin de erkek çalışanlara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir.
2020	Dr. Jojo K Joseph, Jikky P Shaji	Career Barriers for Women Executives in India and the Glass Ceiling Syndrome	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cam Tavan Sendromu</li> </ul>	Kadınların kariyer gelişiminin önündeki cam tavan engelleri; ailevi sorumluluklar, kurumsal politikalar, örgüt kültürü, sosyal ağlar, mentör eksikliği, cinsiyetçi basamaklılar ve bireysel faktörler olarak belirlenmiştir.
2020	Berna Dağdeviren, İshak Aydemir	Sağlık Çalışanlarının Cam Tavan Algılarının Toplumsal Cinsiyet Algısı ile İlişkisi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cam Tavan Sendromu</li> <li>• Toplumsal Cinsiyet Algısı</li> </ul>	Sağlık sektöründe çalışan kadınlar, erkeklere göre daha eşitlikçi bir toplumsal cinsiyet tutumuna sahip ve erkeklerden daha fazla cam tavan engelleri ile karşılaşmaktadırlar.
2021	Waruni Thiranagama	Is Gender Plays A Role In Workplace? Review Of Glass-Ceiling Effect On Women Employees	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cam Tavan Sendromu</li> </ul>	Araştırmada cam tavanın varlığına inanılmamakta, cam-tavan etkisinin toplumun yarattığı bir efsane olduğu savunulmaktadır. Ayrıca örgütlerin üst kademelerinde, kadın çalışan eksikliğinin cam tavan olmasından değil, kadın çalışanların örgütlerde üst sıralara çıkmalarını engelleyen faktörlerin olmasından kaynaklandığı ileri sürülmektedir. Bu nedenle cam tavan hala tartışmalı bir konu olduğundan bahsedilmektedir.

2021	Yılmaz Palancı, Cengiz Mengenci, Serkan Bayraktaroğlu, Abdurrahim Emhan	Analysis of workplace health and safety, job stress, interpersonal conflict, and turnover intention: a comparative study in the health sector	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İşten Ayrılma Niyeti</li> <li>• Kişiler Arası Çatışma</li> <li>• İş Stresi</li> </ul>	İşten ayrılma niyeti ve kişilerarası çatışma arasındaki anlamlı pozitif yönde ilişki bulunmuştur. Türkiye sağlık sektöründeki yönetim, çalışma ortamlarında kendilerini sağlıklı ve güvende hissetmeyen çalışanların yüksek stres, işten ayrılma niyeti ve diğer çalışma arkadaşlarıyla çatışmaya eğilimli olduğu gözlemlenmiştir.
2021	Janet Alexis A. De los Santos, Leodoro J. Labrague	The Impact of Fear of COVID-19 on Job Stress, and Turnover Intentions of Frontline Nurses in the Community: A Cross Sectional Study in the Philippines	<ul style="list-style-type: none"> <li>• COVID-19</li> <li>• İşten Ayrılma Niyeti</li> <li>• İş Stresi</li> </ul>	Pandemi döneminde çalışan kadın hemşirelerin erkek hemşirelere göre daha fazla korktuğu gözlemlenmiştir. Ayrıca, artan COVID-19 korkusu ile hemşirelerin iş stresinin yanı sıra örgütsel ve profesyonel işten ayrılma niyetlerinin arttığı sonucuna varılmıştır.

#### **4.5.2. Hipotezler**

“Sağlık Kurumlarında Kadın Çalışanların Cam Tavan Algı Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde İş Stresinin Aracı Rolü” şeklinde oluşturulan çalışmada, ulaşılmak istenen sonuçlara varılması amacıyla çeşitli hipotezler geliştirilmiştir. Yapılan araştırmalar ve elde edilen bulgular doğrultusunda araştırmanın amacına uygun şekilde aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

##### **4.5.2.1. Cam Tavan Sendromunun İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi**

Kadınların cam tavan sendromu ile karşı karşıya kalmasının bireysel, örgütsel ve ekonomik sonuçları çıkabilmektedir. Personel devir hızının yüksek olması, işe devamsızlık ve işten ayrılma gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmekte ve cam tavan sendromu etkisi ne kadar güçlüyse olumsuz sonuçları da paralel olarak o kadar güçlenmektedir. Literatür araştırmaları sonucunda, cam tavan sendromunun kadın çalışanlar üzerinde stres, motivasyon düşüklüğü, hayal kırıklığı, devamsızlık oranı ve işten ayrılma niyeti gibi performanslarını olumsuz yönde etkileyecek unsurlara sebep olmaktadır. Erkekler iş hayatında kadınları, önlerine çıkan kariyer fırsatları bakımından birer tehdit olarak görmekte, kendilerinin yapabildiği iş kadınlara verildiğinde ya da kadınlardan dolayı işsiz kaldıklarını düşündüklerinde bundan olumsuz etkilenmektedir. Bu tür engellere bakıldığında, erkekler kendilerini geliştirmek ve kariyer yolunda ilerlemek isteyen kadınların performanslarını düşürmekte ve onları işten ayrılmaya teşvik etmektedir. İşyerinde cinsiyet temelli ayrımcılık ve politikalarla karşılaşan kadın çalışanlar, işe karşı yabancılaşma, depresyon, korku, performans düşüklüğü yaşayabilmekte ve buna bağlı olarak işten ayrılma niyetine yönelebilmektedir (Zeng, 2011; Akdemir, 2015; Fındık, 2016). Yapılan araştırmalar ve elde edilen bulgulara göre aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur;

- H<sub>1</sub>: Sağlık kurumlarında kadın çalışanların cam tavan algı düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>2</sub>: Sağlık kurumlarında kadın çalışanların cam tavan algı düzeyi işten ayrılma niyetini etkiler.

#### 4.5.2.2. Cam Tavan Sendromunun İş Stresi ile İlişkisi

Günümüz dünyasında, bireylerde ortaya çıkan sağlık problemlerinin yanı sıra örgüt faaliyetlerindeki bozulmaların gözlemlenmesi ve örgüt işleyişinde olumsuzlukların meydana gelmesi iş stresinin varlığından söz ettirmektedir (Çelik ve Turunç, 2009; Koçyiğit, Bal ve Öztürk, 2010). İşte yaşanan olumsuzlukların çalışanlara kattığı zorluklar arasında bu zorlukların kariyer yolunda ilerlemelerine olan etki, dikkat çeken bir husus olarak görülmektedir. Çoğu meslek grubunda olduğu gibi özellikle sağlık alanında da kadınların çalışma sürecinde kariyer engelleri ile karşılaşmaları mümkün olmakla birlikte cam tavan sendromuna maruz kaldıkları düşünülmektedir (Hoşgör vd., 2016). Yapılan araştırmalar ve elde edilen bulgulara göre aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur;

- H<sub>3</sub>: Sağlık kurumlarında kadın çalışanların cam tavan algı düzeyi ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>4</sub>: Sağlık kurumlarında kadın çalışanların cam tavan algı düzeyi iş stresini etkiler.

#### 4.5.2.3. İş Stresinin İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi

İş stresi, çalışanın işten ayrılma niyeti üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir, yani çalışanın işte yaşadığı stres düzeyi ne kadar yüksekse, işten ayrılma niyetini de arttıracaktır. İş yükünün iş stresi ile doğrudan bir ilişkisi vardır ve bundan dolayı iş stresinin, iş yükü ile kısmi işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık ettiği kanıtlanmıştır (Christy, 2019). Çalışanların, çeşitli örgütsel, sosyal ve iş stresleri nedeniyle tükenmişlik duyguları artar ve bireyler kişisel ve kişilerarası taleplerle baş edemez hale gelirler. İnsanlar tükenmişlik yaşadıklarında ve işlerine anlamlı bir şekilde devam edemediklerini hissettiklerinde, işi bırakmayı düşünmeleri mümkündür (Jimenez, 2012). Bazı mesleklerde kariyer geliştirme fırsatlarının az olması ve işle alakalı stres kaynaklarının fazla olması nedeniyle kişilerde işten ayrılma niyeti oluşmakta ve yeni iş arayışına girebilmektedir (Altay, 2018).

Özellikle sağlık sektöründe pek çok ülkede olduğu gibi Türkiye'de de birey ve toplumun refahı açısından aksiliklerin yaşanmaması ve memnuniyet düzeyinin yüksek olması önemlidir. Emek yoğun hizmet sunulması ve insanların fiziksel ve ruhsal açıdan beklentilerini karşılaması nedeniyle sağlık sektörü iş stresi ve birçok olumsuz faktöre zemin hazırlayacak unsurları bulundurmaktadır. Uzun çalışma saatleri, hastaların

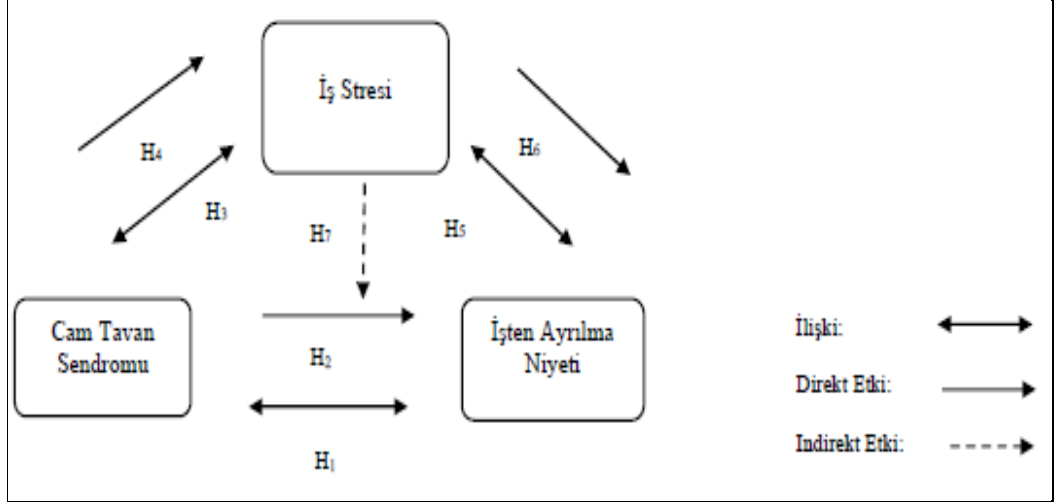
fiziksel, duygusal ve psikolojik ihtiyaçları, yetersiz ekipman, hasta sirkülasyonu, acil durumlar, hayati risk taşıyan hastaların bakım ve takibi, uyku düzeni stresin oluşmasını etkileyecek unsurlardır. Sağlık sektörü çalışanları sıradan görevleri yerine getirirken bile kendilerini yoğun stres altında hissedebilmekte, iş stresine bağlı olarak işten ayrılma düşüncesi geliştirebilmektedir. Buna önlem olarak, strese yol açacak faktörlerin belirlenmesi ve ortadan kalkması için çözümler bulunması, iş stresi yaşayanları gözlem altında tutarak memnuniyet seviyelerinin artırılması, iş yeri koşullarının iyileştirilmesi ve stres yapan kişilere zaman ve eğitim verilmesi gerekmektedir (Karabay, 2015).

Davranışsal açıdan iş stresi ve örgüte bağlılık arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır. Kişilere ait demografik özellikler göz önünde bulundurulduğunda, örgüte olan bağlılık ve iş stresi çalışanların işten ayrılma niyetini etkilediği gözlemlenmiştir. İşgörenlerin örgüte olan bağlılıkları yüksek ise iş gücü devir oranında azalma, düşük ise işten ayrılma niyetlerinde bir artış bulunmaktadır. İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörler arasında örgüt kültürü, iş beklentileri, kariyer fırsatları, iş arkadaşları arasındaki ilişkiler ve çevresel faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerin iyileştirilmesi veya iyileştirmeye yönelik atılan adımlar çalışanları ödüllendirme yönünde önemli bir etkidir (Takase vd., 2005; Gül, 2008). Yapılan araştırmalar ve elde edilen bulgulara göre aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur;

- H<sub>5</sub>: Sağlık kurumlarında kadın çalışanların iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>6</sub>: Sağlık kurumlarında kadın çalışanların iş stresi işten ayrılma niyetini etkiler.
- Son olarak ise araştırmanın amacına uygun olarak aşağıdaki aracı rolü hipotezi oluşturulmuştur.
- H<sub>7</sub>: Sağlık kurumlarında kadın çalışanların cam tavan algı düzeyinin işten ayrılma niyetine etkisinde iş stresinin aracı rolü vardır.

#### **4.5.3. Araştırmanın Modeli**

Cam tavan sendromunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş stresinin aracı rolü hipotez modeli aşağıdaki gibidir.



**Şekil 3:** Cam Tavan Sendromunun İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde İş Stresinin Aracı Rolü Hipotez Modeli

#### 4.6. Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler

Verilerin analizinde çalışmanın amacına uygun olarak tanımlayıcı istatistikler, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, korelasyon analizi, basit doğrusal regresyon analizi ve SPSS Process Macro 4. Model regresyon analizi kullanılmıştır.

##### 4.6.1. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Güvenirlik, geçerlilik için ön şarttır ve bir ölçme aracında maddeler arası tutarlılığı gösteren analizdir. Bir anket veya testte ele alınan oluşumun türdeş olduğunu ispatlamak ve güvenilirliğini ölçmek amacıyla yapılmaktadır. Ölçme aracının güvenilir olması geçerli olduğu anlamına gelmemektedir. Geçerlilik güvenilirliği kapsayan; güvenilirlik ise ölçmek istenen hedefin ölçülüp ölçülmediğini gösteren kavramdır. Ölçeğimizin güvenilirliği ne kadar yükselirse ana kütle hakkında varsayımda bulunmak o kadar doğru olacaktır. Bir araştırmada elde edilen verilerin geçerli olması ölçüm amacına bağlıdır ve söz konusu maddeler geçerlilik ve güvenilirlik açısından yetersiz kalmamalıdır. Ölçme aracımızda kullandığımız maddeler ne kadar uygunsa o kadar geçerli; ne kadar sağlamsa o kadar güvenilirdir (Ercan ve Kan, 2004; Şencan, 2005; Terzi, 2017). Çalışma kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach Alph güvenilirlik katsayısından yararlanılmıştır. Verilerin uygunluğunu test etmek amacıyla faktör analizi yapılmış ve uygunluk yani geçerlilik değeri için “Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri” ve “Barlett Küresellik Testi” sonuçları incelenmiştir. Çok iyi bir faktör analizinde KMO değerinin 0,80’den yüksek olması gerekmektedir fakat 0,50’den yüksek değerler de geçerlilik için kabul edilebilmektedir.

Barlett küresellik testi, veri setinin faktör analizi için uygunluğunu ifade etmektedir ve ( $p=0,001$ ) değeri anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Baştürk ve Dönmez, 2013).

#### 4.6.1.1. İşten Ayrılma Niyeti Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi

İşten ayrılma niyeti ölçeğinin alt boyutları olmadığı için ölçek genelinin güvenilirliğini hesaplamak amacıyla yapılan analizde, Cronbach Alpha güvenirlilik katsayısı 0,848 olarak, geçerlilik açısından ise KMO değeri 0,718 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin Ünler Öz (2007) tarafından yazılan Türkçe uyarlama çalışmasında Cronbach Alpha güvenirlilik katsayısı 0,92 olarak bulunmuştur. Ölçeğin benzer çalışmalarında, ölçeğin geneli için Cronbach Alpha güvenirlilik katsayısı 0,823, KMO değeri 0,717 (Bayarçelik ve Fındıklı, 2017); Cronbach Alpha güvenirlilik katsayısı 0.936 (Eren ve Yılmaz, 2020) olarak bulunmuştur. Tabloda görüldüğü gibi, ölçeğin açıklanan toplam varyansı %76,733 olarak bulunmuştur. Ölçekte bulunan ifadelerden en yüksek faktör yükü “Bu işletmeye başladığımdan beri iş değiştirme hakkında ciddi düşüncelerim oldu” (0,897) ifadesine; en düşük faktör yükü ise “Şu an çalıştığım işten daha ideal bir işte çalışmayı tercih ederim” (0,845) ifadesine aittir. Elde edilen sonuçlara göre, çalışmada kullanılan İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği’nin güvenirlilik değerlerinin, orijinal çalışmaların geçerlilik güvenirlilik değerleri ile benzerlik göstermektedir. Bulunan değerler ölçeklerin güvenirlilik koşullarını sağladığını göstermektedir.

**Tablo 2:** İşten Ayrılma Niyeti Geçerlilik ve Güvenirlilik Tablosu

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		,718
Approx. Chi-Square		394,489
Bartlett's Test of Sphericity		df
		3
Sig.		,000
<b>Toplam açıklanan varyans</b>	76,733	<b>Cronbach Alpha</b>
		0,848
<b>İfadeler</b>		<b>Faktör Yüğü</b>
2. Bu işletmeye başladığımdan beri iş değiştirme hakkında ciddi düşüncelerim oldu.		,897
3. Bu işletmeye başladığımdan beri iş değiştirme hakkında ciddi düşüncelerim oldu.		,885
1. Şu an çalıştığım işten daha ideal bir işte çalışmayı tercih ederim.		,845

#### 4.6.1.2. İş Stresi Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi

İş stresi ölçeğinin alt boyutları olmadığı için ölçek genelini güvenilirliğini hesaplamak amacıyla yapılan analizde, Cronbach Alpha güvenirlilik katsayısı 0,834, geçerlilik açısından KMO değeri ise 0,876 olarak bulunmuştur. Ölçeğin Türkçe'ye çevrilen orijinal çalışmasında bulunan güvenirlilik katsayısı 0,837 olarak bulunmuştur. Tabloda görüldüğü gibi, ölçeğin açıklanan toplam varyansı %50,980 olarak bulunmuştur. Ölçekte bulunan ifadelerden en yüksek faktör yükü “İşimden dolayı kendimi asabi hissediyorum.” (0,812) ifadesine; en düşük faktör yükü ise “Evde olduğum zaman başka işlerde yapıyor olsam sıklıkla işimle ilgili şeyler düşünüyorum” (0,498) ifadesine aittir. Elde edilen sonuçlara göre, çalışmada kullanılan İş Stresi Ölçeği'nin güvenirlilik değerlerinin, orijinal çalışmaların geçerlilik güvenirlilik değerleri ile benzerlik göstermektedir. Bulunan değerler ölçeklerin güvenirlilik koşullarını sağladığını göstermektedir.

**Tablo 3:** İş Stresi Geçerlilik ve Güvenirlilik Tablosu

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</b>		<b>,876</b>
<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>		<b>Approx. Chi-Square</b>
		<b>df</b>
		<b>Sig.</b>
<b>Toplam açıklanan varyans</b>	<b>50,980</b>	<b>Cronbach Alpha</b>
		<b>,834</b>
<b>İfadeler</b>	<b>Faktör Yüğü</b>	
3.İşimden dolayı kendimi asabi hissediyorum.	,812	
2.Oldukça büyük bir gerilim altında yaşıyorum.	,788	
4.Farklı bir işte çalışıyor olsam sağlığımu muhtemelen daha iyi olurdu	,780	
5.İşimle ilgili sorunlar uyku sorunu yaşamama sebep oluyor.	,735	
1. İşim sağlığımu doğrudan etkilemeye yatkındır	,729	
6.Kurumumda düzenlenen toplantılar öncesi kendimi gergin hissediyorum.	,600	
7.Evde olduğum zaman başka işlerde yapıyor olsam sıklıkla işimle ilgili şeyler düşünüyorum.	,498	

#### 4.6.1.3. Cam Tavan Sendromu Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi

Cam tavan sendromu ölçeğinin genel ve alt boyutlarının güvenilirliğini hesaplamak için yapılan analizde, Cronbach Alpha güvenirlilik katsayısı ölçek geneli için 0,709 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin alt boyutlarında ise; inkâr etme için 0,776, dayanıklılık için 0,720 vazgeçme için 0,776 ve kabullenme için 0,577 olarak bulunmuştur. Ölçeğin orijinal çalışması Smith vd. (2012a) tarafından oluşturulan 38 maddelik Kariyer Yolları



Ölçeği'nden Sarıoğlu (2018) tarafından Türkçe 'ye çevrilen Cam Tavan Sendromu ölçeğinin geneli için Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı 0,64; ölçeğin alt boyutlarından olan inkâr etme için 0,75, dayanıklılık için 0,67, vazgeçme için 0,64 ve kabullenme için 0,62 olarak bulunmuştur. Cam tavan sendromu ölçeğinin Türkçe 'ye çevrilmiş haliyle bulunan Cronbach Alpha değerleriyle karşılaştırıldığında, yapılan analizler sonucunda ölçeğin güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte ölçeğin Türkçe'ye çevrilmiş halinde 5. madde olan “Çoğu kuruluşta kadınlar terfi engelleriyle karşılaşmaz.” inkâr etme alt boyutuna dahil olurken; geçerlilik analizinde kabullenme alt boyutuna dahil olmaktadır. Faktör yükünün diğer maddelere göre düşük olmasından dolayı kabullenme alt boyutunun güvenirlik katsayısını düşürmüştür. Literatüre bakıldığında ortalama güçlüğü 0.50 değeri civarında bulunan değerler güvenilir olarak kabul edilmektedir (Baştürk ve Dönmez, 2013).

**Tablo 4:** Cam Tavan Sendromu Geçerlilik Güvenirlik Tablosu

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</b>		0,779
<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>		Approx. Chi-Square
		df
		Sig.
<b>Toplam açıklanan varyans</b>	54,455	<b>Cronbach Alpha</b>
		0,709
<b>İfadeler</b>		<b>Faktör Yüğü</b>
<b>İnkâr Etme (Özdeğer: 15,983)</b>		
<b>Cronbach Alpha: 0,766</b>		
1. Kadın liderlere, başarılı olmaları için nadiren şans verilir.		,805
2. Çok yetenekli ve nitelikli kadınlar bile, terfilerde öncelikli olarak değerlendirmeye alınmaz.		,805
3. Kariyerlerine bugün başlayan kadınlar, gelecekte cinsiyetçi engellerle karşılaşacaklar.		,797
4. Kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlarda erkeklerle eşitliğe ulaşmaları uzun yıllar alacak.		,681
<b>Dayanıklılık (Özdeğer: 19,543)</b>		
<b>Cronbach Alpha: 0,720</b>		
9. Kadınlar, kritik liderlik kararları vermekte kabiliyetlidirler		,830
7. Kadınlara, liderlik etmek için fırsat verildiğinde, etkili işler yaparlar.		,801
10. Yüksek eğitim nitelikleri, kadınların ayrımcılığın üstesinden gelmelerine yardımcı olacaktır.		,700
8. Kadınlar, ayrımcılığın üstesinden gelebilecek güce sahiptir.		,694
6. Kadınların doğasında olan yetiştirme becerileri, başarılı bir lider olmalarına yardımcı olur.		,530

<b>Vazgeçme (Özdeğer: 11,475)</b>	
<b>Cronbach Alpha: 0,776</b>	
12. Kadın liderler, ekiplerinde kriz olduğunda erkeklere göre daha çok duygusal acı çekerler.	,851
11. Kadınlar, şirketin başarısı için büyük riskler aldığıında erkeklerden daha çok incinmeye yatkındır.	,778
13. Kadın yöneticiler, ekip üyelerini eleştirmek zorunda kaldıklarında çok rahatsız hissederler.	,748
14. Çok başarılı kadınlar bile çabucak özgüvenlerini kaybedebilirler.	,557
<b>Kabullenme (Özdeğer: 7,454)</b>	
<b>Cronbach Alpha: 0,577</b>	
15. Çoğu kadın için annelik, kariyer gelişiminden daha önemlidir.	,718
17. Kadınlar yüksek ücretli kariyer elde etmektense, dengeli bir yaşamı tercih ederler	,668
18. Kadınlar, terfiler konusunda erkeklerden daha az kaygılıdır.	,649
16. Kadınlar, çocuk yetiştirme rolünü sürdürmekte daha istekli oldukları için kariyer ilerlemelerini genellikle reddederler.	,638
5.Çoğu kuruluşta kadınlar terfi engelleriyle karşılaşmaz.	,381

## BÖLÜM 5: BULGULAR

### 5.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde katılımcıların yaş, meslek, medeni durum, gelir durumu, çalışma süresi, eğitim durumu ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Tablo 4’de görüldüğü üzere, katılımcıların %48,4’ü 18-25 yaş aralığındadır. Katılımcıların %57,9’u sağlık personelidir. Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında %66,8’i bekarıdır. Gelir durumları incelendiğinde %28,9’u 3500-4000 TL ücret almaktadır. Katılımcıların çalışma sürelerine bakıldığında %58,9’unu 1-5 yıl aralığında çalışanlar oluşturmaktadır. Son olarak eğitim durumlarına bakıldığında ise %34,9’unu önlisans mezunları oluşturmaktadır.

**Tablo 5:** Sosyo-Demografik Özellikler

	Değişken	Sayı	Yüzde
Yaş	18-25	147	48,4
	26-35	108	35,5
	36 ve üzeri	49	16,1
Meslek	Sağlık Personeli	176	57,9
	İdari Personel	128	42,1
Medeni Durum	Evli	101	33,2
	Bekar	203	66,8
Gelir Durumu	2000-2500	40	13,2
	2500-3000	72	23,7
	3000-3500	46	15,1
	3500-4000	88	28,9
	4000 üzeri	58	19,1
Çalışma Süresi	1-5 yıl	179	58,9
	5-10 yıl	75	24,7
	11-15 yıl	50	16,4
Eğitim Durumu	Ortaokul-Lise	85	28,0
	Önlisans	106	34,9
	Lisans	100	32,9
	Lisansüstü	13	4,3

### 5.2. Cam Tavan Sendromu, İşten Ayrılma Niyeti ve İş Stresi Arasındaki İlişki

Tablo 5’te cam tavan sendromu, işten ayrılma niyeti ve iş stresi arasındaki ilişkiye ait bulgular yer almaktadır.

Literatürde korelasyon için hesaplanan  $r$  değerinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğuna bakılabilmektedir. Korelasyon analizinde  $r$  değeri 0.10 ile 0.29 arası zayıf,

0.30 ile 0.49 arasındaki değerlerin orta, 0.50 ile 1 arasındaki değerlerin ise büyük korelasyon değerleri olduğunu belirtmektedir (AÖF, 2018).

Elde edilen bulgulara bakıldığında, işten ayrılma niyeti ile iş stresi arasında orta düzeyde olumlu yönde bir ilişki ( $r=0,365$ ) bulunmaktadır. Buna göre, katılımcıların iş stresi arttıkça işten ayrılma niyetlerinde de artış görülmektedir. İşten ayrılma niyeti ile cam tavan sendromu arasında zayıf düzeyde olumlu yönde bir ilişki ( $r=0,253$ ) bulunmaktadır. Buna göre, katılımcıların cam tavan sendromu düzeyleri arttıkça işten ayrılma niyetlerinde de artış görülmektedir. İş stresi ile cam tavan sendromu arasında zayıf düzeyde olumlu yönde bir ilişki ( $r=0,200$ ) bulunmaktadır. Buna göre, katılımcıların iş stresi arttıkça cam tavan sendromu düzeylerinde de artış görülmektedir.

Bu bulgulardan yola çıkılarak “**H<sub>1</sub>**: Sağlık kurumlarında kadın çalışanların cam tavan algı düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.”, “**H<sub>3</sub>**: Sağlık kurumlarında kadın çalışanların cam tavan algı düzeyi ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.” **H<sub>5</sub>**: Sağlık kurumlarında kadın çalışanların iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezleri kabul edilmiştir.

**Tablo 6:** Cam Tavan Sendromu, İşten Ayrılma Niyeti ve İş Stresi Korelasyon Analizi

	1	2	3
İşten Ayrılma Niyeti (1)	1		
İş Stresi (2)	,365**	1	
Cam Tavan Sendromu (3)	,253**	,200**	1

### 5.3. Cam Tavan Sendromu İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

Cam tavan sendromu ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif (0,253) bir ilişki vardır. Yapılan basit doğrusal regresyon analizinde  $t$  değerine bakıldığında bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu görülmektedir ( $t= 4,540$ ,  $p=0,001$ ). İlişkinin yordanmasına göre yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, cam tavan sendromu ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı pozitif doğrusal bir ilişki vardır. Modelin açıklama gücü olarak ifade edilen  $R^2$  değeri ,064 olarak hesaplanmıştır ( $R= ,253$ ;  $R^2= ,064$ ;  $p<05$ ). Buna göre, sağlık kurumlarında kadın

çalışanların cam tavan algı düzeyleri arttıkça işten ayrılma niyetlerinde de bir artış gözlemlenmektedir. Özetle; sağlık kurumlarında kadın çalışanların cam tavan sendromu işten ayrılma niyetini %6,4 oranında zayıf düzeyde etkilemektedir.

Bu bulgulardan yola çıkılarak, “**H<sub>2</sub>**: Sağlık kurumlarında kadın çalışanların cam tavan algı düzeyi işten ayrılma niyetini etkiler.” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 7:** Cam Tavan Sendromu İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımsız değişken	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	p	R	R <sup>2</sup>	F	P
	B	S.H.	β						
İşten Ayrılma Niyeti	0,501	0,110	,253	4,540	,000	,253	,064	20,615	,000

Bağımlı Değişken: Cam Tavan Sendromu

#### 5.4. Cam Tavan Sendromunun İş Stresine Etkisi

Cam tavan sendromu ile iş stresi arasında pozitif (0,200) bir ilişki vardır. Yapılan basit doğrusal regresyon analizinde *t* değerine bakıldığında bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu görülmektedir ( $t= 3,550$ ,  $p=0,001$ ). İlişkinin yordanmasına göre yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, cam tavan sendromu ile iş stresi arasında istatistiksel açıdan anlamlı pozitif doğrusal bir ilişki vardır. Modelin açıklama gücü olarak ifade edilen R<sup>2</sup> değeri ,040 olarak hesaplanmıştır ( $R= ,200$ ;  $R^2= ,040$ ;  $p<05$ ). Buna göre, sağlık kurumlarında kadın çalışanların cam tavan algı düzeyleri arttıkça iş stresinde de bir artış gözlemlenmektedir. Özetle; sağlık kurumlarında kadın çalışanların cam tavan sendromu iş stresini niyetini %4,0 oranında zayıf düzeyde etkilemektedir.

Bu bulgulardan yola çıkılarak, “**H<sub>4</sub>**: Sağlık kurumlarında kadın çalışanların cam tavan algı düzeyi iş stresini etkiler.” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 8:** Cam Tavan Sendromunun İş stresine Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımsız değişken	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	p	R	R <sup>2</sup>	F	P
	B	S.H.	β						
Cam Tavan Sendromu	0,347	0,098	,200	3,550	,000	,200	,040	12,605	,000

Bağımlı Değişken: İş Stresi

### 5.5. İş Stresinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

İş stresi ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif (0,365) bir ilişki vardır. Yapılan basit doğrusal regresyon analizinde *t* değerine bakıldığında bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir (*t* = 6,881, *p* = 0,001). İlişkinin yordanmasına göre yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı pozitif doğrusal bir ilişki vardır. Modelin açıklama gücü olarak ifade edilen R<sup>2</sup> değeri ,133 olarak hesaplanmıştır (R = ,365; R<sup>2</sup> = ,133; *p* < 0,05). Buna göre, sağlık kurumlarında kadın çalışanların iş stresi arttıkça işten ayrılma niyetlerinde de bir artış gözlemlenmektedir. Özetle; sağlık kurumlarında kadın çalışanların iş stresi işten ayrılma niyetini %13,3 oranında zayıf düzeyde etkilemektedir. Bu bulgulardan yola çıkılarak, “**H<sub>6</sub>**: Sağlık kurumlarında kadın çalışanların iş stresi işten ayrılma niyetini etkiler.” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 9:** İş Stresinin İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımsız değişken	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	p	R	R <sup>2</sup>	F	P
	B	S.H.	β						
İş Stresi	0,418	0,061	,365	6,881	,000	,365	,133	46,387	,000

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti

### 5.6. Cam Tavan Sendromunun İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde İş Stresinin Aracı Rolü

Analiz sonuçlarına göre, cam tavan sendromunun işten ayrılma niyetine orta düzeyde doğrudan etkisi ( $\beta=0,3712$ ) bulunmaktadır. Bu etkiye iş stresinin aracı rolü eklendiğinde

düşük düzeyde ve pozitif yönlü dolaylı etkisi ( $\beta=0,1299$ ) vardır. Modele göre, cam tavan sendromunun işten ayrılma niyeti üzerindeki toplam etkisinin pozitif yönlü olduğu ( $\beta=0,5011$ ) ve istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ( $p<0,05$ ) saptanmıştır. Bu durum cam tavan sendromunun işten ayrılma niyetini etkilediğini, iş stresi faktörü ile birlikte bu etkinin daha da arttığı görünmektedir.

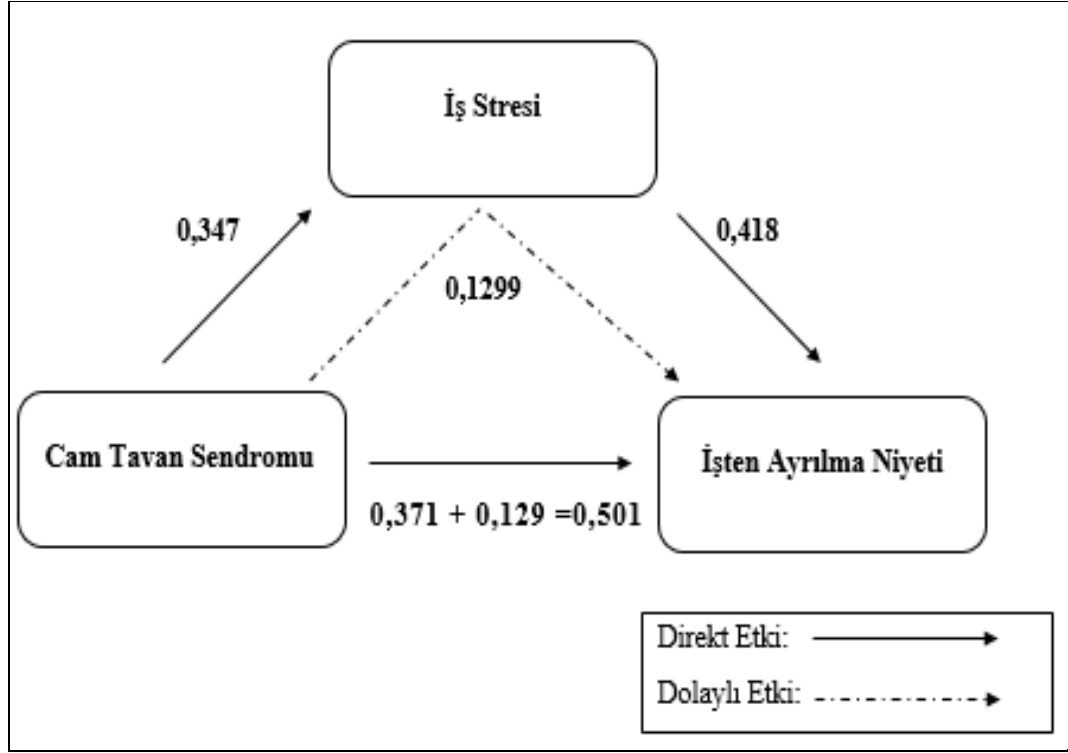
Bu bulgulardan yola çıkılarak “**H7**: Sağlık kurumlarında kadın çalışanların cam tavan algı düzeyi işten ayrılma niyetine etkisinde iş stresinin aracı rolü vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 10:** Cam Tavan Sendromunun İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde İş Stresinin Aracı Rolü Analizi

		Etki ( $\beta$ )	S.H.	t	p	LLCI	ULCI
Direkt Etki	İşten Ayrılma Niyeti	,3712	,1064	3,4869	,0006	,1618	,5806
Dolaylı Etki	Cam Tavan Sendromu	,1299	,0518			,0410	,2453
	İş Stresi						
Toplam Etki		,5011	,1104	4,5404	,0000	,2839	,7182

### 5.7. Cam Tavan Sendromunun İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde İş Stresinin Aracı Rolü Modeli

Cam tavan sendromunun işten ayrılma niyetine etkisinde iş stresinin aracı rolü modeli aşağıdaki gibidir.



**Şekil 4:** Cam Tavan Sendromunun İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde İş Stresinin Aracı Rolü Modeli



## TARTIŞMA VE SONUÇ

Türkiye, kadınının konumu ve toplumsal alanda güçlenmesi adına yapılan çalışmalar bakımından özgün bir tarihsel gelişime sahiptir. Kadınların ilerlemelerine ve güçlenmelerine ilişkin alınan kararlar ve uygulanan politikalarda bu tarihsel gelişimin yansımaları görmek mümkündür. Kadınların çalışmasının desteklenmesi ile birlikte iş hayatında daha çok yer aldığı bilinmektedir. Kadınların iş hayatına girmesi ile birlikte bazı mesleklerin kadınlara uygun olmaması, görev dağılımında adil olunmaması, ekonomik kriz dönemlerinde önce kadınların işten çıkarılması veya bu tür problemler karşısında işi bırakması gibi cinsiyete dayalı problemler yaşanabilmektedir (<https://www.csgeb.gov.tr>). Kadın çalışanların istihdam seviyelerinin artması, iş hayatlarında karşılaşılabilecekleri sorunların da ortaya çıkabileceği olasılığını beraberinde getireceği için araştırmamızın merak konusu olmuştur.

Çalışmada sağlık sektöründe kadın çalışanların cam tavan algı düzeylerinin işten ayrılma niyetlerini etkilemesinde iş stresinin aracı rolüne odaklanılmıştır. Araştırma bulgularına göre cam tavan algı düzeyi kadın çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkilemekte ve iş stresi bu etkiye aracılık etmektedir. Özellikle sağlık sektörünün diğer hizmet sektörlerine göre daha fazla stres içermesi kurulan hipotezlerin doğruluğunu arttırmıştır. Çalışmaya göre, sağlık sektöründe çalışan kadınların cam tavan algı düzeyleri ne kadar yüksek olursa işten ayrılma niyetleri o derece artmakta ve iş stresi bu etkinin gücünü arttırmaktadır.

Çalışmanın amacına uygun olarak, kabul edilen hipotezleri destekler nitelikte literatürde birçok çalışma bulunmaktadır. Öztürk ve Şahverdioğlu'nun (2019) özel sağlık kurumlarında kadın çalışanlara yaptığı çalışmada iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı fark bulunduğu ve iki değişkenin birbirini pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Çankaya (2020) tarafından yapılan özel hastanelerde çalışanların iş stresinin işten ayrılma niyeti üzerine oluşturulan çalışmada iş stresinin işten ayrılma niyetini etkilediği sonucuna varılmıştır.

Torun ve Tekin (2014) tarafından kamu hastanelerinde çalışan sağlık yöneticilerinin kişilik özellikleri ile iş stresi arasında kurulan ilişkinin anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Hem sağlık hem de yönetim alanında yapılan çalışmanın sonuçları araştırmamızı destekler nitelikte olduğunu göstermektedir. Akbolat vd. (2014) tarafından

sağlık sektörü haricinde konaklama işletmelerinde çalışanların algıladıkları mobbingin işten ayrılma niyetine olumlu yönde bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Bu çalışmadan yola çıkarak, işten ayrılma niyeti değişkeninin farklı sektörlerde uygulanması olumlu etki sonuçları verdiği sonucu çıkabilir.

İmam vd. (2013) tarafından yapılan bir çalışmada Pakistan’da bulunan banka çalışanlarının cam tavan algı düzeylerinin iş tatmini ve çalışan motivasyonu üzerindeki etkisine iş stresinin aracı rolü incelenmiş ve aracı rolü etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışmamızda kullanılan hizmet sektörü sağlık alanı olsa da banka çalışanlarına yapılan çalışmada iş stresi aracı rolünün değişkenlere etki etmesi çalışmamızın literatüre uygun olduğunu göstermektedir.

Özyer ve Azizoğlu’nun (2014) yaptığı çalışmada, kadınların önündeki cam tavan engelleri ile algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişki incelenmiş ve iki değişken arasında yüksek oranda ilişki bulunmuştur. Bu çalışmada dikkat edilmesi gereken önemli nokta ise hem erkeklerin hem de kadınların cam tavan değerleri ölçülmüş, erkeklerin kadınlara göre daha fazla cam tavan uygulamasına maruz kaldıkları sonucuna varılmıştır. Bu örnekten yola çıkarak, cam tavan sendromu ile ilgili yapılan çalışmalara erkeklerin de dahil edilmesi anlamlı sonuçlar çıkabileceği sonucunu doğurmaktadır.

Ogunbamila vd. (2014) tarafından yapılan çalışmada, banka ve sağlık çalışanlarının iş stresi, duygusal emek ve duygusal zekânın işten ayrılma niyeti üzerine etkisi incelenmiş ve iş stresinin önemli derecede işten ayrılma niyetini etkilemediği görülmüştür. Bununla birlikte banka çalışanlarının, sağlık çalışanlarından daha yüksek düzeyde işten ayrılma niyetine sahip olduğu görülmüştür. Bu çalışmada iş stresi etkisinin işten ayrılma niyetine etkisi bulunmasa da diğer değişkenlerden kaynaklanan bir etkinin işten ayrılma niyetini etkilemesi ve banka çalışanlarına göre sağlık çalışanlarının daha az işten ayrılma niyetine sahip olması çalışmamızın farklı sektörlerde uygulanması ile birlikte farklı sonuçlar çıkabileceği varsayımını doğrulamaktadır.

Yun (2019) tarafında yapılan hem kamu hem de özel kuruluşlarda “İş performansının duygusal emek, kariyer devir niyeti, iş stresi, büyüme ihtiyacı üzerine etkisi üzerine bir araştırma” adlı çalışmada iş stresi, işten ayrılma niyeti ve kişilerarası çatışma arasında anlamlı pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Kurum türünde ise, kamu kuruluşlarının, özel kuruluşlara göre daha yüksek düzeyde duygusal emek ve iş stresine sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Bu çalışmaya göre, çalışmamızın hem kamu hem de özel

kuruluşlara uygulanması ile birlikte farklı sonuçlar çıkabileceği ve literatüre yeni örnekler kazandırabileceği ihtimalini doğurmaktadır.

Ece (2020) tarafından erkek ve kadın çalışanların işe yönelik tutumları ile işten ayrılma niyetlerine yönelik yapılan çalışmada kadın çalışanların işten ayrılma niyetlerinin erkek çalışanlara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmaya göre, bizim çalışmamızın sadece kadınlara değil erkeklere de uygulanması sonucu işten ayrılma niyeti sonuçları karşılaştırılabilir ve literatüre farklı bir bakış kazandırılabilir.

Dağdeviren ve Aydemir (2020) tarafından hem erkek hem de kadın sağlık çalışanlarının cam tavan algılarının toplumsal cinsiyet algısı ile ilişkisi incelenmiştir. Söz konusu çalışmaya göre, sağlık sektöründe çalışan kadınlar, erkeklere göre daha eşitlikçi bir toplumsal cinsiyet tutumuna sahip ve erkeklerden daha fazla cam tavan engelleri ile karşılaşmaktadır. Söz konusu sonuç bu çalışma ile karşılaştırıldığında, sağlık sektöründe çalışan kadın çalışanların cam tavan engelleri ile karşılaşması sonuçlarımızı güçlendirmekte ve çalışmayı literatür ile desteklememize yardımcı olmaktadır.

Palancı vd. (2021) tarafından yapılan “İşyeri sağlığı ve güvenliği, iş stresi, kişilerarası çatışma ve işten ayrılma niyetinin analizi: sağlık sektöründe karşılaştırmalı bir çalışma” adlı çalışmada işten ayrılma niyeti ve kişilerarası çatışma arasındaki anlamlı pozitif yönde ilişki bulunmuştur. Çalışma ortamlarında kendilerini sağlıklı ve güvende hissetmeyen çalışanların yüksek strese sahip olduğu, işten ayrılma niyetine yöneldiği ve diğer çalışma arkadaşlarıyla çatışma eğiliminde olduğu gözlemlenmiştir.

Santos vd. (2021) tarafından sağlık çalışanlarına yapılan “COVID-19 korkusunun toplumdaki ön saflardaki hemşirelerin iş stresi ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi: Filipinler’de kesitsel bir çalışma” adlı çalışmada, pandemi döneminde çalışan kadın hemşirelerin erkek hemşirelere göre daha fazla korktuğu gözlemlenmiştir. Ayrıca artan COVID-19 korkusu ile hemşirelerin iş stresinin yanı sıra örgütsel ve profesyonel işten ayrılma niyetlerinin arttığı sonucuna varılmıştır. Bu çalışmaya göre, bizim çalışmamızın pandemi döneminde uygulanması ve sağlık çalışanlarına yönelik yapılması elde ettiğimiz sonuçları etkileyebilmektedir. Çalışmamızda özellikle pandemi dönemi çalışanları olarak belirtilmese de çalışmanın uygulandığı zaman dilimi pandemi dönemine denk geldiği ve sonuçlarımızın olağanüstü bir duruma göre değişebileceği varsayımı elde edilebilmektedir.

Çalışma sonucuna göre, özel sağlık sektöründe çalışan kadınlar kariyer yollarında ilerlerken önlerine çıkan engellerinden dolayı olumsuz etkilenmekte, iş ve özel hayatlarında ise bu etkinin gücünü arttıracak tetikleyici unsurlar bulunmaktadır. Özel sağlık sektörünün yoğun iş yükü, cinsiyet ayrımcılığı, iş ve özel hayat arasında kurulmaya çalışılan denge, ekonomik ve eğitimsel nedenler, örgütsel politikalar gibi cam tavan engelleri ile karşılaşabilmekte ve bu engeller işten ayrılma/işi bırakma gibi sonuçlar doğurabilmektedir.

Yoğun emek ve iş yükü sebebiyle sağlık sektöründe çalışan kadın çalışanların stres düzeyleri oldukça yüksektir. İş yerinde kadınların önüne çıkan cam tavan engellerinin yanında yaşanan iş stresi çalışanların çalışma dengesini bozmakta ve onların işten ayrılma düşüncesine kapılmalarına sebep olabilmektedir.

Tüm olumsuz etkenler ve tetikleyici unsurlar göz önüne alındığında kadınlar, kariyer yolunda ilerlerken ve üst düzey pozisyonlara yükselmeye çalışırken cam tavan engelleri ile karşılaşabilmektedir. Bunun sonucunda aşılamayan engeller ile birlikte kadınlar işten ayrılma veya işi bırakma düşüncesine kapılabilir. Bununla birlikte sağlık sektörünün hali hazırda yüklediği iş stresi tüm bu engellerin üzerine eklenebilir ve işten ayrılma niyetini dolaylı şekilde etkileyebilmektedir.

Literatürden elde edilen araştırma sonuçları doğrultusunda konu ile ilgilenecek araştırmacılar ve uygulamacılara birkaç öneride bulunmak mümkündür;

- Öncelikle sağlık sektörünün diğer sektörlerle göre daha karmaşık ve 24 saat hizmet veren bir kurum olduğu, yapılacak yanlışların verilen hizmet karşısında telafisi olmayan durumlara yol açacağı unutulmamalıdır. Bu kadar kritik bir sektör oluşu sağlık kurumlarında çalışan bireyler üzerinde baskı yaratabilir. Sağlık kurumlarının bu doğrultuda çalışma koşullarını iyileştirecek faaliyetlerde bulunması sağlık çalışanlarının stres seviyelerinin azalmasında yardımcı olacaktır.
- Ülkemizde kadın çalışan sayısı gittikçe artmaktadır. Buna yönelik, ülke ekonomisine katkılarında ve hizmet sektörünün vazgeçilmezi olmalarından dolayı özellikle kadın çalışanların iş hayatında yaşadığı problemlere yönelik politika ve uygulamaların geliştirilmesi gerekmektedir. Ülkenin istihdam durumu ve örgütlerin sosyo-ekonomik değişimleri karşısında sorunlar göz ardı edilmemeli, çalışanın işten ayrılmaya yönelik adımı desteklenmek yerine

durdurulmalı, kariyer ilerlemelerine yardımcı olunmalıdır. Örgütler problemlere kısa dönemli çözümler yerine uzun dönemli ve kalıcı çözümler bulmalı gerekirse bu konuda danışmanlık hizmeti almalıdır.

- Çalışmaya ek olarak işten ayrılma niyetini, çalışan motivasyonunu, performansını etkileyebilme ihtimali olan değişkenler eklenebilir konu farklı boyutlarıyla ele alınarak literatüre yeni bulgular kazandırılabilir.
- Çalışmada kullanılan aynı model ve değişkenler sadece sağlık sektörüne değil farklı hizmet sektörlerine de yapılabilir. Bununla birlikte yine aynı model ve değişkenler sadece kadınlara değil erkeklere de uygulanıp elde edilen bulgular karşılaştırılabilir. Literatürde bu tür çalışmaların erkeklere de uygulandığında anlamlı sonuçlar verdiği hatta kadınlara oranla daha olumlu sonuçlar alındığı bilinmektedir.
- Çalışma sadece özel sağlık kurumları ile değil, kamu ve üniversiteye ait sağlık kurumlarına da uygulanarak literatür destekli sonuçlar elde edilip karşılaştırmalar yapılabilir.
- Çalışmaya ait model ve değişkenler sadece birbiri arasında değil sosyo-demografik özelliklere göre de bulgular elde edilip kişilerin yaş, cinsiyet, medeni durum, gelir durumu, kıdemlerine dayalı önemli sonuçlar elde edilebilir.

## KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The journal of abnormal and social psychology*, 67(5), 422.
- Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, Türkiye’de Kadın, Eylül 2018, Ankara, [www.kadininstatusu.aile.gov.tr](http://www.kadininstatusu.aile.gov.tr)
- Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, Türkiye’de Kadın, Ocak 2021, Ankara <https://www.csgeb.gov.tr>
- Akbolat, M., Yilmazer, A., & Tutar, H. (2014). Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Algıladıkları Mobbingin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(3), 1-17.
- Akdemir, B., & Duman, M. Ç. (2017). Kadın çalışanların performansında cam tavan sendromu engeli. *International Journal of Academic Value Studies*, 3(15), 517-526.
- Akın, A., (2005). “Takım Kariyer Modeli” İle Proje Takimlarında Kariyer Geliştirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (25), 1-18.
- 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.
- Altay, M. (2018). Çalışma Yaşam Kalitesinin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisinde İş Yükü ve Lider-Üye Etkileşiminin Rolü. (Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Isparta.
- Anafarta, N., Sarvan, F., & Yapıcı, N. (2008). Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algisi: Antalya İlinde Bir Araştırma. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 8(15), 111-137.
- Arabacı, B. (2014). Çalışan kadınların cinsiyet ayrımcılığına yönelik algıları: Bursa Dokuma Sanayii örneği. (Yüksek Lisans Tezi), Bursa
- Aras, M. (2016). İşveren markasının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi: Katılım bankacılığı örneği
- Aydemir, İ. Sağlık Çalışanlarının Cam Tavan Algılarının Toplumsal Cinsiyet Algısı ile İlişkisi. *Batı Karadeniz Tıp Dergisi*, 4(3), 167-180.
- Aydın Şule, “Örgütsel Stres Yönetimi”, *Dokuz Eylül Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3): 49-74. 2004.
- Aytaç, S. (2002). İşyerindeki kronik stres kaynakları. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 4(1).

- Azaklı, Ö. (2011). *Çalışanların örgüte bağlılıkları ve iş güvencesizliği algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Baltaş Acar ve Baltaş Zuhâl (2002), *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, Remzi Kitapevi, 21.Baskı, İstanbul.
- Bartlett, K. R., *The Relationship Between Training and Organizational Commitment In The Health Care Field*, (Doctor's thesis), The University of Illinois, Urbana, 1999.
- Bateman, T.S. ve Organ, D.V. (1983). "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship", *Academy of Management Journal*, Vol.: 26, No.: 4, 587-595.
- Baumgartner, M. S., & Schneider, D. E. (2010). Perceptions of women in management: A thematic analysis of razing the glass ceiling. *Journal of Career Development*, 37(2), 559-576.
- Biçki, S. (2016). *Hizmet Sektörü Çalışanlarının İş Stresi ve Tükenmişlik İlişkisi: İstanbul Örneği* (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Breger, M. J. (1992). The department of labor's glass ceiling initiative: A new approach to an old problem. *Labor Law Journal*, 7, 421-429.
- Cam, E. (2011). Çalışma yaşamında stres ve kamu kesiminde kadın çalışanlar. *Journal of Human Sciences*, 8(1).
- Cam Tavan Sendromu (Pire Deneyi), 16 Eylül 2016, <https://gencgelisim.com>
- Canbek, M. (2017). *Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının, İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekanın Düzenleyici Rolü*. (Doktora Tezi), Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Tokat.
- Canbek, M. (2019). Rol stresi ile başa çıkmada duygusal zekanın rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 144-159.
- Chew, Y. T., & Wong, S. K. (2008). Effects of career mentoring experience and perceived organizational support on employee commitment and intentions to leave: A study among hotel workers in Malaysia. *International Journal of Management*, 25(4), 692.
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- Çalışkan, A., & Bekmezci, M. (2019). Aşırı iş yükünün işten ayrılma niyetine etkisinde iş tatmini ve yaşam tatmininin rolü, sağlık kurumu çalışanları örneği. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl: 11, Sayı: 31, Mart 2019

- Çalışkan, A., & Pekkan, N. U. (2019). Sağlık Sektörü Çalışanlarında Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kişi-Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü. *Business and Economics Research Journal*, 10(2), 469-482.
- Çalışma Hayatında Kadınlar Endeksi, 9 Mart 2020, <https://www.pwc.com.tr>
- Çamveren, H., & Kocaman, G. (2019). Mentorluk Programının Hemşirelerin İşte Kalma ve İşten Ayrılmaları Üzerine Etkisi Konusunda Bir Derleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 12(2), 152-160.
- Çankaya, M. (2020). Hastane Çalışanlarındaki İş Stresinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(1), 121-143.
- Çarıkcı, İ. H., & Çelikkol, Ö. (2009). İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 153-170.
- Çelik, M., & Turunç, Ö. (2010), "Aile İş Çatışması, İş Stresi ve Örgütsel Sadakatin İş Performansına Etkisi: Savunma Sektöründe Ampirik Bir Çalışma", *Kho Savunma Bilimleri Dergisi*, 8(2), 217-245.
- Çiftçi, B. (2010). İşte var ol (ama) ma sorunu ve işletmelerin uygulayabileceği çözüm önerileri. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 1(1), 153-174.
- De Alwis, A. C., & Bombuwela, P. M. (2013). Effects of glass ceiling on women career development in private sector organizations–Case of Sri Lanka.
- Demirkiran, M., & Erdem, R. (2014). Personel Devrinin Nedenlerine İlişkin Geliştirilen Modellerin İncelenmesi\*. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3), 289-311.
- Diktaş, G., (2018), "Örgütsel Sinizm ve Sosyal Zekanın Çalışan Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: İstanbul'daki Reklam Ajansı Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", (Doktora Tezi), Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Dirican, M. (2015). Örgütsel Adalet Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sessizliğin Aracılık Rolü. (Doktora Tezi), Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.
- Doğan Cüceloğlu, *İnsan ve Davranışı*, (31. basım), İstanbul: Remzi Kitapevi, 2015
- Dökmen, YZ. *Toplumsal cinsiyet*. İstanbul, Sistem Yayıncılık; 2006.
- Draulans, V. (2003). The glassceiling: realityormyth? A genderanalysis of leadership. *Ethical Perspectives*, 2003, 10.1.
- Durna, U. (2004). Stres, A ve B tipi kişilik yapısı ve bunlar arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 191-206.



- Efeoğlu, İ.E. (2006), *İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana
- Efeoğlu, İ.E. (2006), *İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Efeoğlu, İ.E. (2006), *İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Ercan, İ., & İsmet, K. A. N. (2004). Ölçeklerde güvenirlik ve geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(3), 211-216
- Erdoğan İlhan (1996), *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, Birinci Baskı, Avcıol Basım ve Yayın, İstanbul.
- Eren, M, Ş. ve Yılmaz, E. (2020), “Duygusal Emek Davranışlarının İş Sonuçlarına Etkisi: Biçimlendirici Değişken Olarak Algılanan Örgütsel Desteğin Rolü”. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 7, Sayı 14, 219-237.
- Eroğlu, F., & İrdem, Ş. (2016). Toplumsal cinsiyet ayrımcılığı ve yönetim kademelerindeki yansımaları. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, (2), 11-35.
- Erol, Z. (2015). *Sosyal çalışmacıların işe yabancılaşması ile iş stresi arasındaki ilişki: İstanbul il örneği*. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya
- Altuntaş E., *Stres Yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayınları, 2003, S. 128. *Ethical Perspectives*, 10 (1), 66-77.
- Eyüboğlu, D., (1999), *Kadın işgücünün değerlendirilmesinde yetersizlikler*. Ankara: Millî Prodüktivite Merkezi Yayınları, Yayın, (637).
- Fettahlıoğlu, T., (2006), “*Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi: Kahramanmaraş Özel İşletme ve Kamu Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma*”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Firmalar İçin Çalışan Destek Programları, 24.01.2021 [www.cadempsikoloji.com](http://www.cadempsikoloji.com)
- Fındık, M. (2011). *Algılanan örgütsel desteğin, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi araştırması: Konya aile hekimleri örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A., & Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit?, *Journal of managerial psychology*.
- Luthans F., *Organizational Behaviour* (12th ed.). New York: McGraw-Hill Inc. 2011, s.280-282.

- Galloway, B. J. (2012). The glass ceiling: Examining the advancement of women in the domain of athletic administration. *McNair Scholars Research Journal*, 5(1), 6.
- Grandey, A. A. (1999). *The Effects Of Emotional Labor: Employee Attitudes, Stress And Performance. Undergraduate Dissertation.* Colorado State University, Colorado
- Greenberg, J., (2002), *Managing Behavior In Oragnizations*, Third Edition, The United States of America: Upper Saddle River.
- Gül, H., & Oktay, E. (2009). Türkiye ve Dünya'da kadınların çalışma hayatında yaşadıkları cam tavan algıları üzerine kavramsal bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt 9, Sayı 18*
- Güler, H. N., & Marşap, A. (2018). Duygusal emek, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti: Cinsiyet ve iş deneyimine göre farklılıkların incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 10(3)*, 488-507.
- Harward Business Review Türkiye/ HBR (2017), “İş Dünyasında Kadın”, Temmuz/Agustos, s. 109-115.
- Ekinci, H., ve Ekici, S., “İşletmelerde Örgütsel Stres Yönetim Stratejisi Olarak Sosyal Desteğin Rolüne İlişkin Görgül Bir Araştırma”. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2003, 27 (1)*: 109-120. s.101.
- Hasan Tutar, *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.203
- Gül, H., Oktay, E., & Gökçe, H. (2008), İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış, Sayı 15, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*
- Helms, M. M., & Guffey, C. J. (1997). The role of women in Europe. *European business review*.
- Ho, W. H., Chang, C. S., Shih, Y. L., & Liang, R. D. (2009). Effects of job rotation and role stress among nurses on job satisfaction and organizational commitment. *BMC health services research, 9(1)*, 1-10.
- Holland, P., Tham, T. L., Sheehan, C., & Cooper, B. (2019). The impact of perceived workload on nurse satisfaction with work-life balance and intention to leave the occupation. *Applied nursing research, 49*, 70-76.
- Hom, P. W., Griffeth, R. W., & Sellaro, C. L. (1984). The validity of Mobley's (1977) model of employee turnover. *Organizational behavior and human performance, 34(2)*, 141-174.
- Hoobler, J. M., Hu, J., & Wilson, M. (2010). Do workers who experience conflict between the work and family domains hit a “glass ceiling?”: A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior, 77(3)*, 481-494.

- Hoşgör, H., Hoşgör, D. G., & Memiş, K. (2016). Sosyo-Demografik Özellikler ile Cam Tavan Sendromu Arasındaki İlişki ve Farklılıkların İncelenmesi: Sağlık Çalışanları Örneği/The Research Of Relationship And Differences Between Socio-Demographic Features And Glass Ceiling Syndrome Healthcare Professio. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(35).
- House, R.J., & Rizzo, J.R. (1972), "Role Conflict And Ambiguity As Critical Variables In A Model Of Organizational Behavior", *Organizational Behavior & Human Performance*, Vol. 7, 467-505.
- Hwang, I. ve Kuo, J. (2006). Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention: An Examination of Public Sector Organizations. *Journal of American Academy of Business*, 8, 2, 254-259.
- Hymowitz, Carol and Timothy D. Schellhardt. "The Glass Ceiling: Why Women Can't Seem to Break the Invisible Barrier That Blocks Them From the Top Jobs," *The Wall Street Journal*, March 24, 1986
- Imadoğlu, T., Kurşuncu, R. S., & Çavuş, M. F. (2020). The effect of glass ceiling syndrome on women's career barriers in management and job motivation. *Holistica–Journal of Business and Public Administration*, 11(2), 85-99
- Ivancevich, J.M., M.T. Matteson, "Occupational Stress, Type a Behavior, and Physical Well Being", *Academy of Management Journal*, 25:373–391.1982.
- İnayet Pehlivan, *İş Yaşamında Stres*, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002, s.2
- İpçioğlu, İ., Eğilmez, Ö., & Hilal, Ş. E. N. (2018), Cam Tavan Sendromu: İnsan Kaynakları Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma-Glass Ceiling Syndrome: A Research In The Context Of Human Resources Managers. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(25), 686-709. İstatistiklerle Kadın, 2020, [www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr)
- Jain, N., & Mukherji, S. (2010). The Perception of Glass Ceiling'in Indian Organizations: An Exploratory Study. *South Asian Journal of Management*, 17(1).
- Kadın İstihdamı ve Fırsat Eşitliği, 17.08.2017, [www.skdturkiye.org](http://www.skdturkiye.org)
- Kahn R.L., Wolfe D.M., Quinn R.P., Snoek J.D., & Rosenthal R.A. (1964), *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*, Wiley, New York
- Kahn, H. & Cooper, Cary L. (1993). *Stress in the dealing room*. London: Routledge
- Kantor, J., & Crosser, A. (2016). High turnover costs way more than you think. *The Huffington Post*.
- Karabay, M. E. (2015). Sağlık personelinin iş stresi, iş-aile çatışması ve iş-aile-hayat tatminlerine yönelik algılarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin belirlenmesi üzerine bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(26), 113-134.

- Karabay, M. E. (2015). Sağlık personelinin iş stresi, iş-aile çatışması ve iş-aile-hayat tatminlerine yönelik algılarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin belirlenmesi üzerine bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(26), 113-134.
- Karabay, M. E. (2015). Sağlık personelinin iş stresi, iş-aile çatışması ve iş-aile-hayat tatminlerine yönelik algılarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin belirlenmesi üzerine bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(26), 113-134.
- Karaca A. *Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: Cam tavan üzerine uygulamalı bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2007.
- Karakiliç, N. Y. Evaluation of Glass Ceiling Syndrome in Terms of Gender Discrimination Perception. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 17(2), 214-233.
- Karcıoğlu, F., Leblebici, Y., (2014). Kadın yöneticilerde kariyer engelleri cam tavan sendromu üzerine bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(4), 1-20.
- Karsh, B., Booske, B. C., & Sainfort, F. (2005). Job and organizational determinants of nursing home employee commitment, job satisfaction and intent to turnover. *Ergonomics*, 48(10), 1260-1281.
- Kawiana, I. G. P., Dewi, L. K. C., Martini, L. K. B., & Suardana, I. B. R. (2018). The influence of organizational culture, employee satisfaction, personality, and organizational commitment towards employee performance. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 5(3), 35-45.
- Kılıç, T., & Çakıcı, A. B. (2016). Sağlık ve eğitim sektöründeki kadın çalışanların cam tavan algısının karşılaştırmalı olarak incelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 19(3).
- Kırpık, G. (2020). "Serbest Eczacıların İş Stres Düzeylerinin Belirlenmesi ve Bazı Sosyo-Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi: Adıyaman Örneği", *R&S -Research Studies Anatolia Journal*, Vol:3 Issue:4; pp:306-320
- Kilidi Kırarak "Breaking the Glass Ceiling", Temmuz 2017, <https://assets.kpmg/>
- Kitapci, H., Kaynak, R., & Ökten, S. (2013). Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine. *International Review of Economics and Management*, 1(1), 49-73.
- Kolade, O. J., & Kehinde, O. (2013). Glass ceiling and women career advancement: Evidence from Nigerian construction industry.
- Lackwood, Nancy, "The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives", HR Magazine, 2004 Haziran, Çev: Şirin Müge Kavuncu, "Cam Tavan: Ulusal ve Uluslararası Bakış Açıları", *Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi*, MPM Aylık Yayın Organı, Şubat-2009, s.10.

- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An Alternative Approach: The Unfolding Model Of Voluntary Employee Turnover. *Academy Of Management Review*, 19(1): 51-89.
- Linehan, M., ve Scullion, H. (2001), "European Female Expatriate Careers: Critical Success Factors", *Journal of European Industrial Training*, 25(8), ss.392-419.
- Lockwood, N. (2004). *The glass ceiling: Domestic and international perspectives* (pp. 1-10). Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
- MacIntosh, E. W., & Doherty, A. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review*, 13(2), 106-117.
- Masum, A. K. M., Azad, M. A. K., Hoque, K. E., Beh, L. S., Wanke, P., & Arslan, Ö. (2016). Job satisfaction and intention to quit: an empirical analysis of nurses in Turkey. *PeerJ*, 4, e1896.
- Megill, K. A. (2005). Corporate Memory: Records and Information Management in the Knowledge Age.
- Meisler, G. (2013). Empirical exploration of the relationship between emotional intelligence, perceived organizational justice and turnover intentions. *Employee relations*.
- Mercanlıoğlu, Ç. (2009). Cinsiyete dayalı eşitsizlik; kadın yöneticilerin iş ve özel hayatlarını dengeleme zorlukları ve bedelleri. *Uluslararası-Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi*, (s 35)
- Mert, G., *Başarılı Organizasyonlar Neden Başarılı Olurlar? - Kurumsal Hafıza*, Artikel Yayıncılık, Birinci Basım: Ekim – 2017, İstanbul
- Mizrahi, R., & Aracı, H. (2010). Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 149-156.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate Linkages İn The Relationship Between Job Satisfaction And Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237–240.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of applied psychology*, 62(2), 237.
- Nowrouzi, B., Lightfoot, N., Larivière, M., Carter, L., Rukholm, E., Schinke, R., & Belanger-Gardner, D. (2015). Occupational stress management and burnout interventions in nursing and their implications for healthy work environments: A literature review. *Workplace health & safety*, 63(7), 308-315.
- Nyaga, R. (2015). *Assessment of Employee Turnover on Organizational Efficiency*. US International University,
- Oakley, J.G. (2000), "Gender-based barriers to senior management positions: understanding the scarcity of female CEOs", *Journal of Business Ethics*, Vol. 27 No. 2, pp. 321-35

- Öğüt, A. (2006). Türkiye’de kadın girişimciliğin ve yöneticiliğin önündeki güçlükler: Cam tavan sendromu. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, (Cilt 1, Sayı 1)
- Örücü, E., Kılıç, R., & Kılıç, T. (2007). Cam tavan sendromu ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerindeki engeller: Balıkesir örneği. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 14, Sayı 2
- Örücü, E., & ÖZAFŞARLIOĞLU, S. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyeti’nde Bir Uygulama/The Influence of Organizational Justice on the Turnover Intention: A Study in the Republic of South Africa. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(23), 335-358.
- Özdemir, S., & Özdemir, Y. (2015). İşten ayrılma niyeti ve işten ayrılma niyeti ile ilgili akademik çalışmaların incelenmesi. *İçinde Özen Kutanis (Ed.)*.
- Özgüven İ. Ethem (2003), *Endüstri Psikolojisi*, Sistem Ofset, Ankara
- Öztemiz, A. B. (2005). Örgütlerde stresin verimlilik ve performansla etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 271-288.
- Öztürk, M., & Şahverdioğlu, H. (2019). Çalışan Kadınların Kişilik Özellikleri ile İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Isparta İlinde Bulunan Özel Hastaneler Üzerine Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(3), 679-702.
- Öztürk, Z., & Bilkay, T. A. (2016). Türkiye kamu hastaneleri kurumunda çalışan kadınların kariyer engelleri ve cam tavan sendromu algıları. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(6), 89-102.
- Öztürk, Z., Bolat, Y., & Morkoç, İ. K. Kadın Çalışanların Cam Tavan Engellerinin Araştırılması: Bir Özel Hastane Örneği. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 4(3), 227-250.
- Özyer, K., & Azizoğlu, Ö. (2014). İş Hayatında Kadınların Önündeki Cam Tavan Engelleri ile Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 95-106.
- Patterson CA. *The glass ceiling effect: perspective of African American women* (Phd. Dessertation) Capella University, USA, 2006.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A Causal Model Of Turnover For Nurses. *Academy Of Management Journal*, 24(3), 543-565.
- Quick James C., Quick Jonathan D. (1984), *Organizational Stress and Preventive Management*, McGraw-Hill Book Company, USA
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous III, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management journal*, 31(3), 599-627.

- Ryan, M., & Haslam, A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81-90.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2007). Analysing Of The Relationships Between Training, Organizational Commitment And Intend To Leave. *Ege Academic Review*, 7(2), 613-628.
- Salih Güney, *Yönetim ve Organizasyon* (3. Baskı), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 2001, s.437.
- Sarioğlu, Z. B. (2018). *Cam Tavan Sendromu: Ölçek Uyarlama Çalışması ve Demografik Değişkenler Açısından Bir Analiz*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Selye, H. (1976). Stress without distress. In *Psychopathology of human adaptation* (pp. 137-146). Springer, Boston, MA.
- Selye, H., "Further Thoughts on Stress Without Distress.", *Med. Times*, 104: 124-132. 1976.
- She coined the term 'glass ceiling.' She fears it will outlive her., 1 March, 2018, [www.washingtonpost.com](http://www.washingtonpost.com)
- Sökmen, A., & Şahingöz, S. A. (2017). Kadın çalışanlarda cam tavan yansıtıcılarından kurum ikliminin, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 113-133.
- Success Factors", *Journal of European Industrial Training*, 25(8), ss.392-419.
- Sulsky Lorne, Smith Carlla (2005), *Work Stress*, Thomson Wadsworth, Vicki Knight, Canada.
- Şahin, F. (2011). Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 277-288.
- Şen, M. (2018). Cinsiyete Dayalı Ücret Eşitsizliğinin Avrupa Birliği ve Türkiye Kapsamında Değerlendirilmesi. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, 18(41), 295-324
- Şencan, H. (2005). *Güvenilirlik ve geçerlilik*. Hüner Şencan.
- Şimşek, M. Ş., *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, (6. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi, 2014, S.272-273.
- Takase, M., Maude, P., & Manias, E. (2005). Nurses' job dissatisfaction and turnover intention: Methodological myths and an alternative approach. *Nursing & health sciences*, 7(3), 209-217.

- Taormina, R. J., & Law, C. M. (2000). Approaches to preventing burnout: The effects of personal stress management and organizational socialization. *Journal of Nursing management*, 8(2), 89-99.
- Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C., & Hua, W. (2009). Abusive Supervision, Intentions To Quit, And Employees' Workplace Deviance: A Power/Dependence Analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 109, 156–167.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.
- Thomas, C. H., & Lankau, M. J. (2009). Preventing burnout: The effects of LMX and mentoring on socialization, role stress, and burnout. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 48(3), 417-432.
- Tınaz Pınar (2013). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, 3. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Torun, N., & Tekin, P. Ş. (2014). Ankara ilinde çalışan sağlık kurumları yöneticilerinin iş stresi ve kişilik özellikleri açısından değerlendirilmesi. *Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 13(1), 45-56.
- Tükeltürk, Ş. A., & Perçin, N. Ş. (2008). Turizm sektöründe kadın çalışanların karşılaştıkları kariyer engelleri ve cam tavan sendromu: cam tavanı kırmaya yönelik stratejiler. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 113-128.
- Tzeng, H. M. (2002). The influence of nurses' working motivation and job satisfaction on intention to quit: an empirical investigation in Taiwan. *International journal of nursing studies*, 39(8), 867-878.
- Uğural, M. N. (2016). *Türk inşaat sektöründe benlik (özerk-ilişkisel), prestij ve özdeşleşme algısının işten ayrılma niyeti üzerine etkileri* (Doktora Tezi), İstanbul Kültür Üniversitesi/Fen Bilimleri Enstitüsü/İnşaat Mühendisliği Anabilim Dalı/Proje ve Yapım Yönetimi Bilim Dalı
- United States Glass Ceiling Commission. (1993). *Successful initiatives for breaking the glass ceiling to upward mobility for minorities and women*.
- Usta, Ö. Ç., & Bayraktar, O. (2017). İşletmelerde farklılıkların yönetimi ve işten ayrılma niyetine etkisi. *İş'te Davranış Dergisi*, 2(2), 68-78.
- Utma, S. (2019). Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrimciliği Ve Cam Tavan Sendromu. *Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 11(1), 44-58.
- Ünler Öz, E. (2007). *Effect of emotional labor on employees' work outcomes*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı, Organizational Behavior Bilim Dalı.



- Varol, F. (2017). Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminlerinin İşten Ayrılma Niyetlerine Olan Etkisi: İlaç Sektörü Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (38), 200-208.
- Vermeir, P., Blot, S., Degroote, S., Vandijck, D., Mariman, A., Vanacker, T., ... & Vogelaers, D. (2018). Communication satisfaction and job satisfaction among critical care nurses and their impact on burnout and intention to leave: A questionnaire study. *Intensive and Critical Care Nursing*, 48, 21-27.
- Walz, G. R. (1982). *Career Development in Organizations*.
- Weyer, B. (2006). Do multi-source feedback instruments support the existence of a glass ceiling for women leaders?. *Women in Management Review*.
- Williams, C. L. (1992). The glass escalator: Hidden advantages for men in the "female" professions. *Social Problems*, 253-267.
- Women in U.S Corporate Leadership, 3 Jun 2003,  
<https://www.catalyst.org/research/women-in-u-s-corporate-leadership-2003/>
- Yasmin, K., & Marzuki, N. A. (2015). Impact of organizational commitment on intention to quit among psychaitric nurses: evidence from Pakistan *International Journal of Learning and Development*, 5(4), 89-102
- Yener, S. (2016). İşten Ayrılma Niyetinin Belirleyeni olarak Psikolojik Rahatlık. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(3), 169-192.
- Yoğun Erçen, A. E. (2008). *Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme*. (Doktora Tezi), Adana: Çukurova Üniversitesi.
- Yücel Ertekin, *Stres ve Yönetim*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 1993, 253, s.3-23.
- Zel, U. (2002), "İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kralice Arı Sendromu", *Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi (TODAİE) Dergisi*, 35(2) Haziran, ss. 39-48.
- Zeng, Z. (2011). The myth of the glass ceiling: Evidence from a stock-flow analysis of authority attainment. *Social Science Research*, 40(1), 312-325.
- Zeybek, İ., (2018). *Sağlık Kurumlarında Yöneticilikte Kadınlarda Görülen Cam Tavan Sendromu*. (Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Zhang, L. F., You, L. M., Liu, K., Zheng, J., Fang, J. B., Lu, M. M., ... & Bu, X. Q. (2014). The association of Chinese hospital work environment with nurse burnout, job satisfaction, and intention to leave. *Nursing outlook*, 62(2), 128-137.

## EKLER

### EK 1: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma, “Sağlık Kurumlarında Kadın Çalışanların Cam Tavan Algı Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde İş Stresinin Aracı Rolü” başlıklı, Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı’nda yürütülmekte olan bir yüksek lisans tezi için veri toplamak amacıyla gerçekleştirilmektedir. Anket sonucunda elde edilen veriler gizli tutulacak ve yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Araştırmanın güvenilirliği ve objektifliği açısından soruları içtenlikle ve eksiksiz cevaplamanız önem arz etmektedir.

Katkılarınızdan dolayı çok teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Harun KIRILMAZ, Büşra TOPRAK

#### Kişisel ve Demografik Bilgiler

1. Yaşınız: .....
2. Medeni durumunuz: ( ) Evli ( ) Bekâr
3. Göreviniz/Ünvanınız: .....
4. Gelir durumunuz: .....
5. Çalışma süreniz: ..... (ay veya yıl olarak belirtebilirsiniz)
6. Eğitim durumunuz: ( )Ortaokul ( ) Lise ( ) Ön lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek lisans ( ) Doktora

Aşağıdaki ifadelerde belirtilen davranışları, işinizi yaparken <u>ne kadar sıklıkta</u> sergilediğinizi işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Şu an çalıştığım işten daha ideal bir işte çalışmayı tercih ederim.					
2.Bu işletmeye başladığımdan beri iş değiştirme hakkında ciddi düşüncelerim oldu.					
3.Gelecek yıl içerisinde başka iş aramayı ciddi bir şekilde düşünüyorum.					
Aşağıdaki ifadelerde belirtilen davranışları, işinizi yaparken <u>ne kadar sıklıkta</u> sergilediğinizi işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.İşim sağlığımı doğrudan etkilemeye yatkındır.					
2.Oldukça büyük bir gerilim altında yaşıyorum.					
3.İşimden dolayı kendimi asabi hissediyorum.					
4.Farklı bir işte çalışıyor olsam sağlığım muhtemelen daha iyi olurdu.					
5.İşimle ilgili sorunlar uyku sorunu yaşamama sebep oluyor.					

6. Kurumumda düzenlenen toplantılar öncesi kendimi gergin hissediyorum.					
7. Evde olduğum zaman başka işlerde yapıyor olsam sıklıkla işimle ilgili şeyler düşünüyorum.					
<b>Aşağıdaki ifadelerde belirtilen davranışları, işinizi yaparken ne kadar sıklıkta sergilediğinizi işaretleyiniz.</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>
1. Kadın liderlere, başarılı olmaları için nadiren şans verilir.					
2. Çok yetenekli ve nitelikli kadınlar bile, terfilerde öncelikli olarak değerlendirmeye alınmaz.					
3. Kariyerlerine bugün başlayan kadınlar, gelecekte cinsiyetçi engellerle karşılaşacaklar.					
4. Kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlarda erkeklerle eşitliğe ulaşmaları uzun yıllar alacak.					
5. Çoğu kuruluşta kadınlar terfi engelleriyle karşılaşmaz.					
6. Kadınların doğasında olan yetiştirme becerileri, başarılı bir lider olmalarına yardımcı olur.					
7. Kadınlara, liderlik etmek için fırsat verildiğinde, etkili işler yaparlar.					
8. Kadınlar, ayrımcılığın üstesinden gelebilecek güce sahiptir.					
9. Kadınlar, kritik liderlik kararları vermekte kabiliyetlidirler.					
10. Yüksek eğitim nitelikleri, kadınların ayrımcılığın üstesinden gelmelerine yardımcı olacaktır.					
11. Kadınlar, şirketin başarısı için büyük riskler aldığı zaman erkeklerden daha çok incinmeye yatkındır.					
12. Kadın liderler, ekiplerinde kriz olduğunda erkeklere göre daha çok duygusal acı çekerler.					
13. Kadın yöneticiler, ekip üyelerini eleştirmek zorunda kaldıklarında çok rahatsız hissedebilirler.					
14. Çok başarılı kadınlar bile çabucak özgüvenlerini kaybedebilirler.					
15. Çoğu kadın için annelik, kariyer gelişiminden daha önemlidir.					
16. Kadınlar, çocuk yetiştirme rolünü sürdürmekte daha istekli oldukları için kariyer ilerlemelerini genellikle reddederler.					
17. Kadınlar yüksek ücretli kariyer elde etmektense, dengeli bir yaşamı tercih ederler.					
18. Kadınlar, terfiler konusunda erkeklerden daha az kaygılıdır.					



T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Etik Kurulu



Sayı : E-61923333-050.99-11344  
Konu : 31/26 Büşra TOPRAK

Sayın Büşra TOPRAK

İlgi : Büşra TOPRAK 25.01.2021 tarihli ve 0 sayılı yazı

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu Başkanlığının 03.02.2021 tarihli ve 31 sayılı toplantısında alınan "26" nolu karar ile Büşra TOPRAK'ın başvurusu **uygun** görülmüş ve karar örneği ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. İsmail HİRA  
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu  
Başkanı

Ek: Karar yazısı (1 Sayfa)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Elektronik Kodu: 8959.82157 Pin Kodu: 587E2 Belge Takip Adresi: <http://193.140.251.233/evresim/kurulu/BelgeTakip.aspx?UV=0165910111>  
Adres: Esentepe Kampüsü 54187 Söğütözü SAKARYA / KEİP Adresi: Bilgi için: Harife Babacan  
sakaryaniversitesi@is01.kep.tr Uzunca: Birim Etik Sorumlusu  
Telefon No:0264 295 50 00 Faks No:0264 295 50 31  
e-Posta: [cek@is01.kep.tr](mailto:cek@is01.kep.tr) Elektronik Adı: [www.sakarya.edu.tr](http://www.sakarya.edu.tr)



Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

## KARAR

26. Büşra TOPRAK'ın " Sağlık Kurumlarında Kadın Çalışanların Cam Tavan Algı Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde İş Stresinin Aracı Rolü " başlıklı çalışması görüşmeye açıldı.

Yapılan görüşmeler sonunda Büşra TOPRAK'ın " Sağlık Kurumlarında Kadın Çalışanların Cam Tavan Algı Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde İş Stresinin Aracı Rolü " başlıklı çalışmasının Etik açıdan uygun olduğuna oy birliği ile karar verildi.

## ÖZGEÇMİŞ

**Adı Soyadı : Büşra TOPRAK**

### ÖĞRENİM DURUMU

<b>Derece</b>	<b>Eğitim Birimi</b>	<b>Mezuniyet Yılı</b>
Yüksek Lisans	Sakarya Üniversitesi/ İşletme Enstitüsü/ Sağlık Yönetimi	2022
Lisans	Gaziosmanpaşa Üniversitesi/ Sağlık Yüksekokulu/ Sağlık Yönetimi	2018
Lise	Türkan Ömer Okan Anadolu Lisesi	2014

### YABANCI DİL

İngilizce

### ESERLER

1. Sağlık Çalışanlarında Duygusal Emek Davranışlarının Merhamet Yorgunluğuna Etkisi