

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**KADIN ÇALIŞANLARDA CAM TAVAN SENDROMU
ALGISI VE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLİŞKİSİ:
GAZİANTEP ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nesrin Nur Yılmaz YOKUŞ

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Gökmen DURMUŞ

Gaziantep, Ekim 2024

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

Tezin Başlığı: Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu Algısı ve Örgütsel Sinizm
İlişkisi: Gaziantep Örneği
Adı ve Soyadı: Nesrin Nur Yılmaz YOKUŞ
Tez Savunma Tarihi: 08/10/2024

Dr. Öğr. Üyesi Gökmen DURMUŞ danışmanlığında hazırlanan bu tez tarafımızca okunmuş, kapsam ve niteliği açısından oybirliği ile bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri: (Unvanı, Adı ve SOYADI)

Prof.Dr. Hacı Mustafa PAKSOY (Jüri Başkanı)

İmzası

Doç. Dr. Kasım KAYA

Dr. Öğr. Üyesi Gökmen DURMUŞ

Bu tezin gerekli şartları sağlayarak yukarıda belirtilen jüri tarafından Yüksek Lisans tezi olarak kabul edildiğini onaylarım.

Prof. Dr. Hacı Mustafa PAKSOY
Enstitü ABD Başkanı

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı

Prof. Dr. Mehmet SOĞUKÖMEROĞULLARI
SBE Müdürü

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

İmza:

Adı ve Soyadı: Nesrin Nur YILMAZ YOKUŞ

Öğrenci Numarası: 220506111037

Tezin Savunma Tarihi : 08/10/2024

ÖZET**KADIN ÇALIŞANLARDA CAM TAVAN SENDROMU ALGISI VE
ÖRGÜTSEL SINIZM İLİŞKİSİ: GAZİANTEP ÖRNEĞİ**

YOKUŞ YILMAZ, Nesrin Nur

Yüksek Lisans Tezi

İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Gökmen DURMUŞ

Ekim 2024 , 156 Sayfa

Bu araştırmanın amacı çalışma hayatında yer edinmiş olan kadınlarda cam tavan sendromu algısının örgütsel sinizm üzerindeki etkisini incelemektedir. Araştırmada Brandes vd. (1999)'nin örgütsel sinizm ölçeği ile Karaca (2007)'nin cam tavan sendromu ölçeğinden faydalanılmıştır. Bu amaç doğrultusunda, Gaziantep iline bağlı olarak kamu ve özel sektörde hizmet veren kadın çalışanlar araştırmanın evreni olarak belirlenmiş ve 409 kadın çalışan anket çalışmasına gönüllü olarak katılmıştır. Toplanan veri, IBM SPSS istatistik programı yardımıyla yorumlanmıştır. Yapılan analizler neticesinde cam tavan algısının örgütsel sinizm üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu da göstermektedir ki kadınlar kariyer engellerine takıldıkça çalıştıkları kurumla aralarındaki bağ zayıflamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kadın Çalışanlar, Cam Tavan Sendromu, Örgütsel Sinizm, Kariyer Engeli, Cinsiyet Ayrımcılığı

ABSTRACT
THE RELATIONSHIP OF GLASS CEILING SYNDROME AND
ORGANIZATIONAL CYNICISM AMONG FEMALE EMPLOYEES
IN GAZİANTEP

YOKUŞ YILMAZ, Nesrin Nur

Master's Thesis

Department of Business

Supervisor: Asst. Prof. Gökmen DURMUŞ

October 2024, 156 Pages

The purpose of this research is to examine the effect of glass ceiling syndrome perception on organizational cynicism in women who have established themselves in working life. In the research, Brandes et al. (1999)'s organizational cynicism scale and Karaca (2007)'s glass ceiling syndrome scale were used. For this purpose, female employees serving in the public and private sectors in Gaziantep were determined as the population of the research and 409 female employees participated in the survey voluntarily. The collected data was interpreted with the help of IBM SPSS statistical program. As a result of the analysis, it was seen that the glass ceiling perception had a significant and positive effect on organizational cynicism. This shows that as women encounter career obstacles, their bond with the institution they work for weakens.

Key Words: Female Employees, Glass Ceiling Syndrome, Organizational Cynicism, Career Barrier, Gender Discrimination

ÖNSÖZ

Akademik bilgi birikimi, değerli önerileri ve rehberliğiyle bu çalışmanın şekillenmesinde büyük rol oynayan danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Gökmen DURMUŞ'a minnettarlığımı sunmak istiyorum. Tezimi inceleyerek katkı sağlayan değerli jüri üyeleri Prof. Dr. Hacı Mustafa PAKSOY ve Doç. Dr. Kasım KAYA' ya teşekkürü borç bilirim.

Ayrıca, bu süreçte bana her zaman destek olan başta sevgili eşim İslam YOKUŞ, biricik oğlum Ahmet Yiğit ve Alparslan'a teşekkür etmek istiyorum. Sevgi ve şefkatleri ile her zaman beni motive ettiler ve zor zamanlarımda yanımda oldular.

Umarım bu çalışma, araştırmacılara yeni perspektifler sunar ve alanında faydalı bir kaynak olur.

Nesrin Nur Yılmaz YOKUŞ

İÇİNDEKİLER TABLOSU

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER TABLOSU.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
KISLATMALAR	x

GİRİŞ

A.Araştırmanın Konusu	1
B.Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	1
C.Araştırmanın Alt Problemleri	2
D.Araştırmanın Yöntemi	2
E.Araştırmanın Hipotezleri	2
F.Tanımlar.....	3

I.BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1.Dünyada ve Türkiye'de Kadının Çalışma Yaşamındaki Yeri	4
1.1.1.Dünya tarihinde kadın işgücü.....	6
1.1.2.Sanayi devriminden günümüze kadın işgücü.....	7
1.2.Türkiye Tarihinde Kadın İşgücü	17
1.2.1.Osmanlı döneminde kadın	17
1.2.2.Cumhuriyet döneminde kadın	20
1.2.3.Türkiye’ de kadın istihdamının genel görünümü	22
1.2.4.Türkiye’ de kadın istihdamına yönelik politikalar	31

1.3.Cam Tavan Kavramı	37
1.3.1.Cam tavan kavramının tarihsel gelişimi	40
1.3.2.Cam tavan sendromunda engeller	43
1.3.2.1.Bireysel faktörlerden kaynaklanan engeller.....	47
1.3.2.2.Örgütsel faktörlerden kaynaklanan engeller	51
1.3.2.3.Toplumsal faktörlerden kaynaklanan engeller.....	59
1.3.3.Cam tavan sendromunun bireysel ve örgütsel sonuçları	63
1.3.3.1.Cam tavan sendromunun bireysel sonuçları.....	64
1.3.3.2.Cam tavan engelinin örgütsel sonuçlar.....	68
1.3.4.Türkiye’de cam tavan ile ilgili yapılmış bazı araştırmalar	71
1.4. Örgütsel Sinizm	76
1.4.1.Örgütsel sinizmin boyutları.....	82
1.4.2.Örgütsel sinizm türleri	83
1.4.3.Örgütsel sinizm nedenleri	87
1.4.4.Örgütsel sinizmin sonuçları	89
1.4.5.Örgütsel sinizm ile ilgili yapılan araştırmalar	91

II.BÖLÜM

YÖNTEM

2.1.Araştırma Modeli ve Hipotezleri.....	95
2.2.Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	96
2.3.Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	97
2.4.Veriler Toplama Araçları	97
2.5.Verilerin Analizi	98

III.BÖLÜM

BULGULAR

3.1.Ölçek Puanlarının Normallik Dağılımı	100
3.2.Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA)	101
3.3.Ankete Katılanların Demografik Özelliklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları	103
3.4.Ankete Katılanların Örgütsel Sinizm Maddelerine Verdikleri Yüzde Dağılımları	104
3.5.Ankete Katılanların Cam Tavan Sendromu Maddelerine Verdikleri Yanıtların Yüzde Dağılımları	106

3.6.Ankete Katılanların Soru Maddelerine Verdikleri Cevapların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	108
3.7.Pearson Korelasyon Testi.....	109
3.8.Çoklu ve Doğrusal Regresyon Analizi	110
3.9 Medeni Duruma Göre Bağımsız Grup T Testi.....	112
3.10.Yaş Göre Anova Testi Sonuçları	113
3.11.Eğitim Durumuna Göre Anova Testi Sonuçları	114
3.12.Çocuk Sayısına Göre Anova Testi.....	116
3.13.Çalışılan Kuruma Göre Bağımsız Grup T Testi	118
3.14.Çalışma Süresine (Kıdem Durumuna) Göre Anova Testi	119
3.15.Çalışılan Kurumda Mevkiye Göre Anova Testi.....	122

SONUÇ VE ÖNERİLER

KAYNAKÇA	131
EKLER	149

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Kadının işgücü içindeki yeri	9
Tablo 2. Kadının işgücü içindeki yeri (2021)	11
Tablo 3. İşsizlik sayılarının işgücü içindeki yüzde oranları.....	13
Tablo 4. 15 yaş üstü kadınlarda işsizlik oranı (%)	23
Tablo 5. İşgücüne dahil olmama sebeplerine göre kadınlar (Bin Kişi)	24
Tablo 6. 15 Yaş üstü İstihdam Edilenlerin Cinsiyete Göre Meslek Grubu(Bin Kişi)	25
Tablo 7. Cinsiyete göre büyükelçi sayısı ve oranı.....	25
Tablo 8. Cinsiyete göre Milletvekili sayısı ve Meclisteki temsil oranı	26
Tablo 9. Ülkelere göre bakanlık makamında kadınların oranı.....	27
Tablo 10. Cinsiyete göre üst ve orta düzey yönetici pozisyonlarındakibireylerin oranı	28
Tablo 11. Türkiye’de ki Üniversitelerdeki Kadın Öğrenci, Öğretim Üyesi,Öğretim Elemanı, Profesör, Dekan ve Rektör Kadın Sayısı (2021).....	30
Tablo 12. Kadın yöneticilerin cam tavan engelleri	46
Tablo 13. Örgütsel sinizme ilişkin tanımlar.....	81
Tablo 14. Örgütsel sinizm alt boyutları	97
Tablo 15. Cam tavan sendromu alt boyutları.....	98
Tablo 16. Örgütsel sinizm, cam tavan sendromu ölçek puanlarınınnormallığının sinanması	100
Tablo 17. Araştırma modelinde kullanılan ölçeklerin uyum indeksleri	101
Tablo 18. Demografik özelliklerin dağılımı	103
Tablo 19. Örgütsel sinizm ölçeğine ilişkin yüzde dağılımı	105
Tablo 20. Cam tavan sendromu ölçeğine ilişkin yüzde dağılımı	106
Tablo 21. Örgütsel sinizm, cam tavan sendromu ölçek puanlarının betimsel istatistikleri	108
Tablo 22. Örgütsel sinizm, cam tavan sendromu ölçek puanlarının ilişkisi	109
Tablo 23. Örgütsel sinizm üzerinde cam tavan sendromunun etkisi.....	111
Tablo 24. Örgütsel sinizm, cam tavan sendromu ölçek puanlarının medeniduruma göre karşılaştırılması	112

Tablo 25. Örgütsel sinizm, cam tavan sendromu ölçek puanlarının yaşa göre karşılaştırılması	113
Tablo 26. Örgütsel sinizm, cam tavan sendromu ölçek puanlarının eğitim durumuna göre karşılaştırılması	115
Tablo 27. Örgütsel sinizm, cam tavan sendromu ölçek puanlarının çocuksayısına göre karşılaştırılması	117
Tablo 28. Örgütsel sinizm, cam tavan sendromu ölçek puanlarının çalışılankuruma göre karşılaştırılması	118
Tablo 29. Örgütsel sinizm, cam tavan sendromu ölçek puanlarının iş hayatında toplam çalışma süresine göre karşılaştırılması	120
Tablo 30. Örgütsel sinizm, cam tavan sendromu ölçek puanlarının çalışılankurumda mevkiye göre karşılaştırılması	122



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. 15 yaş ve üzeri kişilerde cinsiyete ve bölgeye göre işgücüne katılma oranı...	15
Şekil 2. Türkiye’de ki bankalarda çalışan kadın payı/yüzde (2022).....	28
Şekil 3. Türkiye’de ki bankalarda çalışan kadın –erkek payı/yüzde (2022).	29
Şekil 4. Bankalardaki kadın yöneticilerin oranı (2022)	29
Şekil 5. Cam tavan engelleri.....	47
Şekil 6. Araştırmanın modeli (cam tavan sendromu ve örgütsel sinizm)	96

KISALTMALAR

AB: Avrupa Birliği

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

DSÖ: Dünya Sağlık Örgütü

ILO: International Labour Organization (Uluslararası Çalışma Örgütü)

KSGM: Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü

OECD: Organisation for Economic Co-operation and Development
(Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü)

TCMB: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası

TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu

WHO: World Health Organization (Dünya Sağlık Örgütü)

YÖK: Yükseköğretim Kurulu

GİRİŞ

A. Araştırmanın Konusu

Kazandığı yetkinliklere rağmen çalışma hayatında kadınlar için var olan ve görünmeyen engellerin varlığını tanımlayan cam tavan kavramı, kadınların iş hayatında aktif bir yer edinmeleri ile birlikte daha popüler bir hale gelmeye başlamıştır. Kadın çalışanlar hem iş hayatında hem de aile hayatında üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmeye çalışırken bu süreçte örgüt içi, yönetim arenasında ve örgüt dışı olmak üzere birçok kariyer engeliyle karşılaşabilmektedir. Ortaya çıkan bu çoklu faktörler ise hem çalışanlar hem de örgüt üzerinde birçok olumsuz sonuç doğurabilmektedir. Kadın çalışanların çalıştıkları örgüte karşı geliştirmiş oldukları negatif tutum ve düşünceleri ifade eden örgütsel sinizm ise duygusal, davranışsal ve bilişsel olmak üzere üç boyuttan oluşmakta olup cam tavan algısından anlamlı bir şekilde etkilenme durumu ise bu araştırmanın temelini oluşturmaktadır.

B. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İşyerinde karşılaşılan ayrımcılık türlerinden biri cinsiyet ayrımcılığı ve onun bir yansıması olan cam tavan sendromudur. Bu çalışmanın amacı kadın çalışanların iş hayatında karşılaştığı engellerden biri olan cam tavan sendromunun, örgütsel sinizm üzerindeki etkisini Gaziantep özelinde belirlemektir. Yapılan araştırma ile;

- Kadın işgücüne yönelik farkındalık çalışması yürütmek
- Kadınların kariyer ilerlemelerinde karşılarına çıkan engelleri tespit etmek ve ilerlemelerini kolaylaştıracak mekanizmaların kullanımını belirlemek
- Ortaya çıkan sorunlar ve nedenlerini belirleyerek örgütlerin daha kapsayıcı bir kültür benimsemeleri yolunda bulguları paylaşmaktır.

C. Araştırmanın Alt Problemleri

Çalışan kadınların kariyer engeli olarak karşılaştıkları durumlardan biri olan cam tavan sendromu örgütsel sinizmi etkilemekte midir?

Çalışan kadınların kariyer engeli olarak karşılaştıkları durumlardan biri olan cam tavan sendromu üzerinde demografik faktörler anlamlı etki oluşturmakta mıdır?

D. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır. 2023 TÜİK verilerine göre Gaziantep ilinde toplam çalışan kadın sayısı 84.192 kişidir (TÜİK,2023). Bu kapsamda farklı evren büyüklükleri için hesaplanmış örneklem büyüklüğüne göre % 95 güven düzeyi ile Gaziantep ilinde kamu ve özel sektörde çalışan 409 kadın araştırmanın örneklemi oluşturulmaktadır. Anket ile elde edilen veriler SPPSS 27.0 programı ile analiz edilmiştir. Araştırma modeli çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılarak test edilmiştir.

E. Araştırmanın Hipotezleri

Cam Tavan Sendromunun örgütsel sinizm üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan çalışma kapsamında oluşturulan araştırma modeline göre belirlenen hipotezler aşağıdaki gibidir;

H1: Kadın çalışanların cam tavan sendromu algıları ile örgütsel sinizm algıları arasında anlamlı ilişki vardır.

H2: Kadın çalışanların cam tavan sendromu algıları örgütsel sinizm algılarını anlamlı şekilde etkilemektedir.

H3: Kadın çalışanların cam tavan sendromu algıları medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4: Kadın çalışanların cam tavan sendromu algıları yaş aralığına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H5: Kadın çalışanların cam tavan sendromu algıları çocuk sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H6: Kadın çalışanların cam tavan sendromu algıları eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H7: Kadın çalışanların cam tavan sendromu algıları çalışılan kurum türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H8: Kadın çalışanların cam tavan sendromu algıları çalışma süresine (kıdem) göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H9: Kadın çalışanların cam tavan sendromu algıları kurum içerisindeki mevki durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

F. Tanımlar

Cam tavan kavramı, kadınların çalışma yaşamında faaliyet gösterdiği alanlardaki yetkinliklerini kazanmalarına rağmen bu alanda ilerlemeleri noktasında karşılarına çıkan görünmeyen engeller olarak tanımlanmaktadır. Kadın çalışanları terfi almaktan, iyi bir maaş düzeyine ulaşmaktan alıkoyan bir faktör olup, kavramın “cam” olarak ifade edilmesinin nedeni ise görünür bir bariyer olmaması ve kadınların bu bariyerlere “gelinceye kadar” bu camın varlığını hissetmemeleridir (Özdemir ve Öznur, 2022, s.353).

Örgütsel sinizm, bireyin çalıştığı kurumun dürüstlük ilkeleri dışında davrandığı düşüncesi içine girerek, umutsuzluk ve hayal kırıklığı yaşayıp kurum hakkında olumsuz bir tutum sergilemesidir. Örgütsel sinizm yaşayan kişiler çalıştığı kurumun politikalarını, benimsediği değerleri, gerçekleştirilen faaliyetleri ve çalışanlara yönelik motive edici özelliklerini eleştirmekte ve ona yönelik bir tutum belirlemektedir (Kulualp,2019, s. 2993).

I.BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Cam Tavan Sendromunun örgütsel sinizme etkisini belirlemek amacıyla yapılan çalışmanın bu bölümünde araştırma kapsamında belirlenen kadının çalışma yaşamındaki yeri, tarihsel süreç içerisindeki gelişimi, cam tavan ve örgütsel sinizm kavramları geniş kapsamda incelenerek araştırmaya ilişkin kavramsal çerçeve belirlenmiştir.

1.1.Dünyada ve Türkiye'de Kadının Çalışma Yaşamındaki Yeri

Çalışma yaşamı ilk çağlardan günümüze kadar uzanan bir sürece sahip olup her dönem farklı amaç ve doğrultuda gerçekleşmiştir. İlk çağlardaki ilkel toplumlarda çalışma, insanların yaşamlarını sürdürebilmek için avcılık ve toplayıcılıkla uğraşması iken ilerleyen dönemlerde bu durum üretim faktörlerine bağlı olarak gerçekleştirilen eylemler bütünü olmuştur. Tarım toplumunda ise çalışma fiziksel ihtiyaçların karşılanması amacıyla aile üyeleri ile birlikte gerçekleştirilen iş ve işlemleri ifade etmektedir. Sanayi döneminde ise bu durum farklı bir boyut almış ev ve çalışma alanı birbirinden bağımsız hale gelmiştir. Bu dönemde iş bölümü, üretkenlik, rekabet gibi yeni kavramlar ortaya çıkmış ve yaşanan teknolojik gelişmeler bilgi toplumuna geçişi hızlandırmıştır (Sağlık ve Çelik, 2018, s.97).

I.ve II. Dünya Savaşlarında erkeklerin askere gönderilmeleri, kadınların bu süreçte erkeklere göre daha düşük ücretlerle çalışma şartlarını kabul etmeleri kadın istihdamının artmasını sağlamıştır. Türkiye Cumhuriyetinin kurulmasından sonra ise Atatürk' ün kadınlara getirmiş olduğu haklar ile kadınlar farklı sektörlerde çalışma hayatına başlamıştır.1950' lerden sonra ise kırdan kente göçün hızlanması ile kadınlar çalışma yaşamında daha aktif yer edinmeye başlamışlardır (Aksoy vd., 2019, s.147).

Günümüz dünyasında ise var olan rekabet koşulları içerisinde ülkelerin ekonomik ve toplumsal olarak gelişim göstermesi üretim faktörlerini etkin kullanması ile ilişkilidir. Üretim faktörleri arasında yer alan emek faktörü de önemli bir yere sahip olup bu faktörün cinsiyet ayrımı olmaksızın kullanılması gerekmektedir. Kadınların iş gücü piyasasında aktif olarak yer alması bu aşamada önemli olmaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde kadınların ekonomide aktif yer edinmesi ve çalışma yaşamına katılması zorunluluk haline gelmiştir (Aksoy vd., 2019, s.147).

Biçer ve Özer (2003)' e göre dünyadaki hemen her ülkedekadınlar emek piyasaları dışında birincil üretim unsuru olarak görülmelerine rağmen, iş hayatında ise geçmişten günümüze kadar geçen süreçte erkeklerin gerisinde kalarak “ikincil işgücü” konumunda sınırlı kalmışlardır (Biçer ve Özer, 2003, s.57).

Yaşanan bu süreçlerde iş hayatı erkeklerin otoritesi altında varlığını sürdürmüş olup, dünya nüfusunun yarısını oluşturan kadınlar ise bu otoritenin etkisiyle iş hayatında erkek nüfusuyla aynı oranda temsil edilememişlerdir. Bu anlamda örgütlere bakıldığı zaman ise üst düzey kademelere çıkıldıkça kadınların sayısında azalmalar görülmüştür. Bilgi, beceri ve yeteneklerden yararlanılması bağlamında insan kaynakları kullanımı açısından büyük bir potansiyel olan kadın işgücünden yararlanılmaması hem kadınlar hem de örgütler açısından kayıp olarak değerlendirilmektedir. Çünkü bütün işletmeler en donanımlı, yetenekli çalışanların kendi bünyelerinde olmasını isterler (Barutçugil, 2002, s. 13).

Kadınların çalışma hayatlarında yaşanan bu değişimleri Batı' daki gelişmeleri göz önünde bulundurmadan anlamak imkânsızdır. Çünkü Tanzimat'tan itibaren her alanda Batı'nın etkisi oldukça fazla olmuştur. Bu anlamda Batı'da Fransız İhtilali ile birlikte ortaya çıkan “Kadınlara Eşit Hak” fikri, Almanya' da bir üniversite öğrencisi tarafından 1797' de yayınlanan “Alman Kadın Hareketi” bildirisi, Onvize Otto' nun 1844' de “kadın haklarını savunmak” amacıyla harekete geçmesi ve 1865 yılında Alman Kadın Birliği'nin kurulması kadınların yaşamlarına yönelik yaşanan gelişmeler için kritik nokta olmaktadır (Kurnaz, 2005, s.18-19). Ayrıca İngiltere' de Barbara Leigh Smith' in öncülüğünde XIX. Yüzyıl ortalarında kadının toplum içinde yer edinmesi için başlatılan hareket ve 1867' de Stuart Mill

tarafından İngiliz Parlamentosunda kadınlara oy hakkı verilmesinin istenilmesi de Batı’ da yaşanan gelişmeler arasında sayılmaktadır (Kurnaz,2005, s.18-19).

1.1.1.Dünya Tarihinde Kadın İşgücü

Kadınlar bulundukları her dönemde yapmış oldukları faaliyetlerle alakalı iş kolları içinde bulunmuşlardır. Göçebe yaşam şeklinin sürdüğü yıllarda erkekler avcılık ve toplayıcılıkla, kadınlar ise ev işleri ve çocuk bakımı gibi işleri üstlenmişlerdir. Bu dönemde kadının aile ve ev rolü daha baskın olup, erkeğin avlanma kadının ise toplama işlerini yürütmesi ilk iş bölümünü de ortaya çıkaran bir durum olmuştur (Sağ, 2001, s. 1-5). Sınıf ayrımının ve sömürünün olmadığı ve doğal yaşam içerisinde varlığını sürdüren ilkel toplumlarda kadın ve erkekler arasındaki biyolojik farklar daha az ön plana çıkmaktaydı (Çullu,2009, s.22).

İlkel dönemlerde üretmek doğayla özdeşleşmiş bir kavram olduğundan bu döneme anaerkil dönem denilmiş ve bu süreçte söz sahibi olan kadın lider konumunda olmuştur. Kadınların sadece ev ve tarla arasında kısıtlı kaldığı bu toplumlarda üretime katılmaları ise ev ve çocuk bakımı işleriyle uğraşması, aynı zamanda tarlada çalışması, yaptıkları halı ve örgüleri başkaları ile değiş-tokuş yapması hem tarım işçiliği hem de ilkel anlamda endüstri ticareti yapması ile söz konusu olmuştur. Kadınların bu süreçte üretim faaliyetlerinde doğrudan katılması ve sadece avcılıkla uğraşan erkeklerin kullandıkları aletlerin kadınlar tarafından üretiliyor olması statülerinin yüksek olmasını sağlamıştır (Çullu,2009, s.23).

Anaerkil dönemde kadınların doğurma özellikleri ile kutsal bir ayrımcılığa sahip olması bulundukları toplum nezdinde tanrıça mertebesinde görülmesini sağlamıştır (Suğur, 2013; Akt: Tuna, 2019, s. 12). Bu anlamda Anadolu kültüründe önemli bir yer edinen “Kıbele” tanrıçaların anası olarak kabul edilmiş ve kadın doğurganlık özelliği nedeniyle her zaman kutsanmış ve “*bereketin, doğurganlığın, dışiliğın*”, hayatın devam etmesinin sembolü olarak görülmüştür (Çiçek,2018, s.1-2). Yunan dininde ise “Artemis” Anadolu kültüründe’ ki “Kıbele” ile aynı yapıda olup koruyucu, eğitici, bereketli ve üretken gibi özellikleri ile kutsal ana karakterini barındırmaktadır. Artemis ana tanrıçasında göğüslerinin çokluğu ile bolluk ve bereket simgelenmekte olup bu özelliği ile ürünlerin verimini arttırdığı, doğaya hükmettiği ve vahşi hayvanları evcileştirdiği vurgulanmıştır (Albayrak,2008, s.159-163).

Çiftçilik ve hayvancılık üzerine kurulan toplum düzeni tarihsel süreç içerisinde madenlerin çıkarılması ve işlenmesi ile tarım sektöründe yeni üretilen araçların kullanımını sağlamıştır. Bu araçların üretilerek yaygınlaşması ile birlikte öncelikli olarak kadınların üretimden çekilmesi sonucunu ortaya çıkarmış ve üretimde etkinliği azalan kadının ise toplum içerisinde de saygınlığı giderek azalmaya başlamıştır. Zaman içerisinde yaşanan süreç ise kadınları ev işleriyle ve çocuk bakımıyla uğraşmaya itmiştir. (Suğur, 2013;Akt: Tuna,2019, s. 12).

Kadının aile içinde erkeklerle paylaşmış olduğu sorumlulukların yanı sıra toplum içerisinde giderek artan fonksiyonun ele alınması önemli bir konu olup (Kurnaz,2015, s.13) bu aşamada sosyal ve ekonomik yapı içerisinde etkin olarak varlığını sürdüren kadınların dönemsel olarak iş hayatındaki varlıklarına bakacağız. Kadınların çalışma yaşamlarına giriş süreçlerinin incelenmesinde Sanayi Devrimi başlangıç noktası olarak önemli rol oynamakta ve yaşanan değişimler sanayi devrimi sonrası olarak değerlendirilmektedir.

1.1.2.Sanayi Devriminden Günümüze Kadın İşgücü

1750'lerden itibaren İngiltere'de çırık makinesinin icadı ile başlayan ve James Watt'ın 1782 yılında geliştirdiği buharlı makinenin icadından sonra diğer ülkelere yayılmaya başlayan “Sanayi Devrimi” ile birlikte işbölümünde de değişimler yaşanmıştır. Bu süreçte kadının işgücü yaşamında ilk defa ekonomik olarak ücretli işçi statüsüne girmesi sanayi devrimi sonrası yaşanan değişimlerin getirmiş olduğu en önemli sonuçlardan biri olmuştur. Kadın işgücü kavramının doğmasını sağlayan sanayi devrimi tarihsel döngü içerisinde kadının çalışma hayatına girmesinde ve incelenmesinde hareket noktası olarak kabul edilmektedir (Karaca, 2007, s.13).

Sanayileşmenin getirdiği değişimlerle birlikte kadının toplumsal yapıdaki statüsünde de değişimler yaşanmaya başlamıştır. Sanayi devrimi öncesinde ev işleriyle sınırlanan kadın, sanayileşmeyle birlikte ev dışına çıkarak resmi alanlara girerek aktif olmaya başlamıştır. Sanayileşmenin ortaya çıkardığı emeği üretmek için çalışan kadın ilk kez yaptığı iş karşılığında ücret almaya başlayarak ücretli kadın işgücü kavramı oluşumunun da temelini oluşturmuştur (Hobsbawm,2003; Akt.: Gökay, 2014, s.373). Sanayileşmenin ilk dönemlerinde her ne kadar kadınlar,

işgücünün önemli bir bölümünü oluştursalar da düşük ücret ve kötü çalışma şartları altında çalıştırılmışlardır (Gökkaya, 2014, s.373).

Kadının ilk defa ücret karşılığı emeğini satmaya başladığı XIX. yy’ da baştaİngiltere’ de olmak üzere farklı batılı ülkelerde baş gösteren sanayileşme dokuma imalatı ile birlikte gelişmeye başlamıştır. Kadınlar ise bu dokuma imalatı alanındaki toplam işgücünün büyük bir kısmını oluşturmaktaydı (Hobsbawn,2003:Akt; Kocacık ve Gökkaya, 2005, s.196).

Sanayi devriminin beraberinde dokuma sektöründe yaşanan bu gelişmeler kadın işgücü sayısındaki artışı beraberinde getirmiş ve teknolojik gelişmelerde yaşanan değişimler iş makinelerinin, yapılan iş bölümlerinde ve uzmanlaşmada kadın emeğinden daha kolay yararlanılmasını sağlamıştır. Her alanda kadın emeğinden daha rahat yararlanılması ise dokuma sektöründe kadınların erkeklere kıyasla daha başarılı olmasını sağlamıştır. Fakat bu gelişmelere rağmen o dönemde “*bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler*” sloganı ile hareket eden liberal iktisat anlayışı kadınların işgücü ücretlerinin erkeklere kıyasla çok daha düşük kalmasına neden olmuştur. Aslında sanayi devrimi ile birlikte başlayan bu dönemde kadın işgücü büyük bir sömürüyle karşı karşıya kalmaya başlamıştır (Kocacık ve Gökkaya, 2005, s.197). Ekin (1991)’ in de belirttiği gibi sanayileşme süreci sonunca ekonomik zorunluluktan dolayı özellikle tekstil sektöründe kadınlar yoğun bir sömürüye maruz kalmışlardır. Yüzyılın sonunda gelişim gösteren metalürji, otomotiv, kimya gibi sanayi alanlarında ise kadın iş gücü fazla talep edilmemiştir (Ekin, 1991, s.19-21).

I. ve II. Dünya savaşı yıllarına bakıldığında zaman ise ekonominin tüm alanlarında kadın işgücü oranlarında artış gösterdiği görülmektedir (Aytaç,2002, s.20). Bu anlamda İngiltere ve ABD tarihinde kadınların işgücüne katılım durumlarında II. Dünya savaşı bu sürecin kırılma noktası olmuştur. II. Dünya savaşı öncesi kadınlar için farklı bir dünya mevcuttu. Bu dönemlerde “rezerv işgücü” olarak görülen kadınlar, zorunlu haller dışında çalışmayı tercih etmezdi. İngiltere’de evli kadınların çalışması ise, kadının kocasına bakmadığı şeklinde toplumsal cinsiyet algısının ortaya çıkmasına neden olurdu (Joseph, 1983:Akt; Aksoy,2018, s.22). Fakat savaş dönemlerinde erkeklerin savaşa katılmaları nedeniyle kadınlar işgücü piyasasında daha fazla yer almaya başlamışlardır (Sağlık ve Çelik, 2018, s.100). Yaşanan bu artışta ise erkeklerin savaşa katılmaları sebebiyle aile gelirinde

hissedilen düşüş ve kadının evde yapacağı iş yükünün azalmış olması önemli faktörler arasındadır. Emek talebi açısından bakıldığı zaman ise işgücüne katılımda erkeklerin olmaması ekonomide işgücü talebini ve verilen ücretleri yükseltmiş bu durumda kadınların emek piyasalarına girişini teşvik ederek kolaylaştırmıştır (Biçerli ve Özer, 2003, s.58).

Ülkelerin siyasi, sosyal ve ekonomik yönden bazı değişikliklere iten II. Dünya Savaşı sonrasında kadının ikincil statüsü, toplum tarafından kabul görmüş rolü ve toplumsal cinsiyet ayrımcılığı bağlamında sorgulanmaya başlanmıştır. 1946 yılında ise Birleşmiş Milletlerin kurulmasıyla birlikte “İnsan Hakları ve Kadının Statüsü Komisyonu” oluşturularak faaliyete geçirilmiş ve kadının içinde bulunduğu toplum yaşamına katılım oranını belirleme konusunda çalışmalara başlanmıştır (Gerni, 2001, s. 6).

Ancak yaşanan bu gelişmelere rağmen 1995 yılında incelenen verilerde Tablo 1’ de de belirtildiği üzere sanayileşme düzeyleri ne seviyede olursa olsun kadınların çalışma hayatına katılım oranları dünya bazında erkek nüfusuna kıyasla daha düşük kalmıştır. Verilere göre Müslüman ve Katolik nüfusun yoğun bulunduğu ülkelerde kadının işgücüne katılım oranı düşük seviyelerde seyrederken bu oran İskandinav ülkelerinde yüksek kalmıştır (Karaca,2007, s.16). Rusya, Bulgaristan ve Çin de kadının işgücüne katılım oranının diğer ülkelere göre yüksek olmasında Komünizmin etkisi olabilir. Yine Japonya örneğindeki gibi kültürün etkisi de olabilir.

Tablo 1.

Kadının işgücü içindeki yeri (Tokol,1999)

	İşgücü İçinde		Tarımda İşgücü İçinde	
	Kadının Oranı 15+(1995)		Kadının Oranı (1990)	
	E	K	E	K
DÜNYA	82	54	46	52
Sanayileşmiş Ülkeler	72	53	10	8
Orta Gelişmiş Ülkeler	84	55	55	63
Az Gelişmiş Ülkeler	84	48	51	58
AFRİKA	85	56	56	69
Mısır	79	33	33	61
Tunus	79	35	23	42
GüneyAfrika	79	46	16	10

Tablo 1. devamı

KUZEYAMERİKA	73	57	4	2
Kanada	75	59	4	3
ABD	73	57	4	1
LATİNAMERİKA-KARAİP	82	40	32	13
Meksika	83	37	35	12
Küba	77	47	24	8
Arjantin	77	32	16	3
Peru	79	32	41	22
ASYA	84	56	57	67
İsrail	72	46	5	2
İran	79	25	30	42
Hindistan	85	41	59	74
Japonya	78	51	7	8
Çin	86	74	69	76
AVRUPA	71	51	13	11
Danimarka	75	62	8	3
İsveç	71	63	6	3
İngiltere	72	52	3	1
Belçika	64	39	3	2
Fransa	64	47	6	5
Almanya	72	48	5	3
Hollanda	70	45	5	3
Bulgaristan	66	88	14	13
Polonya	73	57	27	28
Rusya	74	59	17	10
Yunanistan	66	36	20	29
İtalya	67	38	8	9
İspanya	67	36	13	10
OKYANUSYA	77	56	19	19
Avustralya	75	54	7	4
Yeni Zelanda	73	55	13	7

Aktif nüfus içinde işgücüne katılma oranı bireylerin işgücüne katılma kararlarını görece olarak yansıttığından ekonomi politikalarının faaliyete geçirilmesi açısından büyük öneme sahiptir. Aktif nüfus içinde işgücüne katılım oranının artması ekonomik faaliyet oranının artması anlamına gelirken, bu oranın azalması ise aktif nüfus içerisindeki büyük bir kısmın ekonomik faaliyet dışında kalması

anlamında değerlendirilebilir (Öz ve Peri, 2019, s.6). Bu kapsamda OECD verilerine bakıldığında geçmişten günümüze kadar geçen süreçte hem erkek hem de kadın iş gücünde istikrarlı bir artış gösterdiği görülmekte olup sadece 2020 yılında istihdam oranlarında düşüşler görülmüştür. Bu durum 2019 yılında başlayan ve tüm dünya ülkelerinin ekonomik ve toplumsal sistemlerinde tahribata yol açan Covid-19 pandemisinin yansıması olarak değerlendirilebilir. 2021 yılı baz alınarak bakıldığı zaman ise kadınların işgücüne katılım oranlarının en yüksek olduğu ülkeler sırasıyla şunlardır; İzlanda % 76.78, Hollanda %76,58, İsviçre %75,38, İsveç %75,38, Yeni Zelanda, % 74,36, Norveç % 74,33 gibi Avrupa ve İskandinav ülkeleridir. Türkiye’ nin maalesef % 31.73 oran ile kadınların çalışma hayatına katılım oranının en düşük olduğu OECD üye ülkesi olduğunu gözlemlenmiştir (Bknz. Tablo 2).

Tablo 2.
Kadının işgücü içindeki yeri (2021) (OECD,2023)

Ülkeler	2018		2019		2020		2021	
	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın
Avustralya	78.36	69.21	78.70	69.97	76.83	68.57	78,76	71.14
Avusturya	77.47	68.63	77.95	69.15	76.05	67.42	76.65	68.13
Belçika	68.20	60.75	68.85	61.67	68.05	60.83	68.75	61.80
Kanada	76.62	70.42	77.08	71.19	73.17	66.77	76.28	70.15
Şili	73.67	54.54	73.24	54.96	65.07	46.63	67.98	48.96
Kolombiya	78.53	55.06	77.43	53.98	70.70	45.66	71.92	44.60
Kosta Rika	75.04	46.63	74.55	48.57	67.90	41.44	70.10	43.92
Çek Cumhuriyeti	81.75	67.63	81.95	68.08	81.40	67.08	81.33	67.15
Danimarka	76.95	71.25	77.97	72.00	77.35	71.38	78.45	72.55
Estonya	77.55	72.53	78.08	73.03	75.88	72.10	75.60	72.35
Finlandiya	72.55	69.70	73.35	70.63	72.65	69.63	73.58	71.70
Fransa	69.13	63.27	69.05	63.85	68.70	63.63	70.10	64.53
Almanya	78.63	71.15	79.45	71.85	79.04	73.20	79.35	72.20
Yunanistan	64.65	44.60	65.83	46.63	62.85	44.67	66.45	48.23
Macaristan	76.30	66.58	77.35	67.13	77.05	66.85	77.92	68.17
İzlanda	87.53	82.50	86.20	81.88	82.58	77.85	82.53	76.78
İrlanda	74.03	63.05	74.92	64.05	72.22	60.95	74.25	65.50
İsrail	71.66	66.42	71.44	66.44	68.72	64.87	68.08	65.09

Tablo 2. devamı

İtalya	67.55	49.52	68.00	50.17	66.55	48.42	67.08	49.42
Japonya	84.22	69.91	84.64	71.40	84.20	71.06	84.10	71.50
Kore	75.92	57.16	75.69	57.78	74.82	56.70	75.18	57.66
Letonya	73.50	70.03	73.85	70.67	72.97	70.05	71.85	67.97
Litvanya	73.30	71.58	73.47	72.53	72.25	71.00	72.95	71.92
Lüksemburg	70.65	63.38	72.08	63.65	70.42	63.95	72.60	66.00
Hollanda	82.83	74.60	83.45	75.88	82.85	75.70	83.65	76.58
Yeni Zelanda	82.04	73.01	81.79	73.18	81.46	72.15	82.34	74.36
Norveç	76.90	72.65	77.40	73.08	76.58	72.65	78.17	74.33
Polonya	72.97	60.35	74.35	60.73	74.72	60.95	76.78	63.80
Portekiz	71.92	66.30	72.88	67.05	71.00	66.22	72.70	67.72
Slovak Cumhuriyeti	73.45	65.55	73.97	66.78	72.88	66.05	73.28	65.55
Slovenya	73.83	67.08	74.15	68.15	72.80	67.08	74.47	68.15
İspanya	67.92	56.85	68.70	57.92	66.13	55.75	67.55	57.95
İsveç	78.42	75.15	78.40	74.67	76.92	72.75	77.38	73.28
İsviçre	84.45	75.67	84.53	76.35	84.53	75.90	83.08	75.38
Türkiye	70.92	32.92	68.28	32.20	68.28	29.68	68.58	31.73
Birleşik Krallık	80.13	71.17	80.33	72.03	80.33	71.85	78.33	71.95
Amerika Birleşik Devletleri	76.07	65.55	76.53	66.34	72.11	62.18	74.29	64.65

Çalışmaya hazır ve iş bulmak için belirli adımlar atmış kişilerin işgücü içerisindeki oranlarına bakıldığında yıllara göre farklılık gösterse de 2020 yılında genel anlamda bütün ülkelerde kadın işsizlik oranlarında bir artış yaşandığı gözlenmektedir. Bu durum 2019 yılında baş gösteren ve küresel anlamda tüm ülkeleri etkisi altına alarak sosyo-ekonomik sistemde ağır yaralar açmış Covid-19 pandemisine bağlı olarak işten çıkarmaların oranlara yansımaları olarak değerlendirilebilir. Tablo 3' e bakıldığı zaman Yunanistan, Kosta Rika, İtalya, İspanya ve Türkiye'de kadın işsizlik oranının diğer seçili ülkelere kıyasla daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Genel anlamda toplam işgücü içindeki işsizlik oranlarına bakıldığında ise kadınlarda erkeklere kıyasla daha yüksek seyrettiği görülmektedir.

Tablo 3.
İşsizlik sayılarının işgücü içindeki yüzde oranları (OECD 2023)

Ülkeler	2018		2019		2020		2021	
	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın
Avustralya	5.29	5.32	5.21	5.10	6.55	6.35	5.20	5.01
Avusturya	5.52	4.87	5.08	4.56	6.11	5.89	6.25	6.14
Kanada	6.18	5.60	6.11	5.32	9.64	9.49	7.69	7.20
Şili	6.73	8.25	6.67	7.96	10.60	10.98	8.63	9.18
Kolombiya	7.38	12.31	8.12	13.30	12.80	20.06	11.27	17.47
Kosta Rika	8.43	13.19	9.34	15.32	15.68	25.65	12.70	21.97
Çek Cumhuriyeti	1.79	2.80	1.71	2.37	2.33	2.95	2.30	3.43
Danimarka	4.93	5.35	4.78	5.27	5.32	5.98	5.05	5.16
Estonya	5.59	5.19	4.19	4.76	7.06	6.73	6.77	5.60
Finlandiya	7.71	7.12	7.25	6.17	8.05	7.36	8.19	7.10
Fransa	9.00	9.04	8.49	8.35	8.10	7.95	7.98	7.75
Almanya	3.60	2,75	3.31	2.57	4.01	3.20	3.92	3.16
Yunanistan	15.79	24.75	14.36	22.37	14.58	21.52	11.41	18.98
Macaristan	3.48	3.72	3.35	3.26	4.05	4.18	3.89	4.24
İzlanda	3.15	3.03	4.31	3.45	6.55	6.29	5.66	6.45
İrlanda	5.83	5.72	5.20	4.72	5.81	5.90	6.30	6.20
İsrail	4.04	3.95	3.69	3.90	4.52	4.11	5.04	4.86
İtalya	9.75	11.75	9.11	11.05	8.55	10.31	8.73	10.65
Japonya	2.58	2.24	2.48	2.17	3.00	2,51	3.05	2.25
Kore	3.94	3.73	3.89	3.60	3.90	4.03	3.58	3.80
Letonya	8.41	6.43	7.19	5.44	9.12	7.06	8.51	6.59
Litvanya	6.92	5.44	7.05	5.52	9.32	7.73	7.60	6.64
Lüksemburg	5.31	5.70	5.60	5.55	6.51	6.84	5.00	5.87
Meksika	3.24	3.44	3.45	3.55	4.58	4.19	4.13	4.13
Hollanda	4.64	5.16	4.32	4.55	4.60	5.11	3.95	4.45
Yeni Zelanda	4.17	4.50	3.82	4.42	4.25	4.97	3.70	3.87

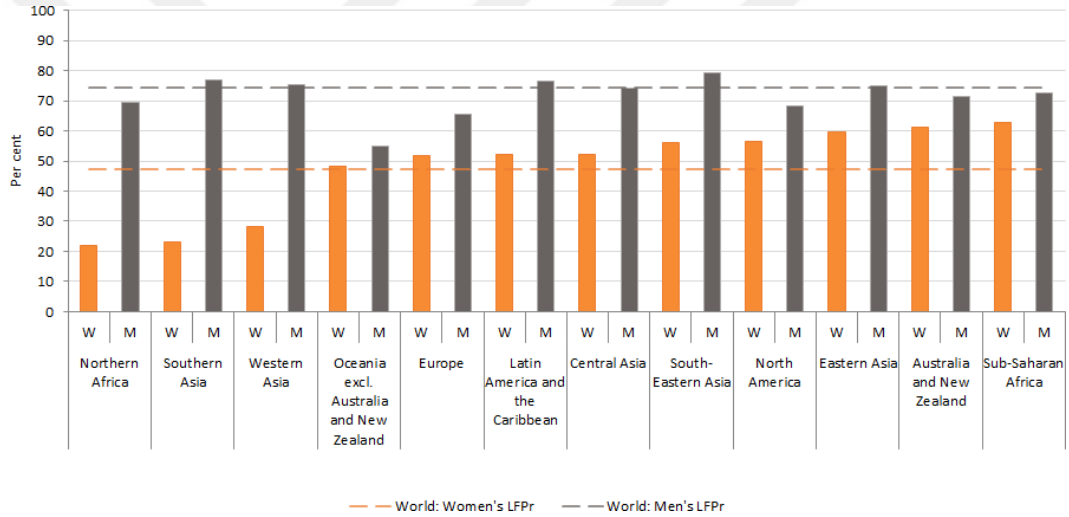
Tablo 3. devamı

Norveç	4.20	3.80	4.10	3.62	4.94	4.54	4.67	4.18
Polonya	3.90	3.88	3.07	3.61	3.12	3.30	3.35	3.40
Portekiz	6.81	7.55	6.03	7.32	6.80	7.43	6.29	6.86
Slovak Cumhuriyeti	5.98	7.10	5.45	6.00	6.23	7.13	6.67	6.98
Slovenya	4.60	5.71	4.00	4.95	4.40	5.65	4.27	5.35
İspanya	13.74	17.04	12.45	16.00	13.86	17.43	13.08	16.71
İsveç	6.67	6.35	6.85	7.10	8.54	8.50	8.52	9.09
İsviçre	4.36	5.10	4.11	4.71	4.65	4.99	4.90	5.31
Türkiye	9.55	13.70	12.44	16.35	12.38	14.76	10.74	14.67
Birleşik Krallık	4.12	4.02	4.00	3.65	4.80	4.27	4.65	4.27
Amerika Birleşik Devletleri	3.95	3.83	3.72	3.61	7.80	8.38	5.46	5.22

2019 ile 2020 yılları arasında dünyada hem erkek hem de kadın istihdamı anlamında düşüşler yaşanmıştır. Kadın istihdam oranında %4,2 azalma yaşanırken (bu da 54 milyon iş kaybı anlamına gelmekte olup), aynı dönemde erkek iş gücünde %3 istihdam azalışı ortaya çıkmıştır. Her ülkede farklı etki yaratan bu yıllardaki süreçte % 9,4 ile Amerika kıtası kadın istihdam düşüşünün en yüksek olduğu, % 4,1 ile Arap ülkeleri ikinci en yüksek düşüş yaşayan bölgeler olmuştur. Asya-Pasifik’te küresel salgın nedeniyle kadın istihdamı %3,8 düşüş yaşarken, Orta Asya ve Avrupa’da kadın istihdamı %2,5 azalmıştır (İLO, Erişim Tarihi: 26.03.2023). 2021 yılında yayınlanan Küresel Toplumsal Cinsiyet Uçurumu Raporu’na göre ‘Ekonomik Katılım ve Fırsatlar’ alanında ilk 5’ e giren ülkeler; Finlandiya, İzlanda, İsveç, Yeni Zelanda ve Norveç olmuştur (World Economic Forum, 2021). Bu durum ekonomik katılım ve eşit fırsatlar anlamında adı geçen ülkelerde kadın ve erkek istihdam oranlarının birbirine yakın düzeyde bulunduğunu göstermektedir.

Dünya Ekonomik Formu’ nun raporuna paralel olarak Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tarafından 2017 yılı rakamları temel alınarak hazırlanan başka bir raporda ise, üye ülkelerde kadınların iş gücüne katılım oranının en fazla olduğu ülke yüzde 78,7 ile İzlanda ve bu ülkeyi, yüzde 70’le İsveç, yüzde 67,2 ile Estonya ve yüzde 67,1 ile Norveç izlemektedir (Euronews, 2023).

Ekonomik gelişmenin çeşitli aşamalarındaki bölgeler arasında kadınların işgücü piyasasına erişiminde olduğu kadar cinsiyetler arası eşitsizlikte de büyük farklılıklar bulunmaktadır. 2019’ da işgücüne katılımı yaşanan cinsiyet farkı, kadınların işgücüne katılım oranının % 30’ un altında olduğu Güney Asya (%54), Kuzey Afrika (%47) ve Batı Asya’ da (%47) en yüksek seviyelerdedir (Şekil 1). Ücretli istihdamda kadınlara yönelik ayrımcı sosyal normların en yaygın olduğu bildirilen on ülkeden dokuzu bu üç bölgede yer almakta olup kadınların çalışmasına yönelik gerekli izin veya yasal çerçeveler sonucunda elde edilen verilere göre Batı Asya’ daki 18 ülkenin sadece 8’ inde cinsiyet farkının mevcut olduğu belirtilmiştir. Avustralya veya Yeni Zelanda gibi gelişmiş bölgelerdeki yüksek katılımlı kadın işgücü oranları ise eşit düzeyde eğitime katılım ve kadınların ücretli işlerde yer alma haklarına ilişkin daha az kısıtlayıcı sosyal normların bir sonucu olabilir.



Şekil 1. 15 yaş ve üzeri kişilerde cinsiyete ve bölgeye göre işgücüne katılma oranı:2019 (Yüzde) (ILOSTAT, 2020)

Dünya Ekonomik Forumu cinsiyet eşitsizliğinin dünyadaki görünümüne ışık tutan çalışmalar yapmaktadır. Bunlardan biri 2023 raporudur. Bu rapor ile ekonomik katılım ve fırsat, eğitim durumu, sağlık ve hayatta kalma ve siyasi güçlendirme olmak üzere 4 temel boyutta cinsiyet eşitliğinin mevcut durumu ve gelişimini değerlendirilmiş olup Global Gender Gap Repor raporunda dikkat çeken kısımlar ise şöyledir;

- ✓ 2023 Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Endeksi'ne göre İzlanda, Norveç, Finlandiya, Yeni Zelanda, İsveç, Almanya, Nikaragua, Namibya ve Litvanya

olmak üzere ilk dokuz ülke cinsiyet eşitliğinin %80'ini kapatmış durumda olsa bile dünya çapında hiçbir ülke bu eşitsizlik durumunu tam anlamıyla sağlamış durumda değildir. İzlanda %91,2 ile 14. kez en üst sırada yer almakta olup cinsiyet eşitsizliği farkının %90'ından fazlasını kapatan tek ülke konumunda varlığını sürdürmektedir. Bu durumda İzlandanın, örneğin son 50 yılın yaklaşık 25'inde bir kadın devlet başkanı tarafından yönetiliyor olması ve parlamento üyelerinin yüzde 48'inin kadınların oluşturması sayesinde siyasi güç kazanmış olması olabilir.

- ✓ 2023 Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Endeksi kapsamında değerlendirilen 146 ülke için Sağlık ve Hayatta Kalma boyutundan cinsiyet farkı %96, Eğitim Durumu boyutunda fark %95,2, Ekonomik Katılım ve Fırsat fark boyutunda %60,1 ve Siyasi Güçlendirme boyutunda ise açık %22,1 oranında kapanmış durumdadır. 2022 verilerine göre eğitimsel kazanımda oran %95,3'ten %96,1' e, Sağlık ve Hayatta Kalma boyutu %95,7'den %95,9'a, Siyasi Güçlendirme puanı %22,4'ten %22,5'e yükselirken, Ekonomik Katılım ve Fırsat 2022'de %60,0'dan %59,8 oranına gerileme göstermiştir. Elden edilen verilere göre 2006-2023 dönemindeki mevcut ilerleme hızında, Siyasi Güçlendirmedeki cinsiyet eşitsizliği farkının kapatılması 162 yıl, Ekonomik Katılım ve Fırsat cinsiyet eşitsizliği farkı için 169 yıl ve Eğitim Kazanımı cinsiyet farkının kapatılması ise 16 yıl alacak iken Sağlık ve Hayatta Kalma cinsiyet eşitsizliği farkını kapatma zamanın ise belirsizliğini koruduğu belirtilmiştir.
- ✓ Kadınların genellikle standartların altında çalışma şartlarına mecbur bırakıldığı ve kadınlar için sağlanan istihdamın her beş işten dördünde kayıt dışı ekonomi içinde kalırken erkekler için ise bu oran her üç işten ikisi olarak değiştiği vurgulanmaktadır.
- ✓ İşgücü piyasasında kadınların temsilde sürekli çarpıklık olduğu belirtilmiş olup, LinkedIn' in 163 ülkeyi baz alan çalışmasında 2023 yılındaki işgücünün % 41,9' unu kadınlar oluşturuyor iken üst düzey liderlik kademelerinde (Direktör, Başkan Yardımcısı (VP) veya C-Suite) kadınların oranı % 32,2 ile yaklaşık %10 puan daha düşük olduğu belirtilmiştir.

- ✓ Kadınların Perakende ve Eğitim sektörleri gibi alanlarda üst düzey yönetici kademelerinde %64-%68 temsil oranları ile %50 temsil oranına sahip İnşaat, Finansal Hizmetler ve Gayrimenkul sektörlerinde göre daha iyi durumda oldukları belirtilmiştir. İnşaat, Finansal Hizmetler ve Gayrimenkul sektörleri gibi gelecek vadeden alanlar kadın liderler için zorlu koşullar sunmaktadır. Liderlik pozisyonlarında iş dünyasına giren kadınların oranı dünya çapında her yıl yaklaşık %1 oranında istikrarlı bir şekilde artış göstermekte iken bu seyir 2022 yılından itibaren ters dönüş yaparak düşüş yaşadığı belirtilmiştir.
- ✓ İş dünyasında iş liderliği alanında temsil sorunu yaşayan kadınlar bu durumu siyasi liderlikte de yaşamaktadır. Cinsiyetler arası eşitsizliğin devam ettiği siyasi liderlikte karar alma mekanizmalarında bulunan kadınların sayısında artış yaşanmakla birlikte cinsiyet eşitliğini sağlamanın uzak bir hedef olmaya devam ettiği vurgulanmıştır. 2013 yılında 76 ülke arasında dünya çapındaki parlamento üyelerinin % 18,7' sini kadınlar oluştururken 2022 yılında bu oran %22,9 ile yükseliş göstermiştir (World Economic Forum, 2023).

1.2.Türkiye Tarihinde Kadın İşgücü

İş hayatında varlığını sürdüren kadınların konumu, sosyal, ekonomik, biyolojik ve kültürel birçok faktörle bağlantılı olup bu anlamda irdelenmesi gereken çok boyutlu bir sorundur. Ortaya çıkan bu sorun ülkelerin gelişmişlik düzeyi ile yakından ilişkili olup kadına yönelik konular güncelliğini arttırarak varlığını sürdürmektedir. Bu anlamda Türkiye’ de de son yıllarda kadınların çalışma yaşamına yönelik faaliyetler gerçekleşmekte ve yeni yasal düzenlemeler yapılmaktadır (Atlı, Gül ve Yalçınoglu,2014, s.170). Bu kapsamda Türkiye tarihinde kadın işgücünün gelişim evresi Osmanlı ve Cumhuriyet Döneminde Kadın olmak üzere iki ayrı dönemde ele alınacaktır.

1.2.1.Osmanlı Döneminde Kadın

Osmanlı devleti kurulduğu andan itibaren bir tarım toplumu olma özelliği taşımaktadır. Bu toplumda ekonomiye yön vererek onu şekillendiren ekonominin lokomotifi tarım olmuştur. Bu ekonomik lokomotifin bütün yükünü ise Osmanlı toplumunun temelini oluşturan aileler üstlenmiştir. Üretim sürecinde kadın-erkek olmak üzere ailenin tüm bireyleri üretimin tüm aşamalarında aktif olarak yer alır.

Tarlada çalışan kadının görevi ise sadece bununla bitmez. Ev işlerini yapmak, çocuğun bakımı ve eğitimiyle ilgilenmek Osmanlı'da kadının temel sorumlulukları arasında yer alır (Dulum, 2006, s.54). Osmanlı döneminde kadın “aile üretim birimi”, “günlük işler” boyutunda “tarım işçisi” olarak her zaman belli bir işgücünü temsil etmiştir. Tarım işçisi olarak belli bir işgücünü temsil eden kadın bunun yanı sıra “ev sanayi” olarak nitelendirilen iplik eğirme, halı, iplik ve kumaş dokuma gibi tarım dışı faaliyetlerde de etkinliğini göstermiştir (Tigince, 1998, s.89-90).

Dulum (2006)' a göre de Osmanlı'da kadınların işgücü piyasasında etkin olarak varlıklarını gösterdikleri alanlar arasında; kilim, halı dokuma, altın/gümüş, simle işleme, iplik bükme vb. gibi dokuma endüstrisi yer almaktadır. Belirtilen bu ekonomik faaliyetlerde özellikle kadınlar ve genç kızlar aktif olarak yer almaktadır. Kadınların bu alanlarda ürettikleri ürünler tüccarlar tarafından parça başı hesabıyla satın alınmaktadır. Bu da aile ekonomisine bir katkı sağlamaktadır. XVII. Yüzyıl sonlarından itibaren ise Osmanlı ülkesine Avrupalıların yerleşmeleriyle bu tür üretim türleri gelişmekte ve kadınlar bu dönemde aylık olarak 30-35 kuruş, yılda ise 360-400 kuruş kazanmaktadır. Zaman içerisinde sadece evle sınırlı kalmayarak ev dışına çıkmaya başlayan kadınlar fabrika niteliği taşımayan küçük atölyelerde dokumacılık faaliyetlerini devam ettirmeye çalışmış ve evlerde yapılan faaliyetlerini fabrikalarda çalışarak geliştirmeye başlamışlardır. Fakat bunun dışındaki iş kollarının ve faaliyet alanlarının gelişmesi ise daha yavaş ilerlemiştir (Dulum, 2006, s. 58). 1678 yılında Bursa' da bulunan 300 mancınık tezgâhından 150 adedinin kadınlara ait olması, dokumacılık alanında kadınların etkinliği anlamında dikkat çekici bir örnektir. Dokumacılık alanında uğraşan kadınlar ürettikleri ürünleri padişah fermanı ile vergi muafiyeti kapsamında şehirde rahatça dolaşarak, serbestçe piyasaya sürme imkânına sahip olmuşlardır (Gerber, 1980;Akt.: Yakın ve Aydoğan,2019, s.28). 1897 yılında İstanbul Kibrit Fabrikasında 201 işçinin 121'i kadın çalışandır. 1913 ve 1915 yıllarında ise yapılan sanayi sayım sonuçlarına göre ise toplam çalışan nüfusun üçte birine yakınına kadın işgücü oluştururken, bu işgücünün % 95' i ham ipek imalatı, % 70' i dokumacılık ve % 71 konserve alanında ağırlık oluşturmuştur (Demir,2008, s.18).

Osmanlı kadını ataerkil bir örgütlenme yapısına sahip toplum içerisinde, ahlaki/örfi-dini ve siyasi iradelerin sınırlamalarına karşın ekonomik hayatta var olabilmek için mücadele etmiştir. Özellikle erkek işgücünün çok fazla tercih

etmedikleri, eğitim olarak yüksek bilgi düzeyi gerektirmeyen ve kadın kimliğiyle içinde bulunabilecekleri iş kollarına yönelmişlerdir. Bu anlamda köylü kadınlar tarıma ve hayvancılığa yönelerek; ekme, biçme, dokuma gibi alanlarda bir emek gücü oluştururken şehirli kadın ise varlığını sürdürebilmek adına; çamaşırcılık, boyacılık, demircilik gibi saygınlığı ve maddi getirisi nispeten daha düşük iş kollarıyla sınırlı kalabilmiştir. Varlıklı kadınlar miraslarını, mülklerini kendilerine tanınan haklar ölçüsünde tasarruf etmişlerdir. Bu anlamda servetini ve sermayesini tefecilikte kullanarak işleten kadınlar da olmuştur. Saraylı kadın grubu kamusal alanda görünürlüğü az olsa da vakıf açıp işleterek, farklı ticari atılımlar yaparak ekonomik sahada yer alabilmişlerdir. Bu şekilde kadının iş hayatında kazandığı konumu, toplum içerisinde belli bir sosyal statü içerisinde de varlık kazanmasını da beraberinde getirmiştir (Özgül ve Vural,2020, s.265).

Osmanlı’ da yaşanan savaşlar nedeniyle erkeklerin cepheye gitmesi bunun beraberinde ortaya çıkan yoksulluk ve açlık olayları, yasalar ve toplumun anlayış yapısında kısmi olarak yaşanan reformlar ve yapılan değişiklikler kadınların çalışma yaşamına girmesinde belirleyici faktörler olmuştur (Kalan, 1998, s.96, Akt.: Karaca,2007, s.18). Bu dönemde özellikle I. Dünya Savaşı’ nın ekonomik alanda yaşattığı buhranları hafifletmek anlamında kadınları iş hayatına çekecek düzenlemeler yapılmaya başlanmıştır. Bu anlamda kadınlar için 1915’ te Osmanlı Ticaret Nezareti’nde “mecburi hizmet” kanunu çıkarılmıştır. 24 Ağustos 1916 tarihinde ise kadınları namuslu bir şekilde hayatlarını sürdürebilmeleri anlamında çalışmaya alıştırmak maksadıyla “Kadınları Çalıştırma Cemiyet-i İslâmiyesi” kurulmuştur. 1918’de İstanbul’ da kadın ticaret erbabından oluşan “*Hanımlara Mahsus Eşya Pazarı Osmanlı Anonim Şirketi*” açılmıştır (Yaraman,2001). Bu yapılanmalar kadınların iş gücüne kazandırılması anlamında Osmanlı’ da atılan önemli adımlar arasında gösterilebilir.

Ancak Osmanlı döneminde kadınların işgücü piyasasına aktif olarak girmesi konusunda en önemli gelişmeler ise Tanzimat ve Meşrutiyet dönemlerinde yaşanmıştır (Karaca,2007, s.18).

Tanzimat döneminde yapılan ıslahatlar ile kadınlar ebe ve öğretmenlik mesleğine yönlendirilmeye başlanmıştır (Temizer,2022, s.55). Bu kapsamda 1842’de “Ebe Okulu”, 1869’da “İnas Sanayi Mektebi Kız Sanat Okulu” açılmıştır. Kadının ev

dışında eğitim görerek edinmiş oldukları ilk meslekleri olan ebelik ve öğretmenlik mesleklerinin temelleri ise 1870'te "Kız Öğretmen Okulu" nun" açılmasıyla atılmıştır. Meşrutiyet dönemiyle birlikte eğitime önem verilmiş, bu dönemde ilk kız liseleri açılarak, kadın konusunda fikir hareketleri daha fazla hız kazanmaya başlamıştır. 1914'de "Kız Teknik Yüksek Öğretmen Okulu" ve "İstanbul Darülfünunu" açılması ile kadınların "Yükseköğretime" ilk adım atmaları bu dönemde gerçekleşmiştir. Yine aynı dönemde kadınların iş hayatına alışmasını kolaylaştırmayı amaçlayan "Biçki Yurdu" kuruluşları kurulmuştur. Bu kuruluşlar ile kadınların Birinci Dünya Savaşı'nda devlet kadrolarında ilk görevlerini almaları sağlanmıştır. Süreç içerisinde boşalan erkek kadroları yerine kadın çalışanlar Posta Telgraf ve diğer bazı resmi daire hizmetlerinde istihdam edilmeye başlanmıştır. Böylece kadınların artık evin dışına çıktıkları, var olan inanç ve düşünce sistemine karşı direnişe geçtikleri görülmüştür (Göksel, 1993, s.407-408).

Kadınların devlet dairelerinde çalışmalarına bir örnek verecek olursak, II. Meşrutiyet ve Tanzimat dönemlerinde devlet tarafından sürgün cezası alan kadın mahkûmlar için kadın çavuşlar görevlendirilmiş ve bir diğer örnek ise Trabzon Rûsumat Nezaretine yapılan bir ihbar sonucunda Osmanlı vapurunda bulunan 4 kadının özel eşyaları arasında tabanca ve kurşun olduğu belirtilmiş kadınların bu şekilde vapura girmelerinin nedeni ise üst aramalarının erkek kolcular tarafından yapılamaması olarak gösterilmiş ve bunun sonucunda "*bir kadın kolcunun gümrüğe atanması ivedilikle*" istenmiştir. Ve padişah fermanıyla Trabzon Gümrüğüne aylık 250 kuruş maaş verilmek üzere bir kadın kolcu atanmıştır (Oktar,1998; Akt: Yakın ve Aydoğan, s.2019:32).

1.2.2.Cumhuriyet Döneminde Kadın

Ailenin temelini oluşturan kadın gerek çocukların yetiştirilmesinde gerekse kültürünü nesilden nesile aktarılmasında bir köprü görevi görür. Çocuğun topluma kazandırılmasından, aile içi sağlıklı iletişimin sağlanmasına kadar her anlamda kadınlar önemli rol oynamaktadır. Bu anlamda Atatürk'ün: "*Hatta erkeklerden daha çok aydın, daha çok feyizli, daha fazla bilgili olmaya mecburdurlar*" ifadesiyle kadınların kendilerini daha çok geliştirmeleri ve kanıtlamaları gerektiği belirtilmiştir (Kocatürk 1984, s.94). Kadınların etkin rollerini bilen Atatürk, onların tüm alanlarda

erkeklerle eşit haklara sahip olmasını istemiştir. Bu anlamda siyasal, sosyal, ekonomik ve hukuki haklara sahip olmaları konusunda çalışmalar yapmıştır.

Tarih boyunca üretimin her aşamasında çalışan Türk kadını 1843’ de aldığı ebelik eğitimiyle ilk kez çalışma hayatında yerini almıştır. 1897 yılında çalışma hayatına ücretli işçi olarak yer edinmeye başlayan kadınlara, 1913 yılında ise devlet memuru olma hakkı getirilmiştir. Yaşanan bu gelişmeler sonrası kadınlar artık esnaf ve tüccar olarak da çalışma hayatına girmeye başlamışlardır (Gül, Yalçınoglu ve Atlı,2014, s.170).

29 Ekim 1923 Türkiye Cumhuriyeti’nin kuruluşu ile toplumsal, ekonomik ve siyasal alanda yaşanan köklü değişikliklerin yanında kadın hakları açısından da değişimlerin yaşandığı bir dönem olmuştur. Cumhuriyet dönemi ile birlikte kadınların toplum içerisinde statülerinin yükseltilmesi ve iş hayatında daha aktif rol alabilmeleri anlamında gerekli ortam hazırlıklarına başlanmıştır (Karaca,2007, s.19).

Atatürk’ ün kadına yönelik yaptığı çalışmaların en önemlilerinden biri 4 Nisan 1926’ da kabul edilip yürürlüğe giren Medeni Kanun olmuştur. Yürürlüğe giren bu kanun ile sosyal yapı içerisinde ailenin önemini bilmek, Türk aile yapısını sağlam temellere oturtmak ve kadının bu yapı içerisindeki statüsünü iyileştirmek amaçlanmıştır. Bu kanundaki değişikliklerin yanı sıra kadına siyasal hayatta da haklar verilerek, 1930’da belediye seçimleri ve 1934’ de ise milletvekili seçimlerinde seçme ve seçilme hakları getirilmiştir (İçli, s.95-96). Siyasal anlamda cinsiyet ayırımına ilişkin tüm yasal kısıtlar ortadan kaldırılmıştır. Atatürk’ ün ileri görüşlülüğüyle kadınlara tanınan haklar konusunda Türkiye birçok Avrupa ülkesinden daha önce hareket etmiş bu yönde önemli kararlar almıştır. Örneğin; Kadına seçme ve seçilme hakkı İngiltere’ de 1928, Türkiye’de 1934, Fransa’ da 1946, İsviçre’ de 1972 yılında verilmiştir. 1935 yılında kadınların katılım gösterdiği ilk milletvekili seçimlerinde 18 (% 4,6) kadın parlamontoya girerek siyasal hayata adım atmıştır (Ekmekçi, 2004, s.33). Ayrıca 3 Mart 1924’ da çıkarılan Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile kadının eğitim alanında erkeklerle eşit katılımı konusunda önlemler alınmıştır (İçli,1992, s. 95-96). Eğitimde sağlanan fırsat eşitliği kadınlara meslek hakkı kazandırarak onların ev dışına çıkarak toplum kalkınmasına doğrudan katılma imkânını da beraberinde getirmiştir. Bu durum 1927 yılından itibaren etkisini göstermeye başlamış ve kadınların toplum içindeki meslek dağılımlarında etkisi

hissedilmeye başlamıştır. Fakat cumhuriyetin kurulması ile kadının iş hayatına katılımında hemen bir artış yaşanmamış olup laikleşme ile birlikte cinsiyet ayrımı olayının azalması ile kadın çeşitli meslek dallarında varlığını göstermeye başlamıştır (Özer,1995, s.7).

Cumhuriyetin ilk yıllarında çalışma hayatındaki kadın verilerine ilişkin elde edilen ilk önemli kaynak ise 1927 yılında yapılmış olan Sanayi Sayımı olmuştur. 4' ten fazla kişi çalıştıran işletmelere uygulanan ve cinsiyet temelli yapılan sayım sonuçlarına göre tüm işçilerin % 25,8' ini kadınlar oluşturmaktadır. Memur olarak çalışan toplam 7.817 kişinin 1.609' unu kadınlar oluşturmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre 10.941 işverenden sadece 155' i kadındır. Bu verilere göre cumhuriyetin ilk yıllarında çalışan ve işveren konumundaki kadın sayısının bir hayli düşük olduğu görülmektedir (Makal,2012, s.47-48).

1.2.3.Türkiye' De Kadın İstihdamının Genel Görünümü

Kalıplaşmış toplumsal cinsiyet yargıları kadınların hayatlarını birçok alanda etkileyerek eşitsizliğe mahkûm etmekte bu durum ise kadın istihdamının düşük oranlarda kalmasına sebebiyet vermektedir. Kadınların toplum veya ailesi tarafından belli meslekleri tercih etme konusunda dayatmaya uğraması, eve karşı sorumluluğu ve iş yükü, çocuk bakımı, çalışma hayatına girmelerine karşı çıkılması ve kadınların sosyal ve ekonomik hayata dâhil olmalarını kolaylaştıracak yasal mevzuatların oluşturulmaması veya istenilen düzeyde olmaması var olan problemin temel etmenlerindendir (Çakır, 2011, s. 75).

Kadınların çalışma hayatına girmelerinde karşılaştıkları pek çok engel bulunmaktadır. Bunu etkileyen faktörler arasında; var olan ataerkil toplum yapısı ve bu yapıya bağlı olarak gelişen toplum yapısı, eğitim oranının düşük olması ve ekonomide var olan sosyal değişiklikler yer almaktadır. (Murat, 2007, s. 120).

Karabıyık'a (2012, s.1298) göre kadın istihdamını etkileyen faktörlerin iyileştirilmesi kadınların her zaman iş piyasasında aktif yer almasını sağlayamamaktadır. En belirleyici etmen olara kadın emeğinin çalışma hayatında kabul görerek talep edilmesi gelmektedir. 1980' lerden itibaren faaliyete geçen ve kadın istihdamını teşvik etmeyen ekonomi politikaları kadınların işgücüne katılımı konusunda irdelenmesi gereken önemli bir konudur. Çünkü iş gücü piyasasının

temelini oluşturarak, istenilen işgücünün hangi özelliklerde, ne sürede piyasa da kalacağını şekillendiren ekonomi politikalarıdır (Karabıyık,2012, s.1298).

Kadın ve erkek arasındaki cinsiyet ayrımını 4 temel kategoride ele alan Dünya Ekonomik Forumu Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Endeksi raporuna göre, Türkiye 2021 yılında “Ekonomik Katılım ve Fırsatlar” alanında 156 ülke içinde 133. sırada yer alarak sondan 23. olmuştur. Bu sonuca göre Türkiye’ nin erkek ve kadına ekonomik katılım ve sağlanan fırsatlar yönünden uç noktalarda olduğu, dünya bazında ise geri bir noktada olduğu anlaşılmaktadır (World Economic Forum, 2021).

2022 yılı TÜİK verilerine göre, Türkiye’ de kadın nüfus 42 milyon 575 bin 441 kişi, erkek nüfus 42 milyon 704 bin 112 kişidir. Bir başka deyişle toplam nüfusun, %50,1’ini erkekler, %49,9’unu ise kadınlar oluşturmaktadır (TÜİK, 2022). Bu anlamda küresel bazda rekabet gücünü ve toplumun refah düzeyini arttırarak, ülkelerin büyüme hızını yakalamaları bağlamında nüfusun yarısını oluşturan kadınların etkisi oldukça fazladır (Sar,2021, s.22).

Tablo 4.

15 yaş üstü kadınlarda işsizlik oranı (%) (TÜİK, 2022)

2017	2018	2019	2020	2021	2022
%14,1	%13,9	% 16,5	%15,5	%14,7	% 13,3

Bu anlamda Tablo 4’ de 15 Yaş Üstü Kadınlarda İşsizlik Oranlarına bakıldığı zaman 2017’ de işsizlik oranı % 14,1 iken 2019-2021 yılları arasında bu oran yükselişe geçmiş 2022 yılında % 13,3 olarak diğer yıllara göre düşüş yaşamıştır. İşsizlik oranı yıllar itibariyle bakıldığında her geçen yıl farklılık gösterse de genel olarak yükseliş göstermektedir.

Tablo 5’ de ise Türkiye’de kadınların işgücüne dâhil olmama nedenleri ve buna ilişkin sayısal veriler yer almaktadır. İşgücüne dâhil olmayan kadın nüfusun yarısını ev işleriyle meşgul olma faktörü oluşturmaktadır. Ortaya çıkan bu sonuç ise toplumda oluşan kalıplaşmış yargıların ve toplumsal cinsiyet kavramının kadına yüklediği ev işlerinin istihdam önündeki engellerinden biri olduğunu ortaya koymaktadır. Verilere göre işgücüne dâhil olmayan nüfusun yarısından fazlasını kadınlar oluşturmaktadır.

Tablo 5.
İşgücüne Dahil Olmama Nedenlerine Göre Kadınlar (Bin Kişi) (Ekim,2022)

İşgücüne Dahil Olmama Nedeni	Toplam		Erkek		Kadın	
	2021	2022	2021	2022	2021	2022
İşgücüne Dâhil Olmayan Nüfus	30.989	30.345	9.377	9.144	21.612	21.200
İş Aramayıp, Çalışmaya Hazır Olanlar	1.546	1.176	504	345	1.042	831
İş Bulma Ümidi Olmayanlar	1.629	1.648	798	770	831	878
Ev İşleriyle Meşgul	9.917	9.982	0	0	9.917	9.982
Eğitim/Öğretim	4.879	4.807	2.259	2.186	2.620	2.622
Emekli	4.995	5.073	3.710	3.792	1.285	1.281
Çalışamaz Halde	4.998	4.975	1.528	1.536	3.470	3.389
Diğer	2.925	2.643	523	424	2.401	2.169

15 yaş üstü Türkiye’de istihdam edilenlerin toplam oranında ise (Bknz:Tablo 6); hizmet ve satış elemanları en yüksek meslek gruplarını oluştururken, yöneticilik ise en az meslek grubunu oluşturmaktadır (TUİK,2022).2021 ve 2022 yıllarında kadınların istihdam edilen meslek gruplarına bakıldığında toplam içerisindeki en yüksek grubu hizmet ve satış elemanları oluşturmaktadır. Bu sırayı nitelik gerektirmeyen işlerde çalışanlar, profesyonel meslek gruplarında çalışanlar ve nitelikli tarım, ormancılık ve su ürünlerinde çalışanlar takip etmektedir Profesyonel meslek gruplarındaki oranın yüksek olması toplum tarafından kadın mesleği olarak görülen öğretmenlik, hemşirelik gibi meslek gruplarını tercih etmelerinden kaynaklanabilmektedir. Yönetici, teknisyen, tesis ve makine operatörleri gibi meslek gruplarındaki sayıların az olmasının nedeni ise yine toplum tarafından oluşmuş kalıplaşmış yargıların etkisiyle bu teknik ve idari beceri gerektiren mesleklerin daha çok erkekler tarafından icra edileceği düşüncesi olabilmektedir. 2022 yılı verilerine baktığımızda 1.677 kişinin oluşturduğu yöneticilik meslek grubunun 310 kişisini kadınlar oluştururken, 1367 kişisini ise erkekler oluşturmaktadır. Yöneticiler meslek grubunda istihdam edilen kadın ve erkek nüfusu arasında bu denli farkın oluşmasındaki neden ise toplumsal cinsiyet ayrımının oluşturmuş olduğu etkiyle kadınların yöneticilik görevini yapamayacakları ve bu görevin sorumluluklarını yerine getirmeyecekleri önyargısı örnek gösterilebilir. Aynı şekilde büro işlerinde çalışan kadın nüfusun fazla olması ise kadınların teknik ve beceri gerektiren işlerden ziyade sekreterya hizmetlerine layık görülmesi şeklinde değerlendirilebilir.

Tablo 6.**15 Yaş üstü İstihdam Edilenlerin Cinsiyete Göre Meslek Grubu (Bin Kişi)**

Meslek Grubu	Erkek		Kadın	
	2021	2022	2021	2022
Yöneticiler	1.258	1.367	308	310
Profesyonel Meslek Grupları	1.823	1.907	1 690	1.822
Teknisyenler, teknikerler ve yardımcı profesyonel meslek mensupları	1.298	1.385	521	606
Büro ve müşteri hizmetlerinde çalışan elemanlar	1.142	1.232	858	920
Hizmet ve satış elemanları	3.591	3.802	1.778	2.155
Nitelikli tarım, ormancılık ve su ürünlerinde çalışanlar	2.420	2.356	1.268	1.251
Sanatkarlar ve ilgili işlerde çalışanlar	3.175	3.437	460	517
Tesis ve makine operatörleri ve montajcılar	2.436	2.612	309	361
Nitelik gerektirmeyen işlerde çalışanlar	2.648	2.719	1.814	1.993

Sancar' a (2008) göre kamusal düzenin sağlanmasında ve siyasi karar mekanizmalarının olduğu yapılarda kadın-erkek eşitliğinin geçerli olduğunu söylemek çok zordur. Bu anlamda bakıldığında zaman; kamu kurumlarında, bürokratik yapı içerisinde, yükseköğretim kurumlarında ve yargı organlarında % 20-25' ini kadınlar oluşturmaktadır. Fakat kadınların katılım oranı siyasi partilerin yönetim kademelerinde ve seçim temelli ulusal ve yerel meclislerde % 10' un altında yer almaktadır. Bu oranlar Türkiye' de kamu görevlerinin yürütülmesinde kadınların memuriyete artan oranda katıldığı fakat siyasi kararlar aşamasında geri kaldığını göstermektedir. Açıkça görüleceği üzere, Yüksek yargı organlarının, meslek odalarının, baroların, bakanlıkların, üniversitelerin ve diğer kamu hizmetlerinin yürütüldüğü kurumlarda üst yönetim kademelerine çıkıldıkça kadınların etkinliği ve varlığının azaldığı görülmektedir (Sancar,2008, s.174).

Bu bağlamda Tablo 7' deki 2015-2021 yılları arasındaki büyükelçi oranlarına bakıldığında 2015 yılında %15,5 olan oran 2022 yılında yükselerek % 26,5 olmuştur. Fakat büyükelçi sayısı ve oranında yıllara göre artış yaşanmış olsa da, erkek egemenliğinin sürdüğü yapı içerisinde kadınların varlığı geri kalmaktadır.

Tablo 7.**Cinsiyete göre büyükelçi sayısı ve oranı (TÜİK, İstatistiklerde Kadın)**

Yıl	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın
2015	239	202	37	100,0	84,5	15,5
2016	244	201	43	100,0	82,4	17,6
2017	249	198	51	100,0	79,5	20,5
2018	253	197	56	100,0	77,9	22,1
2019	254	194	60	100,0	76,4	23,6
2020	260	195	65	100,0	75,0	25,0
2021	275	202	73	100,0	73,5	26,5

Aynı şekilde kadınların siyasi yapı içerisindeki varlıkları incelendiği zaman 2015 yılında % 14,7 olan milletvekili oranı 2021 yılında % 17,4 olarak yükselişe geçmiştir. Bu oranlar kadınların temsil oranının yıllara göre arttığını göstermekte fakat erkek nüfusla kıyaslandığında ise temsil oranı yetersiz görünmektedir.

Tablo 8.**Cinsiyete göre Milletvekili sayısı ve Meclisteki temsil oranı (TÜİK, İstatistiklerde Kadın)**

Yıl	Toplam Milletvekili Sayısı	Erkek	Temsil Oranı (%)	Kadın	Temsil Oranı(%)
2015	550	469	85,3	81	14,7
2016	550	469	85,3	81	14,7
2017	539	464	86,1	75	13,9
2018	600	496	82,7	104	17,3
2019	589	487	82,7	102	17,3
2020	584	483	82,7	101	17,3
2021	582	481	82,6	101	17,4

1 Ocak 2023 tarihi itibarıyla yayınlanmış olan UN Women- IPU “Siyasette Kadın 2023” haritasına göre dünya ülkelerindeki kadın bakanların oranı % 22,8’ dir. Bakanlık kabinesinde en yüksek orana sahip olan ülkeler Avrupa ve Kuzey Amerika (% 31,6) olurken, Orta Asya ve Güney Asya ile Pasifik Adaları (% 8,1) bakanlık kabinesinde kadının en az temsil edilen bölgeler olmuştur. Birleşmiş Milletler Kadın Birimi (UN Women) ve Parlamentolar Arası Birlik (IPU) tarafından 2005 yılından bu yana hazırlanan haritaya göre tüm ülkelerde siyasi karar mekanizmalarında kadınlar yer almaya başlamış fakat hala toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanamadığı belirtilmektedir (Birleşmiş Milletler -Türkiye,2023).

Tablo 9.**Seçili ülkelerdeki bakanlık makamında kadınların oranı (BM-Türkiye,2023)**

Ülke	Kadın %	Kadın bakan sayısı	Toplam bakan sayısı
% 50 ile % 66,7			
Arnavutluk	%66,7	8	12
Finlandiya	%64,3	9	14
İspanya	%63,6	14	22
% 40 ile % 49,9			
Kanada	%48,6	17	35
Güney Afrika	%48,1	13	27
İsveç	47,8	11	23
% 35 ile % 39,9			
Dominika	%38,5	5	13
Slovenya	%38,5	5	13
Fransa	%35,3	6	17
% 4 ile % 9,9			
Pakistan	%9,4	3	32
Hindistan	%6,7	2	30
Türkiye	%5,9	1	17
Türkmenistan	%5,9	1	17
Çin	%4,2	1	24

Tablo 9’ da yer alan IPU-UN Women 2023 haritası verilerine göre siyasi lider rolünde yer alan kadın nüfus oranının en yüksek olduğu ülkeler Arnavutluk, İspanya, Finlandiya iken en düşük olan ülkeler arasında % 4-% 9,9 yüzdeliğine giren Pakistan, Hindistan, **Türkiye** ve Türkmenistan yer almaktadır (Birleşmiş Milletler Türkiye, <https://turkiye.un.org/en/224323-women-politics-map-2023>, Erişim Tarihi: 26.04.2023).

Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü’nün hazırlamış olduğu “*Türkiye’de Kadının Durumu Ulusal Raporu*” na göre, kadınların siyasi yaşam içerisinde varlıklarını gösterebilmeleri 20. Yüzyılın ikinci yarısında ortaya çıkmıştır. Bu anlamda 1952’ de Birleşmiş Milletler tarafından kabul edilen Kadınların Siyasal Haklarına Dair Sözleşme siyasal hakların tanınması anlamında önemli bir belgedir. Cumhuriyet’in kuruluşundan günümüze kadar geçen süre zarfında kadınların siyasi yaşama katılım oranlarında, parlamento, yerel yönetimler, siyasi partiler ve kamu yönetiminde etkinlik göstermelerinde olgun bir gelişme yaşanmamıştır. Örneğin, 1935 seçimlerinde parlamentoya giren milletvekillerinin içinde kadınların oranı %

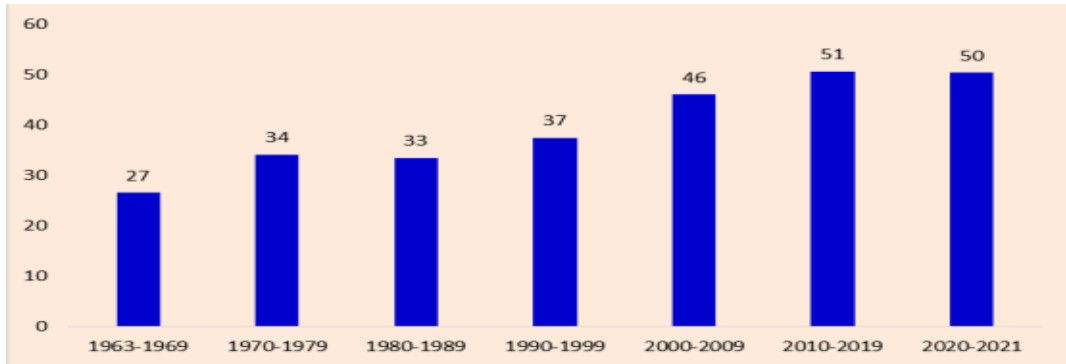
4.5 iken, 1950 yılı seçimlerinde bu oran % 0.6'a düşmüş, 1999 seçimleri sonucu ise ancak % 4.2'e çıkmıştır (KSGM,2022, s.63-64). Kadınların Meclisteki temsil oranı 2021 yılında % 17,4' e yükselmesine rağmen veriler incelendiği zaman erkek baskın bir yapının olduğu görülmektedir.

Tablo 10.

Cinsiyete göre üst ve orta düzey yönetici pozisyonlarındaki bireylerin oranı

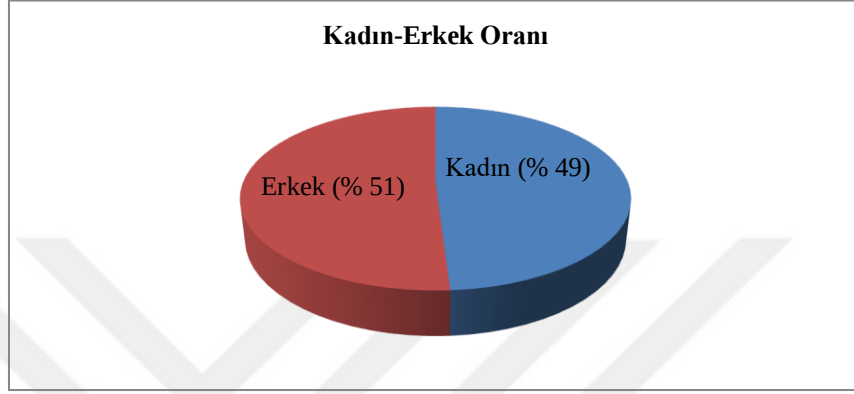
Cinsiyete göre üst ve orta düzey yönetici pozisyonlarındakibireylerin oranı		
Yıl	Erkek	Kadın
2012	85,6	14,4
2013	83,4	16,6
2014	84,5	15,5
2015	85,6	14,4
2016	83,3	16,7
2017	82,7	17,3
2018	83,7	16,3
2019	82,5	17,5
2020	80,7	19,3
2021	79,3	20,7

TUİK verilerine göre 2012 yılında şirketlerde çalışan üst düzey ve orta kademe yönetici pozisyonundaki kadın oranı %14,4 iken 2021 yılında %20,7' ye çıkmıştır (TUİK, İstatistiklerde Kadın). Tablo 10' da yer alan verilere bakıldığı zaman yıllara göre üst düzey ve orta kademe yönetici pozisyonunda çalışan kadın oranında yükseliş yaşanmış olsa da bu kademelerde erkek egemen bir yapının olduğu görülmektedir.



Şekil 2. Türkiye’de faaliyet gösteren bankalarda çalışan kadın payı/yüzde (2022)

Türkiye Bankalar Birliği tarafından yayınlanan rapora göre; 1963’ ten günümüze kadar olan süreçte bankalarda çalışan kadın nüfusunda önemli bir yükseliş yaşanmıştır. Şekil 2’ de gözlemlendiği üzere 1963 yılında bankacılık alanında istihdam edilen nüfusun % 23’ ünü kadınlar oluştururken 2021 yılı sonunda istihdam edilen kadın nüfus % 50’ ye ulaşmıştır (Türkiye Bankalar Birliği, 2022).



Şekil 3. Türkiye’de ki bankalarda çalışan kadın –erkek payı/yüzde (2022)

Türkiye Bankalar Birliği tarafından yayınlanan rapora göre; Şekil 3’de görüleceği üzere kadın çalışan oranının bankacılık sektöründe yaklaşık %50, erkek çalışan oranının ise %51 oranındadır (Türkiye Bankalar Birliği, 2022).



Şekil 4. Bankalardaki kadın yöneticilerin oranı (2022)

Türkiye Bankalar Birliği tarafından yayınlanan rapora göre; Şekil 4’ de görüleceği üzere kadın nüfusun yöneticilik kadrolarındaki oranlarına bakıldığında zaman

2013 yılında % 12 iken 2021 yılında bu oran artış göstererek % 19' a ulaşmıştır (Türkiye Bankalar Birliği, 2022). Bu oranlar bankacılık sektöründe geniş bir istihdam yüzdeliği oluşturan kadın nüfusunun üst kadrolara çıkıldıkça aynı etkiyi gösteremediği ve yöneticilik kadrolarında kadın nüfusa hak ettiği yerin verilmediği şeklinde değerlendirilebilir. Brewis ve Linstead (1999) ise bankacılık sektörünün çoğunluğunu kadınların oluşturduğunu fakat buna rağmen üst kademelere çıkıldıkça erkek nüfusun aktif olduğunu belirtmiştir (Brewis ve Linstead, 1999, s.7; Akt: Dönmez, 2022, s.176).

Tablo 11.

Türkiye’de ki Üniversitelerdeki Kadın Öğrenci, Öğretim Üyesi, Öğretim Elemanı, Profesör, Dekan ve Rektör Kadın Sayısı (2021)

Toplam Öğrenci Sayısı	Kadın Öğrenci Sayısı
8 Milyon 296 Bin 959	4 Milyon 124 Bin 812
Toplam Öğretim Elemanı Sayısı	Kadın Öğretim Elemanı Sayısı
184 Bin 600	85 Bin 240
Toplam Profesör Sayısı	Kadın Profesör Sayısı
34 Bin 284	11 Bin 617
Toplam Rektör Sayısı	Kadın Rektör Sayısı
204	19

Tablo 11’de 2021-2022 Yükseköğrenim İstatistiklerine bakıldığında üniversite eğitimi alan toplam öğrencilerin sayısı 8 Milyon 296 Bin 959 olup, 4 Milyon 124 Bin 812 ile kadın öğrenciler bu sayının yarısını oluşturmaktadır (YÖK, Erişim Tarihi 08.04.2023). Öğretim elemanı bazında bakıldığında incelendiğinde toplam öğretim elemanlarının yarıya yakını kadınlar oluştururken bu rakam profesörlük ve rektörlük alanlarında düşük seyretmektedir. Üst kademelerde yaşanan bu düşüş ile akademi alanında yöneticilik gerektiren unvanlarda ve karar mekanizmalarında erkek işgücüne nazaran kadın işgücünün daha az varlık gösterdiğini ve temsil edildiğini söylemek mümkündür.

Yükseköğrenim istatistiklerine göre; Türkiye, yüzde 32 kadın profesör oranı ile AB ülkelerini yüzde 20,8 ortalamaya sahip olarak geride bırakmış durumdadır. Ayrıca Yükseköğretimde kadın yönetici oranı (rektör, dekan, bölüm başkanı, yüksek okul müdürü) AB ülkelerinde yüzde 23,7 iken Türkiye’de yüzde 28 oranındadır. Kadın araştırmacı oranı ise AB ülkelerinde yüzde 42,3, Türkiye’de yüzde 43,2 oranında yer alarak Türk kadınları Avrupa’daki hemcinslerini geride bıraktığı belirtilmektedir (YÖK, 2023). Bu anlamda sadece Türkiye’ de değil dünyanın geri

kalanında da kadınların üst basamaklara tırmanmakta sorunlar yaşadığını söyleyebiliriz.

1.2.4.Türkiye’ De Kadın İstihdamına Yönelik Politikalar

Küreselleşme ile birlikte insan hakları kapsamında önemli gelişmeler yaşansa da toplumsal hayatta cinsiyet eşitsizliği sorunu yıllardan beri varlığını korumaya devam etmiştir. Bu bağlamda İnsan Hakları Beyannamesinin 23 maddesinde yer alan “1-Her şahsın çalışmaya, işini serbestçe seçmeye, adil ve elverişli çalışma şartlarına ve işsizlikten korunmaya hakkı vardır. 2-Herkesin, hiçbir fark gözetilmeksizin, eşit iş karşılığında eşit ücrete hakkı vardır. 3- Çalışan her kimsenin kendisine ve ailesine insanlık haysiyetine uygun bir yaşayış sağlayan ve gerekirse her türlü sosyal koruma vasıtalarıyla da tamamlanan adil ve elverişli bir ücrete hakkı vardır.” hükümleri ile erkek ve kadınların eşitliği, haysiyet ve değerleri vurgulanarak, sosyal yaşamı kolaylaştırma ve yaşam standartları yüksek bir hayatın kurulması beyan edilmiştir (İnsan Hakları Beyannamesi).

Cinsiyete dayalı politikalar konusunda kadınların istihdamı özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde önemli bir sorun olarak yer almaktadır. Kadın istihdamı az gelişmişlik göstergesi olmakla birlikte Batılı ülkelerde istenilen düzeyde çözülemeyen bir sorun olarak görülmekte olup bu anlamda devletler ve kurumlar kadın istihdamını arttırmaya yönelik politikalar uygulamaya koymuştur (Sağlam 2017, s. 9). Türkiye kadın istihdamına yönelik adım atmıştır. Örnek olarak atılan adımlar ise;

Türkiye, Birleşmiş Milletler tarafından 1985 yılında yayınlanan “Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesine taraf olmuştur (Toksöz,2007, s.49).

1. Pekin Dördüncü Dünya Kadın Konferansında kabul gören Pekin Deklarasyonu ve Eylem Platformunu imzalamaya ve toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamayı kabul etmiştir (Toksöz,2007, s.49).
2. Türkiye, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından kabul edilen ve çalışma hayatında kadın-erkek eşitliğine ilişkin “100 sayılı Eşit Değerde İş İçin Ücret Sözleşmesine” üye olmuştur.

3. Türkiye, meslek ve yapılacak iş seçiminde, işe alımda ve işten ayrılma durumlarında yaşanabilecek kişiler arası ayrımcılık olaylarına değinerek, bu süreçlerde eşitliği yok edecek her türlü ayrımcılığı yasaklayan “111 sayılı İş ve Meslek Bakımından Ayrım Hakkında Sözleşmesine” üye olmuştur. (Tüzünkan,2016, s.316)
4. Türkiye, kişilerin sunulan çalışma haklarını özgürce kullanabileceği, herkese eşit iş imkânlarının yaratılması, bireylerin niteliklerine uygun işlerde çalışmasını ve kişilerin yaşam standartlarını yükseltmeyi amaçlayan 122 Sayılı İstihdam Politikasıyla İlgili Sözleşmeye üye olmuştur (Aydın,2021, s.21).

Personel Temininde Eşitlik İlkesine Uygun Hareket Edilmesi Konulu 2004/7 Sayılı Başbakanlık Genelgesi:

2004 yılında yürürlüğüne giren bu genelge ile kamu kurum ve kuruluşlarınca çıkılan iş ilanlarında getirilen “erkek olmak” şartı ile hizmetin gereği dışında cinsiyet ayrımına yer verilmemesi durumunun personel alımında taraf olunan uluslararası sözleşmelerinde temel aldığı kadın- erkek eşitlik ilkesine uygun olmadığı belirtilmiştir (2004/7 Sayılı Başbakanlık Genelgesi).

Türk Ceza Kanunu:

5237 sayılı Türk Ceza Kanunun 105. Maddesi ile “Cinsel Taciz” suçu ele alınmış olup, işyerinde gerçekleştirilen cinsel tacizin suç sayılması bu kanun ile sağlanmıştır (Yaşar,2019:129). Bu kanun ile hiyerarşi veya gerçekleştirilen hizmet ilişkisinin ortaya çıkardığı gücü veya aynı işyerinde çalışmanın getirmiş olduğu ilişkiden yararlanarak bu durumu kötüye kullanma sonucu cinsel taciz fillerinin ortaya çıkması sonucunda verilecek cezada yarı oranında artırılır şeklinde düzenlenme getirilmiş olup bu düzenleme ile çalışma ortamında amiri veya işvereni tarafından cinsel tacize uğrayan kadınları korumaya yönelik uygulama tedbiri alınmıştır (Türk Ceza Kanunu).

Medeni Kanun:

Kadın-erkek eşitliğini baz alan ve 22.11.2001 tarihinde kabul edilen Medeni Kanun’un 192. Maddesinde eşlerin tercih edecekleri meslek ve yapacakları iş seçimlerinde birbirlerinden izin almak zorunda olmadıkları belirtilmiş ve böylece kadının iş hayatına girmek istemesinin eşinin iznine bağlı kılan hüküm hukuk sisteminden kaldırılmıştır (Yaşar,2019, s.128).

İş Kanunu:

Türkiye’ de kadınlara yönelik güncel duruma bakıldığı zaman ise son yıllarda çalışma yasasıyla ilgili farklı yasal düzenlemeler yapılmış ve yapılan bu düzenlemeler “6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu” ile bulunduğumuz döneme kadar devam etmiştir. 10.06.2003 tarih ve 25134 sayılı Resmî Gazete’de 4857 sayılı İş Kanunu’nun yayınlanmasıyla ile de 1475 sayılı İş kanunu yürürlükten kaldırılmıştır (Gül, Yalçınoglu ve Atlı, 2014, s.170). Yürürlüğe giren bu yeni iş kanunu ile cinsiyet dahil işveren-işçi ilişkisinde hiçbir sebeple temel insan hakları baz alınarak ayırım yapılamaz (Sağlam, 2017, s.9).

Yayınlanan bu kanun ile çalışma hayatına yeni düzenlemeler getirilmiştir. Telif çalışması, kısa süreli çalışma, belirli süreli çalışma vs. gibi esnek çalışma biçimleri getirilmiştir. Hamile veya emziren kadınların çalışma şartları, “Kadın İşçilerin Gece Postalarında Çalıştırılma Koşulları Hakkında Yönetmelik’ de getirilen diğer önemli düzenlemelerdendir. Bunun yanı sıra çalışan kadınlara analık ve emzirme durumunda verilen haklar iyileştirilmiş olup doğumdan önce ve doğumdan sonra sekizer hafta olmak üzere on altı haftalık süre çalıştırılmamaları esası getirilmiştir (Gül, Yalçınoglu ve Atlı, 2014, s.170). Çalışan kadınlara tanınan bu izinler 4857 Sayılı İş Kanunu’na ve 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu’na göre belirlenmiştir. Bir yaşından küçük çocuğu olan annelere emzirme izni getirilmiş olup bu izinler günde bir buçuk saat emzirme izni olarak düzenlenmiştir. Çalışan kadın işçiler emzirme iznini belirledikleri bir saatte kullanma hakkına sahiptirler (4857 Sayılı İş Kanunu, md. 74). 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu’na göre de çalışan annelere emzirme izni hakkı getirilmiş olup bu izinler ilk 6 ay günde üç saat, ikinci 6 ay ise bir buçuk saat olacak şekilde düzenlenmiştir (657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, md. 104 d fıkrası)

Ayrıca bu kanun ile;

- Cinsiyet veya hamilelik nedeniyle kişinin iş sözleşmesinde bir işlem yapılamayacağı veya işinin sona erdilemeyeceği
- Eşit değerde olan işler için cinsiyet temelli bir ayırım yapılarak daha düşük ücret verilemeyeceği,

- İş akdinin sonlandırılmasında cinsiyet, kişinin medeni durumu, aile yükümlükleri, gebelik veya doğum durumları geçerli sebepler olamayacaktır
- İşyerinde gerçekleşen cinsel taciz olayında işverenin durumdan haberdar olması ve gerekli önlemleri almaması durumunda işçinin işi derhal sona erdirme hakkına sahip olduğu hükümlerine yer verilmiştir (Cevri,2020, s.38).

2000' li yıllarda yaşanan ve Türkiye' yi de etkisi altına alan ekonomik krizler sonrasında piyasada oluşan olumsuzlukları ortadan kaldırmak için yeni tedbirler alınmıştır. Bu kapsamda alınan tedbirlerden biri de kadın istihdamının arttırılmasına yönelik esnek çalışma politikaları olmuştur. Bu kapsamda 2003 yılında çıkarılan 4857 sayılı iş kanunu ile “kısmi süreli çalışma”, “geçici iş ilişkisi” ve “çağrı üzerine çalışma” gibi yeni esnek çalışma modelleri getirilerek kanunlaştırılmıştır (Kaya ve Burtan Doğan, 2016, s. 1070). İşletmelerin kadın çalışanlarının çocuk, hamilelik veya doğum izni gibi faktörlerden kaynaklı işgücü kaybına bağlı olarak maliyetlerinin artması ve bunun sonucu olarak kadınların vardiyalı işlere ve mesai saatlerine uyum sağlayamama sorunları ortaya çıkmakta bu durumda işverenler kadın istihdamından kaçınmaya neden olmaktadır (Tokgöz, 2012, s. 9-10). Bu anlamda sağlanan esnek çalışma imkânlarını kadınların ve işverenlerin tercih etmesi var olan toplumun geleneksel aile yapısı ve buna bağlı olarak oluşan toplumsal cinsiyet yapısını ortaya koymaktadır (Kaya,2021, s.74).

Gelir Vergisi Kanunu:

“2007 yılında Gelir Vergisi Kanunu’nda yapılan değişiklik ile hane içinde kadınlar tarafından üretilen ürünlerin düzenlenen kermes, festival, panayır ile kamu kurum ve kuruluşlarınca geçici olarak belirlenen yerlerde satılması sonucu kadınların elde ettikleri gelirler vergiden muaf tutulmuştur” (Sağlam, 2017, s.12).

6111 Sayılı Kanun (2011):

“Kadınlara yeni istihdam imkânlarının sağlanması amacıyla, 18 yaşından büyük kadınların istihdam edilmesi halinde belli koşullara göre 12 ile 54 ay süresince sigorta primlerinin işveren hisselerinin İşsizlik Sigortası Fonundan karşılanacağı hususları düzenlenmiştir. Kanunla ayrıca, kadınların çalışma hayatını iyileştirici düzenlenmeler getirilmiştir. Bir ay içinde 30 günden az çalışan ya da tam gün çalışmayan ve kendi sigortalılığı nedeniyle aylık bağlanmamış olan ev kadınları isteğe bağlı sigortalı olma imkânına sahiptir” (Sağlam, 2017, s.12).

Kadın istihdamına yönelik politikalardan bir diğeri de Türkiye'nin de yer aldığı 11. Kalkınma Planıdır. Bu kalkınma planında çocuk bakım hizmetlerine yönelik iyileştirmeler, güçlü toplumun inşası olarak görülen kadınların daha çok güçlendirilmesi anlamında eğitim almalarını sağlamak, işgücü piyasasının daha esnek olmasına imkân sağlayan, kadınların toplum içerisindeki statülerini geliştirmeye yönelik farkındalık çalışmaları ve kadına yönelik ayrımcılıkla mücadele etmek gibi politikalar yer almakta ve desteklenmektedir (T.C. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı KSGM, 2023).

Bu gelişmelerin yanı sıra;

- 2008 yılında yürürlüğe giren **“İstihdam Paketi”** ile kadınların ve gençlerin istihdamını artırmak amaçlanmış ve işe alınan kadınların SSK İşveren priminin 5 yıl boyunca kademeli olarak İşsizlik Sigortası Fonundan karşılanacağı,
- 2010/14 sayılı **“Kadın İstihdamının Artırılması ve Fırsat Eşitliğinin Sağlanması”** konulu Başbakanlık Genelgesi 2010 yılında yürürlüğe girmiş olup bu kanun ile kadınların sosyo-ekonomik anlamda güçlendirilmesi ve toplumsal yaşamda kadın-erkek ayrımcılığının ortadan kaldırılması ve sosyal kalkınma amaçlarına ulaşılabilmesi amaçlanmıştır.
- 10 Şubat 2012 tarihinde **“Kadınlar, Engelliler, Gazi ve Şehit Yakınlarına Yönelik Girişimcilik Faaliyetlerinin Geliştirilmesi ve Kadın İstihdamının Arttırılmasını Öngören İş birliği Protokolü”** imzalanmış olup bu protokol kapsamında Ankara, Gaziantep ve Osmaniye olmak üzere 3 ilde Organize Sanayi Bölgesinde kreşlerin temelleri atılmıştır.
- 21 Ocak 2013 tarihinde **“Annemin İşi Benim Geleceğim”** projesi hayata geçirilmiş ve bu proje kapsamında kadın çalışanlar için okul öncesi kurumsal bakımın önemi ve farklı alanlarda kadın istihdamının artırılması konularında bilinçlendirici çalışmalar yapılması hedeflenmiştir.
- 14 Mayıs 2012 tarihinde **“Kadın Çiftçi Eğitimi İş birliği Protokolü”** imzalanmış olup bu proje ile kırsal alanda yaşamlarını sürdüren kadınların kişi hak ve özgürlükleri, tarım faaliyetleri, toplumsal cinsiyet eşitliği konularında eğitilmesi amaçlanmıştır (TBMM,2023).

Türkiye’ de kamu politikalarında cinsiyet eşitliğini sağlama ve uygulama görevi bir kurum olarak 1990 yılında kurulan “**Kadının Sorunları ve Statüsü Genel Müdürlüğü**”ne (KSGM) verilmiştir. Siyasal kararlarda eşit temsili oluşturma konusunda politikalar oluşturmaya çalışan KSGM’ nin 1996 Ulusal Eylem Planının da ise yer alan temel politikalar şöyledir:

- ✓ Siyasal partilerde, yerel yönetimlerdeki karar mekanizmalarında kadınların eşit temsiliini sağlayacak kota dâhil eylemlerin faaliyete geçirilmesi
- ✓ Eşitlik Çerçeve Yasası’ nın çıkartılarak kadın-erkek eşitliğinin ilkelerinin tanımlanması,
- ✓ Bir kamu politikası olarak kadın-erkek eşitliğinin yer edinmesinin sağlanması,
- ✓ Kadınların kamu kurumlarında üst düzey yönetim kademelerinde eşit düzeyde yer almasını sağlayacak kararların alınması ve geliştirilmesi,
- ✓ TBMM’de kadın-erkek eşitliği sağlama konusunda yasama faaliyetlerini bir düzende oluşturacak etkin komisyonun kurulması (Sancar, 2008, s.180).

Sancar (2008)’ a göre kadın örgütleri tarafından desteklenen ve cinsiyet eşitliğini sağlamaya çalışan bu politika tüm resmî belgelerde yer edinmiş olmasına rağmen hemen hemen hiç uygulama alanı bulamamıştır (s.180).

Kadınların işgücünde aktif yer edinmelerinin hem kendisi, hemde aile ve toplumsal kalkınma bazında önemli olduğu gerçeği kabul edilmekle birlikte, yukarıda sayılan tüm gelişmelere rağmen her toplumda olduğu gibi Türkiye’de de halen kadınlar erkeklerin gerisinde kalarak, daha az oranda işgücüne katılmaktadır. Yasalardaki kadın-erkek eşitliğini temel alan yapıya rağmen, mesleki ve teknik eğitim yoluyla niteliksel gelişimini sağlayacak yapının olmaması ve işgücü piyasasına girişini sağlayacak mekanizmaların oluşamaması bu düşüşün önemli nedenleri olarak görülebilir (Karaca, 2007, s.20). Ayrıca gerçekleştirilen yasal değişiklikler kapsamında kadın çalışanlar için önemli bir unsur olan çocuk bakım hizmetleri konusunda ise uygulanan politikaların da daha çok piyasa mekanizmasına bırakıldığı ve bu yasal değişiklikler konusunda devletin uyguladığı ciddi yaptırımlar bulunmadığı görülmektedir (Sağlam, 2017, s.13).

Bu anlamda 2017 yılı verileri temel alınarak Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tarafından hazırlanan raporda üye ülkelerde kadınların iş

gücüne katılım oranının en düşük olduğu ülke % 33,6 ile Türkiye olmuş ve bu durum Türkiye’ de kadınlara yönelik gerçekleştirilen tüm faaliyetlere rağmen kadın iş gücünün diğer ülkelere göre daha geride kaldığını göstermektedir. Bu oran 1990 yılında % 34,2 olarak kayıtlara geçmiştir (Euronews, 2023).

1.3.Cam Tavan Kavramı

Cam tavan kavramı, kadınların çalışma yaşamında faaliyet gösterdiği alanlardaki yetkinliklerini kazanmalarına rağmen bu alanda ilerlemeleri noktasında karşılarına çıkan görünmeyen engeller olarak tanımlanmaktadır. Kadın çalışanları terfi almaktan, iyi bir maaş düzeyine ulaşmaktan alıkoyan bir faktör olup kavramın “cam” olarak ifade edilmesinin nedeni ise görünür bir bariyer olmaması ve kadınların bu bariyerlere “gelinceye kadar” bu camın varlığını hissetmemeleridir (Özdemir ve Öznur, 2022, s.353).

Toplum içerisinde kadınlara yönelik oluşan önyargılar sebebiyle kadınların erkeklere göre üst yönetim kademelerine gelmelerinin daha zor olduğu durumu literatürde cam tavan kavramı ile açıklanmıştır (Çiçekli, 2019, s.145). Morrison ve VonLinow (1990)’ a göre cam tavan, cam gibi şeffaf, saydam bir engel olup kadın çalışanlar bu tavanda kariyerlerinde ulaşabilecekleri kademeleri görürler fakat üst yönetim kademelerine ulaşmaya çalışırken bu süreçte birçok engelle karşılaştığı bir tavan olduğu gerçeğiyle de karşı karşıya kalırlar (s. 200).

Küresel ekonomi arenasında kadınların iş dünyasındaki faaliyet alanları giderek artmasına rağmen üst düzey yönetici pozisyonlarında kadın yönetici sayısında istenilen seviyelere ulaşılamadığı görülmektedir. Bu doğrultuda yapılan araştırmalarda kadınların zirveye ulaşmalarını engelleyen birçok faktörün olduğu belirtilmektedir. Bu faktörlerden biri son yıllarda literatürde önemli bir yer edinen “cam tavan” olarak tanımlanan engeldir (Mizrahi,2020, s.150). Dreher (2003)’e göre de alt ve orta düzey yönetim pozisyonlarındaki çalışan kadınların oranı önemli ölçüde artarken, üst düzey yönetim pozisyonlarına ulaşan kadınların oranı nispeten küçük kalmıştır (s.541).

Cam tavan kadınları stratejik yönetim işlevlerinden uzaklaştırarak onları destek yönetimi pozisyonlarında tutan bir olgudur. Alt düzey yönetimde istihdam edilen kadınların oranı üst ve orta düzey yöneticilik pozisyonlarına göre daha yüksek seviyelerde olup üst düzey yönetim kademelerinde var olan cam tavanı kırmak zor

bir durum olarak görülmektedir. Dünya çapında kadınlar daha çok küçük yönetici pozisyonlarında istihdam ettirilmektedir. Yüksek yönetim kademelerinde kadınların erkeklere nazaran daha az temsil edilme durumu Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından 2018 yılında 5 bölgede yaklaşık 70 ülke baz alınarak 13.000 şirketten oluşturulan örneklem sonucu ile de desteklenmiştir. Yapılan anket sonucuna göre şirketlerin % 60'ından fazlası denetim, alt veya idari yönetim ile orta düzey yönetim kadrosunda en az bir kadın istihdam ettiği, üst düzey yönetim kadrolarında çok az kadının temsil edildiği ve şirketlerin sadece % 48' inin üst düzey yönetiminde en az bir kadın olduğu belirtilmiştir (The World's Women 2020).

Üst düzey yönetim kademelerinde oluşan cam tavan, yönetim fonksiyonları içinde bir ayrışma yaşanmasına da neden olmaktadır. 2018 yılında yapılan anket çalışmasında üst düzey kadın yöneticiye sahip şirketlerin fonksiyonel sorumlulukları incelendiği zaman kadınların genel olarak destek yönetimi fonksiyonlarında daha fazla temsil edildiği, araştırma geliştirme ve kâr-zarar yönetimi alanlarındaki yöneticilik ile insan kaynakları, finans ve yönetim gibi daha stratejik olarak görülen fonksiyonlarda ise genellikle erkeklerin temsil edildiği vurgulanmıştır (The World's Women 2020).

Bir diğer tanıma göre ise, cinsiyet ayrımcılığın bir boyutu olarak görülen cam tavan kavramı kadın çalışanların üst düzey yönetici pozisyonlarına terfi edilmesi aşamasında mesleki kazanımlarına, yeteneklerine ve bu anlamdaki başarılarına bakmaksızın karşılaştıkları var olan fakat belirsiz, aşılması güç engeller olarak tanımlanmaktadır (Ayrancı ve Gürbüz, 2012, s. 128).

Örücü (2007)' ye göre ise karşılaşılan sorunların belirsizliği olarak tanımlanan cam tavan devlet kurumlarında, şirketlerde veya kar amacı gütmeyen kuruluşlarda çalışan ve yüksek pozisyonlara gelmek isteyen kadınların örgüt içerisinde karşılaştıkları engellerdir (Örücü, 2007, s.118). Goodman ise (2003) cam tavanı örgütlerde üst yönetim seviyesinin altında bulunan kadınlar için bir düzlük olarak ifade etmektedir (s.476).

Bir diğer tanıma göre ise cam tavan kadın çalışanların yaptıkları işlerindeki başarılarına, liyakatlerini göz önünde bulundurmadan ilerlemelerini engelleyen ve net bir şekilde görünmeyen kadınlar ile üst yönetim arasında yer edinen engelleyici faktörlerdir. Bu faktörler işletmelerin başarısı, verimliliği veya rekabet üstünlüğü

elde edebilmek için gerekli olan farklı yeteneklere sahip kadın çalışanların üst düzey yönetici pozisyonlarında görev alamamalarına neden olmaktadır (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014, s.4).

Örgütlerde veya üst kademe yönetim pozisyonlarında kadınların karşı karşıya kaldığı ve keyfi engeller olarak tanımlanan cam tavan kavramı ile iş dünyasında yükselişe geçen kadınların üst düzey noktalarda karşılaştıkları ve bu aşamada “tavana” vurdukları anlatılmaya çalışılmaktadır (Aytaç, 2001, s.42). Kadınların karşısına çıkan bu engeller onların yaptıkları işteki performans göstergesi olarak beceri, eğitim veya iş deneyimine sahip olmadıkları için değil sadece kadın oldukları gerçeğine dayanan engellerdir (Kobal, 2021, s.57).

FamilyCircle dergisinde faaliyetlerini sürdüren ve 1984 yılında Adweek dergisinde verdiği bir röportajda “Cam Tavan” kavramından bahseden Gay Bryant bu metaforu şu şekilde özetlemektedir;

“Kadınlar belirli bir noktaya kadar ulaştılar. Ben o noktayı “cam tavan” olarak adlandırıyorum. Orta yönetimin tepesindeler ve orada duruyorlar ve oraya saplanıp kaldılar. Tepede tüm bu kadınlar için yeterli oda yok. Bazıları kendileri için iş dünyasındaki kariyerlerine devam ediyorlar. Diğerleri ise, dışarı çıkıyor ve aileler yetiştiriyorlar” (Frenkiel, 1984,Akt: Ünal,2014).

Cam Tavan, kadın çalışanların yönetici kademesinde bir noktaya geldikten sonra daha üst pozisyonlara yükselmeyi, terfi ettirilmeyi beklediği anda karşısına çıkan ve tam olarak adlandıramadığı nedenlerden dolayı terfi ettirilememe durumu olarak açıklanabilir (Şiyve, 2004). Cam tavan denilince akla ilk kadın çalışanlar gelirse de erkekler de kariyerlerindeki ilerlemelerinde engellerle karşılaşabilmekte ve bu durum da cam tavan ile açıklanabilmektedir. Fakat kadınların çalışma hayatlarında hem üst hem de alt yönetimde karşılaştıkları engeller erkeklere nazaran daha geniş kapsamlı olduğundan literatürde genel olarak kadınlara yönelik cam tavan konusu araştırılmıştır.

Cam tavan kavramına ilişkin yukarıda yapılan tanımlara bakıldığında genel olarak benzer ifadeler kullanıldığı görülmektedir. Cam tavan kavramına ilişkin ifade edilen genel özellikler;

- Kadın çalışanların görevde yükselmelerinde/kariyerlerinde sınırlandırıcı bir etkisi bulunmaktadır,

- Kadın çalışanlar tarafından fark edilemeyen ve aşılması zor olan engeller olarak ortaya çıkmaktadır,
- Kadın çalışanların karşılarına çıkarılan keyfi engellerdir,
- Kadınların çalışma alanı ve çalıştığı alana sahip olduğu yetkinliklerine bakılmaksızın cinsiyetçi yaklaşımdan oluşan bir kavramdır.

Afza ve Newaz (2006)' a göre ise Cam Tavan Sendromunu tanımlamak için dört kriter bulunmaktadır. Bu kriterler;

1. Oluşan koşulların cinsiyet temelli veya ırki ayrım içermesi gerekmektedir,
2. Yaşanan eşitsizlik olayı çalışan hayatında kariyer basamaklarında ilerledikçe artmaktadır,
3. Oluşan cinsiyet ve ırki ayrım kariyer basamaklarında yükselme şansını azaltmaktadır,
4. Kariyer sürecinde yaşanan ilerlemelere bağlı olarak yaşanan sorunlar da artmaktadır (Afza ve Newaz, 2006, s.1, Akt: Özertürk ve Gül, 2021, s.27).

1.3.1. Cam Tavan Kavramının Tarihsel Gelişimi

Akademik alanlarda cam tavan kavramı kadının iş dünyasına girmesiyle doğmuş ve genel olarak kadın çalışanlara yönelik durumları belirlerken kullanılmaktadır. Bu anlamda hayvanlar üzerinde yapılan deneylerde bu kavram somut hale getirilerek durum açıklanmaya çalışılmıştır. Konu ile ilgili yapılan pire deneyi bu metaforu özetlemektedir. Bu deney;

Farklı yüksekliklere zıplayabilen pireler bilim adamları tarafından toplanarak 30 cm olan bir cam fanusunun içine yerleştirilir. Cam fanusun altına metal bir zemin yerleştirilir ve bu zemine ısı uygulanmaya başlanılır. Belli bir süreden sonra ısıdan rahatsız olan pireler zıplayarak fanustan çıkmaya çalışırlar ama cam tavana çarparak yere düşerler. Yere düşen pireler zemin sıcak olduğundan tekrar zıplar ve tekrar cam tavana çarpar düşerler. Pireler cam tavanın ne olduklarını anlayamadıklarından kendilerini fanustan dışarıya çıkmalarına neyin engel olduğunu anlayamazlar. Zıplama ve düşme döngüsü sürekli devam eder ve pireler o zeminde 30 cm den fazla zıplanmaması gerektiğini öğrenirler. İstenilen amaca ulaşan bilim adamları deneyin ikinci aşamasına geçer ve cam tavanı kaldırır ve yine aynı şekilde

zemine ısı vermeye başladılar. Üzerlerinde cam engeli olmamasına rağmen pireler sadece 30 cm zıplardılar. Pirelerin daha yükseğe zıplama imkânları vardır fakat cesaret edemezler. Onları engelleyen dış faktör (cam tavan) kaldırılmış olmasına rağmen mücadele istekleri kırılmış ve öğrenilmiş çaresizlik durumu ortaya çıkmıştır. Bu duruma “cam tavan sendromu” denilmektedir. Benzer davranış insanlarda da görülmektedir. Kadınlarda sürekli olarak karşılıklarına nasıl engeller çıktığını bilmeden, bu engeller karşısında zamanla öğrenilmiş çaresizlik durumunu yaşamaktadırlar (Korkmaz,2014, s.8-9).

1970’ li yıllarla birlikte kadınlar iş dünyasında aktif katılım göstermeye başlamış olup aynı zamanda eğitim seviyelerinde de artışlar yaşanmaya başlanmıştır. Bu gelişmeler kadınların iş hayatında var olma durumunun sorgulandığı küresel arenada kadının yönetici olup olamayacağı tartışmasına kaymasına neden olmuştur. İş dünyasına aktif katılım göstermeye başlayan kadınlar 1980’li yıllarla birlikte farklı sorunlarla karşılaşmaya başlamıştır. Orta düzey yöneticiliğe kadar yükselmeyi başaran kadın çalışanların karşılaştıkları engeller üst düzey yönetici pozisyonlarına çıkmalarına izin vermemektedir. (Ünal, 2015, s.14).

1977 yılında Rosebeth Moss Kanter tarafından yayımlanan “*Şirketlerdeki Erkekler ve Kadınlar*” kitabının cam tavan kavramının ortaya çıkışında önemli bir rolü bulunmaktadır. Bu kitapta işyerinde cinsiyete dayalı yaşanan deneyimler öne çıkarılmış olup bu tarihten sonra kadınların üst düzey kademelere yükselememe nedeni olarak cam tavan kavramı literatürde araştırma konusu olarak ivme kazanmaya başlamıştır (Güner, 2011, s. 59).

1979 yılında ise ilk kez Hewlett-Packard’ ın kadın yöneticileri olan Lawrence ve Maianne Schreiber tarafından kabul gören cam tavan kavramı, basın özgürlüğü için düzenlenen Kadın Enstitü Konferansında kadınların kariyer sürecini betimlerken kullanılmıştır (Ünal,2015, s.14). Bu kavrama ilişkin ABD’ de ilk resmi tanım ise “*Nitelikli bireylerin yönetim seviyesi pozisyonlarına yükselmelerini önleyen tutumsal ve örgütsel ön yargılar*” şeklinde olmuştur (Soysal ve Baysal, 2016, s.227).

1980’ li yıllarda ise genç yaştaki kadınların erkek çalışanlardan veya kendilerinden daha yaşlı kadınlardan daha az motive olduğu ve etkin bir çalışma performansı gösteremeyeceği görüşü hâkimdi. Bu görüşün kabul edilmesinin nedeni ise kadınların çocuk sahibi olduklarında zamanlarının büyük bir bölümünü annelik

görevi için ayırdıkları ve bu durumun iş performanslarını olumsuz etkilediği görüşüydü. Kadın çalışanlarının bu süreçte daha az özverili çalışacağına inanan birçok şirket kadınların terfi almalarını engellemekte ve örgütte üst düzey görevlere gelmelerini istememektedir (Hocaoğlu, Tükenmez ve Donuk,2022, s.3). Cam tavan kavramı akademik anlamda ise 1986'da Wall Street Journal'ın 24 Mart baskısında kadınların kariyer süreçlerinde belirli bir düzeye yükselmelerinde görünmeyen faktörlerce engellediğine nasıl engellediğine atıfta bulunan bir makale ile hareketlilik kazanmaya başlamıştır (Hocaoğlu, Tükenmez ve Donuk,2022, s.3).

Kadınların üst düzey yönetici pozisyonlara çıkmalarını engelleyen faktörleri tespit ederek ve kadınları özel sektörde yükselmesini teşvik etme kapsamında başarılı programlar oluşturmak için 1991 yılında Bush ve ekibi tarafından “Uluslararası Cam Federasyonu” kuruldu. Oluşturulan komisyonun cam tavan kavramına ilişkin yaptığı tanım ise şu şekildedir; Cam tavan kadınların ve azınlıkların örgütlerde ilerlemelerine engel olan görünmez engellerin bütünüdür. Kadınların cinsiyetçi yaklaşımla sadece kadın oldukları için yönetici pozisyonlarından uzak tutulduğu ve erkeklerin egemenlik kurduğu işletmelerde kadının güç sahibi olmasının kabullenilmediği belirtilmektedir. Bunlardan dolayı üst yönetim kademeleri kadınlar tarafından fark edilmeyen şeffaf bir cam tavanla engellenmiştir (Goodman, Fields ve Blum, 2003, Akt:Öztürk,2011, s.30).

1991 yılında Amerika Birleşik Devleti Kongresinde ise çalışma yaşamında artan varlıklarına rağmen kadınların, iş dünyasında yönetim kademelerinde yeterince temsil edilemediğini ve bu süreçte engellerle karşılaştığını tespit etmiştir. Bu kapsamda 1991 tarihli Medeni Hakla Yasasının II. Başlığında Cam Tavan Komisyonu kurularak “Cam Tavan Yasası” kabul edilmiştir. Cam Tavan Komisyonunun amacı ise aşağıda belirtilmiş olan konuları incelemek olmuştur.

- Örgütlerin yönetim kademelerini ve karar alma pozisyonlarını doldurma şekli,
- Karar alma mekanizmaları için gerekli olan nitelikleri edinme konusunda uygulanan gelişimsel uygulamalar,
- Örgütlerde var olan ücret politikaları,

- Yönetim kadrolarında yer alması konusunda daha vasıflı ve nitelikli işgücünü oluşturma konusunda yıllık ödülün oluşturulması (Johns,2013, Akt.:Çankaya ve Çiftçi,2022, s.318).

1.3.2. Cam Tavan Sendromunda Engeller

Yönetme işinin erkeğe, “ev içi” işlerinin kadına atfedildiği yönünde var olan algı günümüzde önceye göre kırılmış olsa da örgütlerde yönetici kademelerinde hala erkek egemenliği hâkimiyetini sürdürmekte kadınlar ise daha çok statü konumlu işlerde çalışmakta veya makamlarda “tek kadın” olarak yalnız kalabilmektedir (Deniz ve Terzi, 2020, s.424). Her ne kadar günümüzde kadınların iş hayatında edindikleri yer artış gösterse de yönetim kademelerinde üst pozisyonlara çıkıldıkça bu pozisyonlarda bulunan kadın oranında düşüş yaşandığı görülmektedir. Türkiye’de kamu ve özel sektörde çalışan kadın profiline bakıldığı zaman özel sektörde yönetim pozisyonunda bulunan kadın oranının kamuya göre nispeten daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumun nedeni ise kadınların kişisel tercihleri veya kendilerinden kaynaklanan eksikliklerden ziyade kadın algısı ve bu durumun kadınlar üzerinden yarattığı “özgüven eksikliği” gibi toplumsal yapı ve anlayışın oluşturduğu dış faktörlerden kaynaklı durumlar da olabilir (Negiz ve Yemen, 2011, s.203). Oysaki bu anlamda yapılan araştırmalarda kadın yöneticilerin bulunduğu örgütlerde finansal ve organizasyonel açıdan yüksek başarı sağlandığı, bu yöneticilerin bulunduğu örgütlerin daha yenilikçi bir anlayışa sahip olduğu ve beraberinde daha yüksek iş tatmini, örgütsel bağlılık ve daha az tükenmişlik sendromu yaşandığı sonucu ortaya konmuştur (Deniz ve Terzi, 2020, s.424).

Korkmaz’ a (2014) göre çalışan kadınların yönetsel kademelerde karşılaştıkları engeller şöyle özetlenebilir (s.7).

- *“Ataerkil toplum değerleri ve geleneksel roller*
- *Cinsiyet temelli ayrışma*
- *Ekonomik özgürlüğün faydasına inanmamak*
- *Kendine güven veya zihinsel olgular*
- *Başarı, zirve, yalnızlık korkusu*
- *“Kraliçe Arı Sendromu” veya tek olma özlemi*

- *Cam tavan sendromu*
- *Mobbing*
- *Geniş açı ile bakabilme*
- *Analitik bakış açısı*
- *Kadınlara yönelik stereotipleme”*

Bu engellerden biri de Cam Uçurum (Glass Cliff). Haslam (2007) cam tavan sendromunun yerini cam uçuruma bıraktığını belirtmiştir. Araştırmacılara göre, kadınlar, üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaştıklarında “cam uçurum” olarak tanımlanan örtük ayrımcılıkla karşılaşmaktadırlar (Akbaş ve Korkmaz,2017, s.76). Cam uçurum kadınların kriz ve riskli durumlarda yöneticilik kademelerine itilmesi ve bu durumda yaşanan başarısızlık karşısında daha fazla bedel ödettirmek amacıyla hareket edilmesidir.

Yönetmel kademelerde kadınların aktif yer edinmemesinin yukarıda belirtilen sebepleri genel olarak kişisel, kurumsal ve toplumsal kategori de sınıflandırılmıştır. Kadınların iş hayatında yükselebilecekleri kademeler için kendilerini yeterli görmeyişleri ve “özgüven eksikliği” durumu ve başarıya ulaşan kadınların yalnızlık korkusuna kapılmaları ilerlemelerinde en önemli engeller arasında yer almaktadır. Yükseliş gösteren kadın iş ve aile hayatından soyutlanacağı ve yalnızlık yaşayacağı olgusuna kapılmaktadır. Toplumun kadın için oluşturduğu annelik ve iyi bir eş olma kalıbı kadının bazı durumlarda kendi kişisel tercihleri bazı durumlarda ise oluşan toplumsal baskı ile yönetim kademelerinde istenilen noktaya gelememesine neden olmaktadır (Korkmaz, 2014, s.8).

Kadınların yaşadığı kariyer engellerinden bir diğeri de “Kraliçe Arı Sendromu” diye adlandırılan, iş hayatında yönetici konumunda bulunan kadınların hem cinslerine karşı çekememe, onların yükselmesini istememe faktörüdür. Mert’ e (2022) göre yapılan çalışmalar da yönetmel kademelerde güç ve otorite sahibi kadın yöneticilerin mevcut konumlarını koruma ve kadın astlarının bu konumlara gelmesine engel olarak onlara karşı destekleyici tavırlar yerine engelleyici davranışlar gösterdiği belirtilmiştir (s.1092).

Johnson ve Helm' göre (2011) Kraliçe Arı Sendromu yaşayan kadın yöneticiler astlarına karşı başarılı bir rol model iken örgütteki tek başarılı olma arzusu ile yöneticilik anlamında kazandığı bilgi ve tecrübelerini paylaşmayı kabullenmemekte kadın çalışanlara karşı mentorluk yapmayı reddetmektedir. Hemcinslerine karşı gösterilen bu durumlar kadın çalışanlar arasındaki iş ilişkilerini etkilemekte, kariyer ilerlemesi önünde büyük bir engel olmaktadır (Johnson ve Helm,2011, Akt: Mert, 2022, s.1092).

Dünya Ekonomik Forumu tarafından 2003 yılında “Yarının 100 Küresel Lideri” arasından seçilen Yaprak ÖZER vermiş olduğu bir röportajında; kadın çalışanların kariyer yaşamlarında önlerine çıkan cam tavanları çıkaranların yalnızca erkekler olmadığını belirtmiştir. Önlerine çıkarılan cam tavan engellerinin zaman zaman hem cinsleri tarafından da kaynaklandığını dile getirmiştir (Erengil ve Özbay, 2005, s.148-149).

Bu bağlamda Almanya’ da yapılan bir araştırma sonucuna göre kadın yöneticiye bağlı olarak çalışan kadınların, erkek yönetici ile çalışan kadınlara göre daha çok sağlık problemleri yaşadığı belirtilmiştir. Aynı şekilde Amerikan Yöneticiler Birliği’ ne göre kadınların % 95’ i çalışma yaşamlarının herhangi bir döneminde başka bir kadın çalışan tarafından zarara uğramıştır (Er ve Adıgüzel, 2015, s.164).

Çalışmamızda bu engeller arasında yer alan ve kadınların üst yönetime gelmelerinde engelleyici rol oynayan faktörlerden biri olan cam tavan sendromu ve bu sendromun yarattığı etkiler üzerinde durulacaktır. Kadınların iş aktivitelerinde tepe pozisyonlara çıkmalarına yönelik yapılan çalışmalarda kadın çalışanlar bu süreçte cam tavan olarak adlandırılan engelleyici metaforlarla karşılaşmaktadır. Örgüt hiyerarşisinde bu metaforun oluşumuna zemin hazırlayan birçok faktör vardır. Bu faktörler bireysel, örgütsel ve toplumsal sınıf etrafında toplanmıştır (Dreher, 2003, s.542).

Birincisi, örgütte alt düzeyde çalışan kadın yöneticiler cinsiyet engeli nedeniyle üst yönetime ulaşma fırsatının sınırlı olduğunu anlarsa bu durum çalışanların üst düzey ile rekabet etme istek ve motivasyonunu kırabilir. Örgütte çalışan işgücü tarafından verimli çalışmanın ve emeğin karşılığının verilmeyeceğine dair bir inancın oluşması, örgüt hiyerarşisinin her düzeyinde verimlilik bağlamında

olumsuz etkiler yaratabilir. İkinci bir sorun ise örgüt içerisinde çeşitlilik eksikliğinin olmasıdır. Üst yönetim ekiplerinin üyeleri arasında çok fazla homojenlik durumu, kötü ve maliyetli kararlara yol açabilir. Ve son olarak sıkı işgücü piyasası koşulları altında cinsiyete dayalı engeller, ihtiyaç duyulan yetenek ve kaynak arzını daha da azaltabilir. Kaynak bağımlılığı teorisi, ihtiyaç duyulan kaynakların önündeki engelleri ortadan kaldırmanın ve bazı durumlarda kadınları demografiyle daha iyi eşleştirebilecekleri için kilit yönetim pozisyonlarına taşımaya odaklanmanın firmanın yararına olduğunu öne sürmektedir (Dreher, 2003, s.542).

Bazozo' ya (2017) göre cam tavan sendromunu oluşturan boyutlar batı ve doğu ülkelerine göre farklılık gösterebilmektedir. Bu anlamda yapılmış olan Storvik ve Schone (2008) araştırmasında, Norveç devlet bürokrasında kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına gelmelerini engelleyen örgütsel faktörlerin olmadığı ve kadınların aile-iş döngüsünü yürütmede herhangi bir zorluk yaşamadıklarını göstermiştir. Kadınların ilerlemelerindeki en büyük engel kişisel faktörlerden kaynaklanan hırs veya özgüven eksikliği ve onları bekleyen ayrımcılık durumudur. Birleşik Krallık turizminde üst düzey pozisyonlarında kadınların temsilen az olmasına ilişkin yapılmış bir araştırmada ise katılımcılar kadınların doğum yapması, çocuk bakımı ve iş durumunun aile ve kişisel taahhütlerle birleştirmenin baskıları nedeniyle kariyerlerinde duraksama yaşayacağını belirtmişlerdir. Bu araştırmaya katılan önemli bir sayı ise erkek kültürünün varlığı ve erkek yöneticilerin tutum ve davranışlarının kadınların yönetici pozisyonunda temsilen az olmasının önemli açıklayıcı faktörler olduğuna işaret etmiştir (Bazozo,2017, s.54).

Cam tavan oluşumuna sebep olan engeller bütüncül bakış açısı ile değerlendirildiğinde bireysel faktörlerden, örgütsel faktörlerden ve toplumsal faktörlerden kaynaklanan engeller olmak üzere 3 ana başlıkta sınıflandırılmıştır (Esen ve Kaloğlu, 2018:487). Oluşan kültürel önyargılar, kalıplaşmış cinsiyet tutumları, kadınların doğrudan gelir getiren kişi olarak görülmemesi ile birleştiği zaman kadınların iş dünyasında ilerlemesi önündeki en büyük engeller olarak karşısına çıkmaktadır (Dimoyski, vd.,2010, Akt: Çankaya ve Çiftçi,2022, s.318).

Tablo 12.**Kadın yöneticilerin cam tavan engelleri (Karaca, 2007, s.53).**

Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller
Çoklu Rol Üstlenme Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	Örgüt Kültürü Örgüt Politikaları Mentor Eksikliği Informal İletişim Ağlarına Katılamama	Mesleki Ayrım Stereotipler(Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar)

Schutz (1998) ise cam tavan engellerini farklı bir bakış açısıyla ele alarak üst ve alt yönetim sınırı arasında yer alan bu engelleri Şekil 5’ de belirtmiştir. Şekilden cam tavan oluşturan engellerin üst yönetim tarafından ortadan kaldırılacabileceği anlaşılmaktadır (Schutz,1998,Akt:Kulualp,2015, s.15).

**Şekil 5. Cam tavan engelleri (Schultz, 1998,Akt: Kulualp,2015, s.115)**

1.3.2.1.Bireysel faktörlerden kaynaklanan engeller

-Çoklu Rol Üstlenme

İçinde bulunduğumuz toplumun kadın ve erkek olarak bireylere yüklemiş olduğu belirli roller bulunmaktadır. Kadının iyi bir anne olması, erkeğin iş sahibi olarak çalışması temel roller olarak kabul görmüş yargılar halini almıştır. Kadınların bu kalıplar içerisinde maruz kaldığı ve en sık yaşadığı engellerden bir tanesi de çoklu rol üstlenmesidir (Şen,2017, s.21).

Elloy’a (2004) göre kişinin rolünde ortaya çıkan baskıların başka bir rolde ortaya çıkan baskılarla bağdaşmadığı durumlarda roller arası çatışmaların yaşanması kaçınılmaz olmaktadır. Rol baskısı uyumsuzluğu bir role katılım başka bir role katılımı daha zor hale getirildiği zaman ortaya çıkmaktadır (s.20).

Birden fazla rolü üstlenen kadınlar aile olmanın getirdiği sorumlulukların fazla olması nedeniyle iş-aile arasında yüksek düzeyde çatışma durumuyla karşı karşıya kalabilmektedir. Bu rol çatışması içerisine giren kadınlar ailevi nedenlerden dolayı işlerini terk etmek zorunda kalabilmektedir. Bu anlamda son yıllarda Türkiye’de yapılmış olan çalışmalarda kadınların genelde iş yerlerinde ortalama 8 yıl çalıştığı, her iki kadın çalışandan birinin ilk beş sene içerisinde evlilik veya gebelik sebeplerinden dolayı işlerinden ayrılmak zorunda kaldıkları belirtilmiştir (Dursun ve İştari, 2014, s.133).

Bu anlamda iş hayatında çalışan kadın evde anne ve eş olarak çoklu rol üstlenmekte bu durum da rol baskısı nedeniyle farklı çatışmaları ve gerilimleri beraberinde getirmektedir (Karcioğlu ve Leblebici, 2014, s.5). Bu çatışmalar ise şu şekilde ortaya çıkmaktadır;

- Zaman esaslı çatışma ve gerilimler
- Çatışan rollerin oluşturduğu gerilimler
- Her role ait farklı davranış beklentilerinin oluşması ve bunun yaratmış olduğu çatışmalar

Zaman baskısının yarattığı gerilimler kadının çoklu rollerinden birini yerine getirmesi için ayrılmış olan sürenin, diğer rolünden beklenenleri kısıtlaması halinde ortaya çıkmaktadır (Dursun ve İştari, 2014, s.127). Başka bir ifadeyle çoklu rol üstlenen kadının iş veya aile rollerinden birini yerine getirirken ayırdığı zamanın diğer rolün yerine getirilmesini zorlaştırarak imkânsız hale getirmesiyle oluşan bir çatışma türüdür. Zaman esaslı çatışmanın temel sebebi rolleri yerine getirmeye çalışan kadının zamanının kısıtlı olmasıdır (Özdevecioğlu ve Doruk, 2009, s.72).

Zaman esaslı çatışmalar aşırı yüklenmenin üretebileceği rol yüklenmesi ve rol çatışması ile de bağlantılıdır. Zamana dayalı bu çatışmaların örgütsel ve ailevi nedenleri bulunmaktadır. Fazla mesai, düzensiz iş saatleri, günlük çalışma saatleri örgütsel nedenler olarak karşılırlarına çıkarken küçük çocuk sahibi olmak, büyük aile ve hem kadının hem erkeğin çalışması da ailevi nedenler olarak baş göstermektedir (Elloy, 2004, s.20).

Annelik görevini en iyi şekilde yapmaya çalışan kadın bu süreçte iyi bir eş ve iyi bir iş kadını olmaya çalışmaktadır. Bu durum kadın üzerinde ağır bir zaman baskısı oluşturmaktadır. Baskının oluşturduğu çatışmalar kadınların iş dünyasında

yükselme fırsatını da kaçırmamasına neden olmaktadır. Bu faktörler içerisinde gerilim yaşayan kadınlar ya “Süper Kadın Olmak” seçeneği seçip bu akışın getireceği ruhsal ve fiziksel problemlerle boğuşmakta ya da feminen özelliklerini ikinci plana koyarak evlenmeyi ertelemekte veya düşünmemektedir (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014, s.5).

ILO verilerine göre, hane tipine bağlı olarak kadınların işgücü piyasasına aktif katılım göstermesinde büyük ölçüde değişimler gözlemlenmektedir. 2020’ de elde edilen verilere göre dünya çapında, tek kişilik hanelerde yaşayan 25-54 yaş arası kadınlar, diğer hane türlerine göre en yüksek işgücü katılım oranına (%82) sahiptir. Fakat kadınlar evlendiklerinde veya çocuk sahibi olduklarında iş gücü piyasasında çekilme olasılıkları erkeklere kıyasla daha yüksek seyretmektedir. Altı yaşın altında çocuğu olup yalnız yaşıyan anneler bu durumun getireceği mali sorumlulukların etkisiyle geniş veya çift aile hanelerindeki kadınlara göre işgücü piyasasında daha yüksek katılım göstermektedirler. Çiftlerin yaşadığı hanelerde ise kadınlar yalnız yaşıyan kadınlara göre ekonomide daha az aktiftirler. Bu durumun oluşmasında ise ücretsiz ev içi ve ev işleri, çocuk doğurmak, çocuk yetiştirmek gibi sorumlulukların var olmasıdır. Geniş ailelerin olduğu hanelerde kadınlar ücretsiz ev ve bakım işlerinin yüklerinin etkisiyle iş gücüne daha az katılım gösterebilmektedirler (ILOSTAT,2020).

-Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları

Kadınların iş hayatında karşılarına çıkan cam tavan engellerinden biri de kendi kişisel tercih ve algılarıdır. Ev, aile ve iş döngüsü arasında yoğunluk yaşıyan kadın kariyer peşine düştüğünde aileye yeterli vakti ayırmadığını düşünerek kendi iç dünyasında çatışmalar yaşamaya başlamaktadır. Bu çatışmalar sonrasında kadın uzun mesailere, düzenlenen iş yemeklerine, toplantılara, iş seyahatlerine katılmak istememektedir. Bu durumlar ise kadınların iş yaşamından geri kalmasına ve kariyer basamağında bir adım ileriye gidememesine neden olabilmektedir (Doğan, 2014, s.25).

Örücü, Kılıç ve Kılıç’a (2007) göre, kadınların karşılaştıkları kariyer engelleri bazen dış faktörler veya başka kişilerden kaynaklanmayıp tamamen kişinin kendisinden de kaynaklanabilmektedir. Kadınların kariyer engelleri oluşturmalarına neden olan unsurları ise şu şekilde sıralamak mümkündür (s.119-120):

- Kadının yeri neresi? sorusuna cevap bulamayışları,

- Kadınlara karşı oluşmuş ön yargıları kabullenme,
- Toplumun değer yargılarını sorgulamadan içselleştirme,
- Yaşanan iş-aile çatışmasında suçluluk duygusuna kapılmak ve bununla başa çıkamamak,
- Var olan düzenin değiştirilemeyeceğine olan inanç,
- Özgüven eksikliği
- Kariyerde yükselmeyi istememek,
- Kariyerine getireceği sorumlukları göze alamamak,
- Kendini ve koşulları geliştirme/değiştirme inancı ve imkânının olmaması kadınların kendi önlerinde oluşturdukları önemli engeller arasındadır (Örücü, Kılıç, vd., 2007, s.119-120)

Şahin, Dal ve Donuk' a (2020) göre kadın çalışanlar yönetim kademelerinin beraberinde getireceği ağır sorumluklar nedeniyle bu kademelerde çalışmak konusunda istekli olmayabilirler. İş seyahatlerini kabul etmeme, uzun saatler çalışmamak tamamen kadınların kendi tercihlerinden kaynaklı engellerdir (s.121). Örneğin Finn (2017) tarafından İngiltere' de akademik kariyerdeki kadınlara yönelik yapılan araştırmada kadınların akademik hayatın beraberinde getireceği maliyetin refahtan daha fazla olması, seyahat durumları, daha fazla zaman ayırma, yayın şartları ve çocuk bakımı gibi sorunlardan dolayı kişisel olarak istemedikleri sonucuna ulaşmıştır (Akdemir ve Duman, 2017, s.518).

Cassier ve Reskin (2000) tarafından ABD' de yapılan bir araştırmada ise kadınların çalışma yaşamlarında bulundukları konumdan ilerleme durumunu, terfi fırsatlarını erkekler kadar önemsemedikleri sonucuna ulaşılmıştır (Cassier ve Reskin, 2000, s.449). Çalışılan konumda gerçekleşecek terfi durumu bir bakıma konum değişikliğini ve eski ortamından ayrılmayı da beraberinde getireceği için bu değişimler kadınlara zor gelmekte ve bunu göze alamayıp terfi etmemektedir. Kadınların bu seçimleri ve oluşan yargıları erkek yöneticilerin çalışan kadınların iş için konum değiştirmeyeceği, seyahat etmeyeceği, uzun ve alışılmadık saatlerde çalışmayacağı düşüncesini doğrulamaktadır (Lordoğlu ve Özkaplan, 2005: 256-257). Kadınların kariyer yaşamlarında kendi kendilerine oluşturmuş oldukları bu bireysel

bariyerler, onların yükselmesini istemeyen tarafların en çok tercih edeceği ve kullanacağı araçlar olmaktadır. Kadının bireysel olarak üstleneceği görevleri yapamayacağına olan inancı, kendine güvenmeme durumu onun başarılı ve etkili bir üst düzey yönetici olamayacağının göstergesi olarak ileri sürülebilir (Akdemir ve Duman, 2017, s.518).

1.3.2.2.Örgütsel faktörlerden kaynaklanan engeller

Örgütlerde var olan ayrımcılık olgusu, kadınların iş arkadaşları tarafından kabul görmemesi, hemcinsi olan yönetici kadınların diğer çalışan kadınlara mentorluk yapmaması, kadınlar için örgütte rol model olabilecek hemcinslerinin olmaması gibi faktörler çalışan kadınlar için örgütsel unsurlardan kaynaklı engellerdir (Wirth, 2001).

Sökmen ve Şahingöz' e (2017) göre cam tavan sendromu sadece örgütlerde hiyerarşide yükselememe durumunu kapsamamaktadır. Aynı zamanda cinsiyete dayalı oluşan ücrette eşitsizlik, eğitim-öğretim imkânlarından yoksun bırakılma, erkek temelli oluşan iletişim ağlarına katılamama, kurum içerisinde mentor bulamama veya yeterince mentorluktan yararlanamama gibi birçok yanlış uygulamaları da içerisinde barındırmaktadır. Makro düzeyde oluşan bu yanlış uygulamalar, toplumsal önyargı, cinsiyet rolleri ve mesleki ayrım olabileceği gibi genel anlamda örgüt kültüründen kaynaklanan unsurlardır (Sökmen ve Şahingöz, 2017, s.115).

-Örgüt Kültürü:

Farklı kültürlerden gelen insanların var olduğu örgütlerde çalışanları bir arada tutmaya yarayan sistem örgüt kültürü olarak tanımlanmaktadır. Toplumu oluşturan her grup için geçerli olan örgüt kültürü; aile, kurum, kuruluş, devlet gibi biçimsel olan veya biçimsel olmayan tüm topluluklarda onların özelliklerini yansıtan ve çevre ile ilişkilerini düzene koyan hususlardır. Farklı inanç, değer ve yargılardan oluşan biçimsel veya biçimsel olmayan bu gruplara katılan ve o grubun üyesi olan kişiler örgütün benimsediği kuralların bütününe uymak zorunda kalır (Eren, 2012, s.135). İşcan ve Timuroğlu (2007)' na göre grup üyeleri içinde paylaşılan birtakım değerler, inanç ve tutumlar, normlar ve semboller örgüt kültürünü oluşturan temel etmenlerden birkaçıdır (İşcan ve Timuroğlu, 2007).

Ülgen (2014)'e göre ise yaptıkları işlerle kültürlerinin aktarıcısı konumunda olan örgütlerde, işletmenin yapısından başlayarak gelenek ve yönetim tarzı gibi tüm kaynaklar örgüt kültürü kavramını oluşturmaktadır. Benimsenen örgüt kültürü ile işletmenin yapısı, bulunduğu coğrafi konumu ve örgütsel içeriği yapısı hakkında fikir yürütülebilir (s.419).

Wirth (2001) ise örgüt kültürünü, örgüt içerisinde kadın ve erkeğe ait iş tanımlarının yapılmasına yönelik tutumlar olarak ifade etmiştir. Bu kültürel ve sosyal tutumlar her ülkeye göre farklılık gösterse de beraberinde mesleki cinsiyet ayrımı olgusunu da beraberinde getirmektedir (s.38).

Ataerkil toplum düzeninin var olduğu kültürler örgütsel yapıları da etkileyerek “erkek egemen örgüt kültürünün” ortaya çıkmasına neden olmuştur. Tarihsel süreç içerisinde kadınların istihdam edilmelerinde yaşanan artış ile onların örgütlere kattıkları değerler kabul edilmekte fakat üst yönetim kademelerindeki liderlik konumları için toplumsal cinsiyet kalıplarıyla erkeklere atfedilen sıkı, kararlı, otoriter gibi özelliklere bakılmaktadır. Ayrıca birçok kuruluş hala kadınları öncelikle ailesinden sorumlu geleneksel rolleriyle görmektedir (Akdöl, 2009, s.61). Erkek hegemonyasına teslim olan bir örgüt kültüründe bu durum toplumsal cinsiyet rolleri ile bütünleşerek, iş hayatında cinsiyet temelli ayrımcılığı da beraberinde getirmektedir (Akdöl,2009, s.3). Bu şekilde ortaya çıkan örgüt kültürlerinde kadın ve erkek çalışanlar açısından farklı şekillerde getiriler ortaya çıkabilmektedir. Örgüt içerisinde eşit imkânlardan yararlanmak ve fırsatlara sahip olmak, dâhil olunan örgütün benimsediği kültüre göre farklılık göstermektedir. Bazı örgüt kültürlerinde kadın ve erkeğe eşit imkânlar sağlanırken bazı örgüt yapılarında kadınların bu imkanlara sahip olması için daha çok emek sarf etmesi gerekmektedir (Ergeneli ve Akçamete, 2004, s.89).

Aktaş, Algür ve Cengiz (2009)' e göre üst düzey yönetimlerde erkek hegemonyasının hâkim olduğu yapılarda erkeksi değer ve normların hâkim olduğu düşünülmekte bu durumda cam tavan varlığının temel öğeleri arasında yer almaktadır (s.271). Birtakım işletmelerde kadınların çalışmasını kabul etmeyen erkek çalışanlar olduğu gibi kadınlarla iletişim kurmak istemeyen erkek müşterilerde olabilmektedir. Bu tarz düşüncenin var olduğu işletmelerde personel alımlarında kadın çalışanlar açısından negatif tutumlar ortaya çıkabilmektedir. Kadının

çocuğunun olması işyerine yeterince zaman ayıramayacağı, iş seyahatlerine ve toplantılara katılamayacağı fikri erkek çalışanların tercih edilme sebebi olarak karşımıza çıkabilmektedir (Akçamete, 2004). Erkek baskın örgütlerde hiyerarşi, bağımsızlık ve yukarıdan aşağıya tek yönlü iletişim vurgulanırken, kadın baskın örgütlerde kişilerarası ilişkiler ve gücün paylaşılması gibi unsurlar daha çok önem taşımaktadır (Ergeneli ve Akçamete, 2004, s.89).

Appold, Siengthal ve Kasarda (1998)' ya göre iş hayatında kadınların yer edinmesi ve kariyer basamaklarını çıkamamasında sadece örgüt kültürü değil bunun yanı sıra toplumsal değerler, sosyal normlar ve kalıplaşmış yargılarda etkili olan faktörler arasında yer almaktadır. Bu anlamda Japon şirketlerinde yapılan bir araştırmada kadın çalışanların ailelerine karşı sorumluluklarının olması ve bunları birinci planda tutmaları gibi etmenler ileri sürülerek kadınlara karşı daha kapalı bir tutum sergilendiği belirtilmiştir (Appold, Siengthal ve Kasarda, 1998, Akt: Akçamete ve Ergeneli, 2004, s.89). Cam tavan oluşumunda önemli bir faktör olan örgüt kültüründe benimsenen politikaların cam tavan oluşumunu azaltıcı hatta bu oluşumun var olmasını engelleyici bir yapıda olması gerekmektedir. Bu felsefe ile dizayn edilen işletmelerde çalışanlar açısından cinsiyet eşitsizliğinin yaşanılmasının önüne geçilmiş olacağı söylenebilir (Hoşgör, Hoşgör, ve Memiş, 2017, s.349).

-Örgüt Politikaları:

Örgüt yönetiminin kadın ve erkek çalışanlara yönelik belirlemiş ve göstermiş olduğu uygulamalar örgüt politikaları olarak adlandırılmaktadır (Çetin ve Altan, 2012, s.126). İşletmelerin kurum içerisinde benimsediği politikalar kadın çalışanları etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Örgütün esas aldığı kurum politikaları kadınlar için fırsatlar yaratabileceği gibi kariyer gelişimi açısından engelleyici konumda da olabilmektedir.

Yönetici pozisyonunda bulunan kişiler kadın çalışanların anne olma, evlilik, biyolojik yetersizlikler, kadınların yapamayacağına olan inanç ve tutumlar gibi sosyal nedenlerden dolayı kariyerlerinde ilerlemelerini istememekte ve kurumlarında örgüt politikalarını bu eğilimde oluşturmaya çalışmaktadırlar (Durmuş, 2001, s.81).

Örgütün yanlış yapılandırılması ve bu durumun kadın çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratması kadınları iş hayatından uzaklaşmaya kadar

götürebilmektedir. Oluşturulan örgüt yapısı kadın ve erkek çalışanlar açısından eşit imkânları yaratmaması, performans değerlendirme sisteminin yapılandırılmış olmaması kadınların çalışma hayatlarında kemikleşmiş engellerle boğuşmasına neden olmaktadır. Var olan örgüt yapısının erkek hegemonyasına teslim olmuş nitelikte olması, gelişim ve değişim döngüsüne kapalı olması kadınların iş hayatında üst düzey konumlara ilerlemelerinde engellerle karşılaşması kaçınılmaz olmaktadır (Grönlund ve Öun 2018, s. 89). Anderson'a (2005) göre etkin bir performans değerlendirme sistemine sahip olmak, örgüt politikası açısından kritik bir önem taşımaktadır. Kadınları erkekler kadar üst yönetimlerde yönetici adayı olarak görmeyen ve bu yönde politikalar oluşturmayan yapılar ise engelleyici bir doğaya sahiptir (s.60).

Güleç (2015)' e göre örgütlerin benimsediği politikalar işe alma, görev paylaşımı, maaş, performans değerlendirme gibi konuları etkilemekte ve bu süreçte kadınlar erkeklere göre daha fazla ayrımcılıkla karşı karşıya kalmaktadır. Örgüt içerisinde yapılan performans değerlendirmeleri kadınların kariyer gelişimlerinde negatif bir tutum oluşturmaktadır. Kadınların düşük potansiyele sahip olduğu algısında olan yöneticiler, eşit çalışma koşulları ve üretkenlik söz konusu olduğunda bu durumu erkeğin yetenekli olmasına bağlarken kadın için ise tamamen şansa bağlı olduğu şeklinde düşünmektedir (s.46). Çetin ve Atan' a (2012) göre örgüt egemenliğinin erkeklerde olduğu bir sistemde kadınların cam tavan sendromu yaşama olasılıkları daha yüksektir. Tutucu, kalıplaşmış yargılara sahip bir örgüt kültürü beraberinde cam tavan sendromu olgusunu getirmektedir. Cam tavan sendromu yaşanmadan önce örgüt içerisinde öncelikle gerekli önlemler alınmalı ve bu anlamda cinsiyet temelli ayrımcılıkların yaşanmayacağı bir örgüt politikası benimsenmelidir (Hoşgör, Hoşgör, ve Memiş, 2017, s.349).

-Mentor Eksikliği:

Çalışan kadınlarda cam tavan sendromunun oluşumunda literatürde karşımıza çıkan bir diğer faktör ise örgütlerdeki mentor eksikliğidir. Mentor, kurum içerisinde iş deneyimine sahip daha kıdemli olan kişinin deneyimsiz kişilere, performans ve iş etkinliğini arttırmak için yol göstermesi, rehberlik ederek tavsiyelerde bulunması yani o kişiye rol model olabilmesidir (Trujilo, 1995, s.45).

Leblebici ve Karcioğlu' na (2014) göre ise mentorluk, koçluk, rehberlik ve destekleme özellikleri ile örgüt içerisinde deneyimli bir çalışan ile deneyimsiz çalışanı arasında yaşanan, kurum içerisinde bireysel ve profesyonel gelişim sağlayan birebir ilişkiler bütündür (s.6). Kökeni Yunan mitolojisine dayanan ve 3500 yıllık bir kavram olan mentorluğun sözlük anlamı “akıllı ve *güvenilir öğretmen veya klavuzdur.*” Mentor kavramı, belli alanda kazanmış oldukları tecrübelerini, uzmanlığı ve bilgeliği paylaşan binlerce insanı tanımlamak için kullanılmıştır (Sezen, 2005, s.35).

Danışman (kariyer rehberi), koç, yol gösteren anlamlarını taşıyan mentorluk kavramı günümüzde önemli bir yer edinmeye başlamıştır (Çavuşoğlu,2021, s.241). Örgüt içerisinde deneyim kazanmış bireylerin deneyimsiz bireyleri yetiştirmesi, onlara yol göstermesi, koçluk yapması olarak bilinen mentorluk kavramı kişisel performansını yükselterek doğrudan bireyin bulunduğu örgüt içerisindeki performansını etkileyen bir unsurdur. Mentorluk aracılığıyla birey örgütte önemli bir konumda yer edinir ve böylece çalışanlar arası güçlü bağ elde edilir (Anafarta, 2002, s.118).

Trujilo' ya (1995) göre yapacağımız işte bir akıl hocasının desteği olmadan o işte ilerlemek ve üst düzey yönetici kademelerine gelmek zor bir iştir. Bu anlamda kadınların kurum içerisinde kurumsal engellerle karşılaştıkları zaman onlara yol gösterecek, rehberlik edecek etkin mentorlarla karşılaşma ihtimali oldukça düşüktür (s.45).

Çavuşoğlu' na (2021) göre de iş hayatında kadınların yaptıkları işlerle ilgili onlara rehberlik edecek ve her anlamda kendilerini yönlendirecek, rol model alabilecek kişilerin yetersiz olması veya hiç olmaması kariyerlerinde ilerlemelerinde baştan engellerin çıkması olarak görülmektedir (s.241). Kadınlar iş hayatında erkek çalışanlara göre daha fazla engelle karşılaştıkları için mentorluk kadınlar için ayrı önem taşımaktadır. Çünkü kadın mentorlar, kadın çalışanlar için rol model oluştururlar. Kadınların üst yönetim pozisyonlarında yeterince temsil edilememelerinde mentorluk unsuru önemli sorun teşkil etmektedir. Kadın asılları yetiştirme konusunda yeterli sayıda kadın mentorun bulunmaması, mentor eksikliği sorunları kadınların kariyer engellerinde önemli bir faktör olarak görülmektedir (Atay, 1998, s.250-285).

Kadın çalışanların kendilerinden daha deneyimli, tecrübe sahibi kişilerden yani bir mentordan destek alması kariyerleri açısından önem taşımaktadır (Çakar ve Salepçioğlu,2019,s.330). Yöneticilik pozisyonunda yer almayı amaçlayan kadınlar için kariyer rehberlerinden (mentorlardan) yardım almak önem arz eden bir durumdur. Fakat bir kadın için kadınlara yönelik oluşan kalıplaşmış yargılardan dolayı mentor bulmak zor bir durumdur. Kadınlar kariyerlerini ilerletmeleri anlamında pozitif etkisi olabilecek mentorları bulma konusunda da ayrımcılığa uğrayabilmektedirler (Yogun ve Erçen, 2008, s.38).

Downes ve Hemmasi' ye (2014) göre mentorluk olgusu kurumsallaşmış olsun veya olmasın cam tavan algısını olumlu yönde etkileyen bir unsurdur. Üst düzey kademelerde çalışan kadınlar, yaptıkları işlerde hangi özelliklerin kendilerine kazandırıldığına ve buna olan inançlarını iletebildiklerinde çalışanlar arasında eşitlik için referans noktalarını değiştirebilirler. Yani kadın çalışanlar başarılarını diğer çalışan kadınlarla karşılaştırabilecekleri yerlerde kendilerini cinsiyetten başka özelliklerle tanımlayabileceklerdir (s.141).

Yılmaz' a (2019) göre ise iş hayatında kadınlara yol gösterecek, danışmanlık yapacak yeterli sayıda kadın yöneticinin olmaması kadının işte nasıl çalışması gerektiğini anlayamaması ve diğer çalışan kişilerle aradaki dengeyi sağlayamamasına neden olmaktadır. Koçluk veya kariyer rehberi, danışmanlık kavramları ile bütünleşen bu hizmetlerin olması kadınları iş hayatında daha çok cesaretlendirmekte ve iş hayatındaki uyumlarını daha çok kolaylaştırmaktadır (s.31).

Foster, Lonial ve Shastri (2011) tarafından yapılan bir çalışmada örgüt içerisinde mentorluk kültürünün sağlanmış olması, daha güçlü bir kariyer ve işveren algısı oluşturduğunu ve bu durumun oluşabilecek cam tavan durumlarını aşma yeteneğini geliştirdiğini ve bunların sonucu olarakta daha az işten ayrılma niyetinin ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmıştır (s.82). Kurumlarda kadınların temsil oranlarının düşük olması diğer çalışan kadınların kariyer planlarını ve örgüt içerisindeki iş performanslarını olumsuz etkilemektedir. Kariyer yaşamında kadın yönetici göremeyen kadın çalışanlarda öğrenilmiş çaresizlik durumu ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda yapılan bir araştırma sonucunda kadınların % 37' si iş hayatlarında kendilerine mentorluk yapacak, yol gösterecek birisinin olması faktörünü kritik

önemli görürken, % 44' ü ise oldukça önemli bir durum olarak belirtmişlerdir (Taşkın ve Çetin, 2012, s. 24).

Örgütlerde yönetici geliştirme ve mentoring süreçlerinin etki bir şekilde yürütülmesi hem kurumlar hemde kurumda çalışan personeller için çok yönlü fayda sağlamaktadır. Bu anlamda işletmelerdeki insan kaynakları yöneticileri, kurum içerisinde Coaching-Mentorluk ilişkisinin oluşturulması ve yaygınlaştırılmasını teşvik etmelidir (Çınar, 2007, s.1). Çünkü cam tavan sendromunu oluşturan engelleri ortadan kaldırmada mentorluk hizmetleri önemli stratejiler arasında yer almaktadır. Bu anlamda kadınları katılımcılık konusunda destekleyecek bir rehberlik için şunlar yapılmalıdır:

- Örgütlerde hem çalışanlar hemde yöneticilere yönelik “*yönetimde çeşitlilik ve katılımcılık*” konusunda programlar oluşturularak bu süreçte rehberlik verilmelidir.
- Çalışan kadınların bulundukları pozisyonu korumaları ve kariyer basamaklarında kendilerini ilerletmeleri anlamında programlar oluşturularak uygulamaya konulmalıdır.
- Üst düzey yönetimde vekalet edecek kadınlar için bir liste oluşturulmalıdır (Lockwood,2004, Akt:Kulualp,2015, s.117);

-İnformel İletişim Ağlarına Katılamama:

Örgüt içerisinde alt ve üst yönetim arasında haber akışını sağlayan ve çalışanların iş yaşamlarında hedefledikleri işleri gerçekleştirebilmelerine yönelik her türlü bilgi akışının iletilmesine katkıda bulunan şebekeler “iletişim ağları” olarak ifade edilmektedir. Oluşan bu iletişim ağlarının erkek temelli oluşması kurum içerisinde iletişim tarzı ve yönteminde de farklılıkları beraberinde getirebilmektedir. Erkek ağırlıklı bu iletişim ağlarına katılamayan kadın çalışanlar bu durumu kariyerlerinin önünde cam tavan engeli olarak görmektedirler (Hoşgör, vd, 2016, s.349).

Mentor eksikliğinin bir sonucu olarak kadınlar kurumlardaki bireysel ilişkilerini geliştirememekte ve bundan dolayıdır ki informel iletişim ağlarına girme konusunda erkekler kadar başarılı ve şanslı olamamaktadır. Bu anlamda daha

avantajlı olan erkekler hemcinsleriyle oluşturacakları veya kurumsal anlamda düzenlenen çeşitli etkinliklere (golf, yelken vb. gibi) katılım göstererek informal iletişim ağlarını oluşturabilmektedir (Daviesve Ann, 1998, s.348).

Maskülen olan ve “*goodoldboy’s network*” olarak adlandırılan bir örgüt ikliminde var olan erkek çalışanlar, kadın çalışanları oluşan iletişim ağlarına almayarak hemcinsleriyle kurmuş oldukları arkadaşlık ortamından uzak tutarlar. Erkek temelli oluşan bu örgüt içerisinde genellikle yaşça daha büyük, kıdemli ve deneyimli çalışanlar genç, yeni işe başlamış ve deneyimsiz erkek çalışanlara kendi deneyimlerini aktararak onları desteklerler. Bu informal kişilerarası ilişkiler ağında erkeklerin kariyerlerinde gelişimi ve terfi etmesi için daha elverişli bir ortam oluşmaktadır. Bu durumun temelinde ise oluşan informal ağların kadınlar tarafından erkeklere özgü olarak algılanmasından kaynaklı olabilmesi gösterilebilir (Öğüt, 2006,s.60). Oluşan bu ağlarda kadınlar iş ile ilgili genel bilgi akışından uzak kalmakta ve kendilerini bulundukları örgütte azınlık grubu olarak hissetmelerine yol açmaktadır (Temel, Yakın ve Misçi,2006, s.36).

Erkek hegemonyasının hâkim olduğu örgüt kültüründe erkekler kadın çalışanları bulunduğu pozisyonda bırakma ve kadınlara gözetim altında olduğunu hissettirme amacını taşımaktadırlar. Kadınlar örgütte var olan formal ve informal iletişim kanallarının dışında tutularak, kendilerini görebilecekleri pozisyonlardan uzaklaştırılmaktadırlar. Cinsiyet temelli ilişkinin var olduğu bu yapılarda tüm örgüt bu iklimden etkilenmektedir (Miller, 2004, s. 51). Başak’ a (2009) göre örgütlerde yönetim kurulunu oluşturan erkeklerin bu yönetimi hemcinsleriyle arkadaşça bir yakınlığın oluşturduğu sistemde işletmesi, erkeklerin iş ve işlemleri gerçekleştirirken kadınlardan beklenen enformel öneri ve performansı bulamaması ve işe alım sürecinin referans ve ağ bağlarının üzerine kurulmuş olması informal iletişim ağlarının oluşmasını kaçınılmaz kılmıştır (s.126).

Taşkın ve Çetin (2012)’ e göre erkeklerin iş saatleri dışında bir araya gelerek halı saha maçı gibi sportif etkinlikler düzenlemeleri hemcinsleriyle bir iletişim ağı oluşturmalarına örnek gösterilebilir. Oluşan bu iletişim kanalları aracılığıyla erkeklerde kariyer ilerlemelerinin yolu açılmakta, kadınlar ise bu alanlardan yoksun bırakılmaktadır. İletişim ağına katılamayan kadın çalışanlar, iş anlamında gerekli olan bilgi türünü, yönetim kademesinde hangi aşamalara önem verildiği, hangi

projelerin destek gördüğü, üst yönetimin terfilerde nasıl beklentilerde olduğu konusunda yaşanan gelişmelerden uzak kalabilmektedirler (Taşkın ve Çetin, 2012, s.22).

Örgüt içerisinde kadınlar yönetici pozisyonlarına yükselebilseler de erkek meslektaşlarının oluşturduğu iletişim ağlarına girmekte güçlük yaşamaktadırlar. Bu durumda kadınlar daha fazla ayrımcılığa maruz kalmakta, iş-aile arasında çatışmalar yaşayabilmekte ve iş yerinde mentorluktan yoksun bırakılmaktadırlar. İnfornel iletişim ağına katılan erkekler örgüt içerisindeki bilgi akışına dâhil olmakla birlikte örgüt politikalarını öğrenebilmekte, kariyerlerindeki ilerlemeleri kolaylaştıracak tavsiye ve sosyal desteği alabilmektedir. Bu süreçten faydalanan erkek meslektaşları kadınlara göre daha şanslı olarak gelir. İş performansı, daha iyi iş olanakları, terfi, sosyal statü gibi olanaklardan yararlanabilmektedir (Anafarta vd. 2008, s.119-120).

Bu anlamda Fortune 1000 şirketlerinde yönetici pozisyonlarında çalışan kadınlara yönelik yapılan araştırma sonucunda, kadın yöneticilerinin %47' si infornel (biçimsel) olmayan iletişim ağlarına katılamama durumunu iş hayatında ilerlemede karşılaşılan büyük bir engel olarak gördükleri sonucuna ulaşmıştır. Yine aynı şekilde ABD' nin en büyük 1000 şirketine yapılan bir araştırma sonucunda da yönetici pozisyonunda bulunan kadınların yaklaşık yarısının, çalışma yaşamında infornel iletişim ağlardan uzak kalmayı en büyük engel olarak görmesi bu faktörün cam tavan sendromunda önemini vurgular niteliktedir (Şen, 2017, s.28).

1.3.2.3.Toplumsal faktörlerden kaynaklanan engeller

Kadın ve erkek yaşamının başlangıcından itibaren her anında toplumun etkisini hissetmektedir. Toplum cinsiyet rolleriyle erkek ve kadınları birtakım ayrımcılığa maruz bırakmaktadır. Ataerkil toplumlarda daha çok hissedilen bu faktörler örgütlerin benimsemiş oldukları politikaları, faktörleri de doğrudan etkileyerek kadın işgücü oranında düşüklüğe neden olmaktadır (Tahtalıoğlu ve Özgür, 2016, s.402).

Erdirençelebi ve Karakuş' un (2018) da ifade ettiği gibi toplumun oluşturduğu cinsiyet kalıpları kadınlar için engel oluşturan toplumsal faktörlerdir. Ataerkil yapının şekillendirdiği cinsiyet kalıpları ve rolleri, erkekleri kararlarda daha baskın ve güçlü kılmıştır. Kadınların ise duygusal, sakin, ılımlı, pasif gibi görünen

kişisel özellikleri ise üst yönetim kademelerine ulaşmada kadınlar için önemli engelleyici faktörler olarak yer edinmiştir (s.99).

-Mesleki Ayrım:

Sanayi devrimi sonrası ev, aile içi ilişkiler ve iş boyutları da farklılaşarak ve üretim aile dışına çıkarak yeni çalışma alanlarının ortaya çıkmasına yol açmıştır. Yaşanan bu sosyalleşme akışında kadınlar ev ve çocuk konusunda desteklenirken “otoriterlik, girişimcilik, sayısal ve mekanik beceriler” edinme konusunda desteklenmeyerek aksine mesleki beceriler kazanma konusunda cesaretleri kırılmaya çalışılmıştır. İş hayatında da yaşanmaya başlanan bu mesleki cinsiyet ayrımı sonucunda kadın ve erkek iş ayrımı ortaya çıkmış ve işverenler “erkek işi” olarak tanımlanan işlerde kadınların çalışmasına sıcak bakmamaktadır (Bilgin ve Tuğan, 2021, s.1482).

Sosyalleşme sürecine giren bireyler bulundukları toplumun değer yargılarını benimserler. Bu şekilde vücut bulan toplumsal cinsiyet kavramı toplumlarda sosyal sınıfı ataerkil yapıyı, siyaseti ve toplumdaki üretim biçimini içine alan bir bağlantı oluşturur. Toplum içerisinde kadın erkek arasındaki farklılıklarının temeli ise bu kaynaktan gelmiş olmaktadır. Ataerkil yapının olduğu toplumda varolan sosyo-kültürel dayatmalar kadına önceliğinin “evi”, birincil rolünün “kocas ve çocuklarının bakımı” olduğunu göstermektedir (Parlaktuna, 2010, s.1226). Bu toplumsal yapı kadınların meslek seçimleri üzerinde de etkili olan dayatmaları barındırmaktadır. Toplumun benimsediği geleneksel değerler, toplumsal cinsiyet temelli yapılan işbölümlerinde kadınlara tanımlanmış roller kadının hangi iş kategorilerinde çalışabileceği ve hangi işleri yapabileceği konularında önemli rol oynamaktadır (Parlaktuna, 2010, s.1229).

Mert ve Topçu’ nun (2021) ifade ettiği gibi, bireylerin meslek seçiminde istek, yetenek ve kabiliyetleri belirleyici faktörler olması gerekir iken, gerek aileden gerekse toplumda oluşan kalıplaşmış kültürel ve sosyal tutumlar meslek seçimleri üzerinde etkili olabilmektedir. Bu durumdan yola çıkarak meslekler yatay ve dikey olarak ayrıştırılmaktadır. Bazı mesleklerin kadın kategorisine bazı mesleklerin ise erkek kategorisine alınmış olması yatay mesleki ayrım, aynı örgüt içerisinde bulunan ve erkek mesai arkadaşlarıyla aynı niteliklere sahip olmasına rağmen kadınların

farklı tutum ve yargılarla karşı kaşıya kalması ise dikey mesleki ayırım olarak ifade edilmektedir (s.220). Kültürel ve sosyal tutumların başrolünü oynadığı mesleki ayırmada kadın ve erkeğin yapabileceği iş tanımlarının belirlenmiş olması, eğitimde yaşanan cinsiyet eşitsizliği gibi faktörler kadın ve erkek işgücünün farklı iş kollarına yönelmesine neden olmaktadır (Göktaş Kulualp, 2015, s. 109).

Dünya Çalışma Örgütünün (ILO) 2015 yılı verilerine göre kadınların mesleki dağılımları dünya genelinde aynı seyrinde olup kadınlar en fazla tarım, tekstil, eğitim, sağlık gibi fazla nitelik gerektirmeyen ve daha az ücretli iş kollarında hâkimiyet göstermektedirler (Akdemir ve Duman, 2017, s.519). Bunun dışında ayrıca toplum tarafından kadına karakterize edilen merhamet duygusu, insancıl, pasiflik, işbirlikçi özellikleri kadınların üst düzey yönetici olmalarında karşılarına çıkan basmakalıp yargılardan bazılarıdır (Bedük, 2005, s.113). Bu anlamda rol uyum teorisine göre de kadınların yönetici kademelerinde ilerlemesi zor bir süreçtir. Bu teoriye göre bir grup hakkında kalıplaşmış düşünceler var olmuş ise ve bir rol için karakterize edilmiş özellikler bulunuyorsa o grubun o rol için uygun olmadığı ve başarılı olamayacağı düşüncesi şeklinde basmakalıp bir yargı ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır (Eagly ve Karau, 2002, s.573). Kadınlara yönelik merhamet duygusu, insancıl, pasiflik, yardımseverlik (Bedük, 2005,s.113) gibi toplumsal özellikler karakterize edilirken, erkeklere ise hırslı, agresif, bağımsızlık, öz güven, güçlülük gibi eylemsel özellikler atfedilmektedir. Erkeklere atfedilen bu eylemsel özellikler ile doğrudan liderlik özellikleriyle bağdaştırma yapılmaktadır. Yani bu teoriye göre liderlik becerisi kadına atfedilen toplumsal özelliklerle uyuşmamakta ve kadınların yönetici olmalarıyla ilgili önyargıları doğurmaktadır (Eagly ve Karau, 2002, s.573-574).

Linkedin tarafından elde edilen verilere göre bilim, teknoloji, mühendislik ve matematik gibi STEM kapsamında değerlendirilen geleceği parlak olan mesleklerde kadınların yetersiz temsil edildiği öne sürülmüştür. Sonuçlara göre kadınlar STEM dışı mesleklerde iş gücü piyasasındaki toplam istihdamın % 49,3' ü ile yarısını oluşturur iken tüm STEM çalışanlarının ise yalnızca % 29,2' sini kadınlar oluşturmaktadır. STEM alanlarından mezun olan kadınların mezuniyetlerinden bir yıl sonra bile bu alanlarda kalma oranlarında düşüş yaşandığı giriş seviyelerindeki çalışma oranlarının % 29,4 olurken VP ve C-Suite gibi üst düzey liderlik

pozisyonlarındaki temsil oranı ise %8 ve % 12,4' dür. Ayrıca yapay zekâda (AI) kadın temsiliinin çok yavaş ilerlediği vurgulanmıştır (World Economic Forum,2023).

Var olan bu mesleki cinsiyet ayrımı kadınları meslek seçiminde özgür bırakmayarak, kendileri için kalıplaşmış meslek gruplarına yönlendirmekte ve bu süreçte kadınların iş hayatında engellerle ve sorunlarla karşılaşmasına sebep olmaktadır (Tunç, Özmen, 2016, s. 105). Bu durumun sonucu olarak kadın çalışanlar nitelik gerektirmeyen, yöneticilik fırsatı verilmeyen ve prestijli konumlar yerine statü konumlu işlere yönelmektedir. Kadın çalışanlar için bu faktörler ise iş hayatında yer edinmemesine ve hak ettikleri değeri görememesine neden olmaktadır (Ataay, 1998, s. 245).

-Stereotipler:

Stereotipler, betimleyici normlar olarak ifade edilip, kişiye karşı olumlu veya olumsuz tutumların cinsiyet, renk, inanç ve etnik özellikler gibi basmakalıp yargıların şekillendirerek geliştirdiği tutumlardır (Ece, 2020, s.82). Harlander' e (2014) göre oluşan cam tavan fiziksel engeller değil, bilinçsiz şekilde oluşan stereotipler (kalıp yargı) ve yanlış vücut bulmuş tutumların oluşturduğu engellerdir (s.2849).

Hortaçsu' ya (1998) göre ise stereotipler, *“Bir toplumsal gruba ilişkin inançlar; insanları birtakım türlere, tiplere bölmeyi ifade eden zihinsel yapıtlar; çevreyi anlama sürecinde karar vermeyi kolaylaştırma işlevine sahip, merkezi, kemikleşmiş, şematik, büyük ölçüde yanlış bilişsel formlar”* olarak kalıplaşmış düşünceler şeklinde tarif edilmektedir (Hortaçsu, 1998).

Stereotipleme ise genel olarak cinsiyet grupları içinde yapılmakta olup, kazanılan geçmiş tecrübeler veya içinde bulunulan kültürün norm ve değer yargılarına göre bir insana ait tanımlanmış olan tüm özelliklerin o insanın bulunduğu kategorideki insanları da içine alarak genelleme yapması olarak açıklanabilir. Bu anlamda kadın ve erkek grubuna göre yapılan stereotiplemeler farklı olmaktadır. Erkekler rasyonel, yetenekli, bağımsız; kadınlar ise bağımlı, narin, duygusal olarak değerlendirilmektedir (Karaca,2007, s.65-66). Bu bağlamda toplumun cinsiyet yargısına göre kadın ve erkeklere biçmiş olduğu rol stereotipleri bulunmaktadır. Toplum tarafından bu roller kadın ve erkeklere empoze edilmektedir. Toplumun cinsiyet kalıbına göre oluşturmuş olduğu bu rol stereotipleri kadınları daha düşük ücretli, iş hayatlarında daha alt kademelerde görev almaya itmektedir (Ece, 2020:82).

Bu anlamda toplum tarafından kadınlara yönelik pasiflik, merhametli olma gibi biçilen rollerde stereotipliği ortaya çıkararak kısır döngünün yaşanmasına neden olmaktadır (Yiğitbaş ve Özcan, 2021, s.789).

Örgütler tarafından kadınlara yönelik oluşan stereotipler ise şunlardır;

- Çalışanlar tarafından kadın yöneticilerin fikirlerine daha çok karşı çıkılmaktadır.
- Başarılı olabilmek adına kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre daha çok performans göstermelidir.
- Kadınların iş hayatında daha çok ciddiye alınması erkeksi davranışlar sergilemesini gerektirmektedir.
- Göstermiş oldukları performanslara ve işlere göre kadın yöneticiler daha fazla eleştirel bir şekilde yargılanmaktadır.
- Göstermiş oldukları performanslar ve işler sonucu övgü alan kadınlar erkeklere oranla bu durumdan daha fazla rahatsız olmaktadır (Mooere vd.,2004:akt; Acar ve Özkan, 2021, s.5).

Kadınları iş hayatlarında kendilerine rakip olarak gören erkek çalışanların ise kadınlara yönelik geliştirdikleri stereotipler şu şekildedir;

- Kadınlar işlerine ve kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildir.
- Kadınlar uzun mesai saatlerine kalamazlar.
- Çalıştıkları şehri/ülkeyi değiştirmeye sıcak bakmazlar.
- Karar verme konusunda zorluk yaşarlar.
- Karar verirken duygusal davranırlar.
- Çalışmayı sevmezler (Ataay, 1998, s.245).

1.3.3.Cam Tavan Sendromunun Bireysel Ve Örgütsel Sonuçları

Cam tavan sendromunun ortaya çıkarmış olduğu sonuçlar iki alt başlık altında incelenmektedir. Bu başlıklar bireysel ve örgütsel sonuçlardır.

1.3.3.1.Cam tavan sendromunun bireysel sonuçları

-Motivasyon Kaybı

Hedeflediği amaçlar doğrultusunda kişileri güdüleyerek harekete geçiren güç kaynağı olarak ifade edilen motivasyon, insanların örgüt içerisindeki davranış tarzını, karşılaştığı zorluklara karşı duruşunu belirleyen içsel güçlerdir. (Çelenk, 2010, s.4).

Ünlüöner, Ertürk ve Olcay' a (2007) göre ise motivasyon kişinin belirlediği iş için harekete geçmesini sağlayarak o işi başarma ve olumlu sonuçlar alma konusunda etkilenmesini sağlayabilme süreci olarak ifade edilir (s.10).

Kariyer yaşamında cam tavan engeliyle karşılaşan kadınların bu engeller karşısında gösterdikleri ve en çok karşılaşılan sonuç motivasyon kaybıdır. İş hayatında terfi fırsatının kısıtlı olması veya hiç olmama durumu kadınları yıldırmakta ve bu süreçte kadınların engelleyici metaforlarla karşılaşması ise isteklerini kırmaktadır. Kariyerinde ilerleme amacı olmayan ve üst yönetim hiyerarşisinde yönetim kadrolarına çıkamayacağına inanan kadın çalışanlar ise güdülenmediğinden sonuç olarak motivasyon kaybına uğramaktadır (Biren,2022, s.82).

-Örgütsel Bağlılığın Azalması

Karabetyan (2020)' a göre ise örgütsel bağlılık kişinin duygusal olarak çalıştığı örgüte karşı bağlı hissetmesi durumudur (s.49).

Örgütsel bağlılık, kişinin çalıştığı kurumun benimsediği değerleri ve amaçları kabul etmesi ve bu amaçlara ulaşma konusunda çaba göstererek, örgütün bir üyesi olması konusunda istekli olmasıdır. Bu bağlamda örgütsel bağlılıkta, içinde bulunduğu örgütün değerlerine bağlılık ve bunları kabullenme, örgütten yana her şeyi yapma konusunda istekli olma ve örgütte varlığını sürdürme konusunda kuvvetli isteğe sahip olma temel unsurlar arasında yer almaktadır (Durna ve Eren, 2005, s.211).

Globalleşmenin yarattığı etkiler sonucu yaşanan rekabet süreci, tüketicilerin daha bilinçli bir yapıda olması ve taleplerindeki değişimler çalışanları örgüt içerisinde daha önemli bir hale getirmiştir. Örgütler için önemli olmaya başlayan

Çalışanların nitelikleri, rgte duydukları güven ve bağlılıkları da bu anlamda büyük önem arz etmektedir (Ceseroğlu, 2010, s. 40). İş memnuniyetinde ve çalışan devir hızında belirleyici bir özelliğe sahip olan örgütsel bağlılık konusunda örgütler, varlıklarını sürdürebilme anlamında çalışanlarının örgütsel bağlılık duygusunu geliştirebilecek hedef ve politikalar benimsemelidir (Başyigit 2006, s.37) Bu anlamda hem örgütler hem de çalışanlar açısından önemli konuma sahip olan örgütsel bağlılıkta ücret, prim, liderlik, kişinin özel ve iş yaşamı arasındaki denge, iş yerinin benimsemiş olduğu politikalar ve kurumun sunacağı eğitim ve geliştirme olanakları önemli rol oynamaktadır (Durna ve Eren, 2005, s.211).

Örgütsel bağlılığın oluşmasında veya azalmasında belirleyici faktörler rol oynarken bu anlamda kadın çalışanlar cam tavan varlığını hissetmeye başladıkları an “zaten bu kurumda ykselmem imkânsız”, “İlerlemem anlamında fırsatlar sağlanmıyor veya n kapatılıyor” şeklinde düşünmeye başlayarak, örgüte karşı bağlılıkları da azalmaya başlayacaktır. Ortaya çıkan bu durum ise kadın çalışanların performanslarını etkileyerek, kalite ve verimliliğin düşmesine neden olacaktır. Erdirencelebi ve Karakuş’ a (2018) göre yapılan araştırmalar sonucunda cam tavan ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Örgüt içerisinde cam tavan metaforlarıyla karşılaşan kadın çalışanların örgüte olan bağlılıkları zayıflamaya başlamaktadır. Örgüt içerisinde kariyer ve terfi konusunda cam tavan bariyerlerinin var olmadığını düşünen kadınlar örgüt içerisinde o kurumun bir parçası olarak varlıklarını sürdürme konusunda daha istekli olmaktadır (s.102).

-Düşük İş Tatmini

İş tatmini, çalışanların işte göstermiş oldukları devamlılık durumu, o işe bağlılığı, yaptıkları işi çekici bulması ve etkinliği konusunda önemli bir faktördür (Toker, 2007, s. 94). Hackman ve Oldham’ a (1975) göre ise iş tatmini kişinin yapmış olduğu işten sağladığı haz durumudur. Kişinin yaptığı işten haz alması ise; yaptığı işi anlamlı ve yapılabilecek nitelikte bulması, kendisine bu anlamda yetki verilmiş olması ve yapılan işin geri dönüşlerinden haberdar olması gibi psikolojik boyutların varlığı ile mümkündür (s.160-162). İş tatmini çalışanların duyguları ve edinmiş oldukları tecrübelerle doğrudan ilgili olup, çalışanların bu durumu ise örgütlerin performansı ve verimliliği üzerinde doğrudan etki yaratmaktadır. Bu

kapsamda çalışanların aldıkları ücret, iş güvenliği, kurumun sağladığı sosyal haklar, bulundukları çalışma koşulları, yapılan işin niteliği, iş arkadaşları gibi örgüt içi unsurların her biri iş tatminini farklı biçimlerde etkilemektedir (Toker, 2007, s. 94).

Örgütsel bağlılığının, örgütsel vatandaşlığın ve örgütlerin sürdürülebilirliğinin sağlanması konusunda önemli bir unsur olan iş tatminini en çok etkisi altına alan ise yapılan işin niteliği ve statüsüdür. Çalışanın kurumda yaptığı iş sonucu ortaya çıkardığı eserini somut olarak görmesi onun için önemli olup güçlü bir tatmin kaynağıdır. Kişi yaptığı işi ne kadar çok benimser ve severek yaparsa iş tatmini o düzeyde artabilir. Bu bağlamda iş yerinde sağlanan iş terfileri de iş tatminini etkileyen önemli faktörlerden bir diğeridir. Örgüt içerisinde terfisi sağlanan kişinin aynı doğrultuda ücret durumunda ve statüsünde yaşanan artışta kişiyi manevi yönden tatmin edecektir (Erdirençelebi ve Karakuş, 2018, s.100). Örgütte kariyerinde ilerleme yapamayacağını veya her konuda (ücret, terfi gibi) belirlediği hedeflere ulaşamayacağını anlayan kişilerde ise belli bir süre sonra iş tatminsizliği yaşanacak bu durum ise hem bireysel hem de örgütsel bazda olumsuz sonuçlar doğurabilecektir. Çarıkçı' ya (2004) göre iş tatminsizliği yaşayan çalışanlarda devamsızlık sorunu, işi yapma konusunda isteksizlik, iş arkadaşlarıyla ilişkilerinin bozulması, örgüte olan güven ve bağlılığın azalması ve işten ayrılma gibi sonuçlar gözlemlenmektedir (s.85).

-İşe Yabancılaşma

Etik değer sorunu olarak karşımıza çıkan işe yabancılaşma, çalışanların örgüt içerisinde kişisel ihtiyaçları karşılanmadığında veya kurumun benimsediği değerler ile kişinin öz değerleri arasında çatışma yaşandığı zaman ortaya çıkmakta ve bu durum çalışanları mutsuz eden bir süreç haline gelmeye başlamaktadır (Orhan,2022, s.135).

Tutar' a (2010) göre ise yabancılaşma, kişinin çalışma hayatında yapılan iş akışına kendini dâhil edememesi ve kendini gerçekleştirememesi sonucunda ortaya çıkan tepkisel davranış olup işin beklediği rollerle, bireyin benimsemiş olduğu roller arasında yaşanan çatışma sonucu ortaya çıkan tepkidir (s.179).

Aşık'a (2018) göre toplumsal faktörler ve bireyin öz duygu durumuna bağlı olarak gelişim gösteren bir hastalık olan işe yabancılaşma tek bir tanımla izahı zor bir

kavram olup bu nedenle bu kavramın; güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, toplumsal yabancılaşma ve kendine yabancılaşma olmak üzere 5 boyutta ele alınması gerekmektedir.

- Güçsüzlük Boyutu: Kişinin yaptığı iş üzerinde otonomiye, kontrol yetkisine sahip olmamasına ve gücünün varlığına inanmasıdır.
- Anlamsızlık Boyutu: Bireyin yaptığı işi anlamsız bularak, bir faydasının olmadığını düşünmesi ve yapılan işin değersiz olduğuna inanmasıdır.
- Kuralsızlık Boyutu: Bireyin yapılan iş kapsamında belirlediği hedeflere ulaşmada içinde bulunduğu toplumun benimsediği kuralları göz ardı etmesidir.
- Topluma Yabancılaşma Boyutu: İçinde bulunduğu toplumun değer verdiği normlara ve inançlara kişinin değer vermemesidir.
- Kendine Yabancılaşma Boyutu: Kişinin beklentilerinden farklı davranması ve sergilediği davranışların geleceğe yönelik beklentileriyle uyuşmaması sürecidir (s.30).

İş dünyasında önemi giderek artan ve kurumlar tarafından ele alınması gereken bir sorun olarak işe yabancılaşma sonucunda çalışanlar yaptıkları işi anlamsız bulmakta, örgütte iş arkadaşları ile kurulan ilişkilerden doyum sağlayamamakta kendini o kurumda yalnız, verilen iş için yetersiz görerek çalıştığı kuruma ilişkin geleceğe yönelik planlar yapamamaktadır (Aşık, 2018, s.30).

Kanten ve Ülker ise (2014) işe yabancılaşmanın sonuçlarının bireysel ve örgütsel sonuçlar olarak iki şekilde ortaya çıktığını belirtmiştir. Sosyal izalosyan, hayattaki yaşam isteğinin azalması, psikolojik rahatsızlıklar, kötü alışkanlıklar, düzensiz yaşam tarzı, kötü alışkanlıklar edinme, tüketim çılgınlığı, sorgusuz kabullenme ve itaat gibi bireysel sonuçların yanı sıra, işe karşı ilginin azalması, iş performansının azalması, iş tatminsizliği, işe ve örgüte bağlılıkta zayıflama, örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerinin azalacağı bu bağlamda tükenmişlik, sinizm, işten ayrılma niyeti ve üretkenlik karşıtı gibi örgütsel sonuçlar baş göstermektedir (s.21-22).

1.3.3.2.Cam tavan engelinin örgütsel sonuçlar

Cam tavan sendromu örgütlerde yaptığı etkiye bağlı olarak maliyet artışına, yüksek iş devamsızlığına, çalışan devir hızı artışına ve kalite ile verimlilikte azalmaların gibi örgütsel sonuçlarında ortaya çıkmasına sebep olmaktadır.

-Yüksek İşgücü Devri

Bluedorn (1978)' a göre işgücü devri, işletme içerisinde çalışan işgücünün girdi-çıkış hareketleridir. Örgütün personel kadrosundaki işgücünün belli dönemler düzeyinde işe giriş ve çıkış hareketleri olarak ifade edilir (Bluedorn,1978, Akt:Akbulut,2008, s.21).

İşletmelerde çalışan personellerin sahip olduğu yetenekler ile işte çalıştığı pozisyonun gerektirdiği özelliklerin birbiri ile bütünleşmesi ve uyumu önem taşıyan bir süreçtir. Sağlanan bu bütünleşme kişinin performansını ve örgüt içerisindeki verimini de doğrudan etkileyecektir. Eğer istenilen bu uyum gerçekleşmezse çalışan işgücünde performans düşüklüğü ve beraberinde iş tatminsizliği sorunu ortaya çıkacaktır. İş tatminsizliği sorunsalı ise beraberinde işten ayrılma durumunu doğuracaktır. Çalışan işgücünün bu şekilde işten ayrılması ve işe girişleri arasındaki ilişki ise “işgücü devri” olarak tanımlanmaktadır. Çalışan işgücünün işten ayrılmaları iş gücü devrinin yüksekliğini ortaya çıkaracaktır (Yılmaz ve Halıcı, 2010, s. 94).

Gönüllü veya gönülsüz olarak gerçekleşen işgücü devrinde kronik rahatsızlıklar, sakatlık gibi sebeplerden dolayı kişinin faaliyetlerini yürütemeyecek durumda kalması ve işten ayrılması gönülsüz iş devri iken, işletmenin benimsemiş olduğu politikalar, kurumsal yapısı ve yöneticilerin tutumları gönüllü işgücü devrini tetiklemektedir. Bu faktörlerin dışında işgörenin daha iyi iş olanağı arayışında olması, daha yüksek ücret beklentisi, iyi gelir sağlayacak kaynakların bulunması da işgücü devrini harekete geçiren unsurlardır (Cesur,1998, s.82).

Yüksek işgücü devri işletmeler için istenilmeyen bir durum olup, bu durumun işletmeler üzerinde birçok olumsuz etkisi bulunmaktadır. İşgücü devrinin işletmelere yüklemiş olduğu maliyetler şu şekilde açıklanabilir;

- Çalışacak personeli işe seçme ve yerleştirme aşamasında gerçekleştirilen maliyetler

- İşe alındığı ilk aşamada iş görenin çalıştığı işletmeye sağlayacağı verimden ziyade ona ödenen ücretler
- Verilen eğitime ilişkin masraflar
- Ayrılan işçinin yerine yeni personel gelmesine kadar geçen süreçte yaşanılacak üretim kaybı
- İşgörenlerin işyerine ve kullanacakları makinelere yabancılığı nedeniyle ortaya çıkabilecek iş kazaları maliyetlerin artmasına neden olmaktadır.

Vasıfsız veya acemi işçilerin kullanacakları ekipmanları etkin kullanamamaları iş verimin düşmesine neden olabilmektedir (Baysal, 1984:83). Bu şekilde ortaya çıkan maliyet artışları üretim ve verimliliği doğrudan etkileyerek düşürmekte bu da işgörenlerde mutsuzluk ve huzursuzluk sorununu ortaya çıkarmaktadır. (Yılmaz ve Halıcı, 2010, s. 97).

Bu anlamda cam tavan sendromu ile karşılaşan ve kariyer yaşamlarında ilerleme fırsatı verecek ortamı bulamayan kadın çalışanların, çalıştıkları işletmeye katkı sağlamak veya verimli olmak gibi bir istekleri olmayıp aksine işten kaçış yoluna girmektedirler. İşlerini değiştirme kararı alan çalışanlar yükselme imkânı sunan ortam arayışına girmektedirler (Aydağ, 2012, s. 106).

-Devamsızlık Artışı

İşe devamsızlık, kişilerin çalıştıkları kurumdaki işverene veya yöneticiye mazeret belirtmeksizin herhangi bir bilgi vermeden işe gelmeme durumudur. İşe devamsızlık durumunu ortaya çıkaran sebepler; yaş durumu, kişinin eğitim düzeyi, hastalık, aile bireyleri ile ilgili ortaya çıkan acil durum veya alkol gibi kişisel faktörler olabilirken ağır, sıkıcı ve fiziksel açıdan elverişli olmayan çalışma şartları, örgütlerdeki yönetim tarzları gibi işletmelerden kaynaklı faktörler de olabilmektedir (Bacak ve Yiğit, 2010).

İşe devamsızlık durumu işletmeler için doğrudan ve dolaylı olarak maliyet artışını da beraberinde getirmektedir. Devamsızlık faktörü işletmelerde, işe gelmeyen personelin yaptığı işin sekteye uğramaması için gerçekleştirilen geçici çalışan istihdamı, işletmedeki diğer çalışan personellere daha fazla mesai ödemesi, yeni personel istihdamı ve bu personele pozisyonuna uygun gerçekleştirilen temel

eğitimler, üretimin nicelik ve nitelik bağlamında sekteye uğraması, sipariş kayıpları gibi maliyetleri beraberinde getirmektedir (Mashonganyika, 2004: 21, Akt: Akgeyik, 2018, s.37).

Farklı faktörlerin etkisiyle ortaya çıkan devamsızlık süreci örgüt içerisinde hem üretim aşamasını etkilemekte hem de hizmet kalitesinde verim düşüklüğüne sebep olmaktadır. Bu anlamda yapılan hesaplamalara göre işletmelerde işgücünde yaşanan % 1' lik işgücü kaybı üretim noktasını % 2,5 oranında etkilemektedir. Amerika Birleşik Devletlerinde yapılmış olan bir araştırmanın sonucuna göre ise personellerin aniden işe gelmeme durumunun işverenlere getirmiş olduğu maliyet çalışan personel başına yılda 789 dolardır (Robbins ve Judge, 2012, Akt: Erdemli ve Demir, 2015, s.423). CIPD Absence Management Annual Araştırmasının elde etmiş olduğu verilere göre ise İngiltere' de çalışan personel başına yapılan devamsızlık durumu ortalama 6,6 gündür. Yıllık bazda 130 milyon güne ulaşılan devamsızlık sorunu ülkede 10 milyar sterlin ekonomik kaybın yaşamasına neden olduğu tahmin edilmektedir (Time Ware, 2015, s.8, Akt: Akgeyik, 2018, s.37).

Bu bağlamda özellikle kadın yöneticileri etkileyen cam tavan sendromu devamsızlık oluşturan faktörler arasında yer alır. Kadınların üstlenmiş oldukları ailevi sorumluluklar, eş ve çocuk durumu onların mazeretli veya mazeretsiz daha çok devamsızlık yapmasına neden olabilmektedir. Ayrıca örgüt içerisindeki beşeri ilişkiler, yönetim tarzı, sunulan kariyer fırsatları, aldığı ücret, örgüte duyulan güven ve bağlılık devamsızlığı arttırmada veya azaltmada önemli rol oynayan bileşenlerdir. Kariyer yaşamında önünün açık olmadığını düşünen kadın yöneticiler içinde bulunduğu örgütsel yapıdan sıkılmaya başlar, işe bağlılığı azalır ve bunlara bağlı olarak zamanla ortaya çıkaracağı çeşitli mazeretler ile devamsızlık yapmaya başlar (Aydağ, 2012, s.103).

-Maliyetlerin Artması

İşletmeler için stratejik öneme sahip olan işgücü maliyetleri personelin aldığı ücretleri, ek mesai ödemelerini, izin ücretlerini, alınan ikramiyeleri kapsadığından önemli bir boyut taşımaktadır. İşletmeler bu anlamda yaşamlarını sürdürebilme ve etkin bir şekilde sürdürülebilirliklerini sağlamak için işgücü maliyetlerini minimum seviyeye indirmeye çalışmaktadır (Boztepe,2022, s.17).

Cam tavan sendromunun işletmeler üzerindeki olumsuz etkilerinden bir diğeri ise işletmenin maliyetlerinde ortaya çıkardığı artış durumudur. Cam tavan sendromu, işletmelerin kendileri için rekabet üstünlüğü sağlayabilecek, daha üst düzey kapasitelerdeki kişilerin üst düzey yönetim kademelerinde yer alamamalarına neden olmaktadır. Buna bağlı olarak bilgi, yetenek ve deneyimiyle örgütün etkinliği ve verimliliğine katkıda bulunacak kişilerden yararlanılmamasına neden olup bu durum da işletmelerin rekabet kaybı yaşaması sonucunu doğurmaktadır (Aytaç, 1997, s. 27-28).

1.3.4. Türkiye’de Cam Tavan İle İlgili Yapılmış Bazı Araştırmalar

Kadınların yöneticilik pozisyonuna gelememe nedenlerine yönelik çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Burada bu çalışmaların bazılarına yer verilecektir. Örneğin;

KADEM tarafından “*Kadınların Ekonomik Fırsatlara Erişiminin Arttırılması*” projesi kapsamında 2014 (Mart)-2015 (Mart) tarihleri arasında Okul, Hastane ve Banka Sektörlerinde 2040 kadın çalışana yönelik gerçekleştirilen araştırmada aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır;

-Üst düzey yönetim kademelerine çıkıldıkça kadınların oranında azalmalar görülmektedir. Yaşanan bu düşüş oranı her kuruma göre farklılık göstermekle birlikte % 10’ lara kadar gerileyebilmektedir. Okul, hastane ve banka sektörlerinde çalışanların yarısından fazlasını kadınlar oluşturmalarına rağmen yönetici kademelerinde kadın idarecilerin bulunmaması cam tavan sendromunun varlığını ortaya koymaktadır.

- Hastanelerdeki mesai dışı çalışma saatlerinin varlığı, bankaların ağır çalışma koşulları kadınlar için doğum izni, yıllık izin, süt izni gibi alanlarda etkisini hissettirmekte bu durumda mesai dışı çalışma saatleri sebebiyle kadınların yönetici pozisyonlarına gelememesi noktasında engelleyici faktör olmaktadır.

- Araştırmaya göre katılan kadınların % 33’ ü işyerinde mobbinge maruz kaldıklarını, %47’ si erkekle eşit haklara sahip olmadıklarını belirtmiştir.

- Kadınların % 59’ u ev sorumlulukları konusunda adil bir paylaşımın olmadığını, ev, aile, çocuk bakımı konusunda erkeklerin kadınlar kadar aktif olmadığını ileri sürmüştür (Cam Tavan Araştırma Raporu,2023).

Özdemir ve Öznur (2022) tarafından yapılan “*Bankacılık Sektöründe Cam Tavan: Aydın Merkez İlçe ve Nazilli Örnekleri*” başlıklı çalışmalarında bankacılık sektöründe cam tavan engellerinin varlığının kadınlar tarafından nasıl algılandığını tespit etmeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, kadınlar iş hayatında erkeklerden daha yetkin olduklarını düşünmekte fakat yükselme konusunda erkeklerle daha fazla fırsat verildiği görüşündedir. Kadın çalışanlar çocuk sahibi olmanın yöneticilik sürecinde bir engel olmadığını düşünmekte ayrıca iş hayatında üst yönetim pozisyonlarında yeterince temsil edilemediğini daha çok alt kademelerde yer bulabildikleri görüşündedirler (Özdemir ve Öznur, 2022).

Sönmez ve Bayraktar (2017) tarafından yapılan “*Cam Tavan Sendromu’nun Tükenmişlik Sendromu İle Olan İlişkisinin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisinin Sonuçları*” adlı çalışmada cam tavan sendromu yaşayan kişinin tükenmişlik sendromu durumu ve bu durumun örgütsel bağlılığı nasıl etkilediğini ortaya koymaktadır.

Kök (2021), tarafından yapılan “*Kadınların Kariyer Engelleri ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiler: Gaziantep İli Örneği*” başlıklı çalışmada Gaziantep ilinde çalışan kadınların kariyer engelleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ve kariyer engellerine ilişkin algılarının sosyo demografik değişkenlere (yaş, medeni durum, çocuk sayısı, eğitim durumu) göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amaçlanmıştır.

Kök (2021), tarafından yapılan araştırma sonucuna göre kadın çalışanlar, çalışma hayatında yer almalarının iyi bir anne ve eş olma özelliğinin önüne geçmediğini, kadının evli veya çocuk sahibi olmasının çalışma hayatını olumsuz yönde etkilemediğini ve kadınların üst yönetim kademelerinde yer alacak yetenek ve objektif görüşe sahip olduklarını düşünmektedirler. Kadın çalışanlar fazla mesai ve iş seyahatlerinin aile düzenlerini olumsuz etkileyeceğini, kadın yöneticilerin hızlı ve mantıklı karar alabildiklerini fakat erkek çalışanların çalışma hayatında hemcinslerini kayırmacı davranışlar gösterdiğini düşünmektedirler. Ayrıca, Kök (2021) bu araştırma sonucunda kadınların yaşları ilerledikçe ve çocuk sayısı arttıkça daha fazla kariyer engeli ile karşılaştığı, kamuda çalışan kadınların özel sektöre göre daha fazla engelle karşılaştığı sonucuna ulaşmıştır.

Kadın çalışanların karşılaştıkları kariyer engelleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki sonucunda kariyer engellerinin örgütsel bağlılıklarını olumsuz yönde

etkilemediğini; çoklu rol üstlenme algısı arttıkça duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyinin arttığını bulgulamıştır (Kök,2021).

Aksu, Çek ve Şenol (2013) tarafından yapılan “*Kadınların Müdür Olmalarının Önündeki Cam Tavan ve Cam Tavanı Aşma Stratejilerine İlişkin İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşleri*” başlıklı çalışmalarında İzmir Buca’ da görev yapan İlköğretim Okulu Müdürlerinin, kadınların müdür olma sürecinde karşılaştıkları cam tavan sendromunu ortaya çıkaran faktörlere ve oluşan cam tavanı aşma stratejilerine yönelik görüşlerini tespit etmek amaçlanmıştır. Çalışmaya katılan 4 kadın ve 6 erkek müdür; toplumsal önyargıların, aile içi sorumlulukların ve çalıştığı kurumun örgüt kültürü, cinsiyete yönelik oluşan kalıplaşmış yargıların ve cinsiyet ayrımcılığının kadınların yönetici kademelerinde ilerlemelerinde engeller oluşturduğunu belirtmişlerdir. Kadın okul müdürlerinin yarısı kadınların üst yönetim kademelerine ilerlemelerinde fırsat eşitliği olduğunu belirtirken, erkek müdürlerinin çoğu fırsat eşitliği sağlandığını düşünmektedir. Oluşan cam tavanı aşma konusunda kadın müdürlerinin çoğu yüksek performans sergilenmesi gerektiğini düşünürken, erkek müdürler yüksek performansa gerek olmadığını ve cam tavanı aşma konusunda sosyal ilişkilerin etkili olduğunu belirtmiştir (Aksu, Çek ve Şenol, 2013).

Kobal (2021) tarafından yapılan “*Kraliçe Arı Fenomeni Bağlamında Özel Sektörde Çalışan Kadınlara Yönelik Nitel Bir Araştırma*” başlıklı çalışmada özel sektörde çalışan 18 kadın yönetici ve 15 kadın çalışanla gerçekleştirilen mülakatlarda kadın yöneticilerin kraliçe arı davranışı gösterip göstermediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre, kadın çalışanların iş hayatında karşılaştığı sorunlar erkeklerin hâkim olduğu çalışma ortamları ve ailevi sorumluluklardır. Kadın çalışanların detaycılık, çok yönlülük ve empati kurabilme özellikleri olumlu özellik olarak gösterilirken duygusallık faktörü ise olumsuz olarak belirtilmiştir. Çalışma yaşamında kadın çalışanlar kraliçe arı sendromu ile karşı karşıya kalmadıklarını ve kadınların üst düzey kademelere yükselmeleri konusunda birbirlerini destekledikleri belirtilmiştir. Kadın yöneticilerin kadın çalışanlara karşı empati ve anlayışla yaklaştıkları ve kariyer gelişimi konusunda desteklendikleri ifade edilmiştir (Kobal, 2021).

Yılmaz (2013), “*Kadın ve Erkek Eğitim Yöneticilerinin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Algıları, İstanbul İli Örneği*” başlıklı araştırmasında İl Milli

Eğitim Müdürlüklerinde çalışan yöneticilerin cam tavan sendromuna ilişkin algılarını tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırma örneklemini İlçe milli eğitim müdürlüğü ve şube müdürlüğü görevi yapan 120 erkek ve 12 kadın yönetici oluşturmuştur. Araştırma sonucuna göre kadın yöneticiler cam tavan sendromunu erkek yöneticilere göre daha fazla yaşamıştır. Örgüt kültürü politikaları ve informal iletişim ağlarını kullanma konusunda erkeklere kıyasla kadınların daha fazla cam tavan engeli ile karşılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Aydoğan, Bingöl, Erden ve Şenel (2011) tarafından yapılan “*Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Hiyerarşik Yükselmelerindeki Engeller: TC. Enerji Ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı Örneği*” adlı çalışmada kamu kurumlarında yönetici kadrolarında kadın çalışan sayısının az olmasını etkileyen cam tavan bileşenlerine yönelik görüşleri belirlemek amaçlanmıştır. TC. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatında görev yapan 147 kişiye cinsiyet ayrımı yapılmaksızın anket çalışması uygulanmıştır. Araştırma sonucuna göre, Kamu kurumlarında kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına yükselmelerinde cam tavan sendromu alt boyutlarının engel oluşturduğu tespit edilmiştir. Kadın çalışanların çalıştıkları kurumlarda erkek çalışanlar tarafından önyargı ile karşılaştıkları, mesleki ayrımla karşı karşıya kaldıkları, mentorluk (danışma) ilişkilerinden yeterince faydalanamadıkları, informal iletişim ağlarına giremedikleri sonucuna ulaşılmış olup, aynı zamanda çalıştıkları örgütte uygulanan politikaların kadın çalışanların yönetici kademelerine yükselmelerinde engel oluşturduğu tespit edilmiştir. Kadınların iş ve aile yaşamında çoklu rol üstlenmesi, yükselme konusunda isteksiz olmaları ve güvensizlik duygusu gibi kişisel tercihlerinin de bu yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örücü, Kılıç ve Kılıç (2007) tarafından “*Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği*” adlı yapılan araştırmada Balıkesir ilinde görev yapan 103’ ü kadın, 97’ si erkek toplam 200 kişiye anket çalışması uygulanarak kadınların stratejik öneme sahip üst düzey yönetici pozisyonlarında az temsil edilmesinin nedenlerini tespit etmek amaçlanmıştır. Yapılan araştırma sonucuna göre, kadının üstlendiği ev-aile sorumluluklarının yanı sıra çalışma hayatının beraberinde getirdiği iş yükü ve sorumlulukların fazla olması ve bu tempoya ayak uydurmanın zorluğu kadınların kariyer sürecine engel teşkil etmektedir. Kadından beklenen toplumsal beklentiler

ile çalışma yaşamının bağdaşmaması, bulunduğu pozisyonun getireceği iş seyahatleri, iş yemekleri, toplantılar kadın yöneticilerin karşılaştığı sorunlardan bazılarıdır. Kadın çalışanların çalışma hayatında karşılaştığı sorunlardan bir diğeri ise “kraliçe arı sendromu” dur. Kadın yöneticilerin hemcinsleri tarafından kıskançlıkla karşılanması ve yönetici pozisyonuna gelmelerinin istenilmemesi yükselme konusundaki en önemli engellerden olup kadınların kariyer süreçlerini olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir.

Civek ve Ulusoy (2021) tarafından “*Cam Tavan Sendromu ve Yetenek Yönetimi*” başlıklı çalışmada cam tavan sendromu ile yetenek yönetimi arasındaki bağlantının kavramsal olarak incelenmesi amaçlanmıştır. Yapılan araştırmanın sonucunda, cinsiyet ayrımı gözetmeksizin her türlü çalışanın kariyer sürecinde ilerlemesine imkân tanıyan ve yetenek yönetiminin önemini arttıran insan kaynakları uygulamaları ile cam tavan sendromu ve yetenek yönetimi kavramlarının birbirini tamamladığı belirtilmiştir. Medeni durum, cinsiyet gibi faktörler baz alınmadan kişinin bilgi, yetenek ve başarı faktörlerinin esasına göre hareket eden bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır. Bu iki uygulamanın birbirini tamamlayarak çalışanların motivasyonlarına paralel olarak örgütlerin başarısı, iş tatmini ve örgütsel aidiyetin arttırılabilir olduğu bulunmuştur.

Kördeve (2017) tarafından yapılan “*Kadın Çalışanların Önündeki Engel: Cam Tavan Sendromu*” başlıklı çalışmada kadınların çalışma yaşamlarında üst yönetim kadrolarına yükselememe nedenlerini araştırmak ve çözüm önerileri sunulması amaçlanmıştır. İstanbul ilinde kamu ve özel sektörde çalışan 157 kişiye anket çalışması uygulanmıştır. Yapılan araştırma sonucunda; aile içi sorumlulukların, kadınların iş hayatında birbirlerini çekememesi, kıskanma durumunun ve aileden kaynaklı oluşan sorunların kadın yönetici pozisyonlarına gelememelerinin nedeni olarak belirtilmiştir. Ayrıca araştırmada erkek egemen toplumun varlığının kadınlar önünde engel olduğu; kadınların cinsiyet temelli engellerle karşılaştığı, erkeklerin yönetim kadrolarında daha çok yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Temiz ve Yeter (2022) tarafından yapılan “*Bilgi Merkezi Personelinin Cam Tavan Sendromu Algıları: Üniversite Kütüphaneleri Üzerine Bir Araştırma*” başlıklı çalışmada Akdeniz Bölgesindeki üniversite kütüphanelerinde görev yapan personelin cam tavan sendromuna yönelik algılarını tespit etmek amaçlanmıştır. Araştırmada

görev yapan personelin cam tavan sendromu konusunda ve kadınların kariyerlerinin önünde oluşan engellere karşı bakış açılarında çok bilinçli olmadıkları tespit edilmiştir. Kadının hala iş hayatında olmasını kabullenemeyen anlayış yapılarının olduğunu, kadının toplumdaki yerinin öncelikle iyi bir anne ve eş olması gerektiği düşüncesinin varlığı ve bu durumun kadının kariyer basamaklarında engel oluşturduğu belirtilmiştir.

Gümüş ve Karaoğlu (2018) tarafından yapılan “*İşletmelerde Kadın Yöneticilerde Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Engelleri*” adlı çalışmada cinsiyet ayrımı yapılmaksızın kamu iletişim hizmet sektöründe görev yapan 182 yöneticinin cam tavan sendromuna ilişkin algılarını ölçek ve kadın yöneticilerin çalışma yaşamında karşılaştığı kariyer engellerinin neler olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Buna göre; çoklu rol üstlenme, kişisel tercih ve algılar, mesleki ayırım, kalıp yargılar, kraliçe arı sendromu gibi sosyal faktörlerin cam tavanı azaltıcı etkisi bulunurken, örgüt kültürü, informel olmayan iletişim ağlarına katılamama, mentor eksikliği gibi örgütsel faktörlerin ise cam tavanı arttırıcı etkisi bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

1.4. Örgütsel Sinizm

Bu bölümde sinizm kavramının tarihsel gelişimi, sinizm kavramı, sinizm türleri, örgütsel sinizm kavramı, örgütsel sinizmin boyutları, örgütsel sinizme neden olan faktörler ve örgütsel sinizmin sonuçlarına er verilmiştir.

Sinizm Kavramının Tanımı

“Yaşam tarzı ve düşünce okulu” olarak ortaya çıkan ve kökeni M.Ö. 4 yüzyıldaki “Sinik Okuluna” uzanan sinizm olgusu antik Yunan dönemine dayalı bir felsefi düşüncedir. Bu felsefi düşüncede kurallar ve ahlaki değerler reddedilmekte, doğanın kurallarına göre hareket edilmektedir. (Börü, Çakarel, Ufacık ve Arslan, 2020, s.199). İnsanların ahlaki davranışları ve sosyal kuralları yok sayarak doğa şartlarına göre yaşamlarını sürdürmesini esas alan kinik felsefesi sinizmi temsil etmektedir. Ve bu felsefi akımda Sinop’lu Diogenes ve ilk sinik olan Antisthenes en bilindik temsilcilerdir (Mantere ve Martinsuo, 2001, Akt: Gündüz, 2023, s.65)

M.Ö. 300-400’ lü yıllarda kurulan Sinik Okulu ile Antisthenes ve öğrencisi Diyojen gibi sinikler mal-mülk, refah ve güç düşkünlerini eleştirerek bu düşkünlerle

alay etmişlerdir. Onlara göre kurulan sinik okulu bağımsız yaşamak isteyen insanlar için bir cennet yeri veya sığınacakları güvenli bir limandır. Diyojen'e gündüz vakitlerinde elinde fenerle gezmesinin nedeni sorulduğunda "Dürüst insan arıyorum" cevabı ile sinizme ilişkin yapılan en gerçekçi tanım olarak vurgulanmıştır (Gül ve Ağıröz, 2011).

Sinizm kavramı din, sosyoloji, felsefe, siyaset, yönetim gibi farklı alanlara konu olmuş ve her disiplinde farklı boyutta tanımlanmıştır. Siyaset yapan politikacıların hem söylemleriyle hem de davranışlarıyla iyi insan olmadıklarına inanma, psikolojik boyutta bireylerin başka insanları bencil, değersiz ve hilekâr olarak nitelendirmesi, felsefi boyutta yaşam felsefesi olarak dünya nimetlerini görmezden gelme, gündelik yaşam felsefesi olarak söylenenler ve yapılan eylemlerle ayıp tanınamazlık, sosyolojik boyutta ise gerçekleştirilen hizmetler anlamında topluma yönelik belirli bir inanç sistemi gibi sinizme yönelik farklı tanımlamalar yapılmıştır (Kasalak ve Aksu, 2014, s. 115).

Sinizm, kişinin içinde bulunduğu örgüte ve etrafında yer alan insanlara güvenmemesi ve onlarla ilgili olumsuz düşüncelere sahip olması durumu olup bu düşünce tarzı da beraberinde sinik kişiliği ortaya çıkarmaktadır. Sinik kişilik yapısındaki insanlar etrafındaki insanların bencil olduğuna ve sergiledikleri davranışları kendi çıkarları doğrultusunda yaptığına inanmaktadır. Oluşan bu inanç sonrası sinik kişi etrafındaki insanlara karşı onları değersizleştiren, aşağılayıcı sözlerle ifade eden sinik davranışlar sergilemektedir (Çakıcı ve Doğan, 2014, s. 80). Sinik kişiler din, devlet gibi kurumlara karşı olumsuz düşünceler içerisinde olmakta ve o kurumlara eleştirel yaklaşarak onların varlıklarını anlamsız bulmaktadırlar (Torun, 2016, s. 7-10). Çalışanların içinde bulundukları örgüte karşı olumsuz duygu ve düşüncelere sahip olması, çalışma arkadaşlarına güvenmemesi ve onlara karşı şüpheli davranışlar sergilemesi sinik davranışlara örnek gösterilebilir (Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2007, s.514).

Brandes ve arkadaşları sinikler ile ilgili belli özellikler bulunmaktadır. Bu özellikleri tespit etmişlerdir (Kesal, 2021, s.35):

- İnsanların en belirgin özelliği ikiyüzlülük ve yalancılıktır.
- Sinik kişiler yaşanan olayları kendi yorumlarıyla aktarır ve bu süreçte alaycı bir davranış sergilerler.

- Sinik kişiler insanlara karşı güvensizlik hisseder ve onlara yaklaşırken temkinli davranmaya dikkat ederler.
- Kişilerin göstermiş oldukları davranışların gerisinde samimiyetten yoksun, bencillik, hain duygular ve kendi çıkarları için istekler olduğunu düşünürler.
- Sinik kişiler etrafındaki kişileri, toplumu veya içinde bulundukları örgütü düşündükleri zaman sıkıntı, bıkkınlık ve bunalma gibi duygular yaşarlar (Kesal, 2021, s.35).

Negatif duygu ve düşünceleri içinde barındıran sinizm kavramı genellikle yaşanmış tecrübelere dayanmakta ve anlamını yitirmiş inançlar durumu olarak ifade edilmektedir. (Laursen, 2009, s.479, Akt: Bacaksız, Tuna ve Seren, 2018, s.53). Sinizm kişinin çevresinde yer alan kişilere (politikacılara, iş adamlara) ve kurumlara güvenmeme durumu olarak ifade edilmektedir (Peng ve Zhou, 2009, s.863, Akt.; Çakıcı ve Doğan, 2014, s. 80).

Sinizmin temelinde “dürüstlük, içtenlik ve adalet” ilkelerinin insanlar tarafından kendi kişisel çıkarlarına kurban edildiği düşüncesi yatmaktadır. Sinizm kavramı “kuşku, şüphe, güvensizlik, kötümserlik ve inançsızlık” sözcükleriyle karakterize olup, kişinin “eleştiren, kusur bulan ve zor beğenen” yönü asıl anlamını daha net ifade etmektedir (Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2007, s.514). Torun’a (2016) göre ise çağdaş olarak sinizm “sürekli eleştiren, her şeye karşı olumsuzluklar besleyen, memnuniyet duygusu yaşamayan, güven duymayan ve davranışlara karşı şüpheli yaklaşan varlıklar” olarak vurgulanan bir düşünce tarzıdır (s. 7-10).

Örgütsel Sinizm Kavramı

Karmaşık bir sisteme bürünen örgüt yapıları ve küreselleşme ile paralel olarak gelişim gösteren yeni ekonomik koşullar ve beraberindeki rekabet ortamı şirketler için insan kaynakları yönetimini daha da önemli kılmıştır. Çalışan memnuniyeti, iş tatmini gibi faktörler çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltarak örgütlerin başarısını etkilemektedir. Çalışanları işten ayrılma düzeyine getirecek faktörlerin ortaya çıkması o kişilerin işletmeye karşı negatif bir tutum takınmasına neden olmaktadır. Bu durum ise iş motivasyonunu, işe bağlılığı ve örgütsel performansı olumsuz etkilemektedir (Akova ve Kılıç, 2015, s.118). Yaşanan bu süreçler ise işletme içerisinde örgütsel sinizm faktörünün baş göstermesine neden olmaktadır.

Davranış bilimlerinde örgütsel sinizm kavramı son yıllarda önemli bir alan olmaya başlamıştır. Örgüt yönetimleri tarafından benimsenen hatalı örgüt politikalarının ve sonucunda ortaya çıkan başarısız uygulamalar örgütsel problemleri de beraberinde getirmektedir. Ortaya çıkan örgütsel problemler ve krizler çalışanlarda örgütlere karşı güvensizlik, monotonluk, işe yabancılaşma, şüphe duyma gibi negatif düşünce ve davranışların doğmasına neden olmaktadır. Ortaya çıkan negatif duygu ve düşüncelerin en sık olarak görülenleri arasında ise sinizm kavramı gelmektedir (Gül ve Ağıröz, 2011, s. 28).

Sinizm ile ilgili en sık kullanılan kavram ise örgütsel sinizmdir (Erbaş ve Zaganjori, 2017, s.40). 1990' lı yılların başında gelişmeye başlayan örgütsel sinizm 1990' lı yılların sonunda genel sinizm kavramından ayrılarak ayrı bir disiplin olarak ele alınmıştır. Sosyoloji, felsefe ve psikoloji alanlarında incelenmeye başlayan örgütsel sinizm ile ilgili yapılan ilk araştırmalar ise Minnesota Üniversitesinde yapılmıştır. “Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri” ve Cook ve Medley’ in Sinik Düşmanlık Ölçeği” temel sinizm ölçekleridir (Dalbudak, 2022, s.8).

Örgütsel sinizm ile ilgili yapılan ilk çalışmalar polis memurları üzerinde olmuştur. Örgütsel sinizmin ilk araştırmacılarından olan Niederhoffer (1967)’ un öncülük etmiş olduğu sinizm çalışmalarının çoğu polis sinizmi üzerinde yapılmıştır. Niederhoffer (1967) polis memurlarının halka yönelik beslemiş oldukları olumsuz duyguları bir anomi türü olarak ifade etmiştir. Nefret, kin duyma ve çekememe durumlarını anominin unsurları olarak gören Niederhoffer bir polisin “sivillerden nefret ediyorum” açıklamasını bu durumun özeti olarak göstermektedir. Emniyet teşkilatında görev yapan polislerin “sinizme karşı bir şekilde maruz bırakıldıklarında” ve “direnemediklerinde” içinde bulundukları topluma ve kendilerine karşı var olan inançlarını kaybettiklerini ve sinizmin emniyet teşkilatının değerler sisteminde yerleşmiş bir unsur olduğunu belirtmektedir (Niederhoffer, 1967, Akt: Eaton, 2000, Akt: Helvacı, 2013, s.527).

Örgütsel sinizm çalışan kişilerin çalıştıkları kurumda gerçekleştirilen faaliyetlerin hakkaniyete uygun olmadığına, kişilerin kendi çıkarları doğrultusunda davranıldığına ve yapılan iş ve işlemlerin etik olmadığına olan inancı olarak açıklanmaktadır (Bernerth, Armenakis, Field ve Walker, 2007, s. 311, Akt; Canbek ve Kanbur, 2019, s.1494).

Örgütsel sinizm, bireyin çalıştığı kurumun dürüstlük ilkeleri dışında davrandığı düşüncesi içine girerek, umutsuzluk ve hayal kırıklığı yaşayıp kurumu hakkında olumsuz bir tutum sergilemesidir. Örgütsel sinizm yaşayan kişiler çalıştığı kurumun politikalarını, benimsediği değerleri, gerçekleştirilen faaliyetleri ve çalışanlara yönelik motive edici özelliklerini eleştirmekte ve ona yönelik bir tutum belirlemektedir (Kulualp,2019, s.2993).

Bir başka tanıma göre ise örgütsel sinizm, çalışanların örgüt yöneticilerinin niyetlerine güvenmediği ve gerçek karakterlerini ortaya koymadıkları için aldıkları kararlara inanmadıkları ve bu inancın sonucu olarak çalışanların örgüte karşı negatif duygu ve düşüncelere sahip olması durumunu ifade etmektedir (Helvacı ve Çetin,2012, s.1480).

Fitzgerald' a (2002) göre ise örgütsel sinizm, çalışanların kişilik yapılarından ziyade çalıştıkları kurumun örgüt politikalarına ve gerçekleştirilen uygulamalarına karşı bir tepkidir. Oluşan örgütsel sinizmin sonucunda çalışan kişilerde işten ayrılma, işe karşı duyarsızlaşma, umutsuzluk, etrafındaki kişilere güvenmeme, iş performansında düşüş ve örgütsel tükenmişlik gibi olumsuz durumlar ortaya çıkmaktadır (Fitzgerald, 2002, s.1, Akt: Naktiyok, Topçuoğlu ve Kaygın, 2020, s.1241). Bu bilgiler doğrultusunda örgütsel sinizm kavramına yönelik farklı birçok tanımının yapıldığı açıkça söylenebilir. Tablo 13'de örgütsel sinizm ile ilgili farklı yazarlar tarafından yapılan tanımların kronolojik sıralaması yer almaktadır (Tanrısever, 2018, s.20).

Tablo 13.**Örgütsel sinizme ilişkin tanımlar (Tanrısever, 2018).**

Yazar(lar)	Yıl	Tanım
Goldner, Ritti ve Ference	1977	Sinizm, kurumlarda gerçekleştirilen faaliyetlerin ve alınan kararların temelinde iyilik ve samimiyet olmadığı düşüncesine inançtır.
Kanter ve Mirvis	1989, 1991	Sinikler, örgüt içerisinde beklentiye giren ve bu beklentileri karşılamayıp hayal kırıklığı yaşarlar. Sinik kişiler çevresindeki insanlara güvenmeyip, onların kendi çıkarları doğrultusunda hareket ettiğine inanırlar.
Batemon, Sukano ve Fujitu	1992	Sinizm, hem bireysel hemde örgütsel sisteme karşı duyulan güvensizlik ve bu güvensizliğin doğurduğu olumsuz tutumlardır.
Guastello, Rieke ve Guastello ve Billings	1992	Sinizm, kişinin yaptığı işe karşı olan olumsuz tutumunun yanı sıra durumlara karşı bir bakış açısıdır.
Wanous, Riechers ve Austin	1994	Sinizm, örgüt içerisinde gerçekleştirilmesi planlanan iş ve işlemlerde başarısız sonuçlar alınacağına ve bu planları yürütecek yöneticilerin yetersiz olduğuna olan inançtır.
Andersson	1996	Sinizm, örgütü oluşturan dinamiklere veya doğrudan örgütün kendisine karşı oluşan negatiftutumlardır.
Vance, Brooks ve Tesluk	1996	Sinizm, sinik kişilerin kendileri dışındaki bireylerden dolayı örgütü daha kaliteli bir yapıya dönüştürecek değişikliklerin yapılamayacağına olan tutumdur.
Recihers, Wanous ve Austin	1997	Sinizm, örgütsel değişikliklerin yönetim kademesinde yer alan kişilerin niteliksiz ve yetersiz olmasından dolayı başarılı bir şekilde gerçekleşmeyeceğine olan tutumdur.
Dean, Brandes ve Dharwadkar	1998	Örgütsel sinizm, kişinin içinde bulunduğu örgüte karşı negatif duygular besleyerek olumsuz ve eleştirel davranışlar sergilemesidir.
Abraham	2000	Sinizm, örgütteki diğer kişilerin güvensiz, kendi çıkarları doğrultusunda davranışlar sergileyen, samimiyezsiz olduğu düşüncesi sonucu genel olarak insanların kötü olduğu yargısında ortaya çıkan bir durumdur.
Turner ve Valentine	2001	Sinizm, kişinin çevresindeki diğer insanlara karşı düşmanca duygular beslemesi, güven duymaması ve insanların dürtülerinin kötü yönlerini vurgulamasını kapsayan öznel ve nesnel bir olguyu temsil eder.
Johnson ve O'Leary-Kelly	2003	Örgütsel sinizm, öğrenilmiş düşünceyi temsil etmekle birlikte kişinin bulunduğu örgütte adaletin ve eşitliğin sağlanamadığı, dürüstlük ve samimiyetlikten yoksun bir ortamın olduğu

Tablo 13. devamı

		kansında olmasdır.
O'Leary	2003	Sinizm, örgüt içerisinde yapılan haksızlık, eşitsizlik ve hayal kırıklıklarının öncü temsilcisidir.
Stanley, Meyer ve Topolnytsky	2005	Sinizm, gerçekleşen olaylar karşısında bireyin diğer insanlara karşı göstermiş olduğu inançsızlık durumudur.
Urbany	2005	Sinizm, olumlu veya olumsuz gerçekleşen durumlarda sürekli negatif düşünceler içerisinde olarak örgüt politikalarında olumlu izlenim yaratacak kararların reddedilmesidir.
Elias	2005	Sinizm, örgütlerin kendi menfaatlerinin ön planda tutarak bu anlamda bütün ahlaki değerleri göz ardı ettiğine ve bu süreçte sadece kendilerini savunduklarına olan inançtır.
Cole, Bruch ve Vogel	2006	Sinizm, örgütün benimsemiş olduğu değerlere, ilkelere yönelik eleştirel bir tutum içerisinde olmaktan kaynaklanmaktadır.
Naus, Iterson ve Rose	2007	Sinizm, bireylerin etrafındaki kişilere ve bünyesinde yer aldığı örgüte karşı var olan negatif tutumlara göre kendini savunması anlamı taşımaktadır.

1.4.1.Örgütsel Sinizmin Boyutları

Örgütsel sinizmin tanımını yapan öncü araştırmacılarından Dean ve arkadaşları (1998)' na göre örgütsel sinizm çalışanların çalıştıkları kuruma karşı negatif tutumlarını içeren 3 boyutu kapsamaktadır. Bunlar kişinin içinde bulunduğu örgüte karşı göstermiş olduğu bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlardır. Örgütün bir bütün olmadığına yönelik inanç, çalıştığı örgüte karşı negatif duygular beslemesi, olumsuz düşünce ve duygular sonucu örgüte yönelik küçümseyici ve eleştirel tutumlar gösterme eğilimi üç boyutu oluşturan olumsuz tutumlardır (Helvacı, 2013, s.528).

Bilişsellik(inanç) bu boyutlarından ilkidir. İnanç boyutunda sinik kişiler, örgüte karşı belirli inançlar taşımakta olup çalıştıkları kurumun samimiyetten, empatiden ve dürüstlükten yoksun olduğuna yönelik inancını vurgulamaktadır. Örgüt içerisindeki ilişkiler bireysel çıkarlar üzerine kurulu olduğundan örgütteki insanlara güvenilemez ve varolan örgüt kuralları çalışanlar tarafından benimsenmemektedir (Balıkçioğlu, 2013, s.23).

İkinci boyut **duyuşsal boyut olup**, bu boyutta çalışanlar örgüte karşı hem olumsuz inançlar hem de olumsuz duygular beslemektedirler. Heyecan, sevinme,

şaşıрма, sıkıntı duyma, öfkelenme, utanma, korku yaşama, aşağılama, stres gibi güçlü duygular bu boyutta yer alan temel duygular arasında yer almaktadır. Sinik kişiler, çalıştıkları kurumu kendi negatif duygu ve düşünceleri ile yargıladıklarında ve kusurlu taraflarını ortaya çıkardıklarında üstünlük duygusu ile bu durumdan keyif alırlar (Turpoğlu ve Mercanlioğlu, 2019, s.788).

Özkalp ve Kirel (2005) ise kişinin olumlu veya olumsuz olarak tanımladığı duygusal edinimleri duyuşsal boyut olarak tanımlamaktadır. Örneğin, birey kurum tarafından kendisine yapılması zor bir iş verildiğinde ve bu görevi başarı ile tamamladığında kendisiyle gurur duymakta, olumsuz bir iş üstlendiğinde ise endişe duygusuna kapılabilmektedir. Kişinin yaşadığı bu iş tecrübeleri sonucunda çalıştığı örgüte karşı olumlu veya olumsuz duyguları şekillenebilmektedir. Edinilen olumlu deneyimlere göre birey kurum tarafından kendisine karşı eşit davranıldığına inanıyorken, olumsuz deneyimler sonrası ise örgüt bağlılığında azalma, kişinin kendisini örgüte ait hissetmeme gibi duyguları oluşmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2005). Sinikler çalıştıkları örgüte karşı kızgınlık, öfke gibi negatif duygusal edinimler içerisinde olabilir ve örgütlerini aşağılayabilirler (Yavuz ve Bedük, 2016, s.303).

Örgütsel sinizmin üçüncü boyutu olan **davranışsal boyutta** ise sinik davranışta bulunan kişiler örgütlerde gerçekleşen iş ve işlemlere veya olaylara yönelik olumsuz tahminlerde bulunup örgütün belirlemiş olduğu amaçlara yönelik alaycı bir yaklaşım gösterebilirler. Çevresindeki insanları aşağılayıcı davranışlar, örgüt ile ilgili sürekli serzenişlerde bulunma, yapılan eylemleri eleştirme, durumlar karşısında diğer çalışanlarla anlamlı bakışmalar sergileyebilmektedirler (Turpoğlu ve Mercanlioğlu, 2019, s.789).

Örgütsel sinizm, çalışanların olumsuz duygu, düşünce ve davranışlarına göre şekil alan bir boyut olduğundan dolayı hem örgütler hem de çalışan kişiler için yaşanması istenmeyen bir süreç olup hem örgüte hem de çalışana yönelik yıkıcı etkileri bulunan bir durumdur. Sinik davranışlar gösteren çalışanların iş performansları bu durumdan etkilenip, belirlenen örgütsel amaçların ve politikaların gerçekleşmesini sekteye uğratacaktır (Yalçın, 2021, s.1584).

1.4.2.Örgütsel Sinizm Türleri

Örgütsel sinizm 5 bölümden oluşmaktadır. Bunlar; Kişilik sinizmi, toplumsal sinizm, mesleki sinizm, çalışan sinizmi ve örgütsel değişim sinizmdir.

-Kişilik sinizmi

Kişilik sinizmi doğuştan gelen ve değişmeyen tamamen kişinin iç dünyasıyla ilgili olan bir durumdur. Bu sinizmde kişi kendisi dışındaki herkesin kendi çıkarları için hareket ettiğine, yalan söylediğine ve bencil olduğuna inanmaktadır. Bu inanç ve düşünceler ise kişinin diğer insanlarla arasında düşmanca tavırlar ve güvensizlik duygusu oluşmasına neden olmaktadır (Murat ve Börü, 2019, s.135).

Yaşama yönelik sürekli olumsuz bir bakış açısıyla yaklaşan sinik kişiler, adalet konusunda oldukça hassas olup kendilerinin sürekli adaletsizliğe uğradıkları düşüncesine sahip olmaktadır. Bireyin ortada bir haksızlık durumu olmadığı halde sürekli haksızlığa uğradığını düşünmesi çalışan sinizme, var olan kabiliyetlerini kullanma anlamında önüne engeller konulduğunu düşünmesi meslek sinizmi, kendisi tarafından değişime yönelik sarf edilen iyi niyetli çabalarına karşın yönetimin iyi olmadığı düşüncesine girilmesi örgütsel değişim sinizmi, toplum tarafından kabul edilmeme ve reddedilme durumuna yönelik oluşan algılamada ise toplumsal sinizm etkisine girerek bu yönüyle kişilik sinizmi diğer sinizm türlerinin de esas kaynağı olarak gösterilebilir (Abraham, 2000, s. 284, Akt: Güler, 2014, s.41).

-Çalışan Sinizmi

Anderson ve Bateman'a göre (1997) çalışan sinizmi, kişinin çalıştığı kuruma veya içinde bulunduğu gruba karşı hissettiği güvensizlik, hayal kırıklığı gibi negatif duyguları içinde barındıran sinizm türüdür (Anderson ve Bateman,1997, Akt: Yücel ve Çetinkaya, 2015, s.251). Çalışan sinizmin oluşmasında eşitliği sağlayamayan otoritenin varlığı, bürokratik sistem, çalışma saatlerinin uzun sürmesi, iş yerinde oluşan psikolojik şiddet, uygulanan ücret politikalarının yetersiz oluşu, çalışanların gelişimine katkı sağlayacak insan kaynakları programlarının var olmaması veya yetersiz oluşu gibi faktörler neden olmaktadır (Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008, s.58- 59).

-Toplumsal Sinizm

Örgütsel sinizm türlerinden bir diğeri ise toplumsal sinizmdir. Toplumsal sinizm, birey ve toplum arasında gerçekleşerek birey ve onu yöneten siyasi partinin beklentilerinin birbirine uymasını esas alan toplumsal sözleşmenin ihlal edilmesi

sonucu ortaya çıkmaktadır. Gerçekleşen bu toplumsal sözleşmenin ihlal edilmesi bireylerin var olan sisteme güvensizlik, insanlara karşı inançsızlık ve bireylere haksızlık yapıldığı edinimlerini ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda sinizm, işe yabancılaşma, bireyin iş arkadaşlarının başarısını çekememe, iş arkadaşlarını alaya alma gibi sonuçları da doğurmaktadır (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2017, s.526).

Toplumsal sinizmin ortaya çıkaracağı etkiler net değildir. Çünkü bazı durumlarda yaracağı etkiler ile çalışanı içinde bulunduğu örgüte karşı daha çok bağlı kılabilir. Topluma veya örgüte karşı sinik davranışlar gösteren kişinin önceden oluşmuş kalıp yargıları vardır. Var olan bu önyargılar siniklerin beklentisini düşürmekte ve örgütte yaşayacağı herhangi bir olumlu durum bile iş motivasyonunu arttırarak örgüte karşı olumlu tutumlar geliştirmesine neden olmaktadır (Sur, 2010, s.21).

Kanter ve Mirvis'in Amerikan işgücü üzerine yaptığı birçok analizde işgücünün %43'nün sinik davranışlar gösterdiği belirtilmektedir. Bu sinik davranışların ortaya çıkmasında, topluma karşı verilen sözlerin tutulmaması rol oynamaktadır (Kanter ve Mirvis, 1989, Akt: Özgener, Ögüt ve Kaplan, 2008, s. 58)

-Mesleki Sinizm

Mesleki sinizmde, birey yaptığı işe karşı negatif duygulanıma sahip olup bu konuda rol belirsizliği ve rol çatışması yaşamaktadır. Ortaya çıkan rol belirsizliği ve rol çatışması ise kişinin ifa ettiği işi istemeyerek yapmasına neden olmaktadır (Murat ve Börü, 2019, s.135).

Mesleki sinizmin temelinde birey- rol çatışması ve rol belirsizliği faktörleri yatmaktadır. Bu faktörler ise daha çok hizmet sektöründe kendini göstermekte olup, kişi yaşanan rol çatışmasında gerçek duygularını ortaya çıkaramamaktadır. Hizmet sektöründe çalışan bireylerin diğer insanlarla yaşadıkları olumsuz iletişimler duygusal olarak zorlanmalarına ve tükenmişlik yaşamalarına neden olmaktadır. Yaşanan olumsuz iletişimler sonrasında olumsuz dönütlerin gelmesine neden olmakta ve bu durumda çalışanların kendilerini geliştirmeleri anlamında engel oluşturarak tükenmelerine sebep olmaktadır (Saygın, 2021, s. 33). Bu anlamda örnek verilecek olursa sağlık hizmeti alanlarında, kişiler arasında etkileşim problemler yaşanmakta bu durum da başarısızlıkların artmasına ve hastalar ile uzlaşma yapılamamasına neden olmaktadır. Hizmet sektörlerinde çalışanlar gerekli işleyiş

sağlamalarına rağmen memnuniyet yaşanmamakta bu durum da mesleki sinizmin oluşmasını tetiklemektedir (Üreten ve Gemlik, 2016, s.445).

Mesleki sinizm sürecinde çalışanlar işe karşı yabancılaşma, daha sert bir mizaç ve vicdana sahip olma ve empati duygularını kaybetmeye başlamaktadırlar. Farklı bir kimliğe bürünmeye başlayan çalışanlar mesleklerinden uzaklaşarak, negatif ve baskıcı duygulara karşı kendilerini koruma kalkanına alırlar (Özcan, 2014, s. 15).

-Örgütsel Değişim Sinizmi

Örgütsel değişim sinizmi, örgüt içerisinde yapılan değişimleri harekete geçiren kişilerin bu anlamda yeterli olmayacağını ve bu durumdan dolayı değişim hareketlerinin başarılı olmayacağına dair duyulan negatif duygu ve düşüncelerdir (Wanous, Reichers ve Austin, 2000, s.133). Gerçekleştirilen değişim hareketlerine bir tepki olan örgütsel değişim sinizminde, başarısızlık sonucu çalışanlar karamsarlığa kapılarak hayal kırıklığı yaşamaktadır. Siniklerin planlanan değişim sürecine destek çıkmaması ise bu sürecin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olabilmekte ve bu durum da onların negatif duygu ve düşüncelerini daha çok pekiştirmektedir. Bu başarısızlıklar ve hayal kırıklıkları gelecekte yapılması planlanan değişim hareketlerinin de önüne ket vurmaktadır (Deniz, Yüksel, Erkoç ve Çimen, 2017, s.222).

Delken (2004) ise örgütsel değişim sinizmini bireyin içinde bulunduğu örgüte karşı üç boyutlu olarak geliştirmiş olduğu negatif tutumlar olarak ifade etmiştir. Gelişen bu olumsuz tutumlar; örgütün bir bütün olmadığına yönelik inanç, örgüte yönelik oluşan olumsuz tutum ve bunlara bağlı olarak örgüte karşı gerçekleştirilen aşağılayıcı ve eleştirici davranışlardır (s. 8).

Değişim girişimlerinin başarısız olacağı durumunu ortaya koyan örgütsel sinizmin nedenleri arasında ise şu faktörler bulunmaktadır;

- Örgüt içerisinde çalışanların iş ve işlemler konusunda bilgilendirilmemesi
- Yönetim kadrosunda bulunan kişilerden beklenen saygıyı görmeme
- Çalışanlar arasında iletişim anlamında yaşanan problemler
- Çalışanların karar mekanizmalarında veya bu süreçte yeteri kadar rol almaması (Deniz, Yüksel, Erkoç ve Çimen, 2017, s.222). Bu bağlamda Bozkurt (2019) tarafından yapılan araştırmanın bulguları örgüt içerisinde

Çalışanların değişim sürecinde dâhil edilerek aktif rol almaları yürütülen değişim sürecini daha verimli ve etkin yaptığı sonucu destekler niteliktedir.

Örgütsel değişim sürecinin etkin ve verimli bir şekilde sonuçlanması ve buna yönelik bir sinizm olgusunun oluşmaması için işletmeler tarafından gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir. Bu anlamda yöneticiler tarafından çalışanlara yönelik gerekli eğitimin yürütülmesi, iletişim ağlarındaki problemlerin ve kopukluğun önlenmesi, çalışanın örgüte karşı bağlılığının artırılması, ücret ve ödüllendirme sisteminin yeterli düzeyde gerçekleştirilmesi gibi yönetsel faaliyetlerle yaşanabilecek örgütsel değişim sinizmi minimum seviyeye getirilebilir (Bozkurt, 2019, s.18).

1.4.3.Örgütsel Sinizm Nedenleri

Örgütsel sinizmin temelinde birçok farklı etmen bulunmaktadır. Örgütsel değişim hareketlerinin etkin yürütülememesi, çalışanların rol yükleri, bulunduğu örgütün beklentilerini karşılayamaması, karar mekanizmalarında etkin rol vermeme, ast-st arasındaki iletişim kopukluğu, iş feshi, stres, uygulanan psikolojik sözleşme ihlalleri sinizmin oluşumunu tetikleyen nedenlerden bazılarıdır (Altınöz, p ve Sığındı, 2011, s. 290).

zler, Atalay ve şahin' e (2010) göre örgütsel sinizmin öncüleri arasında birçok faktör yer almaktadır. Yanlış yönetilen örgütsel değişim hareketleri, örgüt içerisinde yaşanılan rol atışması, verilen aşırı iş yükleri, ani işten çıkarma durumları, yetersiz örgütsel performanslar örgütsel sinizimin oluşmasını tetikleyen öncüler arasındadır. Örgüt içerisinde ortaya çıkan sinizm ise iş gücü devri, işi aksatma ve devamsızlık yapma, iş tatminsizliği, düşük performans gibi olumsuz sonuçları da beraberinde getirmektedir (zler, Atalay ve şahin, 2010, s.50).

Örgütsel sinizmi ortaya çıkaran nedenlere dair alan yazını incelendiğinde, kişisel ve örgütsel nedenler karşımıza çıkmaktadır.

Çelebi' ye (2019) göre örgütsel sinizm oluşturan nedenlere yönelik birçok çalışma yapılmıştır. Bir tutum olarak değerlendirilen örgütsel sinizmde bu tutumun oluşmasını tetikleyen faktörler bireyin yaşı, gelir düzeyi, cinsiyeti, eğitim düzeyi, çalışma hayatındaki süresi, medeni durumu ve içinde bulunduğu kurumdaki çalışma süresi gibi kişisel faktörler ile çalıştığı kurumda uygulanan adalet sistemi, örgüt

politikaları, hiyerarşik yapı, yöneticilerin özellikleri, psikolojik sözleşme ihlali gibi örgütsel faktörler olarak incelenmiştir. Kişisel faktörler sinizm üzerinde çok güçlü bir etkiye sahip olmamakla birlikte tutumları etkileyen yöne sahiptir (s.81).

Yaş değişkeni kişilerin algılarını ve tutumlarını etkileyen bir faktör olup bu bağlamda yapılan araştırmalar kişileri yaşları genç, orta ve yaşlı olmak üzere üç farklı sınıfta ele almıştır. Genç yaş kategorisinde yer alan kişilerin iş hayatına yeni adım atmaları ve süreci yeni tanıyor olmaları daha çok sıkıntı yaşamalarına neden olmaktadır. Bu kategorideki kişiler planladıkları gibi olmayan ve beklentilerini karşılamayan iş ortamına girdikleri zaman daha fazla hayal kırıklığına uğramakta ve örgüte karşı olumsuz tutum geliştirmeye başlamaktadırlar. Yaşanan bu durum ise örgütsel sinizmin baş göstermesine neden olmaktadır (Kalağan, 2009, s.67)

Cinsiyet değişkeni ile kişi tarafından algılanan örgütsel destek arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Yoshimura, 2003, s.12). Amaon ve Hallen' e (1999) göre kadın çalışanlar örgüt içerisinde cinsiyet temelli yapılan ayrımcılığı hissedersen paralel doğrultuda daha düşük seviyede örgütsel destek algılayacaklardır. Bu kapsamda Amason ve Hallen (1999) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarına göre kadın ve erkek iş görenler arasında sağlanan örgütsel destek algıları farklılaşabilmektedir. Bunun nedeni olarak kadın çalışanların meslektaşları ile sağladıkları iletişim ağını ve becerilerinin kalitesini çok dikkate almamaktadırlar. Ayrıca erkek çalışanların iletişim ilişkileri daha yüksek, iş çevreleri daha güvenilir ve meslektaşlarıyla olan ilişkileri daha çok destekleyici yapıda olup bu durum ise onların örgüte karşı bağlılıklarını arttırmakta, kendilerini daha çok değerli hissetmelerini sağlamaktadır (Amason ve Allen, 1999; Akt: Kalağan, 2009, s.68).

Eğitim değişkeninin de cinsiyet değişkeni gibi algılanan örgütsel destek arasında anlamlı bir ilişki ve sahip olduğu ve kişinin eğitim düzeyi yükseldikçe sergilemiş olduğu sinik tutumlarda artış yaşanacağı belirtilmiştir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008, s.283-305). Kişinin eğitim durumu yükseldikçe içinde bulundukları örgütü ve şartlarını kabullenmekte zorluk yaşamaktadırlar (Fero, 2005).

Kişisel faktörler arasında yer alan hizmet süresi ile örgütsel sinizm arasında pozitif bir ilişki bulunmakta olup (Eisenberger, Rhoades ve Cameron, 1999, s.1034) bu anlamda Güzeller ve Kalağan (2008) tarafından yapılan araştırmanın bulgularına

göre kişilerin iş kıdemleri azaldıkça örgütsel sinizm düzeyinde artış yaşandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda örgütsel sinizmin ortaya çıkmasını tetikleyen durum ise mesleklerine yeni başlayan kişilerin çalıştıkları örgüt içerisinde değişimleri kolay bir şekilde yapabileceğine dair inanç ve idealist düşüncelerle hareket etme durumudur. Fakat zaman içerisinde örgütün benimsediği politikaları, kurum işleyişini ve uygulamaları tanıyan çalışanlarda örgüte karşı olumsuz tutum ve düşünceler gelişerek örgütsel sinizm baş göstermeye başlayacaktır. Kurum içerisinde hizmet süresi fazla olan çalışanlar ise çalıştıkları örgütün yapısını, politikalarını, beklentilerini daha iyi bildikleri için örgütsel sinizmin daha düşük seviyelerde olacağı belirtilmiştir (Güzeller ve Kalağan, 2008, s.93).

Kişisel faktörlerin yanı sıra örgütsel sinizmin ortaya çıkmasına neden olan örgütsel nedenleri ise Andersson (1996), üç ana başlık altında toplamıştır. Bunlar;

1) **“İş ortamına ilişkin faktörler:** Yüksek idari maaşlar, sert işten çıkartma, adaletsiz şirket karları ve şirketin sosyal sorumluluğu konularıdır.

2) **Örgütsel faktörler:** Zayıf iletişim, sesli ifade sınırlılığı, çalışanlara kaba davranma, yönetsel beceriksizlikler ve yönetim tekniklerinin kullanım biçimi konularıdır.

3) **İşin kendisi ve rolden kaynaklanan faktörler:** Rol belirsizliği, rol çatışması ve aşırı iş yükü konularıdır.” (Kalay, Oğrak, Bal ve Nışancı, 2014, s.8). Bu bağlamda Cartwright ve Holmes (2006) tarafından yapılan çalışma sonucunda iş görenlerin iş yüklerinde gerçekleştirilen artışlar onları etkileyerek zarar vermekte ve bu durumda sinizmi artırarak çalışanların örgütsel bağlılığını zayıflatıldığını belirtilmiştir.

1.4.4.Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Örgütsel sinizm hem çalışanlar hem de çalışanların yer aldığı örgütler üzerinde olumsuz sonuçlar doğuran bir durumdur. Çalışanlar üzerinde oluşan psikolojik ve davranışsal etkiler, yaşanan iş tatminsizliği, örgüte karşı duyulan güven ve bağlılık üzerinde yarattığı olumsuz etkiler, iş performansında yaşanan düşüşler ve örgüte karşı duyulan yabancılaşma, örgütsel sinizmin ortaya çıkardığı bazı olumsuz etkiler arasında sayılabilir (Akdeniz, Kırmızıgül ve Zengin, 2016, s.118).

Karacaoğlu ve İnce’ ye (2012) göre örgütsel sinizmin baş gösterdiği kurumlarda bu durumu yok etmek veya düşük seviyelere çekmek adına kurumlarda gerekli önlemler alınmadığı zaman aşağıda belirtilen negatif durumların seyretmesi kaçınılmazdır.

- Yönetime karşı duyulan güven problemi
- Çalışanların haksızlığa uğradığı düşüncesine kapılması
- Örgütsel değişim çabalarına aktif katılım gösterilmemesi
- Motivasyon kaybı ve bu duruma bağlı olarak üretkenlikte düşüş
- Sağlık problemlerinin yaşanması

Yıldız, Akgün ve Yıldız (2013) ise oluşan örgütsel sinizmin örgütlerin verimliliği ve itibarı üzerinde negatif etkiler yarattığını belirtmiştir. İşten ayrılmalar, tükenmişlik davranışlarının ortaya çıkması, örgüte karşı aidiyet duygusunun oluşmaması, hırsızlık, örgütsel iş ve işlemlerde yaşanan küçülmeler bu negatif etkiler arasında gösterilebilir (Yıldız, Akgün ve Yıldız, 2013, s. 1264). Mesleki tükenmişlik sinizmin negatif etkileri arasında olup önemli sorunları da beraberinde getiren bir boyuttur. Kişinin fiziksel olarak yorgun hissetmesi, benlik saygısını yitirmesi, kendisine olan inancını kaybederek başarı duygusunun yok olması, çalışma hayatında devamsızlık ve işi terketme sorunlarını doğururken aynı zamanda kişinin ailevi hayatını da etkileyerek aile içi çatışmaların yaşanmasına neden olabilmektedir (Işıkhana, 2016; Akt: Duman, Sak ve Sak, 2020, s.1100).

Bu bağlamda, Kayaalp ve Özdemir (2020) tarafından yapılan araştırmanın sonucuna göre; örgütsel sinizm ile örgütsel sessizlik, örgütsel yalnızlık ve örgütsel yabancılaşma arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Çalıştığı kuruma yönelik duygu ve düşüncelerini şeffaf bir şekilde dile getiren, çalışma arkadaşlarına karşı sosyal ve duygusal bağlamda yakın hisseden ve yaptığı işin anlamlı olduğuna inanarak kendine güvenen çalışanlarda kurumlarına karşı güvensizlik duygu ve tutumları oluşmamakta bu durum da doğrudan örgütsel sinizmin oluşmasını engellemektedir (Kayaalp ve Özdemir, 2020, s.109).

Önemli yönetim sorunları arasında yer edinen örgütsel sinizmi yaratan faktörlerin yöneticiler tarafından öngörülmesi gerekmektedir. Ortaya çıkabilecek sinizme karşı gerekli önlemler alınmadığı zaman hem çalışan hem de örgüt bazında istenmeyen durumlar ortaya çıkmaktadır. Sinik davranışlar içerisine giren işgörenler çalıştığı kuruma ve yöneticilerine karşı “*mesafeli, umursamaz ve işneleyici*” tutumlar sergiledikleri görülmektedir (Gürsel, 2018, s.95). Sinik tutum içerisine giren çalışanlar işleri aksatma veya hiç yapmama yoluna giderek işleri sekteye uğratabilirler. Çalışanlar haksızlığa uğradığı düşüncesine kapılarak örgüte zarar

vererek intikam alma yoluna gidebilirler. Oluşan sinizm örgütlerin sürdürülebilirliğini ve rekabet üstünlüğü sağlamada etkili olan performans değerlerini olumsuz açıdan etkileyebilmektedir (Karahan ve Kalay, 2020, s.88). Ayrıca bu durum, çalışanlarda agresiflik, depresyon ve duygusal yıkım gibi psikolojik etkiler yaratabilir.

1.4.5.Örgütsel Sinizm İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Turpoğlu ve Mercanlioğlu (2019) tarafından yapılan bir çalışmada eğitim ve araştırma hastanesi bünyesinde yer alan anestezi bölümünde görevli çalışanların örgütsel sinizm düzeylerini belirleyerek bu duruma neden olan faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucuna göre; kişisel özelliklerin yanı sıra sinizmin oluşmasında, kıdem, hizmet süresi, kurum içerisindeki çalışma şekli değişkenlerin de önemli ve etkili olduğu belirlenmiştir. Ayrıca örgüt içerisinde çalışanlara sağlanan hizmet koşullarının düzeltilmesinin ve yöneticilerin çalışanlarını daha iyi analiz ederek beklentilerini doğru anlayabilmesinin örgütsel sinizmin yaratacağı negatif etkileri azaltacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Ülbeği ve İplik (2018)'in özel sektörde çalışanlar üzerinde yaptıkları bir çalışmada, örgüt içerisinde yaşanan örgütsel adaletsizlikler, iş görenlerin psikolojik sözleşme ihlalleri ile karşı karşıya kalmaları ve örgüt sessizliği örgütsel sinizmi tetikleyerek çalışanların sinizm düzeylerini arttırdığı belirtilmiştir. Ayrıca bu faktörlerin örgütsel sinizme seri aracılık ettiği vurgulanmıştır.

Kökalan ve Anaş (2016) tarafından yapılan çalışmada İstanbul İlindeki vakıf üniversitelerinde görev yapan personellerin sinizm tutumlarının işe yabancılaşma üzerindeki etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Yapılan çalışma sonucunda örgütsel sinizmin alt boyutları olan bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlar ile işe yabancılaşma arasında pozitif yönde anlamlı etkiler olduğu belirtilmiştir. Ayrıca örgütsel sinizm düzeyleri yüksek olan çalışanlarda işe yabancılaşma düzeyinde de artış yaşandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Akdemir, Kırmızıgül ve Zengin (2016) tarafından yapılan çalışmada Munzur ve Kafkas Üniversitesinde görev yapan personellere yönelik örgütsel sinizmin iş performansı üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla anket yoluyla veri

toplanmıştır. Yapılan çalışma sonucuna göre; çalışanların yaşadıkları sinizmin bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları ile birlikte iş performansı arasında ters yönlü bir ilişki olduğu saptanmış olup, yaşanan sinizm sürecinin iş performansını olumsuz yönde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır.

Özgan, Özkan ve Külekçi (2012)'nin öğretim elemanlarının örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılığa ilişkin algılarını tespit etmek amacıyla yaptıkları çalışmada, örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmaya göre, iş görenin çalıştığı kuruma karşı sinizm düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyi azalmaktadır. Çalışanlarda yaşanan bu durumun ise üniversitelerin etkinliğini ve verimliliğini etkileyeceği belirtilmiştir.

Atılgan ve Geçikli'nin (2020) yaptıkları çalışmada, araştırma görevlilerinin örgütsel adalet ve örgütsel sinizm algıları arasındaki güçlü ilişkiler bulunduğu ve örgütsel bağlılığın kısmi aracılık ettiği ortaya konmuştur. Yani örgütsel adalet algısının zayıflamasının örgütsel sinizmi negatif yönde etkileyerek örgütsel bağlılığı azalttığı saptanmıştır.

Ekici, Hacıcaferoğlu ve Çalışkan'ın (2017) yaptıkları araştırmada Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri ile Gençlik Merkezlerinde çalışan yöneticilerin örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm düzeylerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Yapılan çalışma sonucunda, yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerinin orta, örgütsel sinizm düzeylerinin ise düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılık düzeylerinin ise cinsiyet, medeni durum, bulunulan pozisyon, eğitim durumu gibi faktörlere bağlı olarak değişkenlik gösterdiği belirtilmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasında negatif yönlü ilişki olduğu belirtilmiştir.

Erer ve Şahin'ın (2020) imalat sektöründe çalışan bireylere yönelik yaptıkları araştırmada, işgörenlerin davranışsal sinizm düzeylerinin duygusal ve bilişsel boyutlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Davranışsal sinizm düzeyinin yüksek olması durumu ise işgörenlerin çalıştıkları örgüte karşı negatif tutum içerisinde oldukları, eleştirel ve küçümseyici tavır takındıkları sonucunu ortaya koymaktadır.

Demirci ve Tekiner'ın (2019) güvenlik görevlilerine yaptıkları çalışmada örgütsel sinizm ile işten ayrılma arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu aynı zamanda

bu durumun çalışanların istihdam durumlarına (kamu-özel) göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Kızılsavaş' ın (2021) İstanbul Deri Organize Sanayi Bölgesi'nde deri sektöründe görev yapan gönüllü mavi yaka çalışanlarına yaptığı çalışmada; psikolojik sermayenin örgütsel sinizm üzerindeki etkileri incelenmiştir. Yapılan çalışma neticesinde, psikolojik sermaye ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Psikolojik sermaye alt boyutları ile örgütsel sinizm alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan analiz sonucunda; psikolojik sermaye boyutlarından öz yeterlik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık boyutu ile örgütsel sinizm boyutları (bilişsel, duyuşsal, davranışsal sinizm) arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Burcu' nun (2021), karanlık kişilik özellikleri, bilgi saklama davranışları ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Ankara'da bir Bakanlığın merkez birimlerine ait hizmet binalarında çalışan farklı unvanlara sahip personeline yönelik yaptığı araştırma sonucunda karanlık üçlü kişilik özelliklerinden Makyavelizm ve psikopatinin bilgi saklama davranışının kaçınmacı ve bilmezden gelme boyutları ile pozitif yönde ilişkisi bulunduğu ve bu ilişkide örgütsel sinizmin aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Karanlık üçlünün narsizm boyutu ile bilgi saklamanın kaçınmacı boyutu ve örgütsel sinizm değişkenleri arasında ise anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Şahin (2019) tarafından çalışma ortamındaki mobbinge yönelik algıların örgütsel sinizme olan etkisi saptamaya yönelik yaptığı çalışmada mobbing ve örgütsel sinizm arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiş ve mobbingin örgütsel sinizm ve onun alt boyutlarına etkisi olduğu saptanmıştır.

İbrahimağaoğlu (2018)' nun örgütsel sinizm boyutları (bilişsel boyut, duygusal boyut, davranışsal boyut) ile örgütsel tükenmişlik boyutları (duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı hissi) arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla otelcilik sektöründe yaptığı çalışmada elde edilen verilere göre bilişsel boyut, duygusal boyut, davranışsal boyut ile kişisel başarı hissi arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Gazioğlu (2018) tarafından örgütsel adalet algısının işe tutkunluk üzerindeki etkisinde sinizmin aracı rolünün olup olmadığını belirlemek amacıyla bankacılık

sektöründe yaptığı çalışmada, örgütsel adalet algısının işe tutkunluk üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracı rolünün olduğu belirtilmiştir.

Angın (2019)' ın çalışan yalnızlığı ve örgütsel sinizm ilişkisinin belirlenmesine yönelik bir yapmış olduğu araştırmada, çalışan bireylerin iş yaşamında yalnızlık ve örgütsel sinizm boyutları arasında kısmen de olsa bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

Yakın (2017)' ın örgüt çalışanlarının sinik tutumlarının örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile ilişkisini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada elde edilen verilere göre örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme arasında orta düzeyde pozitif anlamlı ilişki, örgütsel güven ve örgütsel sinizm arasında negatif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Çalışanların örgüte olan güveni arttıkça özdeşleşme düzeyleri de artacaktır.

II. BÖLÜM

YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde yapılan araştırmanın alt problemleri doğrultusunda hangi araştırma yönteminin kullanıldığı, örneklemin ne olduğu, hangi veri toplama aracının kullanıldığına yönelik bilgilere yer verilmiştir.

2.1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, kadın çalışanlarda cam tavan sendromu ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda yapılan çalışma doğrultusunda oluşturulan model aşağıdaki gibidir:



Şekil 6. Araştırmanın modeli (cam tavan sendromu ve örgütsel sinizm ilişkisi)

Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H1: Kadın çalışanların cam tavan sendromu algıları ile örgütsel sinizm algıları

arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Kadın çalışanların cam tavan sendromu algıları, örgütsel sinizm algılarını anlamlı şekilde etkilemektedir.

H3: Kadın çalışanların cam tavan sendromu algıları, medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4: Kadın çalışanların cam tavan sendromu algıları, yaş aralığına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H5: Kadın çalışanların cam tavan sendromu algıları, çocuk sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H6: Kadın çalışanların cam tavan sendromu algıları, eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H7: Kadın çalışanların cam tavan sendromu algıları, çalışılan kurum türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H8: Kadın çalışanların cam tavan sendromu algıları, çalışma süresine göre (kıdem) anlamlı farklılık göstermektedir.

H9: Kadın çalışanların cam tavan sendromu algıları, kurum içerisindeki mevki durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

2.2.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı kadın çalışanların iş hayatında karşılaştığı engellerden biri olan cam tavan sendromunun, örgütsel sinizm üzerindeki etkisini Gaziantep özelinde incelemektir. Ayrıca bu araştırmanın amacı aşağıdaki gibidir:

-Kadınların kariyer ilerlemelerinde karşılarına çıkan engelleri tespit etmek ve ilerlemelerini kolaylaştıracak mekanizmaların kullanımını belirlemek ve

-Ortaya çıkan sorunlar ve nedenlerini belirleyerek kadınların örgütlerine karşı olumlu tutum geliştirmelerini ortaya koymaktır.

Araştırma kadınların kariyerlerinde sorun yaşamaları, engellenmeleri halinde hem bireysel hemde örgütsel bir takım olumsuz etkiler yaşanması ve bunun da sosyo-ekonomik istenmeyen sonuçlara yol açması bakımından önem arz etmektedir.

2.3.Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın verileri Gaziantep ilinde görev yapan kamu ve özel sektörde çalışan 409 kadın katılımcıdan kolayda örneklem tekniği ile gerekli izinler alınarak internet ve matbu formlarda oluşturulmuş anketler yoluyla toplanmıştır.

2.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan ölçekler; demografik form, örgütsel bağlılık ölçeği ve cam tavan sendromu ölçeğidir. Demografik anket formunda katılımcıların kişisel özelliklerini belirlemek amacıyla yaş, eğitim, medeni durum, çocuk sayısı, çalıştığı kurum gibi sorular yer almakta olup toplam 7 soru vardır.

Araştırmada kullanılan ikinci ölçek ise örgütsel sinizm ölçeğidir. Ölçek, Brandes vd. (1999) tarafından oluşturulmuş Gamze KALAĞAN (2009) tarafından ise “**Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki**” çalışmasında Türkçeye dilsel eşdeğerlilik çalışması ile dönüştürülmüş örgütsel sinizm ölçeğidir. Toplamda 13 soruyu içeren örgütsel sinizm ölçeğinde; bilişsel boyut, duygusal boyut ve davranışsal boyutlar bulunmaktadır. Aşağıdaki tabloda örgütsel sinizm boyutları ve soru numaralarına dair bilgiler paylaşılmıştır.

Tablo 14.

Örgütsel sinizm ölçeği alt boyutları

Örgütsel Sinizm Alt Boyutları	İlgili Soru Numaraları
Bilişsel Boyut	1-2-3-4-5
Duygusal Boyut	6-7-8-9
Davranışsal Boyut	10-11-12-13

Araştırmada kullanılan üçüncü ölçek ise bireysel, örgütsel ve toplumsal hangi engellerin kadınların kariyerlerinde belirleyici olup olmadığını ölçmek için **Ayşe Karaca (2007) tarafından geliştirilen ve Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma**” isimli çalışmasında yer alan ve toplam 38 maddeden oluşan cam tavan sendromu ölçeğidir. Aşağıdaki tabloda cam tavan sendromu boyutları ve soru numaralarına dair bilgiler verilmiştir.

Tablo 15.**Cam tavan sendromu ölçeği alt boyutları**

Cam Tavan Sendromu Alt Boyutları	İlgili Soru Numaraları Çoklu rolüstlenme
Çoklu rol üstlenme	1-2-3-4-5
Kadınların kişisel tercih algıları	6-7-8-9-10-11-12
Örgüt kültürü ve politikaları	13-14-15-16-17-18-19-20
İnformel iletişim ağları	21-22-23
Mentorluk	24-25
Mesleki ayrım	26-27-28-29-30-31
Cinsiyetle bağdaştırılan kalıplaşmış önyargılar	32-33-34-35-36-37-38

Örgütsel sinizm ve cam tavan sendromu ölçekleri 5’li likert tipi ölçeklerdir. Buna göre yanıtlar 1- kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-kararsızım, 4-katılıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum olarak belirlenmiştir. Anketin katılımcılara uygulanması Aralık 2022-Temmuz 2023 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

2.5.Verilerin Analizi

Verilerin analizi SPSS 27.0 programı ile yapılmış ve %95 güven düzeyi ile çalışılmıştır. Araştırmada öncelikli olarak katılımcılara yöneltilen soruların normal dağılıma uygunluğunun incelenmesi için yapılan işlem de çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmıştır. Analizlerde parametrik yöntemler kullanılmıştır.

Analizlerde önce yapısal eşitlik modellemesi altında doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak önceden belirlenmiş yapının doğrulanması amaçlanmıştır. Anket formu ile elde edilen verilerin ne ölçüde güvenilir olduğunu belirlemek amacıyla, Cronbach Alpha güvenirlik testi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuç bağlamında, Cronbach Alpha 0,80 olarak belirlenmiş ve bu sonuç ile anketin kabul edilebilir oranının üzerinde bir güvenirliğe sahip olduğu görülmüştür.

Kategorik (nitel) değişkenler için frekans (n) ve yüzde (%), sayısal (nicel) değişkenler için ortalama (X), standart sapma (ss), minimum ve maksimum istatistikleri verilmiştir. Çalışmada test tekniklerinden Pearson korelasyon testi, bağımsız gruplar t testi, Tek yönlü ANOVA, LSD ve Tamhane Post Hoc testleri kullanılmıştır. Post hoc testi için grup frekanslarının eşit olmaması varyans homojenliği sağlandığı durum için LSD testi, sağlanmadığı durum için Tamhane testi kullanılmıştır. Modelin testi için Çoklu Doğrusal Regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Pearson korelasyon testi bağımsız iki nicel değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönü ve kuvvetinin belirlenmesinde kullanılan test tekniğidir. Bağımsız gruplar t; bağımsız iki grubun sayısal (nicel) bir değişken bakımından karşılaştırılmasında kullanılan test tekniğidir. Tek yönlü ANOVA; bağımsız k ($k > 2$) grubun sayısal (nicel) bir değişken bakımından karşılaştırılmasında kullanılan test tekniğidir. Çoklu doğrusal regresyon; bağımlı bir değişken üzerinde birden fazla bağımsız değişkenin etkisinin belirlendiği model türüdür. Basit doğrusal regresyon; tek bağımsız ve tek bağımlı değişkenden oluşan model türüdür.



III. BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde, katılımcılardan anket yoluyla toplanan veriler doğrultusunda oluşan demografik bulgular, ölçeklerin yapısal geçerliliğine dair yapılan analizler, cam tavan sendromu ve örgütsel sinizm ilişkisine yönelik kurulan hipotezlere ilişkin gerçekleştirilen regresyon analizleri yer almaktadır.

3.1. Ölçek Puanlarının Normallik Dağılımı

Örgütsel sinizm ve cam tavan sendromu ölçeklerine ilişkin puanlarının normal dağılımına ilişkin çarpıklık ve basıklık katsayıları içindeki değerlerine bakılmış elde edilen veriler Tablo 16’ da paylaşılmıştır.

Tablo 16.

Örgütsel sinizm, cam tavan sendromu ölçek puanlarının normalliğinin sınanması

	Çarpıklık	Basıklık
Bilişsel Boyut	-0,011	-0,745
Duygusal Boyut	0,613	-0,455
Davranışsal Boyut	-0,158	-0,650
Örgütsel Sinizm	0,203	-0,297
Çoklu Rol Üstlenme	0,482	1,167
Kadınların Kişisel Tercih Algıları	0,505	0,068
Örgüt Kültürü ve Politikaları	0,022	-0,315
İnformel İletişim Ağları	0,043	-0,142
Mentorluk	-0,141	0,076
Mesleki Ayrım	-0,315	0,653
Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar	0,662	-0,180
Cam Tavan Sendromu	-0,046	0,502

Ölçek puanlarından elde edilen basıklık ve çarpıklık değerlerinin +3 ile -3 arasında olması normal dağılım için yeterli görülmektedir (Hopkins ve Weeks, 1990). Buna göre Örgütsel Sinizm, Cam Tavan Sendromu puanlarının normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir (Çarpıklık/Basıklık katsayıları sınırlar içerisinde).

3.2.Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

İkinci aşamada araştırma modelinde kullanılan cam tavan sendromu ve örgütsel sinizm ölçeklerinin geçerlik ve güvenirlik değerlerinde olup olmadığını test etmek için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Tablo 17.
Araştırma Modelinde Kullanılan Ölçeklerin Uyum İndeksleri

İndeks	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Örgütsel Sinizm	Cam Tavan
X2	x	x	180,747	1927,790
sd	x	x	59	623
X2/sd	≤ 3	≤ 5	3,064	3,094
GFI	≥ 0,95	≥ 0,90	0,937	0,794
AGFI	≥ 0,90	≥ 0,85	0,903	0,755
CFI	≥ 0,97	≥ 0,90	0,970	0,752
RMSEA	≤ 0,05	≤ 0,08	0,071	0,072
Madde	Boyut		Faktör Yüğü	
CamT1	<---	F1	0,427	
CamT2	<---	F1	0,659	
CamT3	<---	F1	0,769	
CamT4	<---	F1	0,166	
CamT5	<---	F1	0,464	
CamT6	<---	F2	0,622	
CamT7	<---	F2	0,718	
CamT8	<---	F2	0,652	
CamT9	<---	F2	0,326	
CamT10	<---	F2	0,505	
CamT11	<---	F2	0,571	
CamT12	<---	F2	0,329	
CamT13	<---	F3	0,696	
CamT14	<---	F3	0,779	

Tablo 17. Devamı

CamT15	<---	F3	0,789
CamT16	<---	F3	0,219
CamT17	<---	F3	0,398
CamT18	<---	F3	0,062
CamT19	<---	F3	0,463
CamT20	<---	F3	0,625
CamT21	<---	F4	0,18
CamT22	<---	F4	0,659
CamT23	<---	F4	0,703
CamT24	<---	F5	0,677
CamT25	<---	F5	0,241
CamT26	<---	F6	0,02
CamT27	<---	F6	0,025
CamT28	<---	F6	0,239
CamT29	<---	F6	0,342
CamT30	<---	F6	0,639
CamT31	<---	F6	0,664
CamT32	<---	F7	0,606
CamT33	<---	F7	0,656
CamT34	<---	F7	0,421
CamT35	<---	F7	0,739
CamT36	<---	F7	0,73
CamT37	<---	F7	0,514
CamT38	<---	F7	0,713
CamT38	<---	F7	0,713
Madde		Boyut	Faktör Yüğü
ÖSiz1	<---	bilboyut	0,693
ÖSiz2	<---	bilboyut	0,740
ÖSiz3	<---	bilboyut	0,744
ÖSiz4	<---	bilboyut	0,673
ÖSiz5	<---	bilboyut	0,840
ÖSiz6	<---	duyboyut	0,931
ÖSiz7	<---	duyboyut	0,962
ÖSiz8	<---	duyboyut	0,927
ÖSiz9	<---	duyboyut	0,870
ÖSiz10	<---	davboyut	0,881
ÖSiz11	<---	davboyut	0,792
ÖSiz12	<---	davboyut	0,442
ÖSiz13	<---	davboyut	0,679

Model uyum indeksleri incelendiğinde, Tablo 17, χ^2 /sd indisi ideal olarak, bu oranın 3'ten düşük olması arzu edilir. Burada değer cam tavan sendromunda 3,094 örgütsel sinizmde ise 3,064 olarak elde edilmiştir. Bu da modelin veriye kabul edilebilir uyum da olduğunu gösterir. CFI (Comparative Fit Index) ve TLI (Tucker-Lewis Index), her ikisi de uyum iyiliği indeksleridir ve değerlerinin 0.90'dan büyük olması beklenir. Verilen değerler sırasıyla örgütsel sinizm için 0.970 ve cam tavan sendromu için ise 0,752'dir. Bu damodelin örgütsel sinizm ölçeği açısından uyumunun mükemmel olduğunu gösterir. RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), iyi bir model uyumunu gösteren başka bir indekstir ve 0.08'den düşük olmalıdır. 0.071 ve 0,072 değerleri ile modelin veriye kabul edilebilir uyum içerisinde olduğunu gösterir. Genel olarak, tüm bu istatistiksel değerler, analiz edilen DFA modelinin verilere kabul edilebilir uyumda olduğuna işaret etmektedir. Ayrıca modelin kabul edilebilir olduğunu ve araştırma soruları için kullanılabileceğini belirtir. Örgütsel sinizm ölçeği açısından model uyum indekslerinin istatistiksel açıdan anlamlı ve geçerli olduğunu göstermektedir. Cam Tavan ölçeğindeki bazı sağlanamayan durumlar ise ölçeğin ifadelerinden ve negatif soru fazlalığından kaynaklı olması muhtemeldir.

3.3. Ankete Katılanların Demografik Özelliklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Ankete katılan katılımcıların medeni durum, yaş, temel eğitim durumu, çocuk sayısı, iş hayatındaki çalışma süresi çalışılan kurum gibi temel demografik özelliklerine ilişkin elde edilen frekans ve yüzde dağılımları tablo 18' de gösterilmektedir.

Tablo 18.
Demografik özelliklerin dağılımı

		n	%
Medeni durum	Evli	245	59,9
	Bekar	148	36,2
	Diğer	16	3,9
Yaş	20-29	116	28,4
	30-39	168	41,1
	40-49	93	22,7
	50-59	32	7,8
Eğitim durumu	İlköğretim	4	1,0
	Lise	37	9,0
	Üniversite	229	56,0
	Yüksek lisans	85	20,8
	Doktora	53	13,0
	Diğer	1	0,2

Tablo 18. Devamı

Çocuk sayısı	Yok	168	41,6
	1	81	20,0
	2	122	30,2
	3	28	6,9
	4 ve üzeri	5	1,2
Çalışılan kurum	Özel sektörde faaliyet gösteren bir kurum	145	35,5
	Kamu sektöründe faaliyet gösteren bir kurum	264	64,5
İş hayatında toplam çalışma süresi	1 yıldan az	24	5,9
	1-5 yıl	93	22,7
	6-10 yıl	102	24,9
	11-15 yıl	89	21,8
	16-20 yıl	33	8,1
	21-25 yıl	26	6,4
	25 yıl üzeri	42	10,3
Çalışılan kurumda mevki	Genel, idare hizmet	251	61,4
	Alt düzey yönetici	45	11,0
	Orta düzey yönetici	73	17,8
	Üst düzey yönetici	40	9,8

Buna göre;

- Katılımcıların %41,1'i 30-39 yaş arasındadır.
- Katılımcıların % 59,9' u evli ve % 41,6' sı çocuk sahibi değildir.
- Katılımcıların % 56,0' ı üniversite (önlisans ve lisans), % 20,8' i yüksek lisans mezunudur.
- Katılımcıların %64,5' i kamu sektöründe faaliyet gösteren kurumlarda çalışmaktadır.
- Katılımcıların % 61,4' ü genel idari hizmette çalışmaktadır.
- Katılımcıların %24,9' unun iş hayatındaki toplam çalışma süresi 6-10 yılı arasındadır.

3.4. Ankete Katılanların Örgütsel Sinizm Maddelerine Verdikleri Yüzde Dağılımları

Katılımcıların örgütsel sinizm ölçeğindeki sorulara verdikleri cevapları ilişkin yüzde dağılımları Tablo 19' da gösterilmektedir.

Tablo 19.
Örgütsel sinizm ölçeğine ilişkin yüzde dağılımı

	N	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	400	12	27,8	15	30,3	15
Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.	400	11	37	22,3	25	4,7
Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	400	13,5	36,5	17	25,7	7,3
Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	400	13,5	29,5	17,7	29	10,3
Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	400	9,8	32,3	21,2	28,2	8,5
Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	400	21,8	39	17,8	14,2	21,8
Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	400	26	40,5	15,7	10	7,8
Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.	400	23,3	40,3	14,5	13,7	8,3
Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	400	22,8	39,5	16,2	15	6,5
Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınıyorum.	400	17,3	35,5	11	28	8,3
Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	400	13,5	30	15,3	33,8	7,5
Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	400	9,8	22,5	12,8	49,3	5,8
Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	400	10,8	29	11	41,8	7,5

Örgütsel sinizm ölçeğinden elde edilen veriler ışığında denilebilir ki katılımcılar ağırlıklı olarak, çalıştıkları kurumda söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanmaktadır. Kişiler çalıştıkları kurum ve yapılan işler konusunda başka kişilerle konuşmakta, kuruma ilişkin konu olduğunda iş arkadaşlarıyla anlamlı bir şekilde bakıştıklarında ve bu konuda uygulanan politikaları eleştirdiklerini belirtmişlerdir.

3.5. Ankete Katılanların Cam Tavan Sendromu Maddelerine Verdikleri Yanıtların Yüzde Dağılımları

Katılımcıların cam tavan ölçeğindeki soru maddelerine verdikleri cevapları ilişkin yüzde dağılımlar tablo 20’ de gösterilmektedir.

Tablo 20.

Cam tavan sendromu ölçeğine ilişkin yüzde dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Şu anda ya da gelecekte çocuk sahibi olma düşüncesi kadınların kariyer hedeflerini sınırlar		14,2	25,3	13,5	34	13
Kadınların evli ya da çocuk sahibi olmaları performanslarını olumsuz yönde etkiler		19,5	33,3	18,3	20,5	8,5
Çalışma yaşamı bir kadının iyi bir anne ve eş olmasını önler		33,5	37	14,7	8,5	6,3
Ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımı gereklidir		3,5	1,2	2,3	32,8	60,3
Kadının yeri eşinin yanında bulunmak ve iyi bir anne olmaktır		46,3	30,5	10,5	9,3	3,5
Kadınlar kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptirler		2,5	7,3	11,3	53,3	25,7
Kadınlar için işlerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir		2,3	2,8	8,3	48,8	38
Kadınlar başarılı bir yönetici olmak için gerekli yetenek, objektif görüş ve inisiyatife sahiptir		2,3	2,3	5	41,8	48,8
Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu yaşarlar		29,5	36	18	12,3	4,2
Üst düzey kadın yöneticiler, kadın olma özelliklerini yitirirler		42,8	36,5	9,8	9	2
Kendine güveni olan kadınlar, üst yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla aşarlar		5,5	5,5	11,5	40,3	37,3
Kadınlar terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteksizdirler		41	42,3	7,3	6,3	3,2
Kadınlar, maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar		12	26	18	26	18
Üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır		7,2	16,2	13,8	31,5	31,3
Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır		8,3	21,5	21,8	29,8	18,8
Kadınlar aynı konumdaki erkek çalışanlarla eşit ücret almaktadır		7,8	13,3	19,5	44,8	14,7
Kadınlar yönetsel görevlere gelmelerini sağlayacak eğitim fırsatlarından erkeklerle eşit şekilde yararlanmaktadır		7,5	18	17	45,5	12
Personel çıkarılması gerektiğinde (kriz dönemlerinde) öncelikle kadınlar işten çıkarılmalıdır		59,3	24	9,8	4,2	2,7
Kurumda kadın ve erkeklere yönelik eşit performans değerlendirme politikaları mevcuttur		10,8	19	25	34	11,3

Tablo 20. Devamı

Kurumda iş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir	17	30	19,5	21,8	11,8
Kadınlar erkek iş arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabilirler	3,8	14,5	19	42,2	20,5
Erkekler genellikle resmi olmayan kurum dışı ilişkilerin etkisiyle kendi cinslerini kayırmacı davranışlarda bulunurlar	5,8	22,8	30	28,5	13
Kadınlar erkek baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadır	11	23,8	24,8	29,8	10,8
Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur	8,8	18,5	14,3	41,5	17
Kurumumuzda mentorluk ilişkisinden kadınlar yeterince yararlanmaktadır	9,5	20,8	30,5	32,8	6,5
Aileler, kız çocuklarını kadınlara yönelik olduğunu düşündükleri mesleklere yönleltmektedir	6,5	14,8	12	54,3	12,5
Kurum içinde görev dağılımı kadın ve erkek için farklılık arz etmektedir	7,5	24,5	17,8	39,5	10,8
Kadın çalışanlar mesleklerinde ilerleme konusunda erkeklere göre daha çok çalışmakta ve daha uzun süre beklemektedir.	6,3	22,5	15,5	37,2	18,5
Üst düzey yönetici kademelerine ulaşmada etkili olan kilit görevlerde, kadınlar yeteri kadar yer almaktadır.	14,8	39	21,5	20,8	4
Kadınlar üst düzey yönetici olarak atanmamalıdır	66	23,3	5	3,2	2,5
Erkekler kadınlara göre üst düzey yöneticilik konumuna daha uygundur	49,8	33,8	9,5	5,8	1,2
Kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildirlere	51,2	31,8	10,5	3,5	3
Kadın yöneticiler hızlı ve mantıksal karar alamazlar	56	31,3	8,8	2,5	1,5
Kadınlar yöneticilik özelliklerine sahiptir	4	3,3	7,8	34	51
Kadınlar iş dünyasının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler	40,3	32	13,5	10,8	3,5
Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar	47,3	36,3	11,3	3,5	1,7
Kadınlar uzun mesailere, şehirlerarası ya da ülkeler arası seyahatlere sıcak bakmazlar.	23,5	25,8	25,8	20,5	4,5
Kadınların yetenekleri üst düzey yönetici olmaları için sınırlıdır.	51,2	31	8,5	5,8	3,5

Cam tavan sendromu ölçeğinden elde edilen verilere göre; kadın çalışanların önemli bir kısmı evli veya çocuk sahibi olma durumlarının iş hayatındaki performanslarını etkilemediğini ve bu faktörlerin kariyer planları için engel oluşturmadığı görüşüne sahiptir. Kadının iyi bir anne ve eş olmasında çalışma hayatının olumsuz bir faktör olmadığı, kadınların kariyer yaşamları için belirli bir plana sahip olduklarını belirtmişlerdir. Çalışma hayatında üst düzey yöneticilik kadrolarında erkek çalışanlara daha çok fırsat sağlandığı ve kadınların yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırıldığı görüşüne sahiptir.

3.6. Ankete Katılanların Soru Maddelerine Verdikleri Cevapların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Araştırmada kullanılan cam tavan sendromu ve örgütsel sinizm ölçeklerine ilişkin betimleyici istatistiklere ve alt boyutlarına dair istatistiklere Tablo 21’de yer verilmiştir.

Tablo 21.

Örgütsel sinizm, cam tavan sendromu ölçek puanlarının betimsel istatistikleri

	Min	Maks	Ort	ss
Bilişsel Boyut	1	5	2,91	0,96
Duygusal Boyut	1	5	2,43	1,13
Davranışsal Boyut	1	5	2,99	0,98
Örgütsel Sinizm	1	5	2,79	0,86
Çoklu Rol Üstlenme	1	4	2,00	0,42
Kadınların Kişisel Tercih Algıları	0	3	0,96	0,64
Örgüt Kültürü ve Politikaları	0	4	1,82	0,73
İnformel İletişim Ağları	0	4	1,89	0,77
Mentorluk	0	4	2,17	0,87
Mesleki Ayrım	0	3	1,81	0,50
Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar	0	3	0,92	0,71
Cam Tavan Sendromu	0	3	1,54	0,37

Örgütsel Sinizm ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin ortaya çıkan betimsel istatistik değerleri şöyledir: Bilişsel Boyut: minimum değer: 1, maksimum değer: 5 ve ortalama değer: $2,91 \pm 0,96$ olarak belirlenmiştir. Duygusal Boyut: minimum değer: 1, maksimum değer: 5 ve ortalama değer: $2,43 \pm 1,13$ olarak belirlenmiştir. Davranışsal Boyut: minimum değer: 1, maksimum değer: 5 ve ortalama değer: $2,99 \pm 0,98$ olarak belirlenmiştir. Örgütsel Sinizm: minimum değer: 1, maksimum değer: 5 ve ortalama değer: $2,79 \pm 0,86$ olarak belirlenmiştir.

Cam Tavan Sendromu ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin ortaya çıkan betimsel istatistik değerleri şöyledir: Çoklu Rol Üstlenme: minimum değer: 1, maksimum değer: 4 ve ortalama değer: $2,00 \pm 0,42$ olarak belirlenmiştir. Kadınların Kişisel Tercih Algıları: minimum değer: 0, maksimum değer: 3 ve ortalama değer: $0,96 \pm 0,64$ olarak belirlenmiştir. Örgüt Kültürü ve Politikaları: minimum değer: 0, maksimum değer: 4 ve ortalama değer: $1,82 \pm 0,73$ olarak belirlenmiştir. İnformel İletişim Ağları: minimum değer: 0, maksimum değer: 4 ve ortalama değer: $1,89 \pm 0,77$ olarak belirlenmiştir. Mentorluk: Minimum değer: 0, maksimum değer: 4 ve ortalama değer: $2,17 \pm 0,87$ olarak belirlenmiştir. Mesleki Ayrım: minimum değer: 0, maksimum değer: 3 ve ortalama değer: $1,81 \pm 0,50$ olarak belirlenmiştir. Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar: minimum değer: 0, maksimum değer: 3 ve ortalama değer: $0,92 \pm 0,71$ olarak belirlenmiştir. Cam Tavan Sendromu:

minimum değer: 0, maksimum değer: 3 ve ortalama değer: $1,54 \pm 0,37$ olarak belirlenmiştir (Tablo 21).

3.7. Pearson Korelasyon Testi

İki değişken arasında olan ilişkiyi veya bir değişkenin var olan diğer değişkenler ile aralarında olan ilişkileri ortaya koymak için kullanılan istatistiksel metoda korelasyon analizi denir. Korelasyon analizinde amaç bağımsız değişkendeki bir değişimin bağımlı değişken üzerinde bir etkisinin var olup olmadığını belirlemektir. Korelasyon analizleri içerisinde en yaygın kullanılanlar ise Pearson ve Spearman korelasyon analizleridir. Pearson korelasyon analizi için serilerin normal dağılıma sahip olması gerekirken Spearman korelasyon analizinde bu durum söz konusu değildir (Gülmez ve Huseynli, 2019:11). Örgütsel sinizm ve cam tavan sendromuna ilişkin alt boyutlar arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla pearson korelasyon analizi uygulanmış ve elden edilen sonuçlar Tablo 22’ de gösterilmiştir.

Tablo 22.

Örgütsel sinizm, cam tavan sendromu ölçek puanlarının ilişkisi

		Bilişsel Boyut	Duygusal Boyut	Davranışsal Boyut	Örgütsel Sinizm
Çoklu Rol Üstlenme	r	,191**	,229**	,155**	,227**
	p	0,000	0,000	0,002	0,000
Kadınların Kişisel Tercih Algıları	r	0,061	0,060	-0,076	0,024
	p	0,222	0,222	0,126	0,634
Örgüt Kültürü ve Politikaları	r	,356**	,359**	,266**	,389**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
İnformel İletişim Ağları	r	,358**	,302**	,238**	,357**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
Mentorluk	r	,331**	,282**	,282**	,353**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
Mesleki Ayrım	r	,283**	,290**	,195**	,305**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar	r	-0,023	0,056	-0,038	0,000
	p	0,649	0,257	0,447	0,997
Cam Tavan Sendromu	r	,343**	,364**	,209**	,365**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000

** $p < 0,01$, * $p < 0,05$ anlamlı ilişki var, $p > 0,05$ anlamlı ilişki yok, $0 \leq r \leq 0,25$ çok zayıf, $0,26 \leq r \leq 0,49$ zayıf, $0,50 \leq r \leq 0,69$ orta, $0,70 \leq r \leq 0,89$ güçlü, $0,90 \leq r \leq 1$ çok güçlü (Akgül vd. 2003). ; Pearson korelasyon testi

Yapılan korelasyon analizi sonucunda; Kadınların Çoklu Rol Üstlenme puanı ile Bilişsel Boyut ($r=0,191$), Duygusal Boyut ($r=0,229$), Davranışsal Boyut ($r=0,155$), Örgütsel Sinizm ($r=0,227$) puanları arasında pozitif yönlü istatistiksel anlamlı ilişki bulunmaktadır ($p < 0,05$).

Kadınların Örgüt Kültürü ve Politikaları puanı ile Bilişsel Boyut ($r=0,356$), Duygusal Boyut ($r=0,359$), Davranışsal Boyut ($r=0,266$), Örgütsel Sinizm ($r=0,389$)

puanları arasında pozitif yönlü istatistiksel anlamlı ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$).

Kadınların İnfomal İletişim Ağları puanı ile Bilişsel Boyut ($r=0,358$), Duygusal Boyut ($r=0,302$), Davranışsal Boyut ($r=0,238$), Örgütsel Sinizm ($r=0,357$) puanları arasında pozitif yönlü istatistiksel anlamlı ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$).

Kadınların Mentorluk puanı ile Bilişsel Boyut ($r=0,331$), Duygusal Boyut ($r=0,282$), Davranışsal Boyut ($r=0,282$), Örgütsel Sinizm ($r=0,353$) puanları arasında pozitif yönlü istatistiksel anlamlı ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$).

Kadınların Mesleki Ayırım puanı ile Bilişsel Boyut ($r=0,283$), Duygusal Boyut ($r=0,290$), Davranışsal Boyut ($r=0,195$), Örgütsel Sinizm ($r=0,305$) puanları arasında pozitif yönlü istatistiksel anlamlı ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$).

Kadınların Cam Tavan Sendromu puanı ile Bilişsel Boyut ($r=0,343$), Duygusal Boyut ($r=0,364$), Davranışsal Boyut ($r=0,209$), Örgütsel Sinizm ($r=0,365$) puanları arasında pozitif yönlü istatistiksel anlamlı ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$).

Kadınların Kişisel Tercih Algıları, Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar puanları için ilişkiler anlamlı değildir ($p>0,05$). (Tablo 22)

Bu sonuçlara göre “**H1: Kadın çalışanların cam tavan sendromu algıları ile örgütsel sinizm algıları arasında anlamlı ilişki vardır**” hipotezinin doğruluğu kabul edilebilir.

3.8.Çoklu ve Doğrusal Regresyon Analizi

İki ve daha çok değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla regresyon analizi kullanılır. İki değişken arasındaki ilişkiyi incelemek için basit regresyon analizi kullanılırken, ikiden fazla değişken arasındaki ilişkileri belirlemek için ise çoklu regresyon analizi kullanılmaktadır. Kullanılan değişkenler arasındaki ilişkinin şekli ise sayısal olarak belirlenmeye çalışılır (Çakıcı vd., 2015:243).

Tablo 23.**Örgütsel sinizm üzerinde cam tavan sendromunun etkisi**

Bağımlı değ.	Bağımsız değ.	Etki			R ²	Model	
		β	t	p		F	Model p
Bilişsel Boyut	Çoklu Rol Üstlenme	0,119	2,481	0,014*	0,217	15,920	0,000*
	Kadınların Kişisel Tercih Algıları	0,017	0,334	0,739			
	Örgüt Kültürü ve Politikaları	0,156	2,789	0,006*			
	İnformel İletişim Ağları	0,152	2,675	0,008*			
	Mentorluk	0,185	3,690	0,000*			
	Mesleki Ayrım	0,075	1,356	0,176			
	Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar	-0,059	-1,099	0,272			
Duygusal Boyut	Çoklu Rol Üstlenme	0,143	2,943	0,003*	0,196	13,999	0,000*
	Kadınların Kişisel Tercih Algıları	-0,008	-0,157	0,876			
	Örgüt Kültürü ve Politikaları	0,207	3,656	0,000*			
	İnformel İletişim Ağları	0,083	1,441	0,150			
	Mentorluk	0,157	3,100	0,002*			
	Mesleki Ayrım	0,066	1,171	0,242			
	Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar	0,029	0,542	0,588			
Davranışsal Boyut	Çoklu Rol Üstlenme	0,116	2,315	0,021*	0,142	9,456	0,000*
	Kadınların Kişisel Tercih Algıları	-0,127	-2,349	0,019*			
	Örgüt Kültürü ve Politikaları	0,115	1,962	0,051			
	İnformel İletişim Ağları	0,100	1,686	0,093			
	Mentorluk	0,190	3,625	0,000*			
	Mesleki Ayrım	0,033	0,563	0,574			
	Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar	0,004	0,072	0,943			
Örgütsel Sinizm	Cam Tavan Sendromu	0,365	7,912	0,000*	0,133	62,593	0,000*

* $p < 0,05$ anlamlı etki var, $p > 0,05$ anlamlı etki yok; Çoklu ve Basit Doğrusal Regresyon

Yapılan regresyon analizi sonucunda; Bilişsel Boyut modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Bilişsel Boyut üzerinde Çoklu Rol Üstlenme ($\beta = 0,119$), Örgüt Kültürü ve Politikaları ($\beta = 0,156$), İnformel İletişim Ağları ($\beta = 0,152$), Mentorluk ($\beta = 0,185$) boyutları pozitif yönlü, anlamlı etkilidir ($p < 0,05$). Diğer boyutların etkisi anlamlı değildir ($p > 0,05$). Bilişsel Boyut üzerindeki değişimin %21,7'sini model açıklamaktadır.

Duygusal Boyut modeli istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,05$). Duygusal Boyut üzerinde Çoklu Rol Üstlenme ($\beta = 0,143$), Örgüt Kültürü ve Politikaları ($\beta = 0,207$), Mentorluk ($\beta = 0,157$) boyutları pozitif yönlü, anlamlı etkilidir ($p < 0,05$). Diğer boyutların etkisi anlamlı değildir ($p > 0,05$). Duygusal Boyut üzerindeki değişimin %19,6'sını model açıklamaktadır.

Davranışsal Boyut modeli istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,05$). Davranışsal Boyut üzerinde Çoklu Rol Üstlenme ($\beta = 0,116$), Mentorluk

($\beta=0,190$) boyutları pozitif yönlü, Kadınların Kişisel Tercih Algıları ($\beta=-0,127$) negatif yönlü, anlamlı etkilidir ($p<0,05$). Diğer boyutların etkisi anlamlı değildir ($p>0,05$). Davranışsal Boyut üzerindeki değişimin %14,2'sini model açıklamaktadır.

Örgütsel Sinizm modeli istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,05$). Örgütsel Sinizm üzerinde Cam Tavan Sendromu ($\beta=0,365$) pozitif yönlü, anlamlı etkilidir ($p<0,05$). Örgütsel Sinizm üzerindeki değişimin %13,3'ünü model açıklamaktadır.

Yapılan analiz sonucunda; Örgütsel Sinizm modeli istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,05$). Örgütsel Sinizm üzerinde Cam Tavan Sendromu ($\beta=0,365$) pozitif yönlü, anlamlı etkilidir ($p<0,05$). Örgütsel Sinizm üzerindeki değişimin %13,3'ünü model açıklamaktadır. (Tablo 23)

Bu sonuçlara göre “**H2: Kadın çalışanların cam tavan sendromu algıları örgütsel sinizm algılarını anlamlı şekilde etkilemektedir**” hipotezinin doğruluğu kabul edilebilir.

3.9 Medeni Duruma Göre Bağımsız Grup T Testi

Örgütsel sinizm ve cam tavan sendromu ölçek puanlarının medeni duruma göre istatistiksel çözümlemesinde bağımsız grup t testi tekniği kullanılmıştır.

Tablo 24.

Örgütsel sinizm, cam tavan sendromu ölçek puanlarının medeni duruma göre karşılaştırılması

Medeni durum	n	Ort	ss	t	p
Bilişsel Boyut	Evli 245 Bekar 164	2,93 2,88	0,96 0,96	0,519	0,604
Duygusal Boyut	Evli 245 Bekar 164	2,41 2,46	1,13 1,12	- 0,462	0,644
Davranışsal Boyut	Evli 245 Bekar 164	2,89 3,14	0,98 0,96	- 2,511	0,012*
Örgütsel Sinizm	Evli 245 Bekar 164	2,76 2,83	0,86 0,87	- 0,835	0,404
Çoklu Rol Üstlenme	Evli 245 Bekar 164	2,04 1,94	0,44 0,39	2,179	0,030*
Kadınların Kişisel Tercih Algıları	Evli 245 Bekar 164	1,01 0,88	0,63 0,63	2,074	0,039*
Örgüt Kültürü ve Politikaları	Evli 245 Bekar 164	1,72 1,98	0,73 0,70	- 3,530	0,000*
İnformel İletişim Ağları	Evli 245 Bekar 164	1,87 1,92	0,75 0,79	- 0,700	0,485
Mentorluk	Evli 245 Bekar 164	2,16 2,19	0,92 0,81	- 0,304	0,761
Mesleki Ayrım	Evli 245 Bekar 164	1,80 1,82	0,52 0,47	- 0,339	0,735
Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar	Evli 245 Bekar 164	0,98 0,81	0,70 0,72	2,412	0,016*
Cam Tavan Sendromu	Evli 245 Bekar 164	1,54 1,54	0,40 0,33	0,175	0,861

* $p<0,05$ anlamlı fark var, $p>0,05$ anlamlı fark yok; bağımsız grup t testi

T testi sonucuna göre elde edilen bulgulara; evli kadınlar ile bekâr kadınlar arasında davranışsal boyut, çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih algıları, örgüt kültürü ve politikaları, cinsiyetle bağdaştırılan kalıplaşmış önyargılar puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Evli kadınların davranışsal boyut (3,14), kadınların kişisel tercih algıları (1,01), cinsiyetle bağdaştırılan kalıplaşmış önyargılar (0,98) puanları daha yüksek iken bekârların çoklu rol üstlenme (2,04), örgüt kültürü ve politikaları (1,98) puanı daha yüksektir. Diğer puanlar için fark anlamlı değildir ($p>0,05$). (Tablo 24)

Bu sonuçlara göre; **“H3: Kadın çalışanların cam tavan sendromu algıları medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.”** Hipotezi kadınların kişisel tercihleri ve örgüt kültürü ve politikaları, cinsiyetle bağdaştırılan kalıplaşmış önyargılar, mesleki yargı ve çoklu rol üstlenme boyutlarında desteklenmiştir.

3.10.Yaş Göre Anova Testi Sonuçları

Örgütsel sinizm ve cam tavan sendromu ölçek puanlarının yaşa göre istatistiksel çözümlemesinde alt boyutlar arasında anlamlı fark olup olmadığını incelemek amacıyla anova testi kullanılmıştır.

Tablo 25.

Örgütsel sinizm, cam tavan sendromu ölçek puanlarının yaşa göre karşılaştırılması

Yaş	n	Ort	ss	F	p	Post Hoc
Bilişsel Boyut	20-29(1)	116	2,84	0,98	0,633	0,594
	30-39(2)	168	2,90	0,98		
	40-49(3)	93	3,02	0,88		
	50 ve üstü(4)	32	2,88	0,95		
Duygusal Boyut	20-29(1)	116	2,59	1,16	1,111	0,344
	30-39(2)	168	2,40	1,13		
	40-49(3)	93	2,34	1,07		
	50 ve üstü(4)	32	2,33	1,13		
Davranışsal Boyut	20-29(1)	116	3,13	0,95	1,275	0,283
	30-39(2)	168	2,96	1,03		
	40-49(3)	93	2,88	0,96		
	50 ve üstü(4)	32	3,01	0,82		
Örgütsel Sinizm	20-29(1)	116	2,85	0,89	0,322	0,810
	30-39(2)	168	2,76	0,90		
	40-49(3)	93	2,77	0,82		
	50 ve üstü(4)	32	2,75	0,75		
Çoklu Rol Üstlenme	20-29(1)	116	1,99	0,40	3,153	0,025*
	30-39(2)	168	2,02	0,46		
	40-49(3)	93	2,03	0,39		
	50 ve üstü(4)	32	1,79	0,37		
Kadınların Kişisel Tercih Algıları	20-29(1)	116	0,82	0,62	5,485	0,001*
	30-39(2)	168	0,93	0,64		
	40-49(3)	93	1,15	0,56		
	50 ve üstü(4)	32	1,11	0,74		

Tablo 25. Devamı

Örgüt Kültürü ve Politikaları	20-29(1)	116	2,02	0,73	1-2 1-3	4,664	0,003*
	30-39(2)	168	1,71	0,70			
	40-49(3)	93	1,80	0,72			
	50 ve üstü(4)	32	1,77	0,76			
İnformal İletişim Ağları	20-29(1)	116	1,90	0,82		1,661	0,175
	30-39(2)	168	1,81	0,75			
	40-49(3)	93	2,03	0,72			
	50 ve üstü(4)	32	1,89	0,73			
Mentorluk	20-29(1)	116	2,16	0,87		0,065	0,978
	30-39(2)	168	2,18	0,86			
	40-49(3)	93	2,18	0,94			
	50 ve üstü(4)	32	2,11	0,73			
Mesleki Ayrım	20-29(1)	116	1,88	0,44		1,831	0,141
	30-39(2)	168	1,77	0,51			
	40-49(3)	93	1,82	0,47			
	50 ve üstü(4)	32	1,69	0,67			
Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar	20-29(1)	116	0,86	0,76		0,891	0,446
	30-39(2)	168	0,90	0,71			
	40-49(3)	93	1,02	0,68			
	50 ve üstü(4)	32	0,91	0,66			
Cam Tavan Sendromu	20-29(1)	116	1,56	0,34		1,881	0,132
	30-39(2)	168	1,50	0,38			
	40-49(3)	93	1,61	0,38			
	50 ve üstü(4)	32	1,50	0,42			

* $p < 0,05$ anlamlı fark var, $p > 0,05$ anlamlı fark yok; tek yönlü ANOVA testi

Anavova testi sonucundan elde edilen bulgulara göre; yaşı farklı olan kadınlar arasında çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih algıları, örgüt kültürü ve politikaları puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ($p < 0,05$). 40-49 yaşında olanlarda çoklu rol üstlenme (2,03), kadınların kişisel tercih algıları (1,15) puanları daha yüksek, 20-29 yaşında olanlarda örgüt kültürü ve politikaları puanı (2,02) daha yüksektir. Diğer puanlar için fark anlamlı değildir ($p > 0,05$). (Tablo25)

Bu sonuçlara göre; **“H4: Kadın çalışanların cam tavan sendromu algıları medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.”** hipotezi **kadınların kişisel tercihleri, örgüt kültürü ve politikaları ile çoklu rol üstlenme** boyutlarında desteklenmiştir.

3.11.Eğitim Durumuna Göre Anova Testi Sonuçları

Örgütsel sinizm ve cam tavan sendromu ölçek puanlarının eğitim durumuna göre istatistiksel çözümlemesinde alt boyutlar arasında anlamlı fark olup

olmadığını incelemek amacıyla anova testi tekniği kullanılmıştır.

Tablo 26.

Örgütsel sinizm, cam tavan sendromu ölçek puanlarının eğitim durumuna göre karşılaştırılması

Eğitim durumu		n	Ort	ss	F	p	Post Hoc
Bilişsel Boyut	Lise ve altı(1)	41	3,04	0,79	2,069	0,104	
	Üniversite(2)	229	2,83	0,95			
	Yüksek lisans(3)	85	3,10	0,99			
	Doktora(4)	53	2,82	1,00			
Duygusal Boyut	Lise ve altı(1)	41	2,82	1,38	2,690	0,046*	1-2 1-4
	Üniversite(2)	229	2,43	1,08			
	Yüksek lisans(3)	85	2,41	1,10			
	Doktora(4)	53	2,16	1,12			
Davranışsal Boyut	Lise ve altı(1)	41	2,96	1,19	1,995	0,114	
	Üniversite(2)	229	2,97	0,93			
	Yüksek lisans(3)	85	3,20	0,99			
	Doktora(4)	53	2,80	0,96			
Örgütsel Sinizm	Lise ve altı(1)	41	2,95	0,97	1,989	0,115	
	Üniversite(2)	229	2,75	0,83			
	Yüksek lisans(3)	85	2,92	0,86			
	Doktora(4)	53	2,61	0,91			
Çoklu Rol Üstlenme	Lise ve altı(1)	41	1,87	0,47	2,783	0,041*	3-1 3-4
	Üniversite(2)	229	2,01	0,40			
	Yüksek lisans(3)	85	2,07	0,44			
	Doktora(4)	53	1,92	0,43			
Kadınların Kişisel Tercih Algıları	Lise ve altı(1)	41	1,25	0,76	4,921	0,002*	1-2 1-3
	Üniversite(2)	229	0,87	0,59			
	Yüksek lisans(3)	85	1,00	0,66			
	Doktora(4)	53	1,03	0,60			
Örgüt Kültürü ve Politikaları	Lise ve altı(1)	41	1,64	0,54	1,162	0,324	
	Üniversite(2)	229	1,86	0,72			
	Yüksek lisans(3)	85	1,85	0,70			
	Doktora(4)	53	1,77	0,88			
İnformel İletişim Ağları	Lise ve altı(1)	41	2,07	0,64	1,281	0,280	
	Üniversite(2)	229	1,84	0,77			
	Yüksek lisans(3)	85	1,95	0,76			
	Doktora(4)	53	1,84	0,83			
Mentorluk	Lise ve altı(1)	41	2,21	0,88	0,614	0,606	
	Üniversite(2)	229	2,14	0,91			
	Yüksek lisans(3)	85	2,28	0,78			
	Doktora(4)	53	2,10	0,83			
Mesleki Ayrım	Lise ve altı(1)	41	1,86	0,36	4,427	0,004*	4-3
	Üniversite(2)	229	1,79	0,49			
	Yüksek lisans(3)	85	1,94	0,47			
	Doktora(4)	53	1,64	0,60			

Tablo 26. Devamı

Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar	Lise ve altı(1)	41	1,31	0,74			1-2 1-3 1-4
	Üniversite(2)	229	0,84	0,71			3-2 3-4
	Yüksek lisans(3)	85	1,03	0,70	6,895	0,000*	
	Doktora(4)	53	0,77	0,62			
Cam Tavan Sendromu	Lise ve altı(1)	41	1,64	0,36			
	Üniversite(2)	229	1,51	0,36			
	Yüksek lisans(3)	85	1,62	0,36	3,206	0,023	
	Doktora(4)	53	1,47	0,44			

* $p < 0,05$ anlamlı fark var, $p > 0,05$ anlamlı fark yok; tek yönlü ANOVA testi

Anova testi sonucu ile elde edilen bulgulara göre; eğitim durumu farklı olan kadınlar arasında cam tavan sendromu, duygusal boyut, çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih algıları, mesleki ayırım, cinsiyetle bağdaştırılan kalıplaşmış önyargılar puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ($p < 0,05$). Lise ve altı mezunu olanlarda duygusal boyut (2,82), kadınların kişisel tercih algıları (1,25), cinsiyetle bağdaştırılan kalıplaşmış önyargılar (1,31) puanları en yüksek iken yüksek lisans mezunu olanlarda çoklu rol üstlenme (2,07), mesleki ayırım (1,94) puanları en yüksektir. Diğer puanlar için fark anlamlı değildir ($p > 0,05$). (Tablo 26)

Bu sonuçlara göre; “**H5: Kadın çalışanların cam tavan sendromu algıları eğitim duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.**” hipotezi **kadınların kişisel tercihleri, örgüt kültürü ve politikaları cinsiyetle bağdaştırılan kalıplaşmış önyargılar, mesleki ayırım ve çoklu rol üstlenme** boyutlarında desteklenmiştir.

3.12.Çocuk Sayısına Göre Anova Testi

Örgütsel sinizm ve cam tavan sendromu ölçek puanlarının çocuk sayısına göre istatistiksel çözümlemesinde alt boyutlar arasında anlamlı fark olup olmadığını incelemek amacıyla anova testi tekniği kullanılmıştır.

Tablo 27.

Örgütsel sinizm, cam tavan sendromu ölçek puanlarının çocuk sayısına göre karşılaştırılması

Çocuk sayısı		n	Ort	ss	F	p	Post Hoc
Bilişsel Boyut	Yok(1)	168	2,84	0,96	0,639	0,590	
	1(2)	81	2,93	0,90			
	2(3)	122	2,93	1,01			
	3 ve üzeri(4)	33	3,08	0,92			
Duygusal Boyut	Yok(1)	168	2,44	1,08	0,458	0,712	
	1(2)	81	2,31	1,05			
	2(3)	122	2,50	1,19			
	3 ve üzeri(4)	33	2,50	1,36			
Davranışsal Boyut	Yok(1)	168	3,09	0,97	1,105	0,347	
	1(2)	81	2,98	0,87			
	2(3)	122	2,89	1,00			
	3 ve üzeri(4)	33	2,90	1,21			
Örgütsel Sinizm	Yok(1)	168	2,80	0,87	0,092	0,964	
	1(2)	81	2,76	0,71			
	2(3)	122	2,78	0,92			
	3 ve üzeri(4)	33	2,85	1,03			
Çoklu Rol Üstlenme	Yok(1)	168	1,92	0,37	5,890	0,001*	2-1 2-3
	1(2)	81	2,15	0,50			
	2(3)	122	2,01	0,40			
	3 ve üzeri(4)	33	1,99	0,42			
Kadınların Kişisel Tercih Algıları	Yok(1)	168	0,87	0,62	3,042	0,029*	1-2 1-4
	1(2)	81	1,08	0,66			
	2(3)	122	0,93	0,59			
	3 ve üzeri(4)	33	1,13	0,73			
Örgüt Kültürü ve Politikaları	Yok(1)	168	1,96	0,72	3,890	0,009*	1-3 1-4
	1(2)	81	1,82	0,73			
	2(3)	122	1,69	0,72			
	3 ve üzeri(4)	33	1,67	0,70			
İnformel İletişim Ağları	Yok(1)	168	1,88	0,83	0,814	0,487	
	1(2)	81	1,82	0,72			
	2(3)	122	1,92	0,71			
	3 ve üzeri(4)	33	2,05	0,67			
Mentorluk	Yok(1)	168	2,13	0,83	0,587	0,624	
	1(2)	81	2,15	0,99			
	2(3)	122	2,18	0,89			
	3 ve üzeri(4)	33	2,35	0,69			
Mesleki Ayrım	Yok(1)	168	1,79	0,46	0,528	0,663	
	1(2)	81	1,80	0,57			
	2(3)	122	1,80	0,52			
	3 ve üzeri(4)	33	1,91	0,44			
Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar	Yok(1)	168	0,87	0,74	0,973	0,406	
	1(2)	81	0,92	0,71			
	2(3)	122	0,92	0,66			
	3 ve üzeri(4)	33	1,10	0,71			
Cam Tavan Sendromu	Yok(1)	168	1,53	0,36	0,930	0,426	
	1(2)	81	1,58	0,41			
	2(3)	122	1,51	0,36			
	3 ve üzeri(4)	33	1,61	0,37			

* $p < 0,05$ anlamlı fark var, $p > 0,05$ anlamlı fark yok; tek yönlü ANOVA testi

Anova testi sonucuna göre; çocuk sayısı farklı olan kadınlar arasında çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih algıları, örgüt kültürü ve politikaları puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Tek çocuğu olanlarda çoklu rol üstlenme (2,15) puanı, 3 ve üzeri çocuğu olanlarda kadınların kişisel tercih algıları (1,13) puanı, çocuğu olmayanlarda örgüt kültürü ve politikaları (1,96) puanı en yüksektir. Diğer puanlar için fark anlamlı değildir ($p>0,05$). (Tablo 27)

Bu sonuçlara göre; **“H6: Kadın çalışanların cam tavan sendromu algıları çocuk sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.” hipotezi kadınların kişisel tercihleri ve örgüt kültürü ve politikaları çoklu rol üstlenme boyutlarında desteklenmiştir.**

3.13.Çalışılan Kuruma Göre Bağımsız Grup T Testi

Örgütsel sinizm ve cam tavan sendromu ölçek puanlarının çalışılan kuruma göre istatistiksel çözümlemesinde alt boyutlar arasında anlamlı fark olup olmadığını incelemek amacıyla bağımsız grup t testi tekniği kullanılmıştır.

Tablo 28.

Örgütsel sinizm, cam tavan sendromu ölçek puanlarının çalışılan kurumagöre karşılaştırılması

Çalışılan kurum		n	Ort	ss	t	p
Bilişsel Boyut	Özel sektör	145	2,68	0,97	-3,557	0,000*
	Kamu sektörü	264	3,03	0,93		
Duygusal Boyut	Özel sektör	145	2,37	1,14	-0,878	0,380
	Kamu sektörü	264	2,47	1,12		
Davranışsal Boyut	Özel sektör	145	2,88	1,03	-1,755	0,080
	Kamu sektörü	264	3,06	0,95		
Örgütsel Sinizm	Özel sektör	145	2,65	0,89	-2,472	0,014*
	Kamu sektörü	264	2,87	0,84		
Çoklu Rol Üstlenme	Özel sektör	145	1,97	0,38	-0,958	0,338
	Kamu sektörü	264	2,01	0,44		
Kadınların Kişisel Tercih Algıları	Özel sektör	145	0,87	0,64	-2,156	0,032*
	Kamu sektörü	264	1,01	0,63		
Örgüt Kültürü ve Politikaları	Özel sektör	145	1,89	0,75	1,486	0,138
	Kamu sektörü	264	1,78	0,71		
İnformel İletişim Ağları	Özel sektör	145	1,86	0,85	-0,447	0,655
	Kamu sektörü	264	1,90	0,72		
Mentorluk	Özel sektör	145	1,98	0,94	-3,315	0,001*
	Kamu sektörü	264	2,27	0,82		
Mesleki Ayrım	Özel sektör	145	1,80	0,45	-0,178	0,858
	Kamu sektörü	264	1,81	0,52		

Tablo 28. Devamı

Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar	Özel sektör	145	0,89	0,72	-0,473	0,636
	Kamu sektörü	264	0,93	0,71		
Cam Tavan Sendromu	Özel sektör	145	1,52	0,38	-0,891	0,374
	Kamu sektörü	264	1,55	0,37		

T testi sonucu elde edilen bulgulara göre; çalıştığı kurumu farklı olan katılımcılar arasında bilişsel boyut, örgütsel sinizm, kadınların kişisel tercih algıları, mentorluk puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ($p < 0,05$). Kamu sektöründe çalışanlarda bilişsel boyut (3,03), örgütsel sinizm (2,87), kadınların kişisel tercih algıları (1,01), mentorluk (2,27) puanları daha yüksektir. Diğer puanlar için fark anlamlı değildir ($p > 0,05$). (Bakınız Tablo 28)

Bu sonuçlara göre; **“H7: Kadın çalışanların cam tavan sendromu algıları çalışılan kuruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.”** hipotezi kadınların kişisel tercihleri ve mentorluk boyutlarında desteklenmiştir.

3.14. Çalışma Süresine (Kıdem Durumuna) Göre Anova Testi

Örgütsel sinizm ve cam tavan sendromu ölçek puanlarının çalışma süresine göre istatistiksel çözümlemesinde alt boyutlar arasında anlamlı fark olup olmadığı incelemek amacıyla anova testi tekniği kullanılmıştır.

Tablo 29.

Örgütsel sinizm, cam tavan sendromu ölçek puanlarının iş hayatında toplam çalışma süresine göre karşılaştırılması

İş hayatında toplam çalışma süresi	n	Ort	ss	F	p	Post Hoc
Bilişsel Boyut	1 yıldan az(1)	24	3,02	0,99	1,264	0,273
	1-5 yıl(2)	93	2,85	0,99		
	6-10 yıl(3)	102	2,75	0,94		
	11-15 yıl(4)	89	3,07	0,98		
	16-20 yıl(5)	33	2,77	0,95		
	21-25 yıl(6)	26	3,01	0,90		
	25 yıl üzeri(7)	42	3,05	0,86		
Duygusal Boyut	1 yıldan az(1)	24	2,43	1,03	2,631	2-3 2-5 2-6
	1-5 yıl(2)	93	2,70	1,21		4-2 4-7
	6-10 yıl(3)	102	2,24	1,06		4-3
	11-15 yıl(4)	89	2,50	1,17		0,016*
	16-20 yıl(5)	33	2,12	0,92		
	21-25 yıl(6)	26	2,08	1,09		
	25 yıl üzeri(7)	42	2,65	1,11		

Tablo 29. Devamı

Davranışsal Boyut	1 yıldan az(1)	24	3,19	0,85	2,459	0,024*	2-3 2-5 4-5
	1-5 yıl(2)	93	3,22	0,97			
	6-10 yıl(3)	102	2,77	1,00			
	11-15 yıl(4)	89	3,08	1,02			
	16-20 yıl(5)	33	2,74	0,93			
	21-25 yıl(6)	26	2,88	0,95			
	25 yıl üzeri(7)	42	3,02	0,90			
Örgütsel Sinizm	1 yıldan az(1)	24	2,89	0,69	2,084	0,054	
	1-5 yıl(2)	93	2,92	0,94			
	6-10 yıl(3)	102	2,60	0,87			
	11-15 yıl(4)	89	2,89	0,88			
	16-20 yıl(5)	33	2,56	0,78			
	21-25 yıl(6)	26	2,68	0,84			
	25 yıl üzeri(7)	42	2,92	0,73			
Çoklu Rol Üstlenme	1 yıldan az(1)	24	2,03	0,42	0,778	0,588	
	1-5 yıl(2)	93	1,93	0,40			
	6-10 yıl(3)	102	2,05	0,48			
	11-15 yıl(4)	89	1,99	0,42			
	16-20 yıl(5)	33	2,02	0,41			
	21-25 yıl(6)	26	2,02	0,37			
	25 yıl üzeri(7)	42	1,97	0,37			
Kadınların Kişisel Tercih Algıları	1 yıldan az(1)	24	0,76	0,60	2,970	0,008*	7-1 7-2 7-3
	1-5 yıl(2)	93	0,80	0,65			
	6-10 yıl(3)	102	0,96	0,62			
	11-15 yıl(4)	89	1,04	0,67			
	16-20 yıl(5)	33	0,96	0,57			
	21-25 yıl(6)	26	1,05	0,55			
	25 yıl üzeri(7)	42	1,22	0,60			
Örgüt Kültürü ve Politikaları	1 yıldan az(1)	24	1,89	0,67	2,896	0,009*	5-1 5-2 5-3 5-4 5-6 5-7 1-4
	1-5 yıl(2)	93	1,99	0,77			
	6-10 yıl(3)	102	1,80	0,68			
	11-15 yıl(4)	89	1,74	0,64			
	16-20 yıl(5)	33	1,44	0,82			
	21-25 yıl(6)	26	1,91	0,75			
	25 yıl üzeri(7)	42	1,89	0,75			
İnformal İletişim Ağları	1 yıldan az(1)	24	2,04	0,94	0,615	0,718	
	1-5 yıl(2)	93	1,90	0,80			
	6-10 yıl(3)	102	1,78	0,78			
	11-15 yıl(4)	89	1,92	0,75			
	16-20 yıl(5)	33	1,87	0,69			
	21-25 yıl(6)	26	1,90	0,73			
	25 yıl üzeri(7)	42	1,98	0,63			

Tablo 29. Devamı

Mentorluk	1 yıldan az(1)	24	2,23	0,87	0,337	0,917
	1-5 yıl(2)	93	2,17	0,89		
	6-10 yıl(3)	102	2,17	0,84		
	11-15 yıl(4)	89	2,22	0,97		
	16-20 yıl(5)	33	2,21	0,82		
	21-25 yıl(6)	26	1,96	0,80		
	25 yıl üzeri(7)	42	2,13	0,81		
Mesleki Ayırım	1 yıldan az(1)	24	1,85	0,47	0,882	0,508
	1-5 yıl(2)	93	1,81	0,46		
	6-10 yıl(3)	102	1,80	0,53		
	11-15 yıl(4)	89	1,86	0,51		
	16-20 yıl(5)	33	1,67	0,59		
	21-25 yıl(6)	26	1,70	0,46		
	25 yıl üzeri(7)	42	1,86	0,45		
Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar	1 yıldan az(1)	24	0,69	0,47	1,806	0,097
	1-5 yıl(2)	93	0,83	0,77		
	6-10 yıl(3)	102	0,95	0,73		
	11-15 yıl(4)	89	0,98	0,72		
	16-20 yıl(5)	33	0,77	0,64		
	21-25 yıl(6)	26	0,84	0,75		
	25 yıl üzeri(7)	42	1,15	0,59		
Cam Tavan Sendromu	1 yıldan az(1)	24	1,50	0,35	1,396	0,215
	1-5 yıl(2)	93	1,52	0,36		
	6-10 yıl(3)	102	1,54	0,41		
	11-15 yıl(4)	89	1,56	0,34		
	16-20 yıl(5)	33	1,42	0,40		
	21-25 yıl(6)	26	1,54	0,42		
	25 yıl üzeri(7)	42	1,65	0,34		

* $p < 0,05$ anlamlı fark var, $p > 0,05$ anlamlı fark yok; tek yönlü ANOVA testi

İş hayatında toplam çalışma süresi farklı olan kadınlar arasında Duygusal Boyut, Davranışsal Boyut, Kadınların Kişisel Tercih Algıları, Örgüt Kültürü ve Politikaları puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ($p < 0,05$). 1- 5 yıldır çalışanlarda Duygusal Boyut (2,70), Davranışsal Boyut (3,22), Örgüt Kültürü ve Politikaları (1,99) puanları en yüksek, 25 yıl ve üzeri süredir çalışanlarda Kadınların Kişisel Tercih Algıları (1,22) puanı en yüksektir. Diğer puanlar için fark anlamlı değildir ($p > 0,05$). (Tablo 29)

Bu sonuçlara göre; “H8: Kadın çalışanların cam tavan sendromu algıları çalışılan süreye göre anlamlı farklılık göstermektedir.” hipotezi **kadınların kişisel tercihleri ve örgüt kültürü ve politikaları** boyutlarında desteklenmiştir.

3.15.Çalışılan Kurumda Mevkiye Göre Anova Testi

Örgütsel sinizm ve cam tavan sendromu ölçek puanlarının çalışılan kurumda bulunduğu mevkiye göre istatistiksel çözümlemesinde alt boyutlar arasında anlamlı fark olup olmadığını incelemek amacıyla anova testi tekniği kullanılmıştır.

Tablo 30.

Örgütsel sinizm, cam tavan sendromu ölçek puanlarının çalışılan kurumda mevkiye göre karşılaştırılması

Çalışılan kurumda mevki		n	Ort	ss	F	p	Post Hoc
Bilişsel Boyut	Genel, idare hizmet(1)	251	3,00	0,96	3,351	0,019*	1-4
	Alt düzey yönetici(2)	45	2,88	0,97			
	Orta düzey yönetici(3)	73	2,81	0,92			
	Üst düzey yönetici(4)	40	2,52	0,87			
Duygusal Boyut	Genel, idare hizmet(1)	251	2,53	1,17	2,458	0,062	
	Alt düzey yönetici(2)	45	2,38	0,89			
	Orta düzey yönetici(3)	73	2,32	1,16			
	Üst düzey yönetici(4)	40	2,06	0,92			
Davranışsal Boyut	Genel, idare hizmet(1)	251	3,07	1,00	2,744	0,043*	4-1 4-2
	Alt düzey yönetici(2)	45	3,08	0,98			
	Orta düzey yönetici(3)	73	2,86	1,00			
	Üst düzey yönetici(4)	40	2,65	0,77			
Örgütsel Sinizm	Genel, idare hizmet(1)	251	2,88	0,89	3,895	0,009*	4-1 4-2
	Alt düzey yönetici(2)	45	2,79	0,77			
	Orta düzey yönetici(3)	73	2,68	0,87			
	Üst düzey yönetici(4)	40	2,42	0,68			
Çoklu Rol Üstlenme	Genel, idare hizmet(1)	251	2,03	0,45	1,856	0,137	
	Alt düzey yönetici(2)	45	1,98	0,37			
	Orta düzey yönetici(3)	73	1,95	0,38			
	Üst düzey yönetici(4)	40	1,89	0,37			
Kadınların Kişisel Tercih Algıları	Genel, idare hizmet(1)	251	0,94	0,65	0,354	0,786	
	Alt düzey yönetici(2)	45	1,04	0,60			
	Orta düzey yönetici(3)	73	0,96	0,63			
	Üst düzey yönetici(4)	40	0,99	0,58			
Örgüt Kültürü ve Politikaları	Genel, idare hizmet(1)	251	1,87	0,71	2,089	0,101	
	Alt düzey yönetici(2)	45	1,59	0,61			
	Orta düzey yönetici(3)	73	1,83	0,81			
	Üst düzey yönetici(4)	40	1,76	0,76			

Tablo 30. Devamı

İnformal İletişim Ağları	Genel, idare hizmet(1)	251	1,92	0,77	1,699	0,167
	Alt düzey yönetici(2)	45	1,67	0,79		
	Orta düzey yönetici(3)	73	1,95	0,72		
	Üst düzey yönetici(4)	40	1,82	0,79		
Mentorluk	Genel, idare hizmet(1)	251	2,25	0,87	2,264	0,081
	Alt düzey yönetici(2)	45	1,96	0,89		
	Orta düzey yönetici(3)	73	2,10	0,92		
	Üst düzey yönetici(4)	40	2,01	0,74		
Mesleki Ayırım	Genel, idare hizmet(1)	251	1,83	0,48	1,243	0,294
	Alt düzey yönetici(2)	45	1,83	0,56		
	Orta düzey yönetici(3)	73	1,79	0,49		
	Üst düzey yönetici(4)	40	1,67	0,58		
Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar	Genel, idare hizmet(1)	251	0,89	0,73	0,824	0,481
	Alt düzey yönetici(2)	45	1,05	0,68		
	Orta düzey yönetici(3)	73	0,89	0,69		
	Üst düzey yönetici(4)	40	0,99	0,70		
Cam Tavan Sendromu	Genel, idare hizmet(1)	251	1,56	0,37	0,529	0,662
	Alt düzey yönetici(2)	45	1,50	0,31		
	Orta düzey yönetici(3)	73	1,53	0,39		
	Üst düzey yönetici(4)	40	1,50	0,43		

* $p < 0,05$ anlamlı fark var, $p > 0,05$ anlamlı fark yok; tek yönlü ANOVA testi

Anova testi sonucunda elde edilen bulgulara göre; çalıştığı kurumda mevkisi farklı olan kadınlar arasında bilişsel boyut, davranışsal boyut, örgütsel sinizm puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ($p < 0,05$). Genel, idare hizmeti bölümünde çalışanlarda bilişsel boyut (3,00), örgütsel sinizm (2,88) puanları en yüksek, alt düzey yönetici olanlarda davranışsal boyut (3,08) puanı en yüksektir. Diğer puanlar için fark anlamlı değildir ($p > 0,05$). (Tablo 30)

Bu sonuçlara göre; **“H9: Kadın çalışanların cam tavan sendromu algıları çalışılan mevkiye göre anlamlı farklılık göstermektedir.”** hipotezi kabul edilmemiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kadın çalışanlar hem iş hayatında hem de aile hayatında üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmeye çalışırken bu süreçte örgüt içi, yönetim arenasında ve örgüt dışı olmak üzere birçok kariyer engeliyle karşılaşabilmektedir. Ortaya çıkan bu çoklu faktörler ise hem çalışanlar hem de örgüt üzerinde birçok olumsuz sonuç doğurabilmektedir.

Kazandığı yetkinliklere rağmen çalışma hayatında kadınlar için var olan ve görünmeyen engellerin varlığını tanımlayan cam tavan kavramı, kadınların iş hayatında aktif bir yer edinmeleri ile birlikte daha popüler bir hale gelmeye başlamıştır. **Cam tavan kavramı**, kadınların çalışma yaşamında faaliyet gösterdiği alanlardaki yetkinliklerini kazanmalarına rağmen bu alanda ilerlemeleri noktasında karşılarına çıkan görünmeyen engeller olarak tanımlanmaktadır. Kadın çalışanları terfi almaktan, iyi bir maaş düzeyine ulaşmaktan alıkoyan bir faktör olup, kavramın “cam” olarak ifade edilmesinin nedeni ise görünür bir bariyer olmaması ve kadınların bu bariyerlere “gelinceye kadar” bu camın varlığını hissetmemeleridir (Özdemir ve Öznur, 2022, s.353).

Bireyin çalıştığı kurumun dürüstlük ilkeleri dışında davrandığı düşüncesi içine girerek, umutsuzluk ve hayal kırıklığı yaşayıp kurumu hakkında olumsuz bir tutum sergilemesi olarak tanımlanan örgütsel sinizmde bu süreci yaşayan kişiler çalıştığı kurumun politikalarını, benimsediği değerleri, gerçekleştirilen faaliyetleri ve

Çalışanlara yönelik motive edici özelliklerini eleştirmekte ve ona yönelik bir tutum belirlemektedir (Kulualp,2019, s.2993). Kadın alışanların istihdam edildikleri kurumlara karşı geliştirmiş oldukları negatif tutum ve dűřünceleri ifade eden örgütsel sinizm duygusal, davranışsal ve bilişsel olmak üzere üç boyuttan oluşmakta olup cam tavan sendromu algısıyla örgütsel sinizm arasındaki ilişki bu araştırmanın temelini oluşturmaktadır.

Araştırmanın verileri Gaziantep ilinde görev yapan kamu ve özel sektörde çalışan 409 kadın katılımcıdan Aralık 2022-Temmuz 2023 tarihleri arasında elde edilmiştir. Yapılan alan araştırması sonucunda kadın çalışanlara ilişkin elde edilen demografik bulguları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Kamu ve özel sektörde st düzey kadın yönetici sayısının az olduğu, özellikle orta düzey yönetici kadrosunda yoğunlaşma olduğu görülmektedir.
- Örneklem grubundaki kadın çalışanların daha çok 30-39 yaşları arasında olduğu yani dinamik bir kesimden oluştuğu görülmektedir.
- Kadın alışanların ağırlıklı olarak niversite mezunu olduğunu ve eğitimi kesimden oluştuğu grlmştir.
- Kadın alışanların büyük bir kısmı 6-10 yıl arası mesleki deneyime sahiptir.

Örgütsel Sinizm ve Cam Tavan Sendromu algılarına yönelik bulgular ise şu şekildedir;

- Kadın alışanlar bulundukları kurumda iş ve işlemlere ilişkin söylenilenler ile yapılanların farklı olduğuna inanmaktadır. Bu durum ise örgütsel güvenin zayıf olduğuna işaret etmektedir.
- Kadın alışanlar kurumlarının belirlediği politikalar anlamında gerçekleştirilen uygulamalar ve faaliyetlerin ortak yönlerinin az olduğunu dűřünmektedir.
- Kadınlar ocuk sahibi olma durumunun kariyer hedefleri önünde bir bariyer oluşturduğunu dűřünmekte fakat bu durumun performanslarını olumsuz yönde etkilemediğini belirtmektedir. Bunun ise çalışma hayatında kadın çalışanlar için ocuk faktörünün cam tavan algısı yarattığı dűřnlmektedir.

- Kadınlar çalışma hayatının annelik ve eş olma önünde bir engel olmadığını düşünmekte; bu süreçte ev ve aile sorumluluklarında erkeklerle eşit sorumluluk paylaşılması gerektiğini düşünmektedirler.
- Kadına atfedilen “kadının yeri eşinin yanında olmak ve iyi bir anne olmaktır” yargısı kadınlar tarafından kabul edilmemekle birlikte kariyer hayatında ilerlemek ve bu süreçte sağlanan kariyer olanaklarının onlar için önemli olduğu vurgulanmıştır.
- Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük kademelerde çalıştırıldığını ve yönetici kademelerine yükselme anlamında erkeklere daha çok fırsat sağlandığını vurgulamışlardır. Bu durumun ise kadınların kariyer basamaklarında benimsenen örgüt kültürü ve politikaları boyutunun cam tavan algısı yarattığını göstermektedir.
- Kadınlar erkek baskın iletişim ağlarına girmekte zorlandıklarını belirterek, erkeklerin kendi cinslerini kayırmacı davranışlarda bulunduklarını belirtmişlerdir.
- Kadınlar çalışma hayatında kendilerine yol gösterecek, rol model alabilecekleri yeteri sayıda kadın yönetici olmadığını ve bu süreçte mentorluk (danışma, yol gösterme) ilişkisinden yeterince faydalanamadıklarını belirtmektedirler. Bu durum ise kadınların çalışma yaşamında cam tavan sendromunun alt boyutlarından olan “mentorluk” boyutu ile karşı karşıya kaldıklarını göstermektedir.
- Kadınlar ailelerin meslek seçiminde etkili olduğunu ve kızlarını kadınlara yönelik olduklarını düşündükleri mesleklere yönlendirdiğini belirtmektedirler. Ayrıca kadınlar kariyer basamaklarında ilerlerken erkeklere göre daha uzun süre beklediklerini ve daha çok çaba sarf ettiklerini belirtmişlerdir. Bu durum ise kadınların çalışma yaşamında mesleki ayırım boyutu ile karşı karşıya kaldıklarını göstermektedir.

Araştırmanın ana konusunu oluşturan ve kadın yöneticilerin üst yönetsel pozisyonlara yükselmelerini engelleyen cam tavan bileşenlerinin ve bunun sonucunda ortaya çıkan örgütsel sinizm bileşenlerinin neler olduğunu tespiti yönelik analizler sonucunda elde edilen bulgular ise şu şekilde sıralanabilir:

- Örgütsel sinizm boyutlarından davranışsal boyutu daha baskın çıkmıştır. Bu durum kadın çalışanların çalıştıkları kurum ile ilgili

kurum işleyişi, kuruma yönelik düşüncelerini, uyguladığı politikalar hakkında kurum içinde ve kurum dışındaki kişilerle konuştuğu ve paylaştığı sonucuna ulaşılmaktadır.

- Cam tavan sendromu alt boyutlarından ise “çoklu rol üstlenme ve mentorluk” boyutları daha baskın çıkmıştır. Bu durumdan kadınların evli veya çocuk sahibi olmalarının kariyer hedeflerini sınırladığı ve iş hayatında kadınlara yeterli rol model olacak kadın yönetici olmadığı düşüncesinde oldukları sonucu çıkabilir.
- Yapılan analizler neticesinde kadın çalışanların cam tavan algıları ile yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($p=0.132>0.05$). Buna göre iş yaşamında yer alan kadınlar hangi yaşta olursa olsun cam tavan algısını yaşamaktadır. Fakat yaş değişkenine göre cam tavan sendromu alt boyutlarından çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih algıları ve örgüt kültürü ve politikaları puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Karaca tarafından (2007) yapılan araştırma ile de kadın çalışanlara yönelik tutumlar ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır
- Kadın çalışanların cam tavan algıları mesleki unvanlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=0,662>0.05$). Cam tavanın alt boyutları incelendiğinde de katılımcıların mesleki unvanlarına göre anlamlı bir farklılığa ulaşılmamıştır. Bu sonuca göre kadın çalışanların sahip olduğu unvan değişmeksizin cam tavan algılarının mevcut olduğu yorumu yapılabilir. Kadın çalışanlarının sahip olduğu unvanlar bu algıları etkilememektedir. Kadın çalışanların mesleki unvanlarına göre örgütsel sinizm algıları anlamlı farklılık göstermekte olup ($p=0,009 <0,005$) kadınların kuruma karşı algıları, oluşan düşünce yapıları, tutum ve davranışları bulunduğu mevkiye göre değişebilmektedir. Genel idare hizmetlerinde çalışan kadınların örgütsel sinizm puanları daha yüksek iken üst düzey yönetici konumunda bulunanların ise daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Kadın çalışanların cam tavan algılarının medeni durumlarına göre farklılık göstermediği görülmüştür ($p=0,861>0.05$). Cam tavanın alt boyutları olan çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih algıları,

örgüt kültürü ve politikaları ve cinsiyetle bağdaştırılan kalıplaşmış ön yargılar alt boyutu kadın çalışanların medeni durumlarına göre farklılaşmaktadır.

- Evli kadınların kişisel tercih algıları ve cinsiyetle bağdaştırılan kalıplaşmış önyargıları daha yüksek iken, bekarların çoklu rol üstlenme ile örgüt kültürü ve politikaları puanı daha yüksektir. Bu durumda evli kadınların kişisel tercih algılarında ve cinsiyetle bağdaştırılan kalıplarda bekar kadınlara oranla cam tavan engeline daha çok maruz kalacakları sonucuna ulaşılmaktadır.
- Kadın çalışanların cam tavan algıları ile mesleki deneyimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur ($p=0.215>0.05$). Cam tavanın alt boyutlarından kadınların kişisel tercih algıları, örgüt kültürü ve politikaları boyutları ile kadın çalışanların mesleki deneyimleri arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Kadın çalışanların meslek hayatlarının başında veya ileriki dönemlerinde olması bu boyutlar üzerinde etkili olmaktadır. Meslek hayatlarının başında olan (1-5 yıl) kadınların örgüt kültürü ve politikaları puanları yüksek iken meslek hayatının ileriki dönemlerinde (25 yıl ve üzeri) olan kadınların ise kişisel tercih algıları puanı daha yüksektir. Bu durum kadınların iş yaşamına ilişkin belli değer yargılarının var olması ile açıklanabilir. Meslek hayatının başında olan kadınların örgüt kültürü ve uygulanan politikalar anlamında cam tavan engeline daha çok maruz kaldıkları sonucuna ulaşılmaktadır.
- Kadın çalışanların cam tavan algıları ile çalıştıkları kurum (kamu-özel sektör) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur ($p=0.374>0.05$). Cam tavanın alt boyutlarından kadınların kişisel tercih algıları, mentorluk boyutları arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Fakat örgütsel sinizm ile çalışılan kurum arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş olup ($p=0.014<0.05$) kamu sektöründe örgütsel sinizm puanı daha yüksek bulunmuştur. Kamu sektöründe çalışan kadınların kişisel tercih algıları, mentorluk puanlarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum ise

kamu sektöründe çalışan kadınların daha çok mentorluk ve kişisel tercih algılarından dolayı cam tavan engeline maruz kaldıkları sonucuna ulaşılmaktadır. Kök (2021) tarafından yapılan araştırma sonucuna göre de kamuda çalışan kadınların daha fazla cam tavan engelleri ile karşılaştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın ana sonucunda elde edilen bulgu ise; **cam tavan algısının örgütsel sinizmi ve örgütsel sinizmin alt boyutları olan bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutlar üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.** Elde edilen sonuçlar ile cam tavan algısının hem çalışanlar hem de örgütler için olumsuz tutumların ortaya çıkmasına neden olan örgütsel sinizmi tetikleyerek kadın çalışanların sinizm düzeylerini arttırdığı söylenilebilir. Kadın çalışanların cam tavan algısının yüksek olması, doğrudan örgütün genel performansı üzerinde olumsuz bir etkiye neden olabilir. Örgütsel sinizm düzeyleri arttıkça ise, örgüte karşı güvensizlik, örgütsel bağlılıkta azalma, aidiyet duygusunun kaybolması, işe yabancılaşma, iş performansında düşüş, örgütün etkinliği ve verimliliğinde düşüş, maliyet artışı, yüksek iş devamsızlığı, çalışan devir hızı artışı ve kalite ile verimlilikte azalmalar gibi örgütsel ve bireysel bazda istenmeyen sonuçların ortaya çıkması muhtemeldir. Elde edilen bu sonuç teorik kısımda tartışılan cam tavan algısının olumsuz etkilerini belirten literatürü destekler niteliktedir.

Araştırmanın sonucuna göre geliştirilen öneriler şöyledir; çoklu rol üstlenen kadınlar hem eş hemde ev içi sorumluluklarının fazla olması nedeniyle iş dünyasında yönetsel pozisyonlara ilerleme konusunda zorluk yaşayabilmektedirler. Kadınlar kadına atfedilen kalıplaşmış yargılar nedeniyle belli toplumsal cinsiyet rollerine bürünmüş olmakta ve bu kalıplaşmış yargıların kırılması anlamında ise daha çağdaş, kadının eğitimini destekleyerek ilerlemesinde öncülük eden bir aile yapısının olacağı zemin hazırlanmalıdır. Ev/ iş sorumluluğunun erkekle eşit paylaşılmasını isteyen kadınların dünyasında bu süreçte gerekli desteği ise eş sağlamalıdır. Eğitim düzeyi yüksek, kendi ekonomik özgürlüğünü kazanmış ve çalışma hayatında yaşadığı deneyimler sonucu kadınlar karşılarına çıkabilecek cam tavan sendromu engeline karşı farkındalık düzeyleri artarak daha dirençli olabileceklerdir.

Cam tavan sendromunun baş göstermesine sebep olabilecek bireysel veya toplumsal yargıları kırmak ya da minimize etmek için; sivil toplum örgütleri, kamu

kurum ve kuruluşların daha aktif bir rol alarak hem kadına hem de kadının içinde bulunduğu topluma yönelik bilinçlendirici faaliyetlerde bulunması önerilebilir.

Kurum ve kuruluşlar üst yönetimlerde kadın yönetici sayısını arttıracak aktiftelem politikaları geliştirebilir. Kadın çalışanların erkek çalışanlara kıyasla üst yönetimde yer edinebilmek için daha çok sarf ettikleri ve daha uzun süre bekledikleri algısının değiştirilmesi anlamında terfilerde liyakat sistemi esas alınmalıdır. Cinsiyet kalıbına takılmadan kadın ve erkek çalışanlara eşit imkânlar sağlanmalı ve eşit işe eşit ücret politikası uygulanmalıdır. Ayrıca kadınlar çocuk faktörünün kariyer hedeflerini sınırladıklarını düşündüklerinden bu yargıyı yıkmak anlamında örgütler hamilelik veya annelik durumlarından dolayı kadınların işlerine son verme, işten uzaklaştırma gibi politikalar yerine bu süreçte onlara daha uygun iş tanımları yüklemesi önerilebilir.

Örgütler tarafından kadın çalışanların psikolojik süreçleri anlaşılmalıdır. Bu bağlamda örgütler kurumsal uygulamalar belirleyerek çalışılan kurumları kadınlar için daha teşvik edici hale getirebilirler. Kadınların çocukları için kreş hizmeti sunmaları, daha esnek çalışma saati getirmeleri veya evden çalışma imkânı verimin artmasını sağlayabilir.

Kadınların cam tavan sendromunun oluşmasına neden olan mentorluk boyutu ile karşılaştıkları anlaşılmakta olup bu anlamda örgütler kadın yönetici sayılarını arttırarak bu yöneticilerin diğer kadın çalışanlarına danışmanlık yapması, yol göstermesi onlara rehberlik etmesi anlamında çalışmalar yürütebilir.

Kadınların kurum içerisinde cam tavan sendromunun yaşanmasına neden olan engellerden bir diğeri olan informal iletişim ağlarına katılamama bariyeriyle karşılaştıklarını belirtmekte olup bu anlamda ise örgütler kurum içerisinde veya kurum dışarısında sosyal etkinliklerin ve organizasyonların arttırılmasını sağlayabilir. Çalışma arkadaşlarıyla oluşturulan etkin iletişim ağları ise cam tavanı azaltıcı etki yaratabilir.

Bu doğrultuda kadın çalışanların karşılaştıkları sorunlara ve örgüte karşı gelişen sinizm durumuna ilişkin farklı sektörlerde ve farklı illerde araştırmalar yapılması önerilebilir. Ayrıca cam tavan sendromu engellerine ve buna bağlı olarak gelişen örgütsel sinizm, örgütsel adalet, örgütsel destek, örgütsel vatandaşlık vb. kavramlara ilişkin olarak farklı araştırma metodolojileri bağlamında mülakat, odak grup görüşmeleri, gözlem vb. yöntemlerle nitel ve karma çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Acar,P. ve Taftaf, S. (2019). İstismarcı Yönetim Algısı: Lider Cinsiyeti, Çalışan Cinsiyeti Ve Lider-Çalışan İlişkisinde Cinsiyet Benzerliği Etkisinin İncelenmesi, 7. *Örgütsel Davranış Kongresi*, 296-308.
- Acar, R. ve Özkan, T. (2021). Sağlık Sektöründe Kadın Çalışanların Kariyer Engelleri: Burdur Devlet Hastanesi Örneği. *Oğuzhan Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1),1-15.
- Akbaş, G. ve Korkmaz, L. (2017). Kadın Yöneticiler: Görünmez Engellerin Gölgesinde Yükselme Çabası. *İş ve İnsan Dergisi*, 4(2), 73-86.
- Akbulut, M.T. (2008). Özel Sağlık Kuruluşlarında İşgücü Hareketliliği Ve İşgücü Devir Oranını Etkileyen Faktörler. (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>).
- Akdemir, B. ve Çalış Duman, M. (2017). Kadın Çalışanların Performansında Cam Tavan Sendromu Engeli, *International Journal of Academic Value Studies*,3(15), 517-526.
- Akdemir, B., Kırmızıgül, B. ve Zengin, Y. (2016).Örgütsel Sinizm ile İş Performansı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2),115- 130.
- Akdöl, B. (2009). Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık; İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma. (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>)
- Akgeyik, T. (2018). Çalışan Devamsızlığını Etkileyen Faktörler Tekstil Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Siyaset Konferansları*,72,35-54. <http://dergipark.gov.tr/iusskd>.
- Akova, O. ve Kılıç,T. (2015). Kamu Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Düzeyleri ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi, *Bartın Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 6(12),117-136.
- Aksoy, N. (2018). Türkiye’de Kadın İstihdamının Belirleyicileri. (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>).
- Aksu, A., Çek, F. ve Şenol, B. (2013). Kadınların Müdür Olmalarının Önündeki Cam Tavan ve Cam Tavanı Aşma Stratejileri’ne İlişkin İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşleri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25, 133 – 160

- Aktaş, A., Algür S., ve Cengiz, F. (2009). Turizm Sektöründeki Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Sendromu Açısından Değerlendirilmesi: Antalya’da Bulunan Konaklama İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 270-312.
- Albayrak, Y. (2008). Anadolu’da Artemis Kültü. (Doktora Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi.
(<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>).
- Altınöz, M., Çöp, S. ve Sığındı, T. (2011).Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara’daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 11(21),285-316.
- Anafarta, N. (2002). Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber (Mentor), Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 3(1),115-128.
- Anderson, D.R. (2005). The Importance of Mentoring Programs to Women’s Career Advancement in Biotechnology. Journal of Career Development, 32(1), 60-75.
- Andersson, L. M. ve Bateman T. S. (1997). “Cynicism in The Workplace: Some Causes and Effects”. Journal of Organizational Behavior, 18, 449-469.
- Angın, T. (2019). Çok Uluslu İşletmelerde Çalışan Yalnızlığı Ve Örgütsel Sinizm İlişkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi.(<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=js98YRbpe8L8dbhJjppc3A&no=n5CpHyEmVr8H0Ij0TQiPbw>).
- Appold S. J., S. Siengthal, ve J. D. Kasarda (1998), The Employment of Women Managers and Professionals In An Emerging Economy: Gender Inequality As An Organizational Practice, Administrative Science Quarterly, 43, 538-565.
- Aşık, N. (2018). Örgüt İklimi ve İşe Yabancılaşma İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi. 2(1),29-41.
- Ataay, A. (1998). Kadın Yöneticilerde Kariyer Boyutları ve Etenler, 20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı, Todaie Yayınları, Yayın No: 285, 237- 254.
- Atılğan, S.ve Geçikli, G. (2020). Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizme Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 24 (Aralık Özel Sayı), 289-312.
- Aydağ, P. (2012). Turizm Sektöründe Cam Tavan Sendromu: Adana Ve Hatay İllerindeki 4-5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri ve Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>).
- Aydın, G. Ç. (2021). İnsana Yakışır İş ve Çalışan Yoksullar: İşgücü Piyasası Çerçevesinde Bir Değerlendirme, Ekonomi Maliye İşletme Dergisi,4(1),18-36.

- Aydoğan, E., Bingöl, D., Şenel, G. ve Erden, P. (2011). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Hiyerarşik Yükselmelerindeki Engeller: TC. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı Örneği. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 12(1), 115- 132.
- Ayrancı, E. ve Gürbüz, T. (2012), Considering Glass Ceiling In Turkey: Ideas Of Executives In Education Sector Regarding Women In The workplace, *International Journal Of Human Resource Studies*, 2(4), 126-151.
- Aytaç, S. (1997). Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları, Yöneticinin Kitaplığı Dizisi, İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Aytaç, S. S. (2002). Çağdaş Sanayi Merkezlerinde Kadın İşgücünün Konumu Bursa Örneği. Ankara: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, 122.
- Bacak, B. ve Yiğit, Y. (2010). İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları Ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 30-44.
- Bacaksız, F., Tuna, R. ve Seren A. (2018). Sağlık Çalışanlarında Performans ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma, *ACU Sağlık Bilimleri Dergisi*, 9(1), 52-58.
- Balıkçioğlu, S. (2013). Antalya Bölgesi Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Tutumları İle Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>).
- Barutçugil, İ. (2002). İş Hayatında Kadın Yönetici. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, (1. Basım). İletişim, Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti.
- Başak, S. (2012). Cam Tavanlar, KOK Araştırmalar, KOK Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi, 11(2), 119-132.
- Başıyigit, A. (2006). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>).
- Baysal, A. C., (1984). İşletmelerde işgücü Devri Sorunu, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 6, 81-95.
- Bazozo, İ. (2017). Assessing The Glass Ceiling Effect For Women In Tourism And Hospitality. *Journal of Management and Strategy*, 8(3).
- Bedük, A. (2005) Türkiye’de Çalışan Kadın ve Kadın Girişimciliği, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(12), 106-117.
- Bilgin, K. U. ve Tuğan, E. N. 2021 Kadınların İş Performansı Sorunlarına Çözüm Açısından İş-Yaşam Dengeli Esnek Çalışma Düzenlemesi, Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, 56(3), 1477-1507

- Biner, S. (2022). Çalışma Yaşamında Cam Tavan Sendromu: Trakya Üniversitesi İdari Personel Örneği. (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>).
- Bluedorn, A. (1978). A Taxonomy Of Turnover, *Academy Of Management Review*, 3 (3), 647-651.
- Bora, A. (2005). Kadınların Sınıfı. İstanbul: İletişim Yayıncılık, 1. Basım.
- Bozkurt, E. (2020). Sağlık Yöneticilerinde Örgütsel Değişim Sinizmi: Nitel Bir Araştırma. *Sosyal Araştırmalar ve Yönetim Dergisi*, (1), 9-22.
- Boztepe, E. (2022). Profesyonel Mutfak Çalışanlarının Cam Tavan Sendromu Algıları Ve Deneyimleri Üzerine Bir Araştırma, *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergisi*, 55, 11-30.
- Börü, D. ve Murat, G. (2019). Çalışanların Yöneticilerine İlişkin Algıladıkları Psikopati Özelliklerinin Sergiledikleri Sinik Davranışlar Üzerindeki Etkisi, *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 14(51), 128-146.
- Burcu, G. (2021). Karanlık Üçlü Kişilik Özellikleri, Örgütsel Sinizm ve Bilgi Saklama Davranışı Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi.
- Büyükyaprak, F. (2015). Çalışan Kadın Personelin Kariyer Gelişimi Engellerinden Cam Tavan Sendromu: Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği. (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>).
- Candan, H. (2016). Örgütsel Sinizm ve İşgören Performansına Olası Etkileri, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 181-194.
- Cartwright, S. ve Holmes, N. (2006). The Meaning Of Work: The Challenge Of Regaining Employee Engagemnt And Reducing Cynicism, *Human Reource Management Rewiew*, 16, 199-208.
- Cassirer, N. ve Reskin, B. (2000). High Hopes: Organizational Position, Employment Experiences, And Women's And Men's Promotion Aspirations. *Work and Occupations*, 27(4), 438-464.
- Cech, E.A. ve Blair-Loy, M. (2010). Perceiving Glass Ceilings? Meritocratic Versus Structural Explanations Of Gender Inequality Among Women İn Science And Technology, *Social Problems*, 57(3), 371–397. https://www.researchgate.net/publication/228628110_Perceiving_Glass_Ceilings_Meritocratic_Versus_Structural_Explanations_of_Gender_Inequality_Among_Women_in_Science_and_Technology adresinden alındı.
- Ceseroğlu, C. M. (2010). Örgütlerde İşgören İlişkileri Açısından Psikolojik Kontrat ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>).

- Cesur, A. (1998). İşgörenlerin Çalışma Hayatına İlişkin Sorunlarının İş Tatmini Yönünden İncelenmesi. (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>).
- Cevri, E.(2020). Cumhuriyet Döneminde Kadının Çalışma Hayatındaki Konumu. (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>).
- Civek, F. ve Ulusoy,T.(2021). Cam Tavan Sendromu ve Yetenek Yönetimi: Kavramsal Bir Değerlendirme. İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırması Dergisi, 10(4), 3264-3281.
- Çakıcı, A. ve Doğan, S. (2014). Örgütsel Sinizmin İş Performansına Etkisi: Meslek Yüksekokullarında Bir Araştırma, Doğu Üniversitesi Dergisi, 15(1), 79-89
- Çakır Hanbay, E. (2011).Kadın İstihdamında Yerel Yönetimlerin Rolü, Görevleri ve Sorun Alanları, TEPAV, Kadın Emeği Konferansı, Kadın İstihdamı ve Sorun Alanları, 75-85.
- Çankaya, M. ve Çiftçi, G. E. (2022).Kadın Çalışanların Cam Tavan Algısı: Sağlık Sektörü Örneği, Kadın Araştırmaları Dergisi 8(2), 311-336.
- Çarıkçı, İ. H., (2004). Hizmet İşletmelerinde Çalışan Kamu ve Özel Sektör Personelinin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması, Amme İdaresi Dergisi, 37(4),83-95.
- Çelebi, F. (2019). Sağlık Kurumlarında Yıkıcı Liderlik Örgütsel Sapma ve Örgütsel Sinizm.Ankara: İksadYayınevi,1. Basım.
- Çetin, M. ve Atan, E. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin Cam Tavan'a İlişkin Algılarının İncelenmesi. M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 1(35), 123-136.
- Çiçek, G. (2018). Başlangıcından Günümüze Kadar Anadolu'da Ana Tanrıça Heykellerinin Örnekleme, Ordu Kurul Kalesi Kybelesi. (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>).
- Çiçekli, E. (2019). Kadın Olma ve Yönetici Olma Arasındaki Negatif İlişki: Türkiye'de Cam Tavan Üzerine Görgül Bir Çalışma. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 15(1),143-156.
- Çullu, S. (2009).Türkiye'de Çalışan Kadınların İşgücü Piyasasındaki Konumları ve Karşılaştıkları Sorunlar. (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>).
- Dalbudak, S. (2022).Örgütsel Sinizmin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi. (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>).
- Davies,N.ve Ann, S. (1998). Women above the Glass Ceiling Perceptions on Corporate Mobility and Strategies for Success, Gender & Society12(3), 339-355.

- Delken M, (2004). Organizational Cynicism: A Studyamong Call Centers, University of Maastricht Faculty of Economicsand Business Administration Department of OrganizationandStrategy,822,http://www.studiosus.nl/scripties/organizational_cynicism.pdf.
- Demir, F. (2008). Tarihi Süreç İçinde Kadın Hakları ve Kadınların Çalışma Hayatı İçindeki Yeri, TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi, 21 (4),8-24.
- Demirci, U. ve Tekiner, M. A. (2019). Örgütsel Sinizm ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Kamu ve Özel Sektör Farkı, İşletme Araştırmaları Dergisi, 11 (3), 2306- 2321.
- Deniz, L. ve Terzi, G. (2020). Türkiye’de Cam Tavan Üzerine Yapılan Lisansüstü Tezlere Yönelik Bir Meta-Değerlendirme, Kesit Akademi Dergisi, 6(25),423-452.
- Deniz, S., Yüksel, O., Erkoç, B. ve Çimen, M. (2017). Hastane Çalışanlarında Örgütsel Değişim Sinizmi, Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD),www.asead.com adresinden alındı.
- Downes, M. ve Hemmasi, M. (2014). When A Perceived Glass Ceiling Impacts Organizational Commitment And Turnover Intent: The Mediating Role Of Distributive Justice. Journal of Diversity Management, 9(2), 131-146.
- Dönmez, S. (2022). Çalışan Kadınların Motivasyonlarının Cam Tavan Sendromu Üzerinden İncelenmesi: Bankacılık Sektörü Örneği. (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi.(<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>).
- Dreher, G. F. (2003). Breaking The Glass Ceiling: The Effects Of Sex Ratios And Worklife Programs On Female Leadership At The Top, Human Relations, 56(5),541562.
- Dulum, S. (2006). Osmanlı Devleti’nde Kadınların Statüsü, Eğitimi ve Çalışma Hayatı (1839-1918). (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>).
- Duman, N., Sak, R. ve Sak, İ.T. (2020).Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri ile Örgütsel Sinizm Tutumlarının İncelenmesi, YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi (YYU Journal of EducationFaculty),17(1),1098-1127.
- Durmuş, A.E. (2001). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar: Türkiye’de Seçilmiş Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi.(<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>).
- Durna, U.ve Eren,V.(2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 6(2),210-219.
- Dursun, S. ve İftar, E. (2014). Kadın Çalışanların Yaşamış Oldukları İş Aile Yaşamı Çatışmasının İş ve Yaşam Doyumu Üzerine Etkisi, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 28(3), 127- 137.

- Eagly, A. H. ve Karau, S. J. (2002). Role Congruity Theory Of Prejudice Toward Female Leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598.
- Ece, S. (2020). Emekçi Kadınlar ve Cam Tavan Sendromu. Gazi Kitapevi, 3. Basım.
- Eisenberger, R., Rhoades, L. ve Cameron, J. (1999). “Does Pay for Performance Increase or Decrease Perceived Self-Determination and Intrinsic Motivation?”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(5), 1026-1040.
- Ekici, S., Hacıcaferoğlu, H. ve Çalışkan, K. (2017). Gençlik ve Spor Bakanlığına Bağlı Spor Örgütlerinde Çalışan Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. *CBÜ Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi*, 12 (2), 40- 57.
- Ekin, N. (1991). Batı Toplamlarında Kadın İşgücü ve İstihdamı ve Kısmi Süreli Çalışma’daki Gelişmeler, Hukuki Esasları ve Sosyal Ekonomik Yönleriyle Kısmi Çalışma. Çaybolu, İ.(Ed.). T.C. Başbakanlık ve Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı, (Genel Yayın No: 23, s.19-21), Ankara: Öz-El Matbaa.
- Ekmekçi, Y. (2004). Türkiye’ de Kadının İşgücünün Gelişimi ve Çalışma Hayatında Karşılaştığı Engeller.(Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi.(<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>).
- Elloy, D. F. (2004), Antecedents of Work-Family Conflict Among Dual-Career Couples: An Australian Study, *Cross Cultural Management*, 11(4), 17-27.
- ER, O. Ve Adıgüzel O. (2015). Cam Tavan Gölgesindeki Kraliçe Arılar: Kadınların Kariyer İlerlemelerinde Karşılaştıkları Engeller ve Etkili Liderlik, *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 163 – 175.
- Erbaş, A. ve Zangonjori, O. (2017). Sosyal İzolasyonun Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 24(1)
- Erdemli, Ö. ve Güner-Demir, T. (2015). Eğitim Kalitesinde Önemli Bir Engel: Öğretmen Devamsızlığı. İ. Aydın ve Ş. Çinkır (Ed.), Prof. Dr. Ethem Başaran’a armağan, eğitimde 52 yıl (s. 420-436). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Erdirençlebi, M. ve Karakuş, G. (2018). Kadın Çalışanların Cam Tavan Sendromu Algılarının İş Tatminleri ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 95-119.
- Erdoğan, E. ve Acar, P. (2019). Cam Tavan Sendromu Bağlamında Kadın Ve İş Yaşamı: Eğitim Sektöründe Nitel Bir Araştırma, *Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi*, 6, 2125-2134.
- Erdost, H. E., Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M. (2007). Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye’deki Bir Firmada Test Edilmesi. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 514-524.
- Eren, E. (2012). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Basım,

- Erengil, C.ve Özbay, A. (2005). NLP Vizyoner Liderlik ile Kendi Kendinizin Lideri Olun. İstanbul: Armoni Yayınları.
- Erer, B. ve Şahin, M. (2020). Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi: Konya İli Örneği, İşletme Araştırmaları Dergisi, 12 (3), 2944-2959.
- Ergeneli, A. ve Akçamete, C.(2004). Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar ve Kadınların Üst Yönetime Yükseltilmelerine Yönelik Tutumları, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22(2),85-109.
- Erigüç, G. (1994). Hastanelerde Personelin İşle İlgili Tutumları, Personel Devri Ankara İli Örneği .(Doktora Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi.(<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>).
- Esen, M. ve Kaloğlu, N.(2018).Genel Yetkinlik İncelenmesi : Politik ve Sosyal Kariyer Sahibi Kadınlar Üzerine Bir Araştırma.Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 17.UİK Özel Sayısı, 485-500.
- Fero, H. C. (2005). Flow And Cynicism In The Workplace. Unpublished Doctor Dissertation, Claremont Graduate University, Claremont, California.
- Foster, B. P., Lonial, S., ve Shastri, T. (2011). Mentoring, Career Plateau Endencies, Turnover Intentions And Implications For Narrowing Pay And Position Gaps Due To Gender, Journal Of Applied Business Research, 6, 71-84.
- Frenkiel, N. (1984). Theup-And-Comers; Bryant Takesaim At Thesettlersın. Adweek. Special Report; Magazine World 1984.
- Gazioğlu,E.(2018), Örgütsel Adalet Algısının İşe Tutkunluk Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracı Rolü. Yüksek Lisans Tezi).YÖK Tez Merkezi veri tabanındanerişildi.(<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>).
- Gerber, H. (1980). Social And Economic Position Of Women In The An Otoman City, Bursa, International Journal Of Middle East Studies,12 (10), 231-244.
- Gerni, G. M. (2001).Yönetimde Kadınlar. İstanbul:Beta Yayınları.
- Goodman, J.S., Fields,D.L.ve Blum, T.C. (2003). Cracks In The Glass Ceiling, Group Organization Management, 28(4), 475-501
- Gökkaya B. V. (2014). Cam Tavan, Kadın ve Ekonomik Şiddet. International Journal Of Social Science. [Http://Dx.Doi.Org/10.9761/Jasss2385](http://Dx.Doi.Org/10.9761/Jasss2385).
- Göksel, B. (1998). Çağlar Boyunca Türk Kadını ve Atatürk. Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi. 14(41), 406-414.
- Göksel,B.(1993).Çağlar Boyunca Türk Kadını ve Atatürk, Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara, / <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1666408>
- Göktaş Kulualp, H. (2015), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Cam Tavan Sendromu Engellerini Aşmak, Kamu-İş Dergisi, 14(1), 99-123.

- Grönlund, A. ve Öun, I.(2018). In Search Of Family-Friendly Careers? Professional Strategies, Work Conditions And Gender Differences İn Work–Family Conflict. *Community, Work & Family*. 21(1),87-105.
- Gül, H.,ve Ağıröz, A. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 27-47.
- Gül, H., Yalçınoglu, N. ve Atli, Z. C. (2014). Türkiye’de Çalışma Yaşamında Kadının Konumu ve Sorunları. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 13(2),169-176.
- Güldal, D. (2006), Kadın Yöneticileri Motive ve Demotive Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma.(Yüksek Lisans Tezi).YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi.(<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>).
- Güleç, M. (2015). Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Vatandaşlığa Etkileri Kuşadası 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi).YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi.(<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>).
- Güler S. (2014) Örgütlerde Güven Algılamasının Örgütsel Sinizm Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi).YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi.(<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>).
- Gülmez, A. ve Huseynli,S. (2019). Enerji İhracatı ve Ekonomik Büyüme İlişkisi: Azerbaycan Örneği. *Uluslararası Ekonomik Araştırmaları Dergisi*, 5(1),
- Güner, E. (2011), Tükenmişlik Sendromunda Cam Tavan Olgusunun Rolü. (Yüksek Lisans Tezi).YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi.(<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>).
- Gürsel, Ö. (2018). Örgütsel Sessizlik ve Sinizm İlişkisinde Örgütsel Dışlanmanın Aracılık Rolü: Belediye Çalışanları Üzerine Bir İnceleme.(Doktora Tezi).YÖK Tez Merkeziveritabanından erişildi. (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>).
- Harlander, S. K. (1996). Breaking Through The Glassceiling: An İndustrial Perspective. *Journal Of Animal*, 74/11,2849-2854.
- Helvacı, M. A. (2013). Örgütsel Sinizm. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (ed.), *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, 522-539, Pegem Akademi.
- Helvacı, M.A. ve Çetin, A. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi (Uşak İli Örneği), *Turkish Studies*, 7 (3b), 1475-1497.
- Hobsbawm, E.J. (2003). Sanayi ve İmparatorluk (Ersoy, A. Çev.), Ankara: Dost Kitabevi Yayınevi, İkinci Basım.
- Hortaçsu, N. (1998). Grup İçi ve Gruplar arası Süreçler, Ankara: İmge Kitabevi, 2. Basım.

- Işıkkhan, V. (2016). Çalışanlarda Tükenmişlik Sendromu. Gülhan, M. ve Yılmaz, Ü. (Ed.), TÜSAD Eğitim Kitapları Serisi, Ankara.
- İbrahimağaoğlu, Ö. (2018), Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma. (Doktora Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>).
- İçli, G. (1998). Cumhuriyet Döneminde Kadının Sosyal Konumu, Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, 15, Özel Sayı.
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, K. (2007) Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21(1), 119-136.
- Johnson, Z. ve Mathur-Helm, B. (2011). Experiences With Queen Bees: A South African Study Exploring The Reluctance Of Women Executives To Promote Other Women In The Workplace. South African Journal Of Business Management, 42(4), 47-55.
- Jones, E. ve Oppenheim, C. (2002). Glass Ceiling Issues In The UK Library Profession, Journal Of Librarianship And Information Science, 34 (2), 103-115.
- Joseph, G (1983). Women At Work: The British Experience. Phillip Allan Publis-Hers, Journal of Animal Science, 74(11), 2849-2854.
- Kalağan, G. (2009). Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki. (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veritabanından erişildi. (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>).
- Kalan, İ. (1998). Kadın ve Adalet, Kaynak Yayınları, Yayın No: 247.
- Kalay, F., Oğrak, A., Bal, V. ve Nişancı, Z. N. (2014). Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Örnek Bir Uygulama, Sakarya İktisat Dergisi, 3 (2), 1- 18.
- Kanten, P. ve Ülker, F. (2014). Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (32), 16-40.
- Kanter, D.L. & Mirvis, P.H. (1989). The cynical Americans: Living and working in an age of discontent and disillusion, USA: Jossey-Bass.
- Karabetyan, L. (2020). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Sağlık Sektörü Örneği, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1(1), 45-55.
- Karahan, K.S. ve Kalay, F. (2020). Turizm İşletmelerinde Örgütsel Sinizm: Teorik Bir İnceleme, Turizm ve Araştırma Dergisi, 9(1), 77-93.

- Karaca, A. (2007).Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi).YÖK Tez Merkezi veritabanından erişildi.(<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>)
- Karaoğlu, R. ve Gümüş, S. (2018). İşletmelerde Kadın Yöneticilerde Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Engelleri, International Social Sciences Studies Journal, 4(27), 6172-6186
- Kasalak, G. ve Aksu, M.B. (2014). Araştırma Görevlilerinin Algıladıkları Örgütsel Desteğin Örgütsel Sinizm ile İlişkisi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 14(1), 125-133.
- Kaya, M. ve Burtan Doğan, B. (2016). Esnek Çalışma Modeli: Ev Eksenli Çalışma, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 15(58), 1069- 1099.
- Kayaalp, E. ve Özdemir, T. Y. (2020).Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Yalnızlık ve Örgütsel Yabancılaşma Algılarının Örgütsel Sinizm Düzeyleriyle İlişkisi, Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 1(38),101-113.
- Kee, H.J. (2006). Glass Ceiling Or Sticky Floor? Exploring The Australian Gender Pay Gap, The Economic Record, 82 (25), 408–427.
- Kesal, M. (2021).Sosyal Sorumluluk Algısı İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Pozitif Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Rolü. (Yüksek Lisans Tezi).YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi.(<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>).
- Kobal, H. Y. (2021). Kraliçe Arı Fenomeni Bağlamında Özel Sektörde Çalışan Kadınlara Yönelik Nitel Bir Araştırma, Kadem Kadın Araştırmaları Dergisi, 7 (1), 53-78.
- Kocacık, Faruk ve Gökkaya, V. B. (2005). Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 6(1), 195-219.
- Korkmaz, H. (2014).Yönetim Kademlerinde Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı ve Cam Tavan Sendrom, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2(5), 1-14.
- Kök, Z. (2021). Kadınların Kariyer Engelleri ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiler:Gaziantep İli Örneği.(Yüksek Lisans Tezi).YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi.(<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>)
- Kökalan, Ö. ve Anaş, K. (2016). Çalışanların Örgütsel Sinizm Tutumlarının İşe Yabancılaşmaları Üzerine Etkisi: Vakıf Üniversiteleri Üzerine Bir Çalışma,Bilgi ve Ekonomi Yönetim Dergisi, XII/II,97-109.
- Kördeve, M. K. (2017). Kadın Çalışanların Önündeki Engel: Cam Tavan Sendromu. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 10(1),123-142.
- Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü. 1995 Yılında Pekin’de Gerçekleşen Dünya Kadın Konferansı Sonuçlarının Uygulanması ve İzlenmesine İlişkin Ulusal Eylem Planı, Ankara: KSSGM Yayınları, Ankara, 1998.

- Kulualp, H. (2015). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Cam Tavan Sendromu Engellerini Aşmak. *Kamu-İş Dergisi*, 14(1).
- Kulualp, H.G. (2019). Psikolojik Yıldırma İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Sinizmin Aracılık Etkisi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*.2019, 11(4).
- Kurnaz, Ş. (2015). Yenileşme Sürecinde Türk Kadını 1839-1923. Ankara: Ötüken Yayıncılık, 2. Basım.
- Laursen, J.C. (2009). *Cynism Then And Now*. Firenze University Press, <http://www.fupress.net/index.php/iris/article/view/3316/2919> adresinden alındı.
- Leblebici, Y. ve Karcıoğlu, F. (2014). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(4), 1-20.
- Lordoğlu, K. ve N. Özkaplan (2005), *Çalışma İktisadı*, Der Yayınları, İstanbul.
- Makal, A. (2012). Türkiye’de Kadın Emeginin Tarihsel Kökenleri: 1920-1960, Makal, A. (ed.). *Geçmişten Günümüze Kadın Emegi*, Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınevi.
- Memduhoğlu, H.B. ve Yılmaz, K. (2017). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, Ankara: Pegem Akademi, 3. Basım.
- Mercanlıoğlu, Ç. (2009). Cinsiyete Dayalı Eşitsizlik; Kadın Yöneticilerin İş ve Özel Hayatlarını Dengeleme Zorlukları ve Bedelleri, *Uluslararası-Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi*, Sakarya Üniversitesi Basımevi, 1, 41-50.
- Mert, P. (2022). Özel Okullarda Çalışan Kadın Öğretmenlerin Kraliçe Arı Sendromu İle İlgili Görüşleri. *Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(1), 1091-1118.
- Miller, G. E., (2004), *Frontier Masculinity In The Oil Industry: The Experience Of Women Engineers*, *Gender, Work And Organization*, 11/1, 47-73.
- Mızrahi, R. ve Aracı, H. (2010), Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 1309 -8039.
- Moç, T. (2022). *Örgütlerde Toksik Davranışlar*. İstanbul: Kriter Yayınevi, 1. Basım.
- Morrison, A. M. ve Von Glinow, M. A. (1990). Women And Minorities In Management. *American Psychologist*, 45(2), 200-208. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.45.2.200> adresinden alındı.
- Murat, S. (2007). Düünden Bugüne İstanbul’un İşgücü ve İstihdam Yapısı, İTO Yayınları, Yayın No: 2007-73.
- Hopkins, K.D. ve Weeks, D.L. (1990). Tests for Normality and Measures of Skewness and Kurtosis: Their Place in Research Reporting, *Educational and Psychological Measurement*, 50(4), 717-729.

- Naktiyok, S., Topçuoğlu, E.ve Kaygın, E. (2020). Otel İşgörenlerinin Örgütsel Sinizm Algıları ve İş Performansları Arasındaki İlişki: Kars İlinde Bir Araştırma, İşletme Araştırmaları Dergisi, 12 (2), 1239-1255.
- Nergiz, N.ve Yemen, A., (2011), Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı, SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2011(24),195-214.
- Orhan, A. T. (2022), İşe Yabancılaşmanın Akademisyenler Bağlamında İncelenmesi: Bir Literatür Çalışması, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 14 (2), 135-154.
- Öğüt, A. (2006). Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 1(1), 68.
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Kılıç.T. (2007). Cam Tavan Sendromu Ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 14(2), 117-135.
- Öz, C. ve Peri, D. (2019). Türkiye ve Avrupa Birliği’nde Kadın İstihdamı: Refah Rejimleri Bağlamında Bir Karşılaştırma, Çalışma İlişkileri Dergisi, 10(2),1-26.
- Özdemir, A. ve Öznur, S. (2022). Bankacılık Sektöründe Cam Tavan: Aydın Merkez İlçe ve Nazilli Örnekleri, HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi. 11 (31), 351-371.
- Özdevecioğlu, M. ve Doruk, N. Ç. (2009). Organizasyonlarda İş-Aile ve Aile İş Çatışmalarının Çalışanların İş ve Yaşam Tatminleri Üzerindeki Etkisi, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 33 (Temmuz-Aralık), 69-99.
- Özer, U. (1995). Cumhuriyet Döneminde Türk Kadının Eğitimi. Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,10(1),1-12.
- Özer,M. ve Biçerli, K. (2004).Türkiye’de Kadın İşgücünün Panel Veri Analizi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 57,55-85
- Özertürk, M. ve Gül, İ.(2021). Eğitim Çalışanı Kadınların Yönetici Olmalarının Önündeki Cam Tavan Sendromuna Yönelik Görüşleri, Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi, 51, 24-44.
- Özgan, H., Özkan, H. ve Külekçi, E. (2012). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, International Online Journal of Educational Sciences, 4(1),196-205.
- Özgener , Ş., Öğüt, A. ve Kaplan, M. (2008). Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar. İşgören- İşveren ilişkilerinde Yeni bir Paradigma: Örgütsel Sinizm. Özdevecioğlu, M.ve Karadal, H. (Ed.). Ankara: İlke Yayınevi,53-72.

- Özgül, İ. ve Vural, P. (2020). Erken Dönemden Klasik Döneme Osmanlı Devleti'nde Kadın-Ekonomi İlişkisi Üzerine Bir Değerlendirme. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24, 263-290.
- Özkalp, E. ve Kirel, A. Ç. (2005). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: ETAM A.Ş. Matbaa Tesisler.
- Özler, D. E., Atalaya, C.G. ve Şahin, M. (2010). Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır ?, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 2(2), 47-57.
- Öztürk, A. (2011). Kadın Öğretim Elemanlarının Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma: Ankara Üniversitesi Örneği.(Yüksek Lisans Tezi).YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi.(<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>).
- Parlaktuna, İ. (2010). Türkiye’de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi, *Ege Akademik Bakış*,10(4), 1217-1230.
- R. Turpoğlu ve A. Ç. Mercanlıoğlu. (2019).Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeyinin Belirlenmesi; Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesi Anesteziyoloji Bölümü Örneği, *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 8, 785-806.
- Sağ, V. (2001). Tarihsel Süreç İçinde Türk Kadını ve Atatürk, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(1), 9-23.
- Sağlam, S. (2017). Kadın İstihdamı Raporu: Ulusal ve Uluslararası Sosyal Politikalar, İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Sağlık, B. ve Çelik, H..Y. (2018). Küreselleşen Çalışma Hayatında Kadının Rolü, *Fırat Üniversitesi İİBF Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(2), 95-120.
- Sancar, S. (2018). Türkiye’de Kadınların Siyasal Kararlara Eşit Katılımı. Değerlendirme, Tartışma ve Cevap Yazıları, *Toplum ve Demokrasi Dergisi*, 2 (4), 173-184.
- Sar, E. (2021). Çalışma Hayatında Kadın İstihdamı ve Türkiye’de Yansımalar, *Safran Kültür ve Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 20-40.
- Sezen, B. (2008). Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları CamTavan Engeli: Orta ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi).YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi.(<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>).
- Sökmen, A. ve Şahingöz, S.A. (2017). Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Yansıtıcılarından Kurum İkliminin, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(1),113-133.
- Sur, Ö. (2010). Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması.(Yüksek Lisans Tezi).YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi.(<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>).

- Şiyve, O. Ç. (2004). Kadın-Erkek Liderlik Tarzları ve Cam Tavan, Tügiad Elegans Magazin, Sayı: 66, Mart-Nisan. www.elegans.com.tr/arsiv/66/haber018.html adresinden alındı.
- Taşkın, E. ve Çetin, A. (2012) Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 33,19-34.
- Temel, A., Yakın, M. ve Misci, S. Örgütsel Cinsiyetlerin Örgütsel Davranışa Yansımaları, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 13(1), 27-38.
- Temiz, N. ve Yeter, D. (2022). Bilgi Merkezi Personelinin Cam Tavan Sendromu Algıları: Üniversite Kütüphaneleri Üzerine Bir Araştırma, Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 41, 601-635.
- Temizer, N.C. (2022). 19.Yüzyılda Batı’da ve Osmanlı’da Kadının Sosyal ve Ekonomik Hayattaki Yeri. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Kadın ve Aile Araştırmaları Dergisi, 2(1), 51-70.
- Tiğince O. (1998). Osmanlı Toplumunda Kadının Çalışma Yaşamı-Osmanlı Kadınları Çalışma Cemiyet-i İslamiyesi, Bilim Teknik Yayınevi, 1. Basım.
- Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 8(1),92- 107.
- Tokgöz, N. ve Yılmaz, H. (2008). Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya’daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(2), 238-305.
- Toksöz, G. (2007). Türkiye’de Kadın İstihdamının Durumu, Uluslararası Çalışma Örgütü, Ankara: Uluslararası Çalışma Ofisi, 1. Basım
- Toksöz, G. (2012, Nisan).Toplumda Kadın: İş Yaşamında Toplumsal Cinsiyet Eşitliği İçin Politikalar,Sosyal Dönüşüm, Biyoetik ve Kamu Politikaları Konferansı, Ankara.https://www.unesco.org.tr/Content_Files/Content/Sektor/Sosyal_ve_Beseri_B/kamu.pdf.
- Torun Y. (2016) Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi.
- Trujillo, S. (1995). What Works To Overcome The Business Barriers?. Good For Business: Making Full Use Of The Nation’s Human Capital, Government Printing Office, Washington, 38-56.
- Tuna, E.S. (2019). Kadın İşgörenlerde Cam Tavan Sendromunun Bilgi Paylaşımına Etkisi, Kamu Sektöründe Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi).YÖK Tez Merkeziveritabanındanerişildi.(<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>).

- Tunç, S. ve Özmen, A. (2016), Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri İle Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki: Eskişehir Bankacılık Sektöründe Uygulama, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(2), 97-119.
- Tüzünkan, D. (2016). Kadın İşgücüne Yönelik İlo Sözleşmeleri Ve Uygulanırlığı: Mevzuatlar Açısından Türkiye İtalya Karşılaştırması. Kastamonu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 314-324.
- Ülbeği, İ. D. ve İplik, E. (2018). Adaletsizlik Algısı, Psikolojik Sözleşme İhlali, Sinizm ve Çalışan Sessizliği Arasındaki İlişkiler Üzerine Görgül Bir Araştırma, Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(ICEESS'2018), 229- 239.
- Ülgen, H., ve Mirze, K. (2014). İşletmelerde Stratejik Yönetimi. Beta Yayınları, 7. Basım.
- Ünal, A. (2015). Cam Tavan Etkisinin Aşılmasında Dönüşümcü Liderliğin Rolü Bilişim Sektöründe Çalışan Kadın Liderler Üzerine Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi).YÖKTezMerkeziveritabanındanerişildi. (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>).
- Ünlüönen, K., Ertürk, M.ve Olcay, A. (2007). Otel İşletmelerinde Psikososyal Motivasyon Araçları ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 6(19), 9-32.
- Üreten, Z. ve Gemlik, H. N. (2016). Sağlık Meslek Gruplarının Örgütsel Sinizm Düzeylerini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma: Kamu Hastanesi ile Özel Hastane Karşılaştırması, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 19(4), 443-463.
- Vural, G. B. (2021). Karanlık Üçlü Kişilik Özellikleri, Örgütsel Sinizm ve Bilgi Saklama Davranışı Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). YÖKTezMerkeziveritabanındanerişildi. (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>).
- Wanous, J.P., Reichers, A.E. & Austin, J.T. (2000). Cynicism About Organizational Change: Measurement, Antecedent, Andcorrelates. Group & Organization Management, 25(2), 132-153.
- Wirth, L. (2001). Breaking Through The Glass Ceiling Women In Management. International Labour Office, Geneva.
- Yakın, B. ve Aydoğan, E. (2019).Osmanlı'da Kadınların Ekonomik Hayata Katkısı: Berathlı Kadınlar,Türk Bilim Araştırma Vakfı, 12(4), 26-44.
- Yalçın,S. (2021). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Sinizm Açısından İncelenmesi, Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi, 10(4),1582-1604.
- Yaraman, A. (2001). Resmi Tarihten Kadın Tarihine-Elinin Hamuruyula Özgürlük, BağlamYayıncılık,1.Basım,/https://www.academia.edu/42096417/RESM%C4%B0_TAR%C4%B0HTEN_KAD IN_TAR%C4%B0H%C4%B0NE, Erişim Tarihi:30.01.2023/Yaraman adresinden alındı.

- Yaşar, N. Ö. (2019).Türkiye'de Kadın İşgücünün Tarihsel Gelişimi ve Ilo Standartları İle Avrupa Sosyal Şartı Çerçevesinde Entegrasyon Politikalarının Analitik Değerlendirilmesi. (Yüksek Lisans Tezi).YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>).
- Yavuz, A. ve Bedük, A. (2016).Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Kamu Bankasının Konya Şubelerinde Örnek Uygulama, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (35): 301-313.
- Yılmaz, S. (2019). Kadınların İş Hayatında Karşılaştıkları Cam Tavan Sendromu Üzerine Nitel Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi).YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>)
- Yılmaz, T.(2013). Kadın ve Erkek Eğitim Yöneticilerinin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Algıları İstanbul İli Örneği.(Yüksek L. Tezi).YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi.(<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>)
- Yiğitbaş, Ç. ve Özcan, H. (2021). Çalışmayan Kadınlarda Cam Tavan Algısı. Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi, 21(53),779-794.
- Yoğun Eerçen, A.E. (2008).Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme. (Doktora Tezi).YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi.(<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>).
- Yoshimura, K.E. (2003). Employee Traits, Perceived Organizational Support, Supervisory Communication, Affective Commitment, and Intent To Leave: Group Differences (Degree of Masters of Science), North Carolina State University.
- Yücel, İ. ve Çetinkaya, B. (2015). Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Çalışanların Yaşının Bu İlişki Üzerindeki Etkisi “Bazen HoşlanmasakDaKalmak Zorunda Olabiliriz!”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19(3), 247-271.

İnternet Kaynakları

Türk Ceza Kanunu, erişim:10 Nisan 2023, <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5237-20040926.pdf>.

T.C. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı KSGM. (2023), erişim: 12 Mart 2023,https://aile.gov.tr/media/33674/acshb_2019-2023-stratejik-plan.pdf.

ILOSTAT, ILO modelled estimates and projections, 2020, erişim: 20 Mart 2023,<https://ilostat.ilo.org/resources/methods/ilo-modelled-estimates/>.

World Economic Forum-Küresel Cinsiyet Uçurumu Raporu 2023, erişim: 27 Haziran 2023, <https://ceidizler.ceid.org.tr/WEF-Kuresel-Toplumsal-Cinsiyet-Ucurumu-Endeksi-2023-d396>.

The World's Women 2020, erişim: 11 Temmuz 2023, <https://bit.ly/worldswomen2020>.

Cam Tavan Araştırma Raporu, erişim: 24 Mayıs 2023, <https://kadem.org.tr/cam-tavan-arastirma-raporu-basin-lansmani-yapildi/>.

YÖK, erişim: 30 Haziran 2023, <https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2022/turk->

[akademisinde-kadinlar-daha-da-gucleniyor.aspx](#).

OECD (2023), Employment rate (indicator). doi: 10.1787/1de68a9b-en (Accessed on 26 January 2023), erişim tarihi: 27 Haziran 2023

Euronews, erişim: 30 Mart 2023, <https://tr.euronews.com/2019/03/08/oecd-de-kadınların-is-gucune-katılım-oranının-en-dusuk-oldugu-ulke-turkiye>.

World Economic Forum 2021, erişim: 30 Mart 2023, https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf.

İLO, erişim tarihi 30 Mart 2023, https://www.ilo.org/ankara/areas-of-work/equality-discrimination/WCMS_815273/lang--tr/index.htm.

KSSGM, 2022, erişim tarihi 20 Haziran 2023, https://www.aile.gov.tr/media/97652/tu-rkiye-de-kadin_20220214.pdf

TBMM, Soru Önergeleri, erişim: 26 Mart 2023, <https://www2.tbmm.gov.tr/d24/7/7-https://turkiye.un.org/en/224323-women-politics-map-2023.25270sgc.pdf>.

Birleşmiş Milletler Türkiye 2023, erişim: 15 Nisan 2023

Birleşmiş Milletler Türkiye, erişim: 26 Nisan 2023, <https://turkiye.un.org/tr/224322-un-women-ipu-“siyasette-kadın-2023”-haritasına-görere-kadınların-siyasete-katılımı-eşitlikten>.

İnsan Hakları Beyannamesi, erişim: 05 Haziran 2023, https://www.ohchr.org/sites/default/files/UDHR/Documents/UDHR_Translations/trkpdf.

Personel Temininde Eşitlik İlkesine Uygun Hareket Edilmesi Konulu 2004/7 Sayılı Başbakanlık Genelgesi, erişim: 06 Haziran 2023, <https://kadininstatusu.aile.gov.tr/uploads/pages/mevzuat/personel-temininde-esitlik-ilkesineuygun-hareket-edilmesi-konulu-20047-sayili-basbakanlik-genelgesi.pdf>.

Türkiye Bankalar Birliği, erişim: 20 Temmuz 2023, https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/8821/Bankalarda_Kadin_Calisanlar-Mart_2022.pdf. 4857 Sayılı İş Kanunu, erişim: 25 Şubat 2023,

<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=4857&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>.

657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, erişim: 25 Şubat 2023, <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=657&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>.

TÜİK, erişim: 10 Ekim 2023, <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=İsgucu-İstatistikleri-Ekim-2023-49377>.

EKLER**Ek 1. Anket Formu**

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma, kadın çalışanların cam tavan sendromu ve örgütsel sinizme ilişkin görüşlerini incelemek amacıyla yapılmaktadır.

Araştırmaya katılım tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Vereceğiniz yanıtlar bilimsel etik kuralları çerçevesinde gizlilik içinde değerlendirilecek, bilimsel amaç dışında farklı bir amaçla kullanılmayacak ve bilgileriniz kesinlikle gizli tutulacaktır.

Anketi ilk sorudan başlayıp, yönergelere uyarak sırasıyla ve soru atlamadan yapmanız çok önemlidir. Anketteki soruların yanıtlanması yaklaşık 5-10 dakika alacaktır.

Bu araştırma, Gaziantep Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi Nesrin Nur YILMAZ YOKUŞ tarafından gerçekleştirilmektedir.

1. Medeni Durumunuz?

Evli () Bekar () Diğer ()

2. Yaşınız?

() 20-29 () 30-39 () 40-49 () 50-59 () 60 ve üzeri

3.Çocuk Sayınız?

() 0 () 1 () 2 () 3 () 4 ve üzeri

4. Eğitim durumunuz?

() İlköğretim () Lise () Üniversite () Yüksek lisans () Doktora () Diğer

5.Çalıştığınız Kurumun Türü

- () Özel sektörde faaliyet gösteren bir kurum
 () Kamu sektöründe faaliyet gösteren bir kurum

6. İş hayatındaki toplam çalışma süreniz?

() 1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21-25 yıl () 25 yıl ve üstü

7. Çalıştığınız kurum içindeki mevkiniz?

() Genel-İdari Hizmet () Alt düzey yönetici () Orta düzey yönetici () Üst düzey yönetici

ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Çalıştığım kurumda, söylenilenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.					
2.	Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.					
3.	Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.					
4.	Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir ancak başka bir davranış ödüllendirilir.					
5.	Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.					
6.	Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.					
7.	Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.					
8.	Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.					
9.	Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.					
10.	Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınıyorum.					
11.	Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.					
12.	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.					
13.	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.					

CAM TAVAN SENDROMU ÖLÇEĞİ		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
*Bu sayfayı doldurduktan sonra arka sayfayı çeviriniz.						
1.	Şu anda ya da gelecekte çocuk sahibi olma düşüncesi kadınların kariyer hedeflerini sınırlar.					
2.	Kadınların evli ya da çocuk sahibi olmaları performanslarını olumsuz yönde etkiler.					
3.	Çalışma yaşamı bir kadının iyi bir anne ve eş olmasını önler.					
4.	Ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımı gereklidir.					
5.	Kadının yeri eşinin yanında bulunmak ve iyi bir anne olmaktır.					
6.	Kadınlar kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptirler.					
7.	Kadınlar için işlerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir.					
8.	Kadınlar başarılı bir yönetici olmak için gerekli yetenek, objektif görüş ve inisiyatife sahiptir.					
9.	Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu yaşarlar.					
10.	Üst düzey kadın yöneticiler, kadın olma özelliklerini yitirirler.					
11.	Kendine güveni olan kadınlar, üst düzey yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla aşarlar.					
12.	Kadınlar terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteksizdirler.					
13.	Kadınlar, maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.					
14.	Üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır.					
15.	Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.					
16.	Kadınlar aynı konumdaki erkek çalışanlarla eşit ücret almaktadır.					
17.	Kadınlar idari görevlere gelmelerini sağlayacak eğitim fırsatlarından erkeklerle eşit şekilde yararlanmaktadır.					
18.	Personel çıkarılması gerektiğinde (kriz dönemlerinde) öncelikle kadınlar işten çıkarılmalıdır.					
19.	Kurumda kadın ve erkeklere yönelik eşit performans değerlendirmesi mevcuttur.					
20.	Kurumda iş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir.					
21.	Kadınlar erkek iş arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabilirler.					
22.	Erkekler genellikle resmi olmayan kurum dışı ilişkilerin etkisiyle hemcinslerini kayırmacı davranışlarda bulunurlar.					
23.	Kadınlar erkek baskın ortamlara (iletişim ağlarına) girmekte zorlanmaktadır.					
24.	Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.					
25.	Kurumumuzda danışma, yol gösterme (mentorluk) ilişkisinden kadınlar yeterince yararlanmaktadır.					
26.	Aileler, kız çocuklarını kadınlara yönelik olduğunu düşündükleri mesleklere yönlendirmektedir.					
27.	Kurum içinde görev dağılımı kadın ve erkek için farklılık göstermektedir.					
28.	Kadın çalışanlar mesleklerinde ilerleme konusunda erkeklere göre daha çok çalışmakta ve daha uzun süre beklemektedir.					
29.	Üst düzey yönetici kademelerine ulaşmada etkili olan kilit görevlerde, kadınlar yeteri kadar yer almaktadır.					
30.	Kadınlar üst düzey yönetici olarak atanmamalıdır.					
31.	Erkekler kadınlara göre üst düzey yöneticilik konumuna daha uygundur.					

32.	Kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildirlr.					
33.	Kadın yöneticiler hızlı ve mantıklı karar alamazlar.					
34.	Kadınlar yöneticilik özelliklerine sahiptir.					
35.	Kadınlar is dünyasının zorluklarına erkekler kadar direnç gösteremezler.					
36.	Kadınlar erkeklere kıyasla daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.					
37.	Kadınlar uzun mesailere, şehirlerarası ya da ülkeler arası seyahatlere sıcak bakmazlar.					
38.	Kadınların yetenekleri üst düzey yönetici olmaları için sınırlıdır.					



Ek 2. Etik Kurul Onayı

Bvrak Tarih ve Sayısı: 24.02.2023-298755

 T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Sayı : E-81948136-100-298755
Konu : Etik Kurul Onayı

24.02.2023

İLGİLİ MAKAMA

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Nesrin Nur YILMAZ YOKUŞ'un "Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu Algısı ve Örgütsel Sınırlar İlişkisi: Gaziantep Örneği" konulu araştırma çalışması için Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu' nun, 03.02.2023 tarih ve 02 nolu toplantısında alınan 32 nolu karar aşağıda belirtilmiştir.

32) Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 11.01.2023 tarih, 283953 sayılı ve "Etik Kurul Onayı (Nesrin Nur YILMAZ YOKUŞ)" konulu yazısı incelenmiş olup Üniversitemiz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi Doç. Dr. Özlem YAŞAR UĞURLU'nun Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde danışmanlığı yürüttüğü İşletme Ana Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Nesrin Nur YILMAZ YOKUŞ'un "Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu Algısı ve Örgütsel Sınırlar İlişkisi: Gaziantep Örneği" başlıklı yüksek lisans tezi çalışmasının Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'na değerlendirilmesi istenmektedir. Kurula yapılan başvuru; çalışmanın amacı, yöntemi, veri kaynakları ve veri toplama araçları açısından değerlendirilmiştir. Kurulumuza beyan edilen belgelere dayalı olarak yapılan incelemeler sonucunda başvuruya ilişkin etik aykırılık tespit edilmemiş olup adı geçen öğrencinin söz konusu yüksek lisans tezi çalışmasını yapabmesinin uygun görülmesine;

Toplantıya katılanların oy birliğiyle karar verildi.

Prof.Dr. Mehmet SOĞUKÖMEROĞULLARI
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Bu belge, görevi dolaylı iletilenlerdir.

Belge Doğrulama Kodu : *US4LM73KHK* Fax Kodu : 5662
Adres : Üniversite Bulvarı P.K. 27310 Şanlıurfa / Gaziantep, T.031271
Telefon : (0342) 317 18 97 Faks : (342) 360 10 15
e-Posta : anbi@gaup.edu.tr Web : www.gaup.edu.tr
Kep Adresi : gazup@gaup.edu.tr

Belge Takip Adresi : <https://arziye.gov.tr/gaziantep-universitesi>
Bilgi için : Eylem Yılmaz
Unvan : Şef
Tel No : 1983

Ek 3. Cam Tavan Sendromu Ölçek İzni

22.03.2024 12:19

Gmail - Ölçek İzni



Ölçek İzni

AYŞE KARACA

Alıcı: Nesrin Nur Y

9 Ocak 2023 16:07

Merhaba Nesrin,

Ölçeği kullanabilirsin.

Tezinde başarılar diliyorum.

Ayşe

Ayşe Karaca, Ph.D.
 Assistant Professor of Management
 Faculty of Economics & Administrative Sciences
 Department of Business Administration
 Kutahya Dumlupınar University
 Kutahya/Turkey

"Educating the mind without educating the heart is no education at all."

On Mon, Jan 9, 2023 at 11:46 AM Nesrin Nur Yılmaz
 [Ayrıntıların metni gizlendi]

Ek 4.Örgütsel Sinizm Ölçek İzni

22.03.2024 12:21

Gmail - Ölçek izni Hk.



Ölçek izni Hk.

Gamze Kalagan Kasalak
Alıcı: Nesrin Nur Yılmaz

8 Ocak 2023 22:40

Merhaba Nesrin,
Uyarlamasını gerçekleştirdiğim ölçeği kullanabilirsin.
İyi çalışmalar dilerim.
Dr. Gamze Kasalak
Akdeniz Üniversitesi

Kimden: Nesrin Nur Yılmaz
Gönderildi: 06 Ocak 2023 Cuma 15:55
Kime: Gamze Kalagan Kasalak
Bilgi:
Konu: Ölçek izni Hk.

Gamze hocam merhabalar, ben Gaziantep Üniversitesi İİBF/İşletme Yüksek Lisans Öğrencisi Nesrin Nur YILMAZ YOKUŞ.

"Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu Algısı ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Gaziantep Örneği" başlıklı Yüksek Lisans Tez çalışmam İçin tarafınızca Türkçeye uyarlanmış olan Örgütsel Sinizm Ölçeğinize ihtiyacım var. Eğer izniniz olursa ölçeği kullanmak istiyorum. Teşekkür ederim.

İyi çalışmalar.

YASAL UYARI :

Kişiyne özel bu e-postadaki mesaj ve içeriğindeki bilgiler gizlilik niteliği taşıyabilir. Amaçlanmış alıcının kişisel kullanımı dışında, göndericinin açık izni olmadan üçüncü kişiler tarafından e-postadaki bilgilerin kullanılması, kopyalanması, dağıtılması yasaktır. Şayet bu e-postayı yanlışlıkla almış iseniz, lütfen mesajın göndericisini bilgilendiriniz ve mesaj sisteminizden siliniz. Akdeniz Üniversitesi bu mesajın içeriği ve ekteleri ile ilgili olarak hukuki sorumluluk kabul etmez. İnternet ortamında gönderilen e-posta mesajlarındaki hata ve/veya eksikliklerden veya virüslerden dolayı mesajın göndericisi herhangi bir sorumluluk kabul etmemektedir. Akdeniz Üniversitesi bu mesajın içeriği bilgilerin doğruluğu veya eksiksiz olduğu konusunda bir garanti vermemektedir. Bu nedenle bilgilerin ne şekilde olursa olsun içeriğinden, iletilmesinden, alınmasından, saklanmasıyla ilgili sorumluluk değildir. Bu mesajın içeriği yazarına ait olup, Akdeniz Üniversitesi'nin görüşlerini içermeyebilir.

DISCLAIMER :

The information contained in this communication may contain confidential or legally privileged information. This e-mail and its attachments are private and confidential to the exclusive use of the individual or entity to whom it is addressed. Any disclosure, distribution or other dissemination of this message to any third party is strictly prohibited. Akdeniz University doesn't accept any legal responsibility for the contents and attachments of this message. If you have received this communication in error, please notify the sender immediately by responding to this e-mail and then delete it from your system. The sender does not accept any liability for any errors or omissions or any viruses in the context of this message which arise as a result of internet transmission. Akdeniz University makes no warranty as to the accuracy or completeness of any information contained in this message and hereby excludes any liability of any kind for the information contained therein or for the information transmission, reception, storage or use of such in any way whatsoever. Any opinions expressed in this message are those of the author and may not necessarily reflect the opinions of the Akdeniz University.