DOI: 10.20491/isarder.2017.237

ISSN: 1309 - 0712
İşletme Araştırmaları Dergisi

Journal Of
Business Research
Turk
www.isarder.org

Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Yansıtıcılarından Kurum İkliminin, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma

The Impact of Organizational Climate as a Glass Ceiling Reflector on Job Satisfaction and Turnover Intention of Female Employees: A Research in Hotel Operations

Alev SÖKMEN
Başken Üniversitesi
Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu
Ankara, Türkiye
alev@baskent.edu.tr

Semra AKAR ŞAHİNGÖZ
Gazi Üniversitesi
Turizm Fakültesi
Ankara, Türkiye
semras@gazi.edu.tr

Özet

Cam tavan işletmelerde kadınların yönetimde belirli bir düzeyin üzerine yükselmesini engelleyen görünmez engelleri ifade etmektedir. Bu engellerin belli başlıları ise; basmakalıp yargılar, rol çatışması, şirket uygulamaları (işe alım, terfi ve ücretlendirmede ayrımcılık yapılması), rehbere sahip olamama ve iletişim ağı gibi unsurlar olabileceği gibi kurum uygulamaları, kurum kültürü ve iklimi boyutları eksenindeki eksiklikler olarak da sıralanabilir. Geleneksel ataerkil kurum kültürlerinde kadın yöneticiler bazı işlere ve görevlere uygun bulunmamakta, kendilerine verilen rollerin dışına çıktıklarında bu durum çevrelerindeki diğer kişilerde rahatsızlıklar yaratmaktadır. Kadınların kariyer olanaklarında eşit fırsatlar yakalamaları kurum kültürüne göre değişmektedir. Yapılan bu çalışmada konaklama sektöründeki kadın çalışanlarda cam tavan sendromunun boyutlarından biri olan ve zihinsel durağanlığı etkileyen değişkenlerden kurum ikliminin, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti üzerine etkisinin belirlemesi amaçlanmıştır. Çalışmaya Antalya'daki zincir otel işletmelerinden üç otelde görevli 153 kadın çalışan katılmıştır. Veriler *Cam Tavan Sendromu Ölçeği* ile toplanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, cam tavan boyutlarından kurum iklimi ile iş tatmini arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca kurum iklimi ile işten ayrılma niyeti arasında da anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ve etki tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Cam Tavan Sendromu, Kurum İklimi, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti

Abstract

Glass ceiling refers to invisible obstacles that prevent women from rising above a certain level in management. The main ones of these obstacles could be; stereotypes, role conflict, institutional practices (such as discrimination on recruitment, promotion

and salary), not having a mentor and communication network, as well as shortcomings in terms of institutional practices, corporate culture and organizational climate. In traditional patriarchal corporate cultures, female managers are not regarded as suitable for certain jobs and duties, and when they are out of their roles, this creates disturbances in other people around them. Women having equal opportunities to pursue career opportunities could vary from institution to institution. In this study, it was aimed to determine the effect of institutional climate, that affects mental stability and one of the dimensions of glass ceiling syndrome, on job satisfaction and turnover intention in female employees in hospitality industry. 153 women working in three hotels of local chain company in Antalya participated in the study. The data were collected by Glass Ceiling Syndrome Scale. According to the findings, it was determined that there is a meaningful and negative relation between corporate climate (which is one of the glass ceiling dimensions) and job satisfaction. In addition, a positive impact and relationship was found between the organizational climate and turnover intention.

Keywords: *Glass Ceiling Syndrome, Organizational Climate, Job Satisfaction, Turnover Intention*

Giriş

"Cam tavan" metaforuna verilen ilk referans, Amerika Birleşik Devletleri'nde yayınlanan Adweek dergisine 1984 yılında Editör Gay Bryant'ın verdiği röportajdır (Longo ve Straehley, 2008: 88). Röportajda kadınların belirli bir noktaya kadar yükselebildikleri ancak bu noktaya saplanıp kaldıkları ifade edilmiş ve bu nokta cam tavan olarak adlandırılmıştır (Falk ve Grizard, 2003: 6). Yazılı basında popüler olan kavram, 1986 yılında Hymowitz ve Schellhardt tarafından Wall Street Journal'da yayınlanan bir makale ile akademik literatüre girmiştir (Lackwood, 2004: 2). Makalede cam tavan*, örgütsel hiyerarşide üst düzey yönetimin hemen altında yer alan ve kadınların bu düzeye yükselmelerini engelleyen veya kısıtlayan engeller* şeklinde tanımlanmıştır (Dreher, 2003: 542). 1987 yılında yayınlanan *"Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America?"*isimli kitap ile birlikte cam tavan yoğun ilgi görmeye başlamıştır (Draulans, 2003: 66). Yazarlar cam tavanı *kurumlarda kadınların belirli bir düzeyin üzerine çıkmasını engelleyen görünmez bir bariyer* şeklinde tanımlamış ve *bu bariyerin bir grup olarak kadınlara, kadın oldukları için uygulandığını* belirtmişlerdir (Baxter ve Wright, 2000: 275-276).

Kavram 1991 yılında ABD Kongresi'nin de gündemine gelmiş ve yürürlüğe konulan "Cam Tavan Yasası" ile birlikte Cam Tavan Komisyonu kurulmuştur (Johns, 2013: 1). Komisyon 1995 yılında yayınladığı raporda cam tavanı *kadınları ve azınlıkları, nitelik ve başarılarına bakılmaksızın, kariyer merdiveninin üst basamaklarına çıkmaktan alıkoyan, görünmeyen ve ulaşılamayan bir engel* olarak tanımlamıştır (GlassCeilingCommission, 1995: 4). Komisyonun yaptığı tanım hem kavrama kurumsal bir yaklaşım getirmesi, hem de kadınların yanı sıra azınlıkları da kapsaması bakımından önem taşımaktadır.

Carly Fiorina Hewlett-Packard'ın CEO'su olmuş ve böylelikle ilk kez bir kadın Fortune 500 şirketlerinden birinin yönetimindeki en üst noktaya ulaşmıştı (Cotter, vd., 2001: 655). Her ne kadar bu olumlu gelişme birçok kesim tarafından cam tavanın artık var olmadığına dair bir kanıt olarak algılansa da (Shuler, 2003: 1), aynı yıl içerisinde bağımsız bir araştırma şirketi olan Catalyst'in yayınladığı rapor kadınların-özellikle de

beyaz olmayan kadınların- somut bir cam tavanla karşı karşıya olduklarını ortaya koymuştur (Cotter, vd., 2001: 655-656).

"Cam" metaforu, kadınların yükselmeleri önündeki engellerin görünmezliği ile ilgilidir (Hoobler, Wayne ve Lemmon, 2009: 939). Başka bir deyişle cam tavan fiziksel bir engel değil, daha ziyade büyük ölçüde bilinçsiz stereotipler (kalıp yargı) ve yanlış kanılardan oluşan tutumsal bir engeldir (Harlander, 2014: 2849). Cam tavan metaforunun altında yatan temel kavram kadınların *yukarı doğru hareketliliğinin önündeki tıkanma*dır (Yamagata, vd., 1997: 571). Cam tavan, ister iş dünyasında ister politika veya eğitim alanında olsun, özünde sosyal ve ekonomik cinsiyet eşitsizliğinin bir yansımasıdır (Wirth, 2001: 1).

Cam tavanın temeli cinsiyet temelli engellerdir (Lockwood, 2004: 3). Cam tavan, köken itibariyle, büyük şirketlerde kadınların üst düzey yönetime ulaşmalarındaki fırsatlardan yoksun kalmaları ile ilgili kullanılmaktadır. Ancak cam tavan yalnızca örgütsel yaşamda değil; kamu sektöründe, politik yaşamda, eğitim ve akademik camiada hatta dini kurumlarda bile gözlenmektedir. Bununla birlikte cam tavan örgütsel piramidin yalnızca en üstünde değil, diğer yönetsel düzeylerde de görülebilmektedir (Draulans, 2003: 67).

Cam tavan, yalnızca kadınların örgütlerde hiyerarşik olarak yükselmelerini ifade etmekle kalmamakta, bununla birlikte cinsiyete dayalı ücretlendirme, eğitim ve geliştirmeden yoksun kalma, erkeklerin egemen olduğu iletişim kanallarına girememe ve mentorluktan gerektiği şekilde yararlanamama gibi birçok yanlış uygulamayı da kapsamaktadır. Cam tavan engelleri şeklinde adlandırılan bu gibi durumlar genel olarak makro düzeyde toplumsal önyargılar, cinsiyet rolleri ve mesleki cinsiyet ayrımı; örgüt düzeyinde ise büyük ölçüde kurum kültüründen kaynaklanmaktadır.

Cam tavan etkisinin altında yatan mekanizma hala büyük ölçüde bilinmezdir. İşletmelerdeki cam tavanı açıklayan teoriler Dreher tarafından "arz taraflı" ve "talep taraflı" olarak iki grupta toplanmıştır (2003: 543). Dreher (2003) çalışmasında bu teorileri aşağıdaki şekilde açıklamıştır:

- Arz taraflı teoriler, kadın ve erkek yöneticileri birbirinden ayırdığı düşünülen beceri ve motivasyon faktörlerine vurgu yapmaktadır. Bütün arz taraflı teoriler, ortalama olarak, kadın ve erkekler arasında, kadınların üst yönetim düzeylerine yükselmelerini engelleyen nitelik farklılıkları olduğunu ileri sürmektedir. Arz taraflı açıklamaların bazıları beşeri sermaye teorilerine dayanmaktadır. Buna göre, kadınlar erkeklere kıyasla eğitim ve kariyer açısından daha az beşeri sermaye biriktirmekte ve bu da kadınların üst düzey yönetime ulaşmalarını engellemekte, yani cam tavan oluşumuna sebep olmaktadır.
- Başka bir yaklaşım olan cinsiyet rolleri sosyalizasyonu teorisine göre, insan yaşamının erken dönemlerinde yaşanan cinsiyet rolleri sosyalizasyonu, toplumsal cinsiyete göre farklılaşan ve örgütsel yaşamda erkeklere avantaj sağlayan yöneticilik tarzlarının benimsenmesine sebep olmaktadır.
- Üçüncü bir yaklaşıma göre ise, kadınlar genellikle kendilerinden yaşça büyük ve daha fazla iş deneyimine sahip olan erkek partnerler seçmektedirler. Erkek partner büyük ihtimalle daha yüksek gelire de sahip olduğu için, kadınlar genellikle erkeğin kariyerinin ilerlemesini teşvik etme eğilimindedirler."

Arz taraflı teoriler kariyer edinmede kadın ile erkek arasındaki farklılıkların anlaşılmasında rol oynamış olsa da, ampirik kanıtlar neden az sayıda kadının üst düzey yönetime ulaşabildiğini açıklamada yetersiz kalmaktadır. Talep taraflı teoriler ise sosyal

temas teorileri ve stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımları ile açıklanabilir (Dreher, 2003). Blau (1977) ve Kanter (1977)'in çalışmalarına dayanan sosyal temas teorisine göre, bir azınlık grubunun oransal büyüklüğündeki artış, çoğunluk grubu ile daha fazla teması teşvik ederek, azınlık grup tarafından hissedilen stres ve performans baskısını azaltmaktadır. Bununla birlikte azınlık grubu üyeleri, çoğunluk grubun bir takım davranışları sebebiyle dezavantajlı duruma düşmektedir. Örneğin, azınlıklar çoğunluk grubu için dikkat çekici olduğundan, çoğunluk grubu üyeleri, kendileri ile azınlık grup arasındaki farkları abartarak, azınlıkları bir takım stereotipler olarak görme eğilimindedir. Bu durumda, azınlık konumunda olanlar sosyal izolasyon, performans ve rol beklentilerine uyma baskısı altında kalmakta başka bir deyişle cam tavanla karşı karşıya kalmaktadırlar. Stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımına göre de, işletmeler kadınların kariyer fırsatlarını geliştirme yönünde daha aktif ve agresif bir duruşa sahip olmaları durumunda, nitelikli bir kadın üst düzey yönetici havuzuna sahip olacaklardır (Dreher, 2003: 543-545).

Literatür incelendiğinde cam tavanın var olmadığına ilişkin görüşlerin de mevcut olduğu görülmektedir. Bu görüşler ve gerekçeleri işe şu şekilde ifade edilebilir (Lockwood, 2004: 8):

- Kadın çalışanlar isterlerse, sıkı çalışmak, hırs ve örgüte değer kaymak yoluyla üst düzey yöneticilik pozisyonlarına kendi liyakatleriyle yükselebilirler. Fakat bazı kadınların kariyer hedefleri için fazla hırslı olmamaları yükselmelerini engellemektedir.
- Kadınların yükselmesinin önündeki engel, örgütsel ya da üst yönetim tarafından konulan engellerden ziyade, iş ve yaşam dengesi kurma mücadelesidir. Birçok kadın kariyer merdiveninde ilerledikçe, ailenin daha önemli olduğunu ve çocuklarının hayatlarında önemli anlarını paylaşma fırsatını kaçırdığını fark eder.
- Son olarak cam tavan literatürü küçük işletmeleri dikkate almama eğilimindedir. Ayrıca kadınların geleneksel ve büyük kurumsal işletmelerdeki üst yönetim düzeylerinden daha az değerli gibi görülen küçük işletmelerdeki girişimsel başarıları da değer görmemektedir.

Cam tavan araştırmaları genel olarak işletmelerde cam tavanın gerçekten var olup olmadığı, cam tavan engellerinin neler olduğu ve cam tavan engellerini kırmaya yönelik stratejilerin neler olması gerektiği etrafında yoğunlaşmıştır. Ayrıca kadın ve erkek çalışanlar arasındaki ücret eşitsizlikleri de bir diğer önemli araştırma alanı olmuştur. Cam tavan algısının çeşitli tutumsal ve davranışsal işgören çıktıları ile ilişkisi de araştırma alanlarından bir diğerini oluşturmuştur. .

Çeşitli araştırmalar farklı ülkelerde cam tavanın varlığını araştırmıştır. Albrecht vd.(2003) İsveç'te, Arulampalam vd. (2007) 11 Avrupa Birliği ülkesinde gerçekleştirdikleri araştırmaları ile cam tavanın varlığını ispatlamışlardır. Baxter ve Wright (2000) cam tavan hipotezini ABD, İsveç ve Avustralya'da karşılaştırmalı olarak test etmiştir. Üç ülkede de cam tavanın varlığı gösterilmiş, bununla birlikte İsveç'te ve Avustralya'da cam tavanın üst düzeyden çok orta düzey yöneticilik pozisyonları için geçerli olduğu, başka bir deyişle kadınların alt düzey yönetimden orta düzey yöneticiliğe yükselmelerinde daha fazla engelle karşılaştıkları ortaya konmuştur. McManus ve Sproston (2000)'in, Birleşik Krallıkta 1974-1996 yılları arasındaki istatistiki verilere dayanarak gerçekleştirdikleri çalışmanın sonucunda ise, cam tavana ilişkin çok az kanıt bulunmuştur. Belli bir yaş aralığındaki kadın doktorların sayısının az olması, cam tavandan ziyade 70'li yıllarda tıp fakültesinden mezun olan kadın sayısının az olmasına bağlanmıştır. Bennington vd. (2005), Meksikalı ve Amerikalı çalışanları

kapsayan araştırmalarında cinsiyet, yaş ve etnik kökene bağlı ayrımcılığın Amerikalı çalışanlar tarafından daha çok hissedildiğini tespit etmiştir.

Cam tavanın en belirgin göstergelerinden biri olan kadın ve erkek arasındaki gelir eşitsizliği de birçok araştırmaya konu olmuş (Kay ve Hagan, 1995; Sparrowe ve Iverson, 1999; Holst ve Busch, 2009; Blau ve Kahn, 2016) ve birçok kültürde halen aynı mesleğe sahip kadın ve erkekler arasında gelir farklılıkları olduğu görülmüştür.

Williams (1992), cam tavana benzer bir metafor olan "cam asansör" (glass escalator) kavramını ortaya atmıştır. Kavram, kadın mesleği olarak görülen dört alan olan hemşirelik, ilkokul öğretmenliği, kütüphanecilik ve sosyal hizmet alanlarında çalışan erkeklerin yükselme olanakları bakımından avantajlı durumda olduklarını belirtmek için kullanılmıştır. Buna göre, bu mesleklerdeki erkekler kadınların erkek baskın mesleklerde yaşadıkları deneyimlerin aksine, meslek dışındaki bireyler tarafından önyargıya maruz kalsalar da, kariyerleri açısından yapısal avantajlarla karşılaşmaktadırlar.

Cam tavan ile ilişkili bir başka metafor ise "cam uçurum" (glass cliff) dur. Ryan ve Haslam (2005) tarafından ortaya konulan kavram, son zamanlarda üst düzey kadın yönetici sayısındaki artışına farklı bir yaklaşım getirmiştir. Yazarlar, kriz döneminde olan veya başarısızlığa uğramış işletmelerin, kaybedileceğinden emin olunan işlerin veya büyük risk taşıyan projelerin bilerek ve isteyerek kadınlara verildiğini ileri sürmüşlerdir. Başka bir deyişle cam tavan ortadan kalkmış gibi görünse de kadınlar aslında bambaşka bir problemle karşı karşıya kalmaktadır. Bu durumda işverenler kadınlara üst düzey yöneticiliği, hak ettiklerini düşündükleri için değil, erkekler artık bu riskli pozisyonlarda bulunmak istemedikleri için verildiği belirtilmektedir. Ryan ve Haslam (2005)'in ortaya attığı cam uçurum hipotezini 1992-2004 yılları arasında ABD'de görev yapmış CEO'lar örnekleminde test eden Adams vd. (2009) ise, farklı bir şekilde, kadınların cam uçurum ile karşı karşıya olmadıkları sonucuna ulaşmıştır.

Yamagata vd. (1997), cam tavan için çok boyutlu bir yapıya vurgu yapmıştır. Buna göre cam tavan meslek ve örgüt düzeyinde olmak üzere iki boyutta ele alınmalıdır. Bir kadın çalışan, belirli bir meslekte örgüt düzeyinde cam tavan engelleri ile karşılaşabilecek olsa da, aynı örgütte başka bir meslekte yükselebilir. Kephart ve Schumacher (2005)'e göre ise, iş stresi ve cam tavan, tepkisel olarak kadınları işletmelerde kariyer merdivenlerini tırmanmaya, üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmeye çalışmaktan vazgeçip, kendi işlerini kurmaları konusunda motive etmektedir. Yazarlar 21. yüzyılın kadın girişimcilerin dönemi olacağını ve erkek egemen işletmelere adapte olmak yerine kadınların artık kendi işlerinin patronu olacağını ifade etmiştir.

Bergman ve Hallberg (2002), Dimovski, Skerlavaj ve Man (2010) cam tavanı örgüt kültürü, örgüt iklimi ve örgüt uygulamaları kapsamında üç boyutlu bir yapı altında incelemişler ve kadınların önemli ölçüde cam tavan engeliyle karşılaştığını tespit etmişlerdir. Çalışmamızda da cam tavanın örgüt iklimi boyutu, adı geçen çalışmalardaki ölçek kapsamında ele alınmıştır.

Ülkemizde de cam tavana ilişkin çok sayıda çalışma gerçekleştirilmiştir. Örücü vd. (2007)'nin kadınların erkeklere oranla, üst düzey yönetimlerde ve stratejik öneme sahip pozisyonlarda temsil güçlerinin az olmasının nedenlerini araştırdıkları çalışmanın bulguları; kadınların liderlik ve yöneticilik özelliklerinin sınırlı olması, ailevi

sorumluluklarının fazla olması ve kraliçe arı sendromunun kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına yükselememelerinin temel nedenleri olduğunu ortaya konmuştur.

Bingöl vd. (2011)'in kamu sektöründe gerçekleştirdiği araştırmanın bulgularına göre kadınlar; çalıştıkları örgütte erkeklerin kendilerine karşı bir önyargı taşıdığını, mesleki bir ayrıma tabi tutulduklarını, mentorluk ilişkisinden faydalanamadıklarını, informal iletişim ağlarına giremediklerini ve örgüt kültürü ile uygulanan politikaların yükselmelerinde engel teşkil ettiğini belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra kadınların iş ve aile yaşamındaki rollerinin çok olması, üst düzey pozisyona yükselmekte isteksiz olmaları ve güvensizlik duygusu gibi sebeplerle kişisel tercihlerinin de bu yönde olduğu ortaya konmuştur.

Bulut (2014), kadınların üst düzey yöneticiliğe yükselmelerinde iyi iletişim becerisi, hırs, zekâ, çok çalışma ve yetenek faktörlerinin önemli olduğunu, ancak kadınlar için çocuk sahibi olmanın, erkek hâkim iletişim ağı kültürünün ve kadınların tercihlerinin kadınların yükselmesinde birer engel olduğunu ortaya koymuştur. Bu engellerin ortadan kaldırılması için kadınların kariyerlerinin başında net hedefler belirlemeleri ve eşleriyle iş paylaşımı yapmaları gibi öneriler getirilmiştir.

Menteş (2010), cam tavan araştırmalarına metodolojik bir eleştiri getirmiş ve cam tavan sorununun tespitinde yalnızca nicel yöntemlere dayanarak ulaşılacak sorunların yanıltıcı olacağını belirterek, sağlıklı bir değerlendirme yapabilmek için her ülkenin kendine has niteliklerinin de dikkate alınması gerektiğini savunmuştur. Yazar, IMKB100 şirketlerini incelediği çalışmasında, nicel bulguların değerlendirme yapmak için yetersizliğini ortaya koymuş; Türkiye'de cam tavan probleminin boyutlarını etkileyen hukuk sistemi, mülkiyet yoğunlaşması ve toplum kültürü gibi nitel özellikler açıklamıştır.

Dalkıranoğlu ve Çetinel'in (2015) İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde gerçekleştirdiği araştırmanın bulguları ise erkek ve kadın yöneticilerin kadın astlarına ayrımcı bir tutum geliştirdiğini ve erkek yöneticilerin kadınları iş performansı açısından yetersiz bulduklarını ortaya koymuştur.

Cam tavan sendromunun davranışsal ve tutumsal iş gören çıktıkları ile ilişkisini ele alan çalışmalar farklı sonuçlar ortaya koymuştur. Özyer ve Azizoğlu (2014), cam tavan ile algılanan örgütsel adalet arasında pozitif bir ilişki ortaya koymuştur. İnandı ve Tunç (2012) ise, kadınların kariyer engelleri ile iş doyumları arasında güçlü bir ilişki bulamamıştır. Kalkın vd. (2015) de, cam tavan algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki tespit edememiştir.

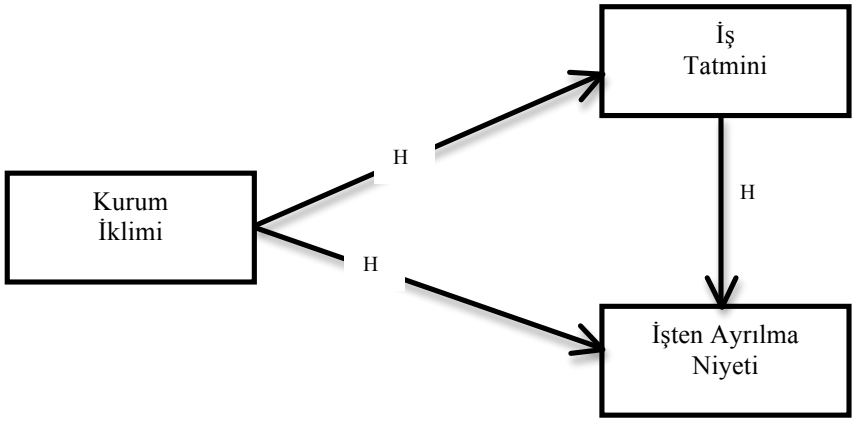
Yöntem

Araştırmanın Modeli

Geçmişten günümüze hemen hemen tüm toplumlarda var olan ataerkil toplum yapısı; kadın ve erkeğe değişik roller, sorumluluklar ve haklar yüklemiştir (Kavacıklı, 1999; Tüzen, 2002). Dünyanın pek çok ülkesinde olduğu gibi ülkemizde de kadına toplumsal yapı tarafından yüklenen en önemli görev analık ve eşliktir (İçli ve Gönüllü, 2001). Ataerkil toplumlarda yer alan bu yaygın inanç yüzünden kadın eğitim ve çalışma olanaklarından daha az yararlanmakta, meslek seçim olanakları kısıtlanmakta, çalışma yaşamında erkeklerle eşit hak ve koşullarla karşılaşamamaktadır (Estes, Noonan ve Maume, 2007; İçli ve Gönüllü, 2001). Bu olgu çalışma yaşamında kadınların, agresif

tarzda bir otoriter yönetim biçimi sergilemesi durumu, kadın yöneticilerin alaya alınmasına sebep olmakta, diğer taraftan erkek yöneticilerin böyle bir yönetim tarzı benimsemesi durumunda, lider olarak görülmektedirler (Davidson ve Cooper, 1992). Bunlara ek olarak kadın çalışanların feminen yönetim tarzı, erkek çalışanlar tarafından eleştirilmektedir. Ragins ve arkadaşlarının (1998) araştırmalarına göre bu olgu kadın yöneticilerin yüzde 94'ünün başarısını negatif yönde etkilemektedir. Cam tavan sendromu literatürü incelendiğinde kadınların önündeki engellerin kurum kültürü, kurum uygulamaları ve kurum iklimi kavramlarıyla ilişkili olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalarda kurum ikliminin cam tavan varlığının yansıtıcılarından en belirgini olduğu görülmektedir (Dimovski ve diğ., 2010: 310). Bergman ve Hallberg (2002) tarafından İsveç'te yüzde 19'u kadın olan ataerkil örgüt yapısına sahip bir işletmede yaptığı araştırmada, kurum iklimi kadın çalışanlarda zihinsel sorunlar ortaya çıkmasına zemin hazırladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu çerçevede Cam tavanın varlığını yansıtan ve kadın çalışanların zihinsel durağanlık durumunu etkileyen değişkenlerden birisi olan kurum iklimi, çalışmanın odak noktasını oluşturmaktadır.

Bu çerçevede kurgulanan bu araştırmada kadın çalışanlarının gelişimine engel olan cam tavan varlığını yansıtan kurum ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi incelenmiştir. Aynı zamanda iş tatmininin de, işten ayrılma niyeti üzerine etkisi ele alınarak araştırmanın modeli ve hipotezler aşağıda sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

H_1: Kadın çalışanların gelişimine engel olan kurum iklimi iş tatmini anlamlı ve negatif yönde etkiler.

H_2: Kadın çalışanların gelişimine engel olan kurum iklimi işten ayrılma niyetini anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H_3: Kadın çalışanların iş tatmini işten ayrılma niyetini anlamlı ve negatif yönde etkiler.

Araştırmanın Örneklemi

Araştırma 2016 Ocak-Mayıs ayları arasında gerçekleştirilmiştir. Araştırmada bir zincir otel grubunun üç ayrı işletmesinin yiyecek ve içecek departmanındaki daimi kadroda görevli 194 kadın örneklem grubunu oluşturmuştur. Çalışanlara hazırlanan anket formları dağıtılmış ve bunların 153'ünden geri dönüş sağlanmıştır. Bu kapsamda, seçilen yargısal örneklem evrenin yaklaşık % 79'unu temsil etmektedir. Buna bağlı olarak 153 çalışandan elde edilen veriler analize tabi tutulmuştur

Veri Toplama Aracı

Öncelikle ölçüm aracında dört demografik soruya yer verilmiştir. Anketin ikinci kısmı 20 maddeden oluşmaktadır. Mevcut çalışmada çalışan kadınların gelişimine engel olan kurum iklimini ölçmek amacıyla Dimovski, Skerlavaj ve Man (2010) tarafından geliştirilen ve kurum kültürü, kurum iklimi ve kurumdaki uygulamaları esas alan toplam 21 maddeden oluşan ölçekteki, 11 maddeden oluşan kurum iklimi ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin çevirisi ve geri çevirisi araştırmacılar tarafından yapılmış, hem davranış alanında çalışan akademisyenlere, hem de dil bilimcilere de inceletilmiştir.

Veriler SPSS 20.0 istatistik programı yardımıyla analiz edilmiştir. Verilerin analizinde; frekans dağılımları, ortalama, standart sapma, bağlantısız örneklemler için t testi ve regresyon ve korelasyon analizi gibi analiz yöntem ve teknikleri kullanılmıştır. Elde edilen verilere göre, ölçeğin çalışmadaki cronbach's alpha değeri ilk test edildiğinde 0,84'tür. Ancak son ifadenin silinmesi durumunda cronbach's alpha değerinin 0,90 olacağının tespit edilmesine bağlı olarak bu ölçekte yer alan son madde silinmiştir. Buna göre ölçekte yer alan 10 madde ile yapılan güvenilirlik testine göre cronbach's alpha değeri 0,90 olup oldukça güvenilirdir. Cevaplar 5'li Likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Kurum iklimi için yapılan açıklayıcı faktör analizinebağlı olarak KMO (Keiser-Mayer-Olkin) değerinin 0,87; Barlett küresellik testinin [$\chi 2(45) = 867{,}32$, $p < 0{,}001$] anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonucunda tek faktörlü yapı elde edilmiştir. Tek faktörlü yapının açıkladığı toplam varyans %53,60'tır. Ölçek maddelerinin faktör yükleri 0,54-0,83 arasında değişmektedir.

İş tatmin düzeyini belirlemek amacıyla Agho, Price ve Müller (1992)'in 6 maddeden oluşan iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin cronbach's alpha değeri 0,86 olup oldukça güvenilir seviyededir. Cevaplar 5'li Likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). İş tatmini ölçeği için yapılan açıklayıcı faktör analizine göre KMO değerinin 0,74; Barlett küresellik testinin [$\chi 2(15) = 567{,}27$, $p < 0{,}001$] anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonucunda toplam varyansın % 58,73'ünü açıklayan 6 maddeden oluşan tek faktörlü yapı elde edilmiştir. Ölçek maddelerinin faktör yükleri 0,68-0,82 arasında değişmektedir.

İşten ayrılma niyetini ölçmek için Bluedorn (1982) tarafından geliştirilen 3 maddeden oluşan işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin cronbach's alpha değeri 0,75 olup güvenilir seviyededir. Cevaplar 5'li Likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). İşten ayrılma niyeti ölçeği için yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda KMO değerinin 0,60; Barlett küresellik testinin [$\chi 2(3) = 126{,}82$, $p < 0{,}001$] anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonucuna göre toplam varyansın % 66,74'ünü açıklayan 3 maddeden oluşan tek faktörlü yapı elde edilmiştir. Ölçek maddelerinin faktör yükleri 0,72-0,89 arasında değişmektedir.

Bulgular

Araştırmaya katılan kadınların demografik özellikleri Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1 : Demografik Dağılım (n=153)

		n	%
Cinsiyet	Kadın	153	100
	Erkek	0	0
Yaş	18-25	53	34,7
	26-35	81	52,9
	36-45	16	10,5
	46 ve üstü	3	1,9
Çalışma Süresi	1-5 yıl	83	54,2
	6-10 yıl	52	34
	11-15 yıl	12	7,8
	16-20 yıl	3	2
	21-25 yıl	2	1,3
	26 yıl ve üstü	1	0,7

Tablo 1 incelendiğinde çalışanların % 52,9'u 26-35 , % 34,7'si 18-25, % 10,5'i 36-45 yaş arası olduğu ve % 1,9'unun da 46 yaş ve üstü olduğu görülmektedir. Aynı şekilde kadın çalışanların % 54,2'sinin 1-5 yıl arası, % 34'ünün 6-10 yıl arası, % 7,8'inin 11-15 yıl arası, % 2'sinin 16-20 yıl arası, % 1,3'ünün 21-25 yıl arası ve % 0,7'sinin de 26 yıl ve üstündeki sürelerde aynı işletmede çalıştığı belirlenmiştir.

Tablo 2: Kurum İklimi İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki (n=153)

Değişkenler	Ortalama	S.s.	1	2	3
1. Kurum İklimi	3,74	0,82	**(0,90)**		
2. İş Tatmini	3,32	0,84	-0,27**	**(0,86)**	
3. İşten Ayrılma Niyeti	3,33	1,02	0,34**	-0,62**	**(0,75)**

**p<0,01; Parantez içindekiler Cronbach's Alpha değerleridir.

Çalışan kadınların gelişimini engelleyen kurum iklimi ile iş tatmini arasında anlamlı ve negatif bir ilişki (r= -0,27; p<0,01); işten ayrılma niyeti ile de arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Aynı zamanda çalışanların iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında ise anlamlı ve negatif bir ilişki söz konusudur (r= -0,62; p<0,01). Buna göre kadınların erkeklerin yaşadığı psikolojik baskılara ek olarak diğer psikolojik baskılar nedeniyle de daha fazla psikolojik baskı altında oldukları bir kurum iklimi iş tatminlerini azaltmakta ve işten ayrılma niyetlerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Diğer taraftan iş tatminine sahip kadın çalışanlar işlerinde çalışmaya devam etmek istedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 3: Kadınların Gelişimine Engel Olan Kurum İkliminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Model		Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	p
		β	Std. Hata	β		
1	(Sabit)	4,335	0,308		14,098	0,000
	Kurum İklimi	- 0,27	0,080	-0,26	-3,351	0,001

Bağımlı Değişken: İş tatmini; R^2=0,06; S.H.=0,81; F=11,230; p=0,001

Araştırmanın birinci modelinde kurum ikliminin iş tatmini üzerinde etkili olabileceği varsayımından hareket edilmektedir. Modeldeki varsayımın gerçekleşip gerçekleşmediğine bakmak ve bağımlı değişkenler ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyebilmek için basit regresyon analizleri yapılmıştır. Analizlerde kurum iklimi bağımsız değişken (neden), iş tatmini ve iş tatmini bağımlı değişken (sonuç) olarak alınmıştır. Tablo 3'te gösterilen analiz sonuçlarına göre, kadınların gelişimine engel olan kurum ikliminin (bağımsız değişken) iş tatmini (bağımlı değişken) üzerindeki etkisi istatistiki açıdan anlamlıdır (p<0,01). Aynı zamanda kurum ikliminin iş tatminine etkisinin standardize edilmiş beta katsayısı -0,26 olup kurum iklimi, iş tatminindeki değişimin sadece % 6'sını açıklamaktadır. Yapılan basit doğrusal regresyon analizine göre kadın çalışanların gelişimine engel olan kurum ikliminin iş tatminine anlamlı ve negatif bir etkisi tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre hipotez 1 kabul edilmiştir.

Tablo 4: Kadınların Gelişimine Engel Olan Kurum İkliminin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

Model		Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	p
		β	Std. Hata	β		
2	(Sabit)	1,753	0,363		4,826	0,000
	Kurum İklimi	0,42	0,095	0,34	4,458	0,000

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti; R^2=0,12; S.H. =0,97; F=19,876; p=0,000

Araştırmanın ikinci modelinde kurum ikliminin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olabileceği varsayımından hareket edilmektedir. Modeldeki varsayımın gerçekleşip gerçekleşmediğine bakmak ve bağımlı değişkenler ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyebilmek için basit regresyon analizleri yapılmıştır. Analizlerde kurum iklimi bağımsız değişken (neden), işten ayrılma niyeti bağımlı değişken (sonuç) olarak alınmıştır. Tablo 4'e gösterilen analiz sonuçlarına göre, kadınların gelişimine engel olan kurum ikliminin (bağımsız değişken) işten ayrılma niyetine (bağımlı değişken) etkisi istatistiki açıdan anlamlı (p<0,001) olup kurum ikliminin işten ayrılma niyetine etkisinin standardize edilmiş beta katsayısı 0,34'tür.

Buna göre yapılan basit doğrusal regresyon analizine göre kadın çalışanların gelişimine engel olan kurum ikliminin işten ayrılma niyetine anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Buna sonuçlara göre hipotez 2 kabul edilmiştir. Aynı zamanda kurum ikliminin, işten ayrılma niyetindeki değişimin sadece %12'sini açıkladığı görülmüştür.

Tablo 5: İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

Model		Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	p
		β	Std. Hata	β		
3	(Sabit)	5,827	0,267		21,863	0,000
	İş Tatmini	-0,75	0,078	-0,62	-9,641	0,000

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti; R^2= 0,39; S.H= 0,80 ; F= 92,956; p= 0,000

Araştırmanın üçüncü modelinde iş tatminin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olabileceği varsayımından hareket edilmektedir. Modeldeki varsayımın gerçekleşip gerçekleşmediğine bakmak ve bağımlı değişkenler ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyebilmek için basit regresyon analizleri yapılmıştır. Analizlerde iş tatmini, bağımsız değişken (neden), işten ayrılma niyeti bağımlı değişken (sonuç) olarak alınmıştır. Analiz sonuçlarına göre iş tatmininin (bağımsız değişken) işten ayrılma niyeti (bağımlı değişken) üzerindeki etkisi istatistiki açıdan anlamlıdır (p<0,001). Aynı zamanda iş tatmininin işten ayrılma niyetine etkisinin standardize edilmiş beta katsayısı -0,62 olup iş tatmini işten ayrılma niyetindeki değişimin %39'unu açıklamaktadır. Yapılan basit doğrusal regresyon analizine göre iş tatmininin işten ayrılma niyetini anlamlı ve negatif olarak etkilediği tespit edilmiştir. Buna göre hipotez 3 kabul edilmiştir.

Tablo 6: Kadınların Gelişimine Engel Olan Kurum İklimi ve İş Tatmininin Birlikte İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi

Model		Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	p
		β	Std. Hata	β		
4	(Sabit)	4,733	0,451		10,488	0,000
	Kurum İklimi	0,238	0,080	0,20	2,966	0,004
	İş Tatmini	-0,69	0,078	-0,57	-8,758	0,000

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti; R^2=0,42; S.H. =0,78 ; F=53,276; p=0,000

Kurulan hipotezler dışında araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda kurum iklimi ve iş tatminin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi Model 4 olarak incelenmiştir. Tablo 6'dan görüleceği gibi, bağımsız değişkenler olan kadınların gelişimine engel olan kurum iklimi ve iş tatmini, bağımlı değişken olan işten ayrılma niyetine olan etkisi istatistiki açıdan anlamlı (p<0,001) olup standardize edilmiş beta katsayılarına göre bağımsız değişkenlerin işten ayrılma niyetine etkisindeki önem sırası

iş tatmini (β=-0,57); kurum iklimi (β=0,20) şeklindedir. Aynı zamanda kurum iklimi ve iş tatmini birlikte işten ayrılma niyetindeki değişimin %12'sini açıkladığı görülmüştür. Yapılan çoklu regresyon analizine göre kadın çalışanların gelişimine engel olan kurum ikliminin işten ayrılma niyetine anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu; iş tatminin ise anlamlı ve negatif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Turizm sektörü de çalışmaların yoğun olduğu alanlardan biridir. Anafarta vd. (2008)'in, Antalya ve çevresindeki konaklama işletmelerindeki kadın yöneticilerin kariyer engelleri ve cam tavanın varlığına ilişkin algılarını incelemeyi amaçladıkları araştırmaları, kadın yöneticilerin cam tavanın varlığını tüm soğukluğu ile hissettiklerini ortaya koymuştur. Bununla birlikte basmakalıp yargılar, ayrımcılık, rol çatışması ve rehberden yoksun kalmanın temel kariyer engelleri olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca kadın yöneticilerin en çok ayrımcılığa uğradıklarını hissettikleri unsurların ücret, eğitim ve terfi olanakları olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmadan ve konu üzerine yapılan çalışmalardan cam tavan sendromu yansıtıcılarından kurum iklimi, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini kavramları farklı anlamlara gelse de, her zaman bir arada düşünülen kavramlar olduğu anlaşılmaktadır. Konu üzerine yapılan araştırmalar, kadınları öteleyen, kadınları baskı altında bırakan bir kurum ikliminin iş tatmini perdeleyeceği ve işlerinden haz almayan kadın çalışanların ise işlerinden ayrılmayı düşüneceğini göstermektedir. Bulunan sonuçlar, literatürde bugüne kadar yapılan araştırmalarla paralellik göstermektedir.

SONUÇ

Bu çalışma, cam tavan varlığının kadın sınır birim çalışanları tarafından nasıl algılandığından yola çıkarak, Antalya ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde örgüt iklimi boyutu çerçevesinde iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkilerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu kapsamda mevcut araştırmada kadın çalışanların gelişimine engel olan cam tavan boyutlarından kurumsal iklimin, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri Bergman ve Hallberg (2002) ile Dimovski, Skerlavaj ve Man (2010) tarafından geliştirilen ölçek yardımıyla incelenmiştir. Araştırmaya 153 Sınır Birim Çalışanı Kadın katılmıştır. Yapılan analizler doğrultusunda kurumsal iklimin kadın çalışanların iş tatmini üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisinin olduğu; işten ayrılma niyetine anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ancak kurumsal iklimin gerek iş tatmini, gerekse de işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkileri olsa da iş tatminin ve işten ayrılma niyeti üzerindeki değişimin oldukça düşük bir oranını açıkladığı görülmüştür. Bu durum bize kadın çalışanların gelişimine engel olan kurumsal iklimin her ne kadar bu değişkenler üzerine etkisi olsa da, daha farklı değişkenlerin de iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerine etkisi olabileceği çıkarımını sağlamıştır. Buna bağlı olarak kurumsal iklim ve iş tatmini birlikte denkleme içine alınarak işten ayrılma niyeti üzerine etkisi incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar işten ayrılma niyetindeki değişimin her iki bağımsız değişkenle birlikte daha yüksek açıklandığı şeklindedir. Bununla birlikte çalışan kadınların iş tatmini ile işten ayrılma niyetlerinin anlamlı ve negatif yönlü ilişkiye sahip olduğu sonucuna da ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında kurulan üç hipotezde kabul edilmiştir.

Çalışma Antalya ilinde faaliyet gösteren bir zincir grubunun üç otel işletmesiyle sınırlı kalmıştır. Gelecekte gerek başka illerde, gerekse de farklı otel türlerinde ve daha

büyük örneklem grubuna yönelik gerçekleştirilecek çalışmalar ilgili literatüre ek faydalar getirebilecektir.

Kurumsal iklim ile ilgili farkındalığın artırılması, otel işletmeleri için öneminin vurgulanması ve konu hakkında çalışanların bilinçlendirilmesi işletmenin kurumsallaşmasında ve çalışanların işletmeyi sahiplenmesine yardımcı olabilir.

Konaklama işletmelerinde kurum ikliminin kadın çalışanlara yönelik ayrımcı uygulamalara yol açmayacak şekilde biçimlendirilmesi iş tatmini ve iş veriminin arttırlmasına yardımcı olacaktır.

Cam tavan sendromunun önüne geçebilmek için kadın çalışanlar gelişmeleri takip etmeli, kendini eğitmeye ve geliştirmeye önem vermeli. Mesleği ile ilgili profesyonel eğitimler alarak kariyerindeki engelleri kaldırarak diğer çalışanlara göre farklılık yaratabilir.

Cam tavan sendromunun sadece işletme bazında veya kurumsal düzeyde değil, toplumsal bazda bir sorun olarak algılanması önem taşımaktdır. Tüm paydaşlarla ortak hareket edilmedikçe ve siyasi eyleme girişilmedikçe önemli bir adım atılması olanaksız olarak görülmektedir. Bu noktada, sosyolojik analiz ve sosyal eylem önem kazanmaktadır. Cinsiyet ayırımcılığının sadece ayrımcılığa uğrayan gruba yönelik olmaktan çok toplumun bütününe yönelik bir sorun olduğu göz önünde bulundurularak mücadele edilmelidir. Cam tavan sendromuyla mücadele edebilmek için çocukluktan itibaren toplumsal cinsiyet eğitim verilerek cinsiyet ayrımcılığının önüne geçilebilir.

KAYNAKÇA

Adams, S. M.,Gupta, A., &Leeth, J. D. (2009). Are female executive sover-represented in precarious leadershippositions?. British Journal of Management, 20(1), 1-12.

Albrecht, J.,Bjorklund, A., &Vroman, S. (2001). Is there a glassceiling in Sweden? Journal of Labor Economics, 21(1) 145-177.

Anafarta, N.,Sarvan, F., & Yapıcı, N. (2008). Konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerin cam tavan algısı: Antalya ilinde bir araştırma. Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15, 111-137.

Arulampalam, W.,Booth, A. L., &Bryan, M. L. (2007). Is there a glassceilingover Europe? Exploring the gender pay gapacross the wag edistribution. Industrial&Labor Relations Review, 60(2), 163-186.

Baxter, J.,& Wright, E. O. (2000). The glass ceiling hypothesis a comparativestudy of the United States, Sweden, and Australia. Gender&Society, 14(2), 275-294.

Bennington, A. J.,Wagman, G. R., &Stallone, M. N. (2005). Perceptions of a glassceiling: A cross-cultural analysis of Mexican and American employees. International Business &Economics Research Journal, 4(7), 1-8.

Bergman, B.,and L. Hallberg. 2002. Women in a male-dominatedindustry: Factor analysis of a women work place culture questionnaire based on a grounded theory model. *Sex Roles: A Journal of Research* 12, 311–336.

Bingöl, D., Aydoğan, E., Şenel, G., & Erden, P. (2011). Cam tavan sendromu ve kadınların hiyerarşik yükselmelerindeki engeller: TC. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı örneği. Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 12(1), 115-132.

Blau, F. D.,&Kahn, L. M. (2016). The Gender Wage Gap: Extent, Trends, and Explanations. IZA Discussion Paper No. 9656.

Bulut, M. B. (2014). Kadınların yüksek pozisyonlara gelememe nedenleri. Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2(7), 202-215.

Busch, A.,&Holst, E. (2009). Glass ceiling effect and earnings: The gender pay gap in managerial positions in Germany (No. 905). Discussionpapers/German Institute for Economic Research.

Cotter, D. A.,Hermsen, J. M., Ovadia, S., &Vanneman, R. (2001). Theglassceilingeffect. SocialForces, 80(2), 655-681.

Çetin, M.,& Atan, E. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan kadın okul yöneticilerinin "cam tavan" a ilişkin algılarının incelenmesi. M. Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 35, 123-136.

Dalkıranoğlu, T.,&Çetinel, F. G. (2015). Konaklama işletmelerinde kadın ve erkek yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığına karşı tutumlarının karşılaştırılması. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 20, 277-298.

Davidson, M. J.,and C. L. Cooper. (1992). *Shattering the glassceiling: The women manager.* London: Chapman

Dimovski, V.,Skerlavaj, M., & Man, Mandy, Mork, K. (2010). Is There a 'Glass Ceiling' for Female Managers in Singapore Organizations? Management, 5(4), 307-329.

Draulans, V. (2003). The glassceiling: realityormyth? A genderanalysis of leadership. Ethical Perspectives, 10 (1), 66-77.

Dreher, G. F. (2003). Breaking the glassceiling: The effects of sexratios and work-life programs on female leadership at the top. Human Relations, 56(5), 541-562.

Estes, S. B.,Noonan M. C., &Maume, D. O. (2007). Is Work-Family Policy Use Related to The Gendered Division of Housework? Journal of Family and Economic Issues, 28, 527-545.

Falk, E.,&Grizard, E. (2003). The glassceilingpersists: The 3rd annual APPC report on womenleaders in communicationcompanies. AnnenbergPublicPolicy Center of theUniversity of Pennsylvania.

Glass Ceiling Commission. (1995). Glass Ceiling Commission-A Solid Investment: Making Full Use of theNation's Human Capital. Federal Publications, 120.

Gönüllü, M.,& İ li, G. (2001). Çalışma Yaşamında Kadınlar: Aile ve İş İlişkileri. C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi. 25 (1), 81-100.

Harlander, S. K. (1996). Breaking through the glassceiling: an industrial perspective. Journal of Animal Science, 74(11), 2849-2854.

Hoobler, J. M.,Wayne, S. J., &Lemmon, G. (2009). Bosses' perceptions of family-workconflictandwomen'spromotability: Glassceilingeffects. Academy of Management Journal, 52(5), 939-957.

İnandı, Y.,& Tunç, B. (2012). Kadın öğretmenlerin kariyer engelleri ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki. Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 2(2), 203-222.

Johns, M. L. (2013). Breaking the glassceiling: structural, cultural, and organizational barriers preventing women from achieving senior and executive positions. Perspectives in Health Information Management, Winter, 1-11.

Kalkın, G., Erdem, H., &Tikici, M. (2015). Cam tavan algısı ile örgütsel vatandaşlık ilişkisi: yükseköğrenim kurumlarında görev yapan kadın çalışanlar üzerinde bir araştırma. Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi, 7(13), 125-144.

Kavacıklı, F. T. (1999). Sanayileşme Sürecinde Kadının Statüsü, Cinsel Ayrımcılık ve Kadına Yönelik Kuruluşlar. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Dergisi, 2(3), 101.

Kay, F. M.,&Hagan, J. (1995). The persistent glassceiling: gender edine qualities in the earnings of lawyers. British Journal of Sociology, 279-310.

Kephart, P.,&Schumacher, L. (2005). Has the'glassceiling'cracked? An exploration of womenentrepreneurship. Journal of Leadership&OrganizationalStudies, 12(1), 2-15.

Linda, W. (2001). Breaking through the glassceiling: Women in management. International LabourOrganization.

Lockwood, N. (2004). The glassceiling: Domestic and international perspectives. Societyfor Human Resource Management.

Longo, P.,&Straehley, C. J. (2008). Whack! I've hit the glassceiling! Women's efforts to gain status in surgery. Gender Medicine, 5(1), 88-100.

McManus, I. C.,&Sproston, K. A. (2000). Women in hospital medicine in the United Kingdom: glassceiling, preference, prejudiceorcohorteffect?.Journal of EpidemiologyandCommunityHealth, 54(1), 10-16.

Menteş, A. (2010). Cam tavan sorununun boyutlarının anlaşılmasında nitel unsurların önemi: İMKB100 üzerine bir çalışma. İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, (43), 97-108.

Örücü, E., Kılıç, R., & Kılıç, T. (2007). Cam tavan sendromu ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerindeki engeller: Balıkesir ili örneği. Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 14(2), 117-135.

Özyer, K.,& Azizoğlu, Ö. (2014). İş hayatında kadınların önündeki cam tavan engelleri ile algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişki. AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 10(1), 95-106.

Ragins, B. R., B. Townsend, and M. Mattis. 1998. Gendergap in the executive suite: ceos and female executive sreporton breaking the glass ceiling. *Academy of Management Executive*12 (1): 28–42

Ryan, M. K.,&Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. British Journal of Management, 16(2), 81-90.

Shuler, S. (2003). Breaking through the glass ceiling without breaking a nail: women executives in Fortune Magazine's" Power 50" list. American Communication Journal, 6(2), 1-26.

Sparrowe, R. T.,&Iverson, K. M. (1999). Cracks in theglassceiling? An empiricalstudy of genderdifferences in income in the hospitality industry. Journal of Hospitality&TourismResearch, 23(1), 4-20.

Tüzen, E. (2002). Çalışan Kadınlarda Kariyer Planlama Süreçlerini Etkileyen Kişisel Faktörlerin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi: İzmir.

Dimovski, V., Škerlavaj, M. and Kim Man, M. M. (2010). Is There a 'Glass Ceiling'for Female Managers in Singapore Organizations? Management Journal,5(4), 307-329.

Williams, C. L. (1992). The glass escalator: Hidden advantages for men in the" female" professions. Social Problems, 253-267.

Yamagata, H.,Yeh, K. S., Stewman, S., & Dodge, H. (1997). Sex Segregation and Glass Ceilings: A Comparative Statics Model of Women's Career Opportunities in the Federal Government Over a Quarter Century. American Journal of Sociology, 103(3), 566-632.

The Impact of Organizational Climate as a Glass Ceiling Reflector on Job Satisfaction and Turnover Intention of Female Employees: A Research in Hotel Operations

Alev SÖKMEN
Başken University
Vocational School of Social Sciences
Ankara, Turkey
alev@baskent.edu.tr

Semra AKAR ŞAHİNGÖZ
Gazi University
Faculty of Tourism
Ankara, Turkey
semras@gazi.edu.tr

Extensive Summary

Introduction

The metaphor of "glass" is related to the invisibility of obstacles on women career advancement (Hoobler, Wayne and Lemmon, 2009: 939). In other words, the glass ceiling is not a physical obstacle, but rather an intangible obstacle, largely consisting of unconscious stereotypes (false judgments) and false witnesses (Harlander, 2014: 2849). The underlying concept on the glass ceiling metamorphosis is the blockage of women's upward mobility (Yamagata, et al., 1997: 571). The glass ceiling is essentially a reflection of social and economic gender inequality, whether in business, politics or education (Wirth, 2001: 1).

The glass ceiling does not only mean that women are hierarchically elevated in organizations, but it also includes many misapplications such as sex-based salaries, lack of education and development, inability to join male dominant communication channels, and inability to benefit from mentoring. Such situations, called glass ceiling barriers, are generally at the macro level social prejudices, gender roles and occupational sex discrimination; and at the organizational level it is stemming from organizational culture to a large extent.

Glass ceiling researchs have generally focused on whether or not the glass ceiling really exists in businesses, what the glass ceiling obstacles are, and what strategies should be taken to break glass ceiling obstacles. In addition, wage inequalities among women and men have become another important research area. The relationship between glass ceiling perception and various attitudinal and behavioral occupational outcomes is another area of research. .

Various investigations have explored the existence of glass ceilings in different countries. Albrecht et al. (2003) have proved the existence of the glass ceiling in Sweden, Arulampalam et al. (2007) in the 11 European Union countries with researchs. Baxter and Wright (2000) tested the glass ceiling hypothesis comparatively in the US, Sweden and Australia. In all three countries, the existence of a glass ceiling has been shown. With the result that in Sweden and Australia, the glass ceiling has been shown to be more effective for medium-level management positions than for the upper level. In the result of a study by McManus and Sproston (2000) based on the statistics of 1974-1996 in the United Kingdom, very little evidence was found of glass ceiling. The fact

that the number of female doctors in a certain age range is low is attributed to the fact that the number of women graduated from the medical faculty in the 70s was low.

Income inequality between men and women, one of the most prominent indicators of the glass ceiling, has also been subject to many researches (Kay and Hagan, 1995, Sparrowe and Iverson, 1999; Holst and Busch, 2009; Blau and Kahn, 2016) and in many cultures there are still income differences between men and women of the same profession.

Williams (1992) proposed the concept of a "glass escalator", a metaphor similar to a glass ceiling. The concept is used to indicate that men working in the four areas of women's professions, nursing, primary school teachers, librarianship and social services, are in an advantageous position in terms of promotion possibilities. Accordingly, men in these professions face structural advantages in terms of their careers, even though women are exposed to prejudice by individuals in male dominant occupations.

Another metaphor associated with the glass ceiling is the "glass cliff". The concept introduced by Ryan and Haslam (2005) has recently introduced a different approach to the increase in the number of senior female executives. The authors have argued that businesses that are in crisis or that have suffered failures, works that are sure to be lost, or projects with high risk are knowingly and willingly given to women. In other words, although the glass ceiling seems to have gone, women are actually faced with a completely different problem.

Numerous studies have also been carried out in our country regarding glass panes. Örücü et al. (2007) explains the reason behind the women being lack of representation in senior management and strategic positions compared to men, which are women's leadership and managerial skills are limited, family responsibilities are high and queen bee syndrome is the main reason for women not to rise to senior management positions.

According to the findings of the research in the public sector Bingöl et al. (2011) point out that in the organization; men have a prejudice against women, they are subjected to a professional discrimination, they can not benefit from mentoring, they can not get into informal communication networks.

Bulut (2014) found that good communication skills, ambition, intelligence, hard work, and talent factors are important in promoting women to senior management but that being a mother, male dominant network culture and women's preferences are obstacles to women's advancement. In order to remove these obstacles, proposals have been made for women to set clear targets at the beginning of their careers and to share jobs with their partners.

Tourism sector is also one of the areas where researchs are intensive. Anafarta et al. (2008) aimed to examine the perceptions of female managers in Antalya about career barriers and the presence of a glass ceiling revealed that female managers felt the presence of a glass ceiling with all the coldness. However, stereotypical judgments, discrimination, role conflict and lack of guidance have been shown to be fundamental career barriers. In addition, it has been determined that the elements that women managers feel most discriminated against are wage, education and promotion opportunities.

The findings of the research conducted by Dalkıranoğlu and Çetinel (2015) in five-star hotels operating in Istanbul reveal that male and female managers develop a discriminatory attitude towards female subordinates and male managers find women insufficient in terms of business performance.

Özyer and Azizoğlu (2014) found a positive relationship between the glass ceiling and perceived organizational justice. İnandı and Tunç (2012), on the other hand, found no strong relationship between women's career obstacles and job satisfaction. Kalkın et al. (2015) also found no significant relationship between glass ceiling perception and organizational citizenship behavior.

Method

Research Model

The effect of the institutional climate reflecting the presence of the glass ceiling on the job satisfaction and turnover intention was investigated in this study. At the same time, the model and the hypotheses of the research on the effect of job satisfaction on the turnover intention are presented below.

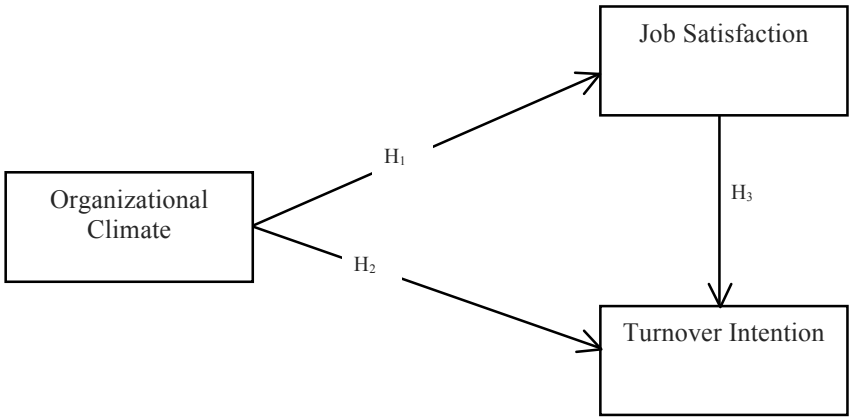


Figure 1. Research Model

H1: Organizational climate that restrains the development of female employees has a significant and negative effect on job satisfaction.

H2: The organizational climate that restrains the development of women workers influences the turnover intention in a significant and positive way.

H3: Women workers' job satisfaction affects the turnover intention significantly and negatively.

Sample of the Research

In the January-May 2016 survey were distributed to a total of 194 female employees of the permanent staff serving in the food and beverages section of three hotels of a chain hotel groups and 153 of them returned. The sample represents about 79% of the population. Accordingly, the data obtained from 153 employees were analyzed.

Data Collection Tool

In order to measure the organizational climate, an Organizational Climate Scale consisting of 11 items, which was developed by Dimovski, Skerlavaj and Man (2010) is used. To determine job satisfaction level of the participants Job Satisfaction Scale which was developed by Agho, Price and Müller (1992) consisting of 6 items is used. To measure the turnover intention, a 3-item Turnover İntention Scale developed by Bluedorn (1982) was used.

The data were analyzed using the SPSS 20.0 statistical program. In the analysis of the data; Frequency distributions, mean, standard deviation, t-test analysis and also methods such as regression and correlation analysis were used.

Findings and Results

According to the demographic characteristics of the women participating in the survey 52.9% of the employees are between the age 26-35, 34.7% are between 18-25, 10.5% are between 36-45 years and 1.9% are 46 years and over. Similarly, 54.2% of female employees have experiences between 1-5 years, 34% are between 6-10 years, 7.8% are between 11-15 years, 2% are between 16-20 years, 1.3% 25 years and 0.7% of them are in the same business for 26 years and over.

There is a significant negative correlation between job satisfaction and organizational climate ($r = -0,27$; $p<0,01$), which restrains the advancement of working women. A significant positive correlation is also found with turnover intention. At the same time, there is a significant and negative relationship between job satisfaction and turnover intention ($r = -0,62$; $p<0,01$). According to this, in addition to the psychological pressure of the women an organizational climate in which they are under more psychological pressure due to sexual abuse sets the ground for the emergence of turnover intentions. On the other hand, female employees with job satisfaction can be interpreted as willing to continue to work.

In the first model of the study, it is assumed that the institutional climate may have an effect on job satisfaction. Simple regression analyzes were performed to look at whether the model assumption has taken place and to examine the relationship between dependent and independent variables. In the analyzes, organizational climate is taken as independent variable (cause), job satisfaction as dependent variable (result). According to the analysis results, the effect of the organizational climate (independent variable) on job satisfaction (dependent variable), which prevents women's development, is statistically significant ($p<0,01$). At the same time, the standardized beta coefficient of the effect of organizational climate on job satisfaction is -0.26 and organizational climate describes only 6% of the change in job satisfaction. According to the simple linear regression analysis, there is a significant and negative effect of the organizational

climate on job satisfaction which prevents the advancement of female employees. Hypothesis 1 was accepted according to these results.

In the second model of the study, it is assumed that the organizational climate may have an effect on the turnover intention. Simple regression analyzes were performed to look at whether the model assumption has taken place and to examine the relationship between dependent and independent variables. In the analyzes, the organizational climate was taken as independent variable (cause) and turnover intention as dependent variable (result). According to the analysis results, the effect of organizational climate (independent variable) on the turnover intention (dependent variable) was statistically significant ($p<0,001$), and the standardized beta coefficient of the effect of organizational climate on turnover intention is 0,34. According to the simple linear regression analysis, it has been found that the organizational climate which prevents the development of female employees has a significant and positive effect on the turnover intention. According to the results hypothesis 2 has been accepted. At the same time, organizationa climate was found to account for only 12% of the change in turnover intention.

In the third model of the study, it is assumed that job satisfaction may have an effect on the turnover intention. According to the analysis results, the effect of job satisfaction (independent variable) on turnover intention (dependent variable) is statistically significant ($p<0,001$). At the same time, the standardized beta coefficient of the effect of job satisfaction on turnover intention to is -0.62 and job satisfaction explained 39% of the change in turnover intention It is found that job satisfaction negatively affects the turnover intention. Accordingly, hypothesis 3 is accepted.

Besides the established hypotheses in the direction of the findings obtained in the research, the effect of the organizational climate and job satisfaction on the turnover intention iss examined as Model 4. The effect of organizational climate and job satisfaction, which are independent variables, on the turnover intention, which is a dependent variable, is statistically significant ($p<0,001$), and the significance rank of the independent variables are found as according to standardized beta coefficients job satisfaction ($\beta = -0.57$); organizational climate ($\beta = 0.20$). At the same time, organizational climate and job satisfaction together accounted for 12% of the change in turnover intention. According to the multiple regression analysis, the organizational climate which restrains the development of women workers has a meaningful and positive effect on the turnover intention; and there is a significant and negative effect on job satisfaction.

It is understood that the concepts of the turnover intention and the job satisfaction and glass ceiling syndrome reflector organizational climate have different meanings but are always considered together. Research on the subject shows that an organizational climate that puts women under pressure will decrease job satisfaction and women who are not satisfied with their jobs will consider leaving their jobs. The results are in parallel with the literature.