



**İŞYERİ KAPSAYICILIĞI, CAM TAVAN VE ÖRGÜTSEL
SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ:
SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Elif KARACA

Yüksek Lisans Tezi

İşletme Ana Bilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Fatih YILDIRIM

Erzurum-2025

Her Hakkı Saklıdır.



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İŞYERİ KAPSAYICILIĞI, CAM TAVAN VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ:
SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Elif KARACA

Danışman: Prof. Dr. Fatih YILDIRIM

İşletme Ana Bilim Dalı

Erzurum-2025

Her hakkı saklıdır.

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY SAYFASI

Elif KARACA tarafından hazırlanan İşyeri Kapsayıcılığı, Cam Tavan ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma adlı bu çalışma 09.10.2025 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda ☒ **oybirliği**/☐ **oyçokluğu** ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından **İşletme** Ana Bilim Dalında **yüksek lisans tezi** olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı	Dr. Öğr. Üyesi Sefa ÖZDEMİR Erzurum Teknik Üniversitesi	İmza
Danışman	Prof. Dr. Fatih YILDIRIM Erzurum Teknik Üniversitesi	İmza
Jüri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi Nazan KORUCUK Kafkas Üniversitesi	İmza

Elif KARACA tarafından hazırlanan İşyeri Kapsayıcılığı, Cam Tavan ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma başlıklı yüksek lisans tezi kabul edilmiştir. 09.10.2025

Prof. Dr. Serap BEDİR KARA

Enstitü Müdürü

* Bu tez çalışması tarafından nolu proje ile desteklenmiştir.

ÜRETKEN YAPAY ZEKÂ VE ETİK KURALLARA UYGUNLUK BEYANI

Erzurum Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez içindeki tüm bilgilerin doğru ve tam olduğunu, bilgilerin üretilmesi aşamasında bilimsel etik ilkelere uygun davrandığımı ve tezin hazırlanması sürecinde üretken yapay zekâ programlarından , içeriğin ve sonuçların özgünlük sorumluluğunun tarafıma ait olması ve çalışmanın bilimsel niteliğini etkilemeyecek düzeyde, yalnızca yardımcı bir araç olarak sınırlı düzeyde destek alındığını beyan ederim. 09.10.2025

İmza

Elif KARACA

- ☐ Tezle ilgili patent başvurusu yapılması/patent alma sürecinin devam etmesi sebebiyle Enstitü Yönetim Kurulunun Tarih girmek için tıklayınız tarih ve Karar No sayılı kararı ile teze erişim 2 (iki) yıl süreyle engellenmiştir.
- ☐ Enstitü Yönetim Kurulunun Tarih girmek için tıklayınız tarih ve Karar No sayılı kararı ile teze erişim 6 (altı) ay süreyle engellenmiştir.
- ☒ Teze erişim süresi ile ilgili bir kısıtlama bulunmamaktadır.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	III
ABSTRACT	V
TABLO LİSTESİ	VII
ŞEKİL LİSTESİ	VIII
KISALTMALAR LİSTESİ	IX
ÖN SÖZ	X
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞYERİ KAPSAYICILIĞI

1.1 İŞYERİ KAPSAYICILIĞI	4
1.1.1. Kapsayıcı Liderlik	10
1.1.2. Kapsayıcı İklim	17
1.1.3. Kapsayıcı Uygulamalar	18
1.2. İŞYERİ KAPSAYICILIĞININ ÖZELLİKLERİ	19
1.3. İŞYERİ KAPSAYICILIĞININ ÖNEMİ	20
1.4. İŞYERİ KAPSAYICILIĞININ FAYDALARI	23

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

2.1. SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAM ANALİZİ	25
2.1.1. Sessizlik Kavramı	25
2.1.2. Örgütsel Sessizlik	27
2.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİ AÇIKLAMAK İÇİN KULLANILAN KAVRAMLAR	31
2.2.1. Beklenti Teorisi	31
2.2.2. Fayda – Maliyet Analizi	34
2.2.3. Sessizlik İletişim Teorisi Sarmalı	35
2.3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK NEDENLERİ	37
2.3.1. Bireysel Nedenler	38
2.3.2. Örgütsel Nedenler	40
2.3.3. Yönetimsel Nedenler	42
2.4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TÜRLERİ	43
2.4.1. Kabullenici/Korunmacı Sessizlik	44
2.4.2. Savunmacı Sessizlik	45
2.4.3. Pro-Sosyal Sessizlik	46

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

CAM TAVAN

3.1. DÜNYADA VE TÜRKİYEDE KADININ ÇALIŞMA HAYATINDAKİ YERİ	48
3.2. ÇALIŞMA YAŞAMINDA KADIN YÖNETİCİLER	50
3.3. CAM TAVAN KAVRAMININ TANIMI VE KAPSAMI	51
3.3.1. Cam Tavan Kavramının Tanımı	51
3.3.2. Kadın Yöneticilerde Cam Tavan Engelleri	53
3.3.2.1. Bireysel Faktörler	54
3.3.2.1.1 Çoklu Rol Üstlenme	54
3.3.2.1.2. Kadınların Kişisel Tercihleri ve Algıları	56
3.3.2.2. Örgütsel Faktörler	56
3.3.2.2.1 Örgüt Kültürü	57
3.3.2.2.2 Örgüt Politikaları	57
3.3.2.2.3 Mentor Eksikliği	58
3.3.2.2.4 İnfomal İletişim Ağlarına Katılamama	59
3.3.2.3. Toplumsal Faktörler	60
3.3.2.3.1. Meslek Ayrımı	60
3.3.2.3.2 Stereotipler (Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar)	61
3.3. CAM TAVANI AŞMAYA YÖNELİK STRATEJİLER	61

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN TASARIMI VE YÖNETİMİ

4.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	62
4.1.1 Araştırmanın Modeli ve Hipotezler.....	62
4.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	66
4.1.3. Verileri Toplamada İzlenen Yöntem ve Veri Toplama Araçları	66
4.1.4. Anakütle ve Örneklem	68
4.1.5. Genel İstatistik Konular	69
4.2. BULGULAR	69
4.2.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgular	69
4.2.2 Araştırma Değişkenlerine İlişkin Güvenilirlik Analizi	70
4.2.3. Çalışanların İşyeri Kapsayıcılığına İlişkin Görüşleri.....	73
4.2.4. Çalışanların Örgütsel Sessizliğe ilişkin Görüşleri.....	74
4.2.5. Çalışanların Cam Tavana İlişkin Görüşleri	76
4.2.6. Değişkenler Arasındaki İlişkiyle İlgili Bulgular	80
GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ	85
ARAŞTIRMACILARA ÖNERİLER	94
KAYNAKÇA	95
EKLER.....	113

ÖZET
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞYERİ KAPSAYICILIĞI, CAM TAVAN VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA
Elif KARACA
Danışman: Prof. Dr. Fatih YILDIRIM
2025, 133 sayfa

Jüri: Prof. Dr. Fatih YILDIRIM (Danışman)
Dr. Öğr. Üyesi Sefa ÖZDEMİR (Üye)
Dr. Öğr. Üyesi Nazan KORUCUK (Üye)

Bu tez çalışmasında işyeri kapsayıcılığı, cam tavan ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Kadınların işgücüne katılım oranı artmasına rağmen, üst yönetim kademelerinde temsilleri istenilen düzeye ulaşamamıştır. Bu durum, kadın çalışanların kariyer süreçlerinde çeşitli engellerle karşılaştıklarını göstermektedir. Örgütlerde yaşanan bu sınırlılıklar, çalışanların kendilerini ifade etme ve karar süreçlerine katılım konularında çekingen davranmalarına da neden olabilmektedir. Kapsayıcı bir iş ortamının ise fırsat eşitliğini destekleyerek kadınların örgütsel süreçlere daha etkin katılımını sağlama potansiyeline sahip olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda, işyeri kapsayıcılığının cam tavan ve örgütsel sessizlik üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

Araştırmada örgütsel sessizliğin korunmacı, savunmacı ve prososyal alt boyutları ile cam tavanın çoklu rol üstlenme, kişisel tercih, örgüt kültürü, mesleki ayırım, mentorluk, informal iletişim ve stereotipler gibi bileşenleri ele alınmıştır. Nicel araştırma yöntemi kullanılarak veriler, Erzurum ilinde görev yapan 400 kadın sağlık çalışanından anket yoluyla toplanmıştır. Örneklem grubunda doktor, hemşire, sağlık memuru, laborant ve idari personel gibi farklı meslek grupları yer almıştır. Toplanan veriler SPSS programı aracılığıyla analiz edilerek güvenilirlik, faktör ve korelasyon analizleri yapılmıştır.

Bulgular, işyeri kapsayıcılığı ile cam tavan sendromu ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte cam tavan ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca, korunmacı ve prososyal sessizlik boyutlarının mentorluk ve stereotipler değişkenleriyle anlamlı ve olumlu ilişkiler gösterdiği, savunmacı sessizlik boyutunun ise bu değişkenlerle anlamlı bir ilişki sergilemediği

belirlenmiştir. Genel anlamda, kapsayıcı bir iş yerinin varlığı, kadın çalışanların kendilerini ifade etme olanaklarını artırmakta ve sessiz kalma davranışlarını azaltmaktadır. Öte yandan, kapsayıcılığın sınırlı olduğu, cam tavan algısının güçlü olduğu veya örgüt kültürü ve politikaları konusunda eksikliklerin bulunduğu durumlarda kadın çalışanların korunmacı, prososyal ve bazı durumlarda savunmacı sessizlik biçimlerini daha fazla sergiledikleri gözlemlenmektedir. Bu sonuçlar, işyeri kapsayıcılığının güçlendirilmesinin, cam tavan etkilerini azaltmada ve örgütsel sessizliği düşürmede önemli bir rol oynayabileceğini ortaya koymaktadır. Yani cam tavan sendromu işyeri kapsayıcılığı ile önlenabilir.

Anahtar Kelimeler: İşyeri Kapsayıcılığı, Cam Tavan, Örgütsel Sessizlik



ABSTRACT

MS. Thesis

EXAMINING THE RELATIONSHIPS BETWEEN WORKPLACE INCLUSION, GLASS CEILING AND ORGANIZATIONAL SILENCE: A STUDY IN THE HEALTH SECTOR

Elif KARACA

Advisor: Prof. Dr. Fatih YILDIRIM

2025, 133 pages

Jury: Prof. Dr. Fatih YILDIRIM (Consultant)

Assist. Prof. Dr. Sefa ÖZDEMİR (Member)

Assist. Prof. Dr. Nazan KORUCUK (Member)

This study examines the relationships between workplace inclusivity, the glass ceiling, and organizational silence. Although women's participation in the workforce has increased, their representation in senior management positions remains limited. This situation indicates that female employees face various barriers in their career development. Such organizational constraints may lead employees to exhibit hesitation in expressing their opinions and participating in decision-making processes. A workplace characterized by inclusivity, on the other hand, is considered capable of promoting equal opportunities and enabling women to participate more actively in organizational processes. Accordingly, the study investigates the impact of workplace inclusivity on the glass ceiling and organizational silence.

The research focuses on the sub-dimensions of organizational silence—protective, defensive, and prosocial—as well as components of the glass ceiling, including multiple role-taking, personal choices, organizational culture, professional discrimination, mentorship, informal communication networks, and stereotypes. Employing a quantitative research design, data were collected through a survey administered to 400 female healthcare professionals working in Erzurum. The sample included individuals from diverse occupational groups, such as doctors, nurses, health officers, laboratory technicians, and administrative staff. The collected data were analyzed using SPSS software, applying reliability, factor, and correlation analyses. Findings indicate a significant negative relationship between workplace inclusivity and both the glass ceiling and organizational silence. Conversely, a significant positive relationship was observed between the glass ceiling and organizational silence. Furthermore, protective and

prosocial silence dimensions demonstrated significant positive associations with mentorship and reduced stereotypes, whereas defensive silence did not show a significant relationship with these variables. Overall, the presence of an inclusive work environment appears to enhance women's opportunities for self-expression and reduce tendencies toward silence. In contrast, limited inclusivity, a strong perception of the glass ceiling, or deficiencies in organizational culture and policies correspond with higher levels of protective, prosocial, and, in some cases, defensive silence among female employees. These results suggest that strengthening workplace inclusivity may play a crucial role in mitigating the effects of the glass ceiling and decreasing organizational silence.

Key Words: Workplace Inclusivity, Glass Ceiling, Organizational Silence



TABLO LİSTESİ

4.1. Çalışanların Demografik Özelliklerinin Dağılımı	69
4.2. İşyeri Kapsayıcılığı Değişkeni İçin Güvenilirlik Analizi.....	71
4.3. Örgütsel Sessizlik Değişkeni İçin Güvenilirlik Analizi	71
4.4. Cam Tavan Değişkeni İçin Güvenilirlik Analizi	72
4.5. İşyeri Kapsayıcılığı Değişkenine Ait Faktör Analizi	73
4.6. Çalışanların İşyeri Kapsayıcılığına İlişkin Görüşleri	74
4.7. Örgütsel Sessizliğe Ait Faktör Analizi	75
4.8. Çalışanların Örgütsel Sessizlik ile İlgili Görüşleri	76
4.9. Cam Tavana Ait Faktör Analizi	77
4.10. Cam Tavanı İle İlgili Görüşleri	79
4.11. Korelasyon Analizi	81
4.12. Hipotez Testlerinin Sonuçları.....	83

ŞEKİL LİSTESİ

2.1. Vroom'un motivasyon süreci.....	32
2.2. Sessizlik tercihinin sebeplerine dair bir model.....	37
4.1. Araştırma Modeli	62



KISALTMALAR LİSTESİ

<u>Kısaltma</u>	<u>Açıklama</u>
akt.	: Aktaran
bkz.	: Bakınız
CSAÖ	: Cam Tavan Algısı Ölçeği
İKÖ	: İşyeri Kapsayıcılığı Ölçeği
ÖSÖ	: Örgütsel Sessizlik Ölçeği
s.	: Sayfa
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri

ÖN SÖZ

Yıllar önce hedeflediğim yüksek lisans yolculuğumun sonuna gelmiş bulunmaktayım. Yaptığım bu çalışma akademik açıdan güzel bir deneyim olmuştur. Bu yolda bana her zaman akademik bilgi ve deneyimleri ile yardımcı olan, çok kıymetli hocam Prof. Dr. Fatih YILDIRIM'A teşekkür ederim. Ayrıca, çocukluktan başlayıp yüksek lisans yıllarıma kadar beni her konuda destekleyen canım babam Hasan KARACA ve annem Gülten KARACA'ya, kardeşlerim İbrahim ve Muhammet Emin KARACA 'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Onlar, her adımda bana güç verdiler, sevgi ve sabırla destek oldular. Bu tez, sadece benim değil, bana güvenen ailem ve danışman hocamın da bir başarısıdır.

Son olarak, araştırmanın bu sürece gelmesinde değerli görüşlerini paylaşan kadın sağlık çalışanlarına teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Umarım bu çalışma, iş hayatında daha kapsayıcı ve adil bir düzenin inşasına katkı sağlayacak fıkırsel tartışmalara küçük de olsa bir katkı sağlar.

Elif KARACA

Erzurum-2025

GİRİŞ

I.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Son yirmi yıl içerisinde çalışma hayatında kadınların sayısı giderek artsa da üst düzey yönetici pozisyonlarındaki kadın oranının toplumsal cinsiyet eşitliği açısından istenilen seviyeye ulaşmadığı görülmektedir (Mızrahi & Aracı, 2010, s. 150). Araştırmalar, kadınların üst yönetim kademelerine yükselmelerini engelleyen çeşitli faktörler olduğunu ortaya koymaktadır. Bu faktörlerden biri de son yıllarda literatürde sıkça ele alınan “cam tavan” engelidir. Cam tavan, kadınlar ile üst yönetim arasında yer alan; liyakat ve başarılarına bakılmaksızın ilerlemelerini engelleyen, görünmez ancak aşılamaz nitelikteki bariyerleri ifade etmektedir (Karcıoğlu & Leblebici, 2014, s. 4). Bu engeller tehlikelidir; çünkü işletmelerde rekabet üstünlüğü yaratabilecek niteliklere sahip bireylerin yönetim kademelerine ulaşmasını engellemekte ve yaratıcılığa katkı sağlayabilecek potansiyellerin kullanılmamasına yol açmaktadır (Aytaç, 1997, s. 27-28). Bu durumun örgütsel sessizliği artırabileceği, buna karşın işyeri kapsayıcılığının hem cam tavan engellerini hem de sessizlik davranışlarını azaltabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle, çalışmada işyeri kapsayıcılığı, cam tavan ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır.

Dünya genelinde yapılan araştırmalar, pek çok sektörde kadınların mesleklerinde başarılı olmalarına rağmen üst düzey yönetim pozisyonlarında yeterince temsil edilmediğini göstermektedir (Karakaya & Reyhanoğlu, 2020, s. 49). Bu durum, kadınlara yönelik olumsuz tutumların ve yaygın cinsiyet ayrımcılığının hâlen varlığını sürdürdüğüne işaret etmektedir. Söz konusu engeller, kadınların işletmelerde üst yönetim kademelerine ulaşmalarını zorlaştırmakta ve literatürde “cam tavan sendromu” olarak adlandırılan kavramın giderek daha fazla araştırmaya konu olmasına neden olmaktadır. Son yıllarda özellikle Amerika ve Avrupa’da cam tavan üzerine çok sayıda çalışma yapılırken, Türkiye’de bu konudaki araştırmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir (Karaca, 2007, s. 69).

Küresel iş gücünün çeşitlenmesiyle birlikte örgütlerde kapsayıcılığın önemi giderek artmakta ve bu konuya yönelik akademik ilgi de hız kazanmaktadır. İşyeri kapsayıcılığı, bireylerin farklılıklarının saygı ve eşitlikle karşılandığı, her çalışanın kendini değerli hissettiği bir örgütsel atmosferi ifade eder (Shore, Cleveland & Sanchez, 2018). Literatürde, kapsayıcı işyeri kültürünün örgütsel bağlılık, çalışan performansı ve yenilikçilik gibi birçok olumlu çıktıyla ilişkili olduğu vurgulanmaktadır (Chen & Tang, 2018, s. 42). Bu doğrultuda,

Çalışanların rgt içindeki rollerine daha yüksek düzeyde katılım gösterdikleri ve işten ayrılma niyetlerinin azaldığı belirtilmiştir (Hwang & Hopkins, 2012, s. 23-39).

Kapsayıcılık yalnızca bireylerin farklılıklarının tolere edilmesiyle sınırlı kalmamakta, aynı zamanda bu farklılıkların örgütsel süreçlerde aktif şekilde değerlendirilmesini kapsamaktadır. Mor Barak ve arkadaşları Amerika Birleşik Devletleri ve İsrail'de yürüttükleri karşılaştırmalı araştırmada, kapsayıcılığın cinsiyet ve etnik kimlik gibi faktörlere göre farklı deneyimlendiğini göstermiştir (Mor Barak ve ark., 2001, s. 72-91).

Cam tavan kavramı, kadınların kariyer yolculuklarında karşılaştıkları görünmez engelleri tanımlayan önemli bir kavram olarak literatürde yer almaktadır. Türkiye'de yapılan çeşitli araştırmalarda, kadınların ailevi sorumlulukları, geleneksel toplumsal roller ve kurumsal önyargıların cam tavanın başlıca nedenleri arasında yer aldığı görülmektedir (rc & Kılıç, 2007, s. 117; Doğru, 2010, s. 88). Ayrıca, kadınların liderlik rollerine erişiminde yaşanan güçlükler, bireysel çaba kadar örgütsel destek mekanizmalarının eksikliğiyle de ilişkilendirilmiştir (etin, 2011, s. 19-34).

Bununla birlikte, örgütlerde kapsayıcılığın yetersiz olduğu durumlarda çalışanların düşüncelerini ifade etmekten kaçındıkları görülmektedir. Bu durum, literatürde örgütsel sessizlik kavramı ile açıklanmakta; sessizlik ise çoğu zaman güven eksikliği, yönetsel baskı ve kariyer endişeleri gibi nedenlerle ortaya çıkmaktadır (akıcı, 2008, s. 117). Alioğulları'nın çalışması da çalışanların belirli durumlarda sessizliği bir strateji olarak benimsediğini göstermektedir (Alioğulları, 2012, s. 68).

Bu durum, örgütsel katılımı olumsuz etkileyerek karar alma süreçlerini daraltmakta, dolayısıyla örgüt içi öğrenme ve gelişimi sınırlamaktadır. Bu tez çalışması, işyeri kapsayıcılığı, cam tavan ve örgütsel sessizlik kavramlarını bütünsel bir bakış açısıyla incelemeyi amaçlamaktadır. Literatürde her bir kavram üzerine yoğun çalışmalar bulunsa da bu üç önemli unsurun birbirleriyle olan ilişkilerini eş zamanlı olarak değerlendiren araştırmalar sınırlıdır. Bu nedenle, çalışma hem teorik bilgi birikimine katkı sağlamayı hem de kapsayıcı bir işyeri kültürü oluştırma sürecinde karşılaşılan engellerin daha iyi anlaşılması noktasında katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

II. ARAşTIRMA SORULARI

İş yeri kapsayıcılığı, cam tavan, örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilerin incelendiği bu araştırma kapsamında aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Katılımcıların işyeri kapsayıcılığı düzeyleri nedir?
2. Katılımcıların örgütsel sessizlik düzeyleri nedir?
3. Katılımcıların cam tavan düzeyleri nedir?
4. İş yeri kapsayıcılığı, örgütsel sessizlik ile cam tavan arasındaki etkileşim hangi düzeydedir?
5. Cam tavan ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki nasıldır?
6. İş yeri kapsayıcılığı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki nedir?

III. TEZİN YAPISI VE BÖLÜMLERİ

Çalışmanın birinci bölümünde, araştırma modelinde bağımsız değişken olarak yer alan işyeri kapsayıcılığı kavramı ele alınmıştır. İş yeri kapsayıcılığı kavramının neyi ifade ettiğini tam olarak ortaya koymak için ilgili literatürden yararlanarak ilk aşamada kapsayıcı liderlik, kapsayıcı iklim, kapsayıcı uygulamalar kavramları açıklanmıştır. Daha sonra iş yeri kapsayıcılığının özellikleri, önemi ve faydaları incelenmiştir.

İkinci bölümde ise araştırmanın bir diğer bağımsız değişkeni olan örgütsel sessizlik kavramı incelenmiştir. Öncelikli olarak sessizlik ve örgütsel sessizlik kavramının analizi yapılarak tanımlamalarına yer verilmiştir. Daha sonra örgütsel sessizliği açıklamak için kullanılan kavramlara yer verilmiş (Beklenti teorisi, fayda-maliyet analizi, sessizlik iletişim teorisi sarmalı) ve bunların açıklamaları yapılmıştır. Ardından örgütsel sessizliğe neden olan üç kavramdan (Bireysel nedenler, örgütsel nedenler, yönetsel nedenler) bahsedilmiştir. Örgütsel sessizlik türlerine de değinilmiştir.

Üçüncü bölümde ise araştırmanın bağımlı değişkeni olan cam tavan kavramı yer almaktadır. Cam tavan kavramının daha iyi anlaşılması için öncelikli olarak Dünya ve Türkiye bağlamında kadınların çalışma hayatındaki yerine değinilmiş ve çalışma hayatında kadın yöneticilerden bahsedilmiştir. Daha sonra kadın yöneticilerde cam tavan engelleri üç boyutta alt başlıklara ayrılarak ele alınmıştır. Son olarak cam tavanı aşmaya yönelik stratejilere değinilmiştir.

Araştırmanın dördüncü bölümünde ise alan çalışmasına yer verilmiştir. Araştırma modeli, araştırmanın sınırlılıkları ve kapsamı, verilerin ne şekilde toplandığı, elde edilen verilerin hangi analiz yöntemleriyle analiz edildiği, ulaşılan bulgular ve bulguların yorumlandığı sonuç kısmı bu bölümde yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞYERİ KAPSAYICILIĞI

1.1 İŞYERİ KAPSAYICILIĞI

İşyeri kapsayıcılığı yaklaşımı, çok sayıda bilgi alanını kapsayabilen bir nitelik taşımakta ve yaklaşık otuz senelik bir geçmişe sahiptir; yakın yıllarda milletlerarası kaynaklarda isminden sürekli söz ettirmektedir. Oxford Sözlüğü, kapsayıcılığı “çeşitli bölgelerden ya da çevrelerden, farklı düşünce biçimlerine sahip kişileri, öğeleri ve görüşleri isteyerek dahil etme süreci” şeklinde ifade etmiştir. Cambridge Üniversitesi sözlüğü “çeşitli niteliklerden pek çok kişiyi kapsayan ve tümüne dürüst ve tarafsız hareket eden davranış” olarak nitelendirmiştir. Diğer taraftan, Pless ve Maak, (2004) göre işyeri kapsayıcılığı çeşitli geçmişe ve fikir yapısına sahip olan kişilerin ortaklaşa, tesirli bir biçimde çalışmalarına ve örgütsel amaçlara erişmek için en yüksek potansiyellerini meydana çıkarmalarına olanak gösteren örgütsel mesele olarak belirtilmiştir. Örgütsel amaçların bireyler tarafından değerli görülmesi ve kişisel amaçlarından üstün tutulması örgüt için önemlidir (s. 130).

İş örgütlerinde çeşitliliğin çoğalmasıyla beraber örgütlerin liderleri, kapsayıcı işyerleri meydana getirmenin önemini gittikçe daha çok farkına varmaya başladılar (Nishii & Rich, 2014). Örgütsel yazında kapsayıcılık, çalışan kişilerin bileşimini açıklamak için kullanılmıştır. (Roberson, 2006). Çeşitlilik ve kapsayıcılığın etkin bir şekilde uygulanması, tüm üyelerin yeteneklerini en üst düzeyde ortaya koyabilecekleri bir örgütsel ortamın oluşturulmasına imkân tanır (Cox, 1991, s. 47).

Birey odaklı çalışanların yüksek performans sağlamaları içinde bulundukları örgütün performansının da yükselmesine sebep olur. Bireylerin örgütün aldığı kararlara katılımı, düşüncelerinin dikkate alınması, yeteneklerini ortaya çıkarabilecek alanların sağlanması, adil yönetim anlayışı, eşitlikçi anlayış vb. çalışmalar iş görenler açısından verimliliği artıracak ve yüksek başarı sağlanacaktır. Yüksek performans örgütün başarı düzeyini arttıracaktır. Tüm bunların gerçekleşebilmesi için kapsayıcılığın yerinde ve eşitlikçi bir şekilde hayata geçirilmesi gerekmektedir. Kapsayıcılık, çevresel olarak dezavantajlı grup üyelerine dahil olma ve katkı sağlama hususunda eşit imkanlar ortaya koyarken, beraberinde avantajlı grup üyelerine de imkanlar sağlamayı ve çalışanların örgütün bütün düzeylerine eksiksiz olarak katılmalarını ve makul olma gayretlerini onaylamayı içerir (Shore vd. 2018). Nishii tarafından nitelendiği gibi, “Kapsayıcı mekanlarda, sadece tarihi manada kuvvetli takım kesimleri değil, her cinsten

kişilere dürüst davranılır, saygı gösterilir ve esas karar alma aşamalarına dahil edilir”. Kapsayıcı işyeri kuruluşları bütün toplumun başarısına fayda da bulunur. İşyeri kapsayıcılığını benimseyen kuruluşlar yalnızca kendilerini değil toplumda bulunan farklı kültürleri, kökleri, gelenekleri, yetkinlikleri ayırmadan bütün bireyleri düşünürler (Nishii, 2013, akt., Thomas & Elly, 1996) .

Bireysel seviyede, toplumsal bir yapının parçası olma gerekliliği yıllardır insanın duygusal ve zihinsel mutluluğunun temel unsurlarından biri olarak benimsenmektedir (Davidson & Ferdman, 2002, s. 81). İşyeri kapsayıcılığı, kişilerin kendilerini içinde bulundukları örgütlere bağlı hissetmeleri yönünden önemli bir kavramdır. İnsan doğası gereği, içerisinde bulunduğu örgütsel yapı tarafından kabul edilme ihtiyacı duyar. Kabul edildiği örgütte kendini, örgütün değerli üyesi olarak görür ve özverili bir üyesi haline gelir. Örgüte olan aidiyet duygusuyla beraber bireyde özverili davranış vb. unsurlar beraberinde gelmiş olacaktır. Eğer birey içinde bulunduğu örgüte kendini ait hissetmiyorsa birey özverili davranışlardan ve grup içi fedakarlıklardan uzak duracaktır. Winters’ e göre kapsayıcılık, çalışanların yeteneklerini kullanmalarıyla örgütün daha mükemmel neticelere ulaşması için aynı olmayan bakış açılarının, yaklaşımların, tarzların ve tecrübelerin kabullenildiği bir mekânın oluşturulması olarak açıklanmaktadır (Winters, 2014).

Kapsayıcı örgütler, çalışanların sahip oldukları farklı özellikleri açığa çıkararak bu çeşitliliği örgütün yararına dönüştürmeye odaklanırken; dışlayıcı örgütler, kendi amaç ve politikalarını çalışanlara benimsetip farklılıkları bastırarak homojen bir çalışan profili oluşturma eğilimindedir. Dışlayıcı yapılarda liderler, kararları tek taraflı olarak çalışanların sorgulamadan uygulamasını beklerken; kapsayıcı yapılarda liderler, karar sürecine çalışanları dâhil ederek geri bildirimleri önemser ve bu sayede çift yönlü, verimli bir iletişim ortamı sağlar (Mor Barak, 2000, s. 343). Böyle bir iletişim iklimi ise farklı ve yenilikçi fikirlerin oluşmasına zemin hazırlar. Günümüzde örgütlerin pazar paylarını artırabilmeleri ya da mevcut konumlarını koruyabilmeleri, büyük ölçüde yenilikçi fikirler geliştirme ve uygulama kapasitelerine bağlıdır. İnovasyon süreçlerini etkin şekilde yürütemeyen örgütler ise sürdürülebilir büyüme hedeflerini tamamlamakta güçlük yaşayabilmektedir. Dışlayıcı işyerlerinde, işe yeni başlayan çalışanlara genellikle yalnızca bir günlük oryantasyon süreciyle görevlerin nasıl yapılacağı aktarılırken; kapsayıcı işyerlerinde ise daha şeffaf bir yönetim anlayışı benimsenir. Bu doğrultuda, çalışanların kaygı ve beklentilerini anlamak amacıyla toplantılar düzenlenir ve e-posta gibi sürekli, çift yönlü iletişim kanalları etkin biçimde kullanılır. (Çalık, 2023, s. 66).

Mor Barak’a göre işyeri kapsayıcılığı kişinin hem sonuca varma, bilgiye erişebilirlik gibi kamusal süreçlerde hem de sonuçlarla bilgi alışverişinin meydana geldiği öğlen kurulları, toplumsal kurullar gibi resmi olmayan süreçlerde kurumun bir üyesi olduğunu hissetmesidir. Kapsayıcı bir işyerinde yöneticinin bir başına karar vermesi mümkün değildir. Karar alma sürecinde çalışanın görüş ve önerilerine başvurulur ardından müzakerelerin sonunda yönetici liderliğinde ortak bir karar geliştirilir. Dolayısıyla çalışanlar, alınan kararlara katılım sayesinde kuruma ait olduklarını daha güçlü biçimde hissederler (Mor Barak, 2014).

Yukarıdaki cümleden de anlaşılacağı üzere; kapsayıcı işyerinin ya da işyeri çeşitliliğinin aslında en temel özelliği çalışanların karar alma süreçlerinde yer almasıdır. Baştaki liderin örgütün işleyişi ile alakalı alacağı her kararda çalışanların fikirlerini alması, çalışanlara söz hakkı vermesi vb. değerler çalışanların kendilerini içinde bulundukları örgütün bir ortağı olarak hissetmeleri ve yeteneklerini ortaya koymaları açısından oldukça önemlidir. Belki de farklılıkların bu şekilde örgüte kazanımı sağlanmış olacaktır şeklinde de yorumlanabilir.

İşyeri kapsayıcılığı, farklı kişisel ve kültürel özelliklere sahip çalışanların bir arada uyum içinde çalışabildiği, bu farklılıkların birer değer olarak görüldüğü ve kurumsal amaçlara katkı sağlayacak biçimde değerlendirildiği bir çalışma ortamının oluşturulmasını ifade eder. İşyeri kapsayıcılığı uygulamaları iş görenlerin kendilerine has karakteristik niteliklerin önemsinmesi, çalışanların içinde bulundukları kurum içinde kendilerini rahat hissetmeleri için bir işyeri oluşturma girişimidir (Nishii, 2013, s. 1758).

Ferdman’a göre işyeri kapsayıcılığı, bireylerin onları diğerlerinden ayıran özelliklerini ve kişisel farklılıklarını geride bırakmalarını gerektirmeksizin, örgütün bütününe tam anlamıyla katılım sağlamaları ve katkıda bulunmaları durumunu ifade etmektedir. Kapsayıcılık, bireyin bir takıma veya gruba bağlanma düzeyini etkileyen temel unsurlardan biridir. İnsan, doğası gereği içinde bulunduğu topluluk tarafından kabul edilme ihtiyacı taşır. Kabul gördüğü ortamlarda birey, kendisini takımın bir parçası olarak algılar ve bu aidiyet duygusu, onu topluluk için özveride bulunan bir üye hâline getirir. Aidiyet duygusunun güçlenmesi, bireyin gönüllü olarak çaba göstermesini, işini isteklilikle yapmasını ve takımın başarısı için fedakârlıkta bulunmasını teşvik eder (Ferdman, 2017, s.238).

Gasorek, kapsayıcı işletmeleri; çalışanlarına saygı duyan, görüşlerini dikkate alan, birimler arası uyumlu iş birliğini teşvik eden, mevcut çalışanların değerli hissettiği ve potansiyel çalışanların da çalışmayı arzuladığı kurumlar şeklinde ifade etmektedir. Böylece kurum, nitelikli, dürüst ve bağlılığı yüksek çalışanları bünyesine katma imkânı bulmakta ve bu

durum işletmeye rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Halihazırda iş görenlerin işlerinden keyif alacakları kapsayıcı işyerleri için iç açıcı mutluluğu doğal olarak dış tanıtım vasıtası olacaktır. Görevlerinden hoşnut olan iş görenler etraflarındaki şahıslara içinde bulundukları örgütü devamlı olarak tavsiye edeceklerdir. İş gören mutluluğunun var olduğu kurumlarda güçlü hayran toplulukları meydana gelecektir. Eşitlikçi iş görme kriterlerine önem veren, güvenilir iş görenler çalışmayı istedikleri kurumun da dürüst hareket etmesini ister. Böylece mükemmel olanın mükemmeli davet etmesi gibi bu niteliklerle donatılmış kurumları isteyenler de bu nitelikleri barındıracaktır (Gasorek, 2000).

İşyeri kapsayıcılığının en temel özelliklerinden bir tanesi çalışanların karar alma aşamalarına katılımı olarak bilinmektedir. Örgütün liderinin, alınacak bütün kararlarda çalışanlara görüş hakkı tanınması, onların kendilerini örgütün parçası olarak görmeleri ve performanslarını ortaya çıkarmaları açısından oldukça önemlidir. Bu sebeple işyeri kapsayıcılığı ile beraber çalışan katılımının önündeki engellerin belirlenmesi, belirlenen bu engellerin ortadan kaldırılması için önemli tespitler yapılması ve son olarak katılımın artması amaçlanmaktadır. İstihdam edilen çalışana verilen kıymet kapsayıcılığın temel boyutlarından biridir. Çalışan, kendisine değer veren örgüte karşı aidiyet ve bağlılık geliştirir. Söz konusu aidiyet duygusu, bireyin yaratıcılığını sergilemesine ve örgüte katkısını artırmasına aracılık etmektedir. Bu ortaya çıkan yaratıcılık bireyin karar alma aşamalarına katılımının değerini artırır. Böylece bireyin başarısı artar. Bu da örgütün (içinde bulunduğu ortamın) başarısını artırır (Högemark & Sturn, 2006).

Kapsayıcılığın kültürel bir değer olarak vurgulandığı işyerlerinde çalışanlar, farklılıklara karşı daha az önyargılı davranmaktadır. Kurumlar ise bu anlayışı liderlik uygulamaları yoluyla içselleştirmeyi hedeflemektedir. Örgüt kültüründe eşitlik temelli yönetim, adaletli yaklaşım, farklılıkların dışlanmak yerine kabul edilmesi, çalışanların görüşlerinin dikkate alınması ve karar süreçlerinde eşit hakların tanınması gibi unsurların öne çıktığı işyerlerinde, çalışanların bireysel ve grup içi davranışları söz konusu ilkelerle uyumlu biçimde gelişmektedir. Psikolojik açıdan bireyin adaletli muamele gördüğüne dair algısı, onun da başkalarına karşı adil davranış geliştirme eğilimini güçlendirmektedir. Dil, din, kültür, yetenek ve ırk gibi özellikler bakımından ayrımcılığa uğramadığını algılayan birey, bu tutumu içselleştirerek başkalarına karşı da kapsayıcı ve eşitlikçi davranışlar sergileme eğilimi göstermektedir (Callazo & Kmec, 2019, s. 53).

Sposato vd. ayrı özelliklerdeki çalışanlardan meydana gelen işyerlerinde aynılık ve kapsayıcılığın kurumsal amaçlara erişilmesinde üstün önem sergilediğini belirtmiştir. Kişisel ayrılıkların bolluk olarak hissedilmesi ve iş görenlere doğru davranışlar sergilenmesi iş görenlerin çalışma ortamında daha çok başarı göstermelerine, böylece kurumsal amaçlara daha rahat bir biçimde ulaşılmasına imkân bulmaktadır. Kapsayıcılıkla ilgili literatürdeki çalışmalara baktığımızda birçok tanım bulunmakla beraber araştırmacıların ortak kanıya vardıkları unsurlar bulunmakta. Söz konusu unsurlar; örgütün tüm üyelerinin katılımını desteklemeyi, bireylerin farklılıklarını takdir etmeyi ve üyeler arasında aidiyet duygusunun oluşmasını sağlamayı hedeflemektedir. (Sposato vd. 2015).

Giovannini (2004), kapsayıcılığı bireysel farklılıkların iş ortamında kullanılması ve kabul edilmesi olarak tanımlamaktadır. İşyerleri, çalışanların farklı özelliklerini etkin şekilde değerlendirebilirse, bu durum işletmelerin rekabet avantajı elde etmesine katkı sağlayacaktır. Belirli koşullarda, işyerleri rekabet üstünlüğü sağlama hedefinin ötesinde, organizasyonun devamlılığını temin etmek amacıyla farklı niteliklere sahip çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Kültürel çeşitliliğin belirgin olduğu piyasalarda, pazar dinamiklerini kavrayabilen ve tüketici beklentilerini önceden öngörebilen iş görenler, işletmeler açısından kritik bir rol oynamaktadır. Küreselleşen piyasalarda, çok uluslu işletmeler, farklı kültürel yapıya sahip pazarları doğru bir şekilde analiz edebilecek pazarlama uzmanlarına gereksinim duymaktadır. Örnek olarak, Coca-Cola ve McDonald's gibi çok uluslu şirketler, nüfuz etmek istedikleri pazarlara uygun becerilere sahip çalışanları istihdam ederek rekabet avantajı elde etmektedir (Çalık, 2023, s. 65).

Tüm bu ifade edilen tanımlamalar kapsamında işyeri kapsayıcılığı şu şekilde ifade edilebilir; açıkça tanımlanmış adaletli ve yeterlilik esaslı bir yönetim anlayışına sahip örgütlerde, çalışanlar arasında yaş, cinsiyet, dil, din, ırk gibi farklılıklar gözetilmeksizin eşit çalışma ve karar alma olanakları sunulmakta; çeşitlilikten yararlanma, yönetme ve teşvik etme süreçleri uygulanmakta ve çalışanların iş tatmini ile örgütte değerli ve güvende hissetmeleri sağlanmaktadır (Çalık, 2023, s. 73).

Guillaume ve arkadaşları (2014), işyeri kapsayıcılığının, çalışanların eşit muamele algılarını güçlendirme ve öz yeterlik inançlarını destekleme yoluyla, takım düzeyinde ortaya çıkan eşitsizliklerin olumsuz etkilerini azaltan kritik bir unsur olduğunu belirtmektedir. Kapsayıcılık, yalnızca işe alımda değil, yönetim ve yükselme süreçlerinde de eşitlik ilkesinin uygulanmasını içermektedir. Kapsayıcı örgütlerde, işe alım aşamasından itibaren karar alma, terfi, tedbirlerin uygulanması ve bilgiye erişim dahil olmak üzere tüm örgütsel süreçler adil ve

eşitlikçi bir yaklaşım çerçevesinde yürütülmektedir. Söz konusu durum, işyeri kapsayıcılığının farklı boyutlarını anlam kazandıran kritik bir unsur niteliğindedir (Guillaume vd. 2014).

Bilgiye ve kaynaklara ulaşımında sağlanacak olanaklar şahısların aitlik duygularını yükselteceğinden örgütsel verilerde pozitif katkı sağlaması beklenmektedir. Bilhassa bireysel nitelikler göz önünde bulundurulmadan yalnızca azınlık olmalarından ötürü kimi çalışanların dışlanması ve bilgiye erişememeleri örgütün insan kaynaklarının gücünden yeteri miktarda faydalanamaması anlamına gelmektedir. Günümüz iş dünyasında bu durum arzu edilmeyen bir durumdur. Öte yandan, örgütlerde kariyer başarısı sınırlandırılmak istenen azınlık gruplar arasında yer alan kadınlar açısından kritik öneme sahip olan ve işletme literatüründe “cam tavan” olarak bilinen kavrama dikkat çekmek gerekmektedir. Günümüz iş ortamında pek çok kadın çalışan, cinsel ayrımcılığa tabi tutulmakta ve erkek çalışanlardan daha yüksek performans göstermelerine rağmen terfi fırsatları kısıtlanmaktadır. Kapsayıcı işyerleri, bu tür ayrımcı uygulamalara izin vermemektedir. İşyeri kapsayıcılığı, şeffaf iletişim ile duygu ve bilgi paylaşımının sağlanmasıyla gerçekleşmektedir (Cottrill, 2011, s. 42).

İşyeri kapsayıcılığının sağlanabilmesi için, çalışanların düşüncelerini ifade edebileceği uygun alanların yaratılması temel bir ön koşuldur. Çalışanlar, kendilerini özgür ve rahat hissedebilecekleri ortamlarda yenilikçi fikirler üretebilmektedir. Bu nedenle, kapsayıcı bir işyeri hedefleyen organizasyonların, öncelikli olarak çalışanların karar alma süreçlerine etkin katılımını mümkün kılacak ortamları oluşturması gerekmektedir. Örneğin, Procter & Gamble’ın Pampers bebek bezi, bir mühendisin torununa bakarken gözlemlediği sorunları firmaya aktarmasıyla geliştirilmiş bir üründür. Mühendis, bezlerin saklanması, yıkanması, ütülenmesi ve piyasadaki ürünlerin kolay yırtılması gibi eksiklikleri tespit etmiş ve yeni bir teknolojiyle ürün tasarlanmasını önermiştir. O dönemde yalnızca tuvalet kâğıdı ve kâğıt havlu üreten firma, bu yenilikçi fikri hayata geçirerek bebek bezi pazarında önemli bir başarı ve ekonomik kazanç sağlamıştır (Kozlu, 2008, s. 91).

Kapsayıcılık üzerine yapılan 12 tanımdan 8’i (%67), tüm çalışanların örgütsel süreçlere katılımının önemini vurgulamakta; 7’si (%58) benzersiz çalışan farklılıklarının değer kazanmasını sağladığını belirtmekte ve 4’ü (%34) ise çalışanların örgütte anlamlı bir üyelik ve aidiyet duygusu geliştirmeleri açısından kapsayıcılığın gerekliliğini vurgulamaktadır (Brimhall, 2017, s. 15-16).

1.1.1. Kapsayıcı Liderlik

Günümüzde pek çok liderlik tanımına denk gelmek mümkündür. Farklı liderlik yaklaşımları karşımıza çıkmaktadır ve kapsayıcı liderlik, bu yaklaşımlardan biri olarak öne çıkmaktadır. Açıklanan tanımların merkezinde, liderlerin çevresindeki bireyleri bir hedef çerçevesinde bir araya getirerek, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli davranışları sergilemelerini sağlayabilme yetkinliği yer almaktadır. Liderlik, ilişkisel bir süreçtir ve bu süreç değerlendirilirken, halihazırda ilişki içinde bulunan bireylerin nitelikleri dikkate alınmalıdır. Liderlerin davranışları, etkileşimde oldukları çevrenin üstünlükleri ve yapısal özellikleri doğrultusunda biçim kazanmaktadır. Bu çerçevede, liderlik sürecini şekillendiren dört kritik unsur tanımlanabilir: liderin etkilediği çevrenin özellikleri, liderin bireysel nitelikleri, lider ile etkileşimde olduğu ortamın karşılıklı etkileşimi ve nihayetinde lider ile topluluğun ortak hedefleri (Yılmaz, 2014, s. 53).

İnsanların topluluklar halinde yaşamaya başladıkları dönemlerden bu döneme bazı bireyler diğer bireylerden ayrılan özellikleri yönüyle içinde bulundukları toplumda öne çıkmıştır. Bu ayrılan yönleri onları diğer bireyler içerisinde bulundukları toplumsal etkilemeleri ve kendi amaçları doğrultusunda harekete geçirebilmelerini sağlamıştır. Liderlik, belirli hedefler yönünde bir takımı harekete geçirebilme becerisidir (Zel, 2001, s. 91).

Lider kavramı, geçmişten günümüze dek gündelik yaşamda yoğunlukla kullanılan fikirlerden bir tanesidir. Bilimsel kaynaklarda son zamanlarda liderlik meseleleri üstüne çoğalan bir ilginin olduğu ifade edilebilir. Bütün örgüt içinde liderler mühim bir konuma sahiptir ve örgütler eylemlerini devam ettirirken liderlerine önemli derecede ihtiyaç duymaktadırlar (Gül, 2021, s. 324).

Kapsayıcı liderlik kavramı literatürde ilk kez Nemhard ve Edmondson (2006) tarafından tanımlanarak ele alınmıştır. “Kapsayıcı Liderlik” kavramı, liderin çalışanlarını örgütsel süreçlere katması ve onların katkılarını takdir etmesine yönelik davranışlar ile söylemler olarak tanımlanmıştır. Liderlik, kişileri zorlayıcı yöntemler kullanmadan belirlenen hedeflere yönlendirme ve planlı bir şekilde hareket ettirme sürecidir (Al-Talib, 1992, s. 50). Celep liderliği; takım üyelerinin henüz açıkça dile getirilmemiş ortak düşünce ve arzularını hedef haline getirebilen ve bu doğrultuda takımı organize ederek davranışa yönlendirebilen bireyler olarak tanımlamaktadır (Celep, 2004).

Kapsayıcılık kavramı, çalışmanın temelinde yer aldığı için, “kapsayıcılık” fikrinin tanımlamasını yapmak hem örgütler hem de çalışanlar için nasıl yararlı olabileceğini

anlamlandırmak önemlidir. Örgütlerde insan sermayesinin çeşitlilik göstermesi, liderin bu çeşitlilikten yararlanarak tüm çalışanları kapsayacak hareketlerde bulunması ve bu çeşitliliği çalışanın performansını artıracak şekilde kullanmasını zorunlu hale getirmiştir. Çeşitlilik denetim uzmanları, çalışanlardaki bu farklılığın değerli olduğunu ve liderin çalışanlardaki farklı becerilerin ve farklı bakış açılarının tam manasıyla ortaya koymalarına yardımcı olma amacıyla kapsayıcılığın değerli olduğunu vurgulamaktadır. Günümüz koşullarında örgüt yapıları gittikçe farklılaşmaktadır. Bu nedenle liderler, yalnızca farklılıkların sağladığı avantajlardan yararlanmakla yetinmemeli; tüm grup üyelerinin hedeflere ulaşabileceği bir ortam yaratmayı benimsemelidir. Kapsayıcı liderlik kavramı örgüt içerisinde bulunan grupların davranışlarını teşvik etmek ve örgütün başarısını artırmak için önemli görülmektedir. Kapsayıcı liderlik farklı özelliklere sahip çalışanların farklılıklarını bütünleştirmenin bir yoludur. Bu nedenle kapsayıcı liderlik, çalışanlarına değer veren, çalışanların yeteneklerini ortaya çıkarmalarına katkı sağlayan, içinde bulundukları örgüte kapsamlı şekilde katkı sağlamaları konusunda teşvik eden bir liderlik modelidir. Bu anlayış çerçevesinde kapsayıcı liderlik, liderler ve çalışanlar arasında iş birliğine dayanan ilişkisel bir liderlik modelinin uzantısıdır. Böylece kapsayıcı lider, çalışanlarının çalışmalarını pozitif şekilde etkilemiş ve çalışanlarının kendilerini güvende hissetmelerine katkı sağlamış olur (Okçu & Deviren, 2020, s.181-183).

Örgütlerde iş yeteneklerinin verimliliğe fayda sağlamasında liderliğin rolü çok büyüktür. Bilhassa kapsayıcı liderler, örgüt çalışanlarını oldukları şekilde kabullenmekte, çalışanlardan kendi becerileriyle, kendi çalışma tarzlarıyla örgüte destek sağlamalarını istemektedir. Liderlik fikri, modern sonrası çağdaş yönetim düşüncelerinin önemli faktörü olmuştur. Zamanla örgüt yapılarında meydana gelen değişimlerle birlikte, otoriter yönetim anlayışının yerini grup çalışmalarına verilen önem almış; bu doğrultuda çalışanları ortak hedefler çevresinde bir araya getiren kapsayıcı liderlik anlayışı öne çıkmıştır (Koçel, 2018).

Kapsayıcı liderliğin, grup çalışmalarını teşvik eden ve çalışanlara geri bildirim sunan grup liderliği anlayışıyla, aynı zamanda çalışanların karar alma süreçlerine müzakere yoluyla katılımını öngören katılımcı liderlik yaklaşımıyla ilişkilendirildiği ifade edilmektedir. Kapsayıcı liderler, örgütsel hedeflere ulaşma sürecinde çalışanların sunduğu yaratıcı düşünce ve önerilere karşı açık bir yaklaşım sergiler. Ayrıca, ortaya çıkan sorun ya da problemler karşısında çalışanların erişimine her zaman hazırdırlar. Kapsayıcı lider, izleyicileriyle etkileşimlerinde şeffaf, hazır ve ulaşılabilir olan şahıs olarak ifade edilmektedir (Carmeli vd. 2010, s. 250-252).

Shore ve çalışma arkadaşları, diğer araştırmacılardan farklı olarak, kapsayıcı liderliğin temelinde yer alan kapsayıcılığın yalnızca çalışanın kurumun bir parçası olduğunu hissetmesini değil, aynı zamanda örgüt içerisinde kendi bireyselliğinin de farkına varmasını kapsamaması gerektiğini savunmuştur (Shore vd. 2011, s. 1265). Kurumsal yapılarda çeşitliliğin hızla artması, yönetim anlayışlarında bazı dönüşümleri beraberinde getirmiştir. Bu gelişme, çalışanların daha şeffaf, sorumluluk sahibi ve kapsayıcı bir liderlik yaklaşımına ihtiyaç duymasına yol açmıştır (Anthony, 2017).

Kapsayıcılık, liderin iş hayatındaki çeşitliliğin farkına varması ve bu çeşitliliği yönetmesi konusunda lidere yardımcı olan bir kavramdır. Kapsayıcı lider nitelikleri gereği; çalışanları katılıma teşvik eden, onlara kendilerini özel hissettiren, doğru bir yaklaşım benimseyen, bireylerdeki farklılıkları fırsata çeviren, tüm çalışanlara adil imkân sunan bir liderdir. Her fert hem yaratılışından hem de yetiştirilme şeklinden dolayı farklı kişilik, beceri ve bakış açısına sahiptir. Bununla birlikte, bazı örgütler, bireylerin yeteneklerini, düşüncelerini ve potansiyellerini örgütsel başarıya katkı sağlayacak şekilde kullanmalarını zorlaştıran çeşitli engeller barındırmaktadır. Örneğin, örgüt lideriyle benzer davranışlar sergileyen çalışanların desteklenmesi ve farklılıkların göz ardı edilmesi gibi uygulamalar gözlemlenmektedir. Zamanla bu tür engelleyici davranışlar, çalışanlar için güven kaybına yol açmakta ve aşılması güç bir durum hâline gelebilmektedir. (Miller, 1998, s. 152). Bu sebeple, günümüzde rekabet üstünlüğünü kazanmak isteyen işyerleri, bütün çalışan bireylerini farklılıklarıyla kabul edebilmeli ve onların işyerine olan faydalarını en üst seviyeye çıkarabilmenin yöntemlerini geliştirmelidir. Örgütte kapsayıcılığın sağlanmasında liderin tutum ve davranışları önemli bir rol oynamaktadır. Liderler, çalışanlarla doğrudan etkileşimde bulunarak onları yönlendiren ve böylece örgüt kültürünün çalışanlar nazarındaki şekillenmesinde belirleyici olan kişilerdir. Kapsayıcı lider, çalışanları farklılıklarıyla kabullenen; tüm örgütsel süreçlere katılım sağlamalarını teşvik eden; yaptıkları işleri takdir eden, güçlerini en üst düzeye çıkarmaları için motive eden ve onların hem kendilerini hem de düşüncelerini değerli görmelerini sağlayan (Nembhard & Edmondson, 2006; Shore vd. 2011, s. 1265; Kiikkilä, 2021, s. 22).

Kapsayıcı bir örgüt ortamı, farklı bakış açılarına ve yeterliliklere sahip çalışanların birlikte çalışmasına imkân tanıdığından hem iş performansı hem de örgütsel başarı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Miller, 1998, s. 151). Kapsayıcı bir tutumda, iş görenlerin üretken reformcu düşünme yetenekleri büyür. Üstelik, desteklendiklerini duyan iş görenler, ellerinden

gelenin en güzelini yerine getirmeye çalışırlar ve böylelikle başarıları artar (Pless & Maak, 2004, s. 130).

Liderler, çalışanların kişilik özelliklerine saygı gösterirken, örgütün içinde yer aldığı problemleri çözüme kavuşturmak amacıyla sosyo-evrimsel sakıncaların ve belirli toplumsal aidiyetlerin marjinalleşme olasılığının da farkında olmalıdır. Örgüt içi kapsayıcılığı benimseyen liderler, en makul olan katılımın özendirildiği, farklı takımların iktidar ve karar verme sürelerine eşit erişilebilirliğe sahip olduğu ve doğru konuşmanın gerçek olması için güven verici alanın elde edildiği bir iklim oluşturmaya çalışırlar. Kapsayıcı liderler, çalışanlarının görüşlerini takdir etmekte ve bu görüşlerinin belirleyici bir etkiye sahip olduğu konusunda çalışanlarını teşvik etmektedirler (Chrobot-Mason vd. 2014, s. 693-694).

Lirio ve arkadaşları (2008), çalışanların örgüte aidiyet duygusunu geliştirmeleri ve katılımcı yaklaşım sergilemelerinin, örgütteki günlük yaşamın işleyişini yansıttığını vurgulamışlardır (Lirio vd. 2008, s. 443). Kapsayıcı liderlik görüşü, önceden razı olunmuş eylem ve etkileşim yöntemlerini araştırmak, bu istikamette neyin ve kimin ussal olarak görüldüğü yönünde tekrardan değerlendirmeye varmak amacıyla olagelen karışık bir süreçtir (Ferdman, 2014, s. 12–13).

Booyesen (2013), liderlik evriminin kapsayıcı bir nitelik kazanabilmesi için örgütsel, grupsal ve bireysel düzeylerdeki gelişim süreçlerinin göz önünde bulundurulması gerektiğini ifade etmektedir. Ayrıca, kapsayıcı liderliğin oluşumu için uygun bir bakış açısı ve yöntem gerekliliğini kabul etmektedir. Miller (1998), kapsayıcılığı, çalışanların örgütsel hedeflere katkı sunmasına ve karar alma ile uygulama süreçlerine katılımına olanak tanıma derecesi olarak tanımlamaktadır; buna karşın Nishii, kapsayıcılığı, çeşitli kültürel ve sosyal geçmişlerden gelen çalışanlara eşit davranılması, katkılarının değerli görülmesi ve karar süreçlerine katılmalarının sağlanması olarak ifade etmektedir (Miller, 1998; Nishii, 2013).

Kapsayıcı liderlik, çalışanlara yalnızca hizmet etmek yerine, onlarla birlikte değer yaratmayı ve ortak amaçlara katkıda bulunmayı hedefler. Kapsayıcı liderlik, takipçilerinin ihtiyaçlarını gözetken aynı zamanda onların erişilebilirliğini açıkça ortaya koyan, ilişki temelli bir liderlik yaklaşımı olarak değerlendirilmektedir. (Hollander, 2012). Kapsayıcı liderlik, işyerlerinde artan çalışan farklılıklarını kabul eden, kontrol eden ve işyerinin devamlılığını sağlaması yolunda akıllıca hareket eden bir anlayıştır (Rayner, 2009). Lider, çalışanlar içerisinde kültürel ve kişisel ayrılıkları örgüt faydasına kullanarak çalışanların daha üst üretimle örgütlerine kâr sağlayıcı kapsayıcı alanlar meydana getirmeye katkı sağlayan ana unsurlardan

biridir. Etkin liderler çalışanlarının farklı özelliklerini anlamaya ve birbirleri ile uyum içerisinde örgütsel amaçların hayata geçirilmesine katkıda bulunmaya yardımcı olurlar. Çeşitliliği giderek artan iş gücü yapısı karşısında liderlerin, çalışanların memnuniyetini sağlama, çalışanları elde tutma ve marjinalite vb. nitelikleri hesaba katma gibi kapsayıcı nitelikleri üstlenmesi gerekir (Brimhall, 2017, s. 109).

Nishii ve Rich (2014), örgütlerde çeşitliliğin artmasının, liderlerin kapsayıcı ortamlar yaratma konusunda daha duyarlı ve anlayışlı davranmalarını gerektirdiğini vurgulamaktadır. Bu husus örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri bakımından oldukça önemli bir faktördür. Özellikle farklı kültürlerden bireylerin istihdam edildiği uluslararası veya çok uluslu yapılarda, liderlerin anlayışlı ve kapsayıcı bir tutum sergilemesi büyük önem taşımaktadır. Kapsayıcı liderlik, bireyleri hem kişisel hem de toplumsal düzeyde ortak fayda ve iyilik doğrultusunda yönlendiren; saygıya dayalı ve birlikte yürütülen ilişkiler yoluyla topluluğun bir üyesi olmalarını sağlayan, sürekli bir öğrenme döngüsü olarak tanımlanmaktadır. (Booyesen, 2013, s. 306).

Diğer liderlik kuramlarından farklı olarak, kapsayıcı liderliğin bireysel düzlemde ele alınması gerektiği ileri sürülmektedir. Güncel literatür taraması hem gelecekteki araştırmalara rehberlik etmek hem de ortak bir kuramsal temel oluşturmak amacıyla kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Bu çerçevede kapsayıcı liderlik, çalışanların örgüte aidiyet hissetmelerini teşvik eden, takım süreçlerine katkı sağlamalarını destekleyen ve bireyselliklerini önlemeyen bir dizi liderlik davranışı olarak ifade edilmektedir (Randel vd. 2018, s. 191).

Lider örgütün hedeflerini, politikalarını gerçekleştirmek için çalışan bireyleri yönlendirme konusunda başarılı ise kendi hedeflerini gerçekleştirme konusunda zorluk yaşamayacaktır. Bunu en güzel şekilde başaran iyi bir liderdir. Kapsayıcı bir lider, bu açıdan görevlerini yürütmede daha avantajlı konumda olacaktır. Çünkü kapsayıcı liderlik nitelikleri, çalışanlara katılım hakkı tanımayı, onların değerli olduklarını hissettirmeyi ve eşit, dürüst bir yaklaşım sergilemeyi gerektirir. Ayrıca, farklılıkları fırsata dönüştüren kapsayıcı lider, çalışanlarının kariyer gelişimini destekler, yol gösterir ve gerektiğinde onlarla ilerleyen bir rehber rolünü üstlenir (Rogg vd. 2001; Sabharwal ,2014).

Kapsayıcılığın pozitif sonuçları sebebiyle, liderlerin kapsayıcı bir biçimde nasıl davranış sergileyebileceği hususunda incelemeler yapılmıştır. Nishii ve Mayer (2009), liderin kapsayıcılığına ilişkin olarak lider-çalışan ilişkisi kuramına benzer bir yaklaşım benimsemişlerdir. Araştırmaları, liderlerin çalışanlarla üst düzey etkileşim kurmasının ve bu

yolla farklı geçmişlerden gelen çalışanların itibarının güçlendirilmesinin kritik bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır. Kapsayıcı liderlik, farklılıkları bağrına basmayı ve kişilerin becerileri ve kuvvetli yönleriyle iş yapmayı gerektirir (Rayner, 2009).

Kapsayıcı liderlik, aidiyet hissi meydana getirir ve çalışanın eşsiz becerilerinin işyeri tarafından memnuniyetle ve değerli karşılandığına ilişkin bir duygu yaratır (Sürücü & Maslakçı, 2021). Gerritsen (2020), kapsayıcı liderliği beş boyutta ele almıştır: sosyal farkındalık, adil muamele, öz-farkındalık, ilişkisel çeviklik ve cesaret.

- a) Öz-farkındalık: Bu kapsayıcılık şeklinde lider, zayıf ve kuvvetli taraflarını fark etmiş olan, kusurlarını kabullenen, geribildirimlerden ders alan alçakgönüllü şahıslardır (Pinos vd. 2006).
- b) Sosyal farkındalık: Bu şeklin temelinde anlayış vardır. Anlayışlı bir lider, çalışanlarının gereksinimleri kolaylıkla tespit edebilir ve bu gereksinimleri karşılayabilir (Pinos vd. 2006).
- c) İlişkisel çeviklik: Bu liderlik biçimi, tüm çalışanları farklı fakat eşit kabul eden, çeşitli perspektifleri fark eden, bunları anlamlandırmaya çalışan ve aktif olarak dinleyen lider davranışlarını merkeze alır (Pless & Maak, 2004).
- d) Adil muamele: Adil davranmanın örgüt üyeleri içinde belirsizliği hafiflettiği, hürmet ve aidiyet gibi özendirici hisler uyandırdığı düşünülmektedir (Sedikides et al., 2008). Bu sebeple bu kavram takipçilere adil ve eşit şekilde hareket edilmesi zorunluluğunu vurgulamaktadır.
- e) Cesaret: Kapsayıcı liderler, yalnızca verilen talimatları uygulamakla yetinmemeli; aynı zamanda kapsayıcı olmayan durumlarda bu talimatları sorgulama ve kritik kararlar alma yetisine sahip olmalıdır (Wasserman vd. 2008).

Kapsayıcı liderler kişisel nitelikleri işyerlerinin işlerini etkili bir biçimde yürütebilmelerinde önemli rol oynarlar. Hollander kapsayıcı liderde olması gereken nitelikleri şöyle ifade etmiştir:

- Çalışanlarına ve onların ayırt edici özelliklerine saygı duymak,
- Çalışanların katkılarını duyumsamak ve tarafsız bir biçimde onların katkılarına alkış tutmak,

- Örgüt hedefleri yönünde istihdam edilen bireylerle fikir alışverişi yapmak ve güzel bir dinleyici olmak,
- Bu hedeflere varmak için gerekli faktörleri belirlemek ve bu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi amacıyla geri besleme sağlamak,
- Geçmişe takılı kalmadan ileriye dönük bakış açısı sergilemek,
- İşini yerine getirirken yükümlülüklerine uygun hareketlerde bulunmak,
- İtibar ve hürmeti içinde barındıran doğru bir bakış açısı ile mümkün oldukça belirgin bir haberleşme kanalı seçmek. İdarecilerin liderlik niteliklerine sahip olup olmadıkları ve liderlik türlerinden hangi liderlik türünü gösterdikleri örgüt hedeflerine ulaşmada önemli bir konudur (Hollander, 2008).

Bu çerçevede, kapsayıcı liderlik, bireylere bir şey yaptırmak yerine, onların yararını gözeterek hareket etmeyi temel alan katılımcı bir süreç olarak görülmektedir (Hollander, 2012, s. 38). Çalışanların görüş ve önerilerinin dikkate alınması ve liderler tarafından takdir edilmesi, onların ilişkisel deneyimlerindeki saygı algısını olumlu yönde pekiştirmektedir. Örgütsel amaçların ekip ve takım düzeyinde tartışılması ve uygulanması, ast-üst ilişkilerinde karşılıklılık temelli algının güçlenmesini sağlayacaktır. Ayrıca, iletişim kanallarının sürekli erişilebilir kılınmasıyla tesis edilen güvene dayalı ilişkilerin, çalışanların motivasyon ve canlılık düzeyleri üzerinde belirleyici bir etki yaratması beklenmektedir.

Kapsayıcı liderler, kabul edilebilir uygulamaları yaygınlaştırmak amacıyla kuralları uyarlayan, çeşitlilikler arasında fırsatlar oluşturan ve öğrenmeye açık bireyler olarak tanımlanmaktadır. Bu liderler, gerekli gördüklerinde kapsayıcı uygulamaları örgüte entegre etmek amacıyla örgütsel yöntem ve uygulamalarda kapsamlı değişiklikler yapabilmektedir. Ayrıca, yeniliklere karşı şeffaf yaklaşımları nedeniyle, sürekli gelişim ve öğrenme gereksinimleri de devam etmektedir (Wasserman vd. 2008).

Brimhall (2017) tarafından yürütülen çalışmada, kapsayıcı liderliğin kapsayıcı ve marjinal iş ortamlarıyla pozitif ilişkiler kurabileceği ve bu durumun, çalışanların artan iş memnuniyeti aracılığıyla sağlık hizmetlerinin kalitesine yönelik tutumlarını şekillendirebileceği ileri sürülmektedir. Kapsayıcı liderliğin marjinallikle olan ilişkisi, kurumların değişen pazar şartlarına daha esnek yanıt vermelerini ve daha başarılı bir performans sergilemelerini mümkün kılmaktadır. Yeniliğe açık bir liderin, iş yerindeki çalışanların farklılıklarını teşvik etmesi ve bu farklılıklara değer vermesi doğal bir durumdur.

Çeşitliliğin desteklenmesi, bireylerin özgün yönlerinin ortaya çıkmasına imkân tanır. Ortaya çıkan yeni fikirler, çalışan açısından iş doyumu, aidiyet ve memnuniyet gibi olumlu sonuçlar doğururken; aynı zamanda kurum için rekabet avantajı sağlamaktadır (Çalık, 2023, s. 77).

1.1.2. Kapsayıcı İklim

Kapsayıcı iklim teriminin anlaşılır olması için önce örgütsel iklim terimini açıklamak gerekmektedir. Litwin ve Stringer (1974), örgüt iklimini çalışanların iş ortamında doğrudan ya da dolaylı olarak algıladıkları ve motivasyonları ile tutumlarını etkilediği kabul edilen gözlemlenebilir öncelikler bütünü olarak tanımlamaktadır. Örgüt iklimi, örgütün kimliğini oluşturan, onu diğer örgütlerden ayıran ve örgüte özgün bir karakter kazandıran; çalışanların davranışlarını etkileyen ve aynı zamanda onların etkisi altında şekillenen; doğrudan gözlemlenemese de örgüt üyeleri tarafından hissedilen psikolojik bir olgu olarak tanımlanmaktadır (Genç ve Karcıoğlu, 2000, s. 24).

Shore vd. (2010) global ekonomi ile çalışanların çeşitliliğini fırsata çevirmek amacıyla örgüt iklimlerinin nasıl geliştirilebileceği konusunda daha fazla çalışmaya gereksinim olduğunu belirtmiştir. Çalışanların kapsayıcı algılarına katkıda bulunulabilecek boyutlardan bahsetmektedir. Bunlardan bir diğeri de” kapsayıcı iklimdir” (Shore vd. 2010). Kapsayıcı bir iklim yaratma sürecinde, bireylerin ihtiyaçlarının ve algılarının dikkate alınması önem taşımakta; çalışanların değerli olduklarını ve adil bir şekilde muamele gördüklerini hissettirecek örgütsel yapıların geliştirilmesi gerekmektedir (Cottrill vd. 2014, s. 277).

Yapılan çalışmalar, kapsayıcı iklimi; farklılıkların değer bulduğu, çalışanların kendilerini özgür hissettiği, karar alma süreçlerine katılımın desteklendiği, adalet ve dürüstlüğe dayalı bir yönetim anlayışının benimsendiği ve şeffaf iletişimin öne çıktığı bir örgüt iklimi olarak ele almaktadır (Çalık, 2023, s. 82).

Kapsayıcı bir iklimde, çalışanların farklılıklarına değer verilmesi büyük önem taşımaktadır; bu ise bireyin kendisini güvenli ve huzurlu bir ortamda hissetmesi ile mümkün olmaktadır. Bu tür örgütsel iklimler, çalışanların kendilerini emniyetli ve rahat hissetmelerini sağlayarak, onların yaratıcı potansiyellerini açığa çıkarmalarına olanak tanımayı hedeflemektedir. Farklılıkların önemli görüldüğü iklimde, bireyler farklılıkları ile eşsiz görülürken, takım içi kavgaların da azalacağı savunulmaktadır (Çalık, 2023, s. 81).

Kapsayıcı iklimlerde uyumsuzlukların karşılıklı öğrenme ve bireysel gelişim kaynağı olarak algılandığı ifade edilmektedir. Kapsayıcı iklim, farklı kültürel kimliklerin bilgi ve

yetenek kaynağı olarak bütünleşmesini sağlayan ortak amaç ile nitelendirilmektedir ve cinsiyet gruplarındaki rol çatışmalarını azaltabileceği düşünülmektedir. Kapsayıcı iklimin oluşumunda liderin önemli bir rol oynadığı vurgulanmaktadır. Böyle bir iklimin tesis edilmesi, kapsayıcı politikalar ve uygulamaların hayata geçirilmesini gerektirir. Liderler, örgütsel politikaların aktarımında kilit rol oynar ve kapsayıcı bir iklimin oluşumunda belirleyici etkileri vardır. Liderin kapsayıcılığı arttıkça, örgütün kapsayıcı iklimi kurması daha kolay hale gelir. Ayrıca, liderin çalışanların beklentilerine uygun kapsayıcı uygulamalarda bulunması, olumlu örgütsel sonuçları destekler (Bkz. Wasserman vd. 2008; Nish, 2013).

Literatürde Daya (2014), kapsayıcı iklimi şeffaf işe alım, açık iletişim ve terfi ile bireyselleştirilmiş geliştirme uygulamaları çerçevesinde tanımlamaktadır (Daya, 2014).

1.1.3. Kapsayıcı Uygulamalar

İşyeri kapsayıcılığının oluşumunda kapsayıcı uygulamaların önemli bir etkisi olduğu; bu uygulamaların kapsayıcı bir iklim yaratmada etkili olduğu ve kapsayıcı liderlerin varlığının bu uygulamaların başarısı açısından belirleyici olduğu vurgulanmaktadır. İşyeri kapsayıcılığı uygulamaları, benzer olmayan niteliklere sahip olan çalışanların kabul görmesi ve destek verilmesi ile katılımcı bir alan yaratmayı hedefleyen türlü örgütsel yöntemleri, planları ve projeleri kapsamaktadır (Tang vd. 2017, s. 43).

Offerman & Basford işyeri kapsayıcılığı uygulamalarına dair birkaç tespitte bulunmuştur. Öncelikle, liderin farklı becerilere sahip ekipler oluşturması gerekmektedir. Ardından, çalışan çeşitliliğinden yararlanarak iş performansını artırması önemlidir. Üçüncü olarak, performans yönetim süreçlerinde kapsayıcılık odaklı uygulamaların geliştirilmesi gereklidir. Ayrıca, kapsayıcılık uygulamalarının etkinliğini sağlamak amacıyla yöneticiler ve çalışanların eğitilmesi önerilmektedir. Bunun yanı sıra, liderin kapsayıcılık çabalarında akran desteğini sağlaması da kritik bir unsurdur. Bu yaklaşımların bir araya gelmesiyle, örgüt kültürünün kapsayıcı bir nitelik kazanması beklenmektedir (Offermen & Basford, 2014).

Liderler çalışanlarının uzun süre devam eden bir hastalık izninin bitişinin ardından göreve dönmesine yardım etmek için; iş rolünde veya iş süreçlerinde değişikliğe gidilmesi, hafifletilmiş görev yüküne gidilmesi, çalışma planında kademeli bir geri dönüş gibi birden fazla kapsayıcı uygulama kullanabileceklerini belirtmişlerdir. Doğal felaket, küresel istila vb. zorlayıcı nedenler sonucunda işyerlerinin çalışma yöntemlerini dönüştürmeleri, çalışanlarına esnek ya da evden katılım sağlama imkanları sağlamaları da örgütsel eylemler de kapsayıcılık şeklinde ifade edilebilir (Munir vd. 2012).

Literatür çalışmaları incelendiğinde kapsayıcı uygulamalar şu şekilde tanımlana bilinir:

- Örgüt çalışanlarının bütününe adil bir biçimde karar alma süreçlerine dahil etmek,
- Çalışanların farklılıklarını önemseyerek, benzersiz yönlerini ortaya koymalarını sağlamak,
- Yenilikçi düşüncelerin oluşmasını sağlayan, düşüncelerin yorumlandığı ve uygun görülmesi durumunda kullanılan iş süreçleri meydana getirmek,
- Çalışanların güçlü yeteneklerini sergilemelerine elverişli bir alan hazırlama olarak ifade edilebilir (Mor Barak vd. 1998; Pless & Maak, 2004, Daya, 2014).

Pless ve Maak'a (2004) göre, kapsayıcı bir örgütün kurulmasında uygulanması gereken yöntemler şunlardır;

- Tüm çalışanların cinsiyet, etnik köken, kültür, din, engellilik veya yaşam tarzı farklılıkları gözetilerek tacizden uzak, saygı temelli bir iş ortamı sağlamak,
- Kapsayıcılığın ve güvenirliliğin model olduğu bir iletişim ortamının meydana getirilmesi,
- Kurulustaki her bir bireye tam anlamıyla becerilerini ortaya koyabilecekleri, açık bir şekilde düşüncelerini söyleyebilecekleri, eşit imtiyaz ve imkân sağlamak,
- Her bireyin düşüncelerini özgürce ifade edebilmesi ve iş birliği yoluyla örgüte katkı sağlaması, bu katkıların örgüt tarafından değerli görülmesi,
- İş yüklerini dengeli yönetmek ve çalışanların iş ile özel yaşamlarını uyumlu hâle getirmelerini teşvik etmek.

Shore ve arkadaşlarına (2010) göre, kapsayıcı uygulamalar yalnızca çalışanların karar alma süreçlerine katılımını desteklemekle kalmaz, aynı zamanda çatışmaların çözümüne yönelik yöntemleri de içerir. Bu uygulamalar sayesinde çalışanlar bireysel başarılarını en yüksek düzeyde sergileyebilir ve örgüt, günümüz piyasa koşullarında rekabet avantajı elde edebilir. Ayrıca, kapsayıcı uygulamalar, çalışan verimliliğini artırırken; takım içi ilişkilerin gelişmesi, iş tatmininin yükselmesi, işten ayrılma niyetinin azalması, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bağlılığın artması, psikolojik iyi oluşun desteklenmesi ve farklı çalışanların kariyer hedeflerinin karşılanması gibi olumlu sonuçları da beraberinde getirmektedir (Shore vd. 2010).

1.2. İŞYERİ KAPSAYICILIĞININ ÖZELLİKLERİ

İşyeri kapsayıcılığı, örgütsel düzeyde haberleşme, aidiyet ve adil işe alım ile terfi süreçlerini; kişilerarası düzeyde saygı, takdir ve çalışanların bilgilendirilip desteklenmesini ve

katılımlarının sağlanması; bireysel düzeyde ise özgüven, güç, kişilik ve kontrol odağı gibi unsurları içermektedir (Daya, 2014, s. 301). Kapsayıcı bir örgütte, bireyler karar alma süreçlerine katıldıklarında ve görüşlerini ifade etme fırsatı bulduklarında kendilerini daha özgüvenli ve güçlü hissederler. Bunun yanı sıra, kişilerarası ilişkilerde her bireyin farklılıkları ve özgün davranışları dikkate alındığında, tanınma ve saygı gibi olumlu duyguların ortaya çıkması beklenir (Çalık, 2023, s. 87).

Katılımcı bir işyerinin sahip olması gereken nitelikler liderlik, uygulama süreçleri ve işyeri alanı yönünden 3 boyutta incelenebilir:

İşyeri Ortamı Yönünden Kapsayıcı İşyerlerinin Nitelikleri;

- Adil yönetim düşüncesi; eşit ve doğru imkanların sunulduğu işe alım, yükselme ve iyileştirme süreçleri
- Azınlık sınıfların haklarını gözetme
- Örgütün, şirket sosyal sorumluluğunu dikkate alarak dış paydaşlarla olan ilişkilerinde doğruluk, özgecilik ve adalet ilkelerine uygun davranması
- İnformel ve formel kuruluşlarla birliktelik, grup ruhu fikirlerini pekiştirme
- İstihdam edilen çalışanları kendileri olabilecekleri ve içlerindeki yaratıcılık becerilerini ortaya koyabilecekleri refah işyeri alanı

Uygulamalar Yönünden Kapsayıcı İşyerlerinin Nitelikleri;

- Çalışanların bilgi kaynakçalarına eşit ve adil ulaşım fırsatı sunan işyeri alanı
- Bütün çalışanların kendilerini farklılıkları ile benzersiz hissetmesi
- Rakiplerine göre benzer literatürlerle daha çok veriye ulaşmayı başarması

Lider Yönünden Kapsayıcı İşyerlerinin Nitelikleri;

- Çalışanları ile şeffaf ve çift taraflı iletişim sağlayan
- Müzakere mantığı ile karar almayı seçen
- Çalışan bireylerin örgütün karar alma kurullarına katılımını sağlayan
- Çalışanlara adaletli ve tarafsız yaklaşan (Mor Barak vd. 1998; Roberson, 2006; Shore vd. 2010).

1.3. İŞYERİ KAPSAYICILIĞININ ÖNEMİ

Günümüzde globalleşme toplulukların ve kişilerin üstünde çok mühim neticeler doğurmaktadır. Globalleşme ile gelişen teknoloji, toplumların demografik nitelikleri, göç

faaliyetlerinin eskiye nazaran daha çok hız göstermesi önemli sosyolojik neticeler meydana getirmekte ve toplumla birlikte toplumu meydana getiren diğer unsurları da önemli miktarda etkilemektedir. Yaşanan değişiklikler işyeri ve örgüt idaresinde de bazı değişiklikleri getirmiştir. Çoğalan göçler ve ülkelerin nüfus yapılarında oluşan değişikliklerin bir sonucu olarak örgütler de başka uluslardan ve başka kültürlerden kişilerin yer aldığı yapılar haline dönmüş ve çok uluslu bir boyut kazanmıştır. Globalleşmenin ortaya çıkardığı rekabet şartlarında işyerleri de kendi ülkelerinin haricinde üretim ve etkinlikte bulunmaya başlamıştır. Bu hususta işyerlerinin sahip oldukları işgücü de önemli farklılıkları kapsamaktadır. İşgücündeki farklılıklar belirginleştikçe, insan kaynakları uygulamaları açısından ortaya çıkan temel soru şudur: Çeşitli çalışan gruplarının ihtiyaçlarını adil ve kapsayıcı bir biçimde nasıl karşılayabiliriz? İşgücünün farklı inanç, kültür, ulus ve cinsiyet gibi özelliklere sahip olması, bu çeşitliliklerin etkin bir şekilde nasıl yönetileceği meselesinin önemini giderek artırmaktadır (Kevser, 2019, s. 87).

Son yıllarda işyeri kapsayıcılığı, özellikle uluslararası kaynaklarda önemle incelenen bir konu haline gelmiştir. Literatürde nispeten yeni olmasına rağmen, bu kavram dünya çapında yaygın olarak benimsenmektedir (Shore vd. 2018, s. 176). Günümüz iş piyasasında farklı özelliklere sahip çalışanların istihdam edildiği ortamda, işyeri kapsayıcılığı, kaynakların verimli kullanıldığı etkili bir örgüt yapısı oluşturmak için kritik bir yaklaşımdır. Bu kapsayıcı uygulamalar, bireylerin temel gereksinimlerinden olan kendini gerçekleştirme ve aidiyet ihtiyaçlarını desteklediği için önem taşımaktadır (Traavik, 2018, s. 455).

İşyeri kapsayıcılığı, çalışan çeşitliliğinin yönetimine değişik bir bakış açısı kazandıran ve alan yazınında öne çıkan bir kavramdır. Amerika’da farklılıkların yönetimi konusu, “diversity management” ve “diversity leadership” isimleri altında araştırılan düşünce ve konular, insan farklılıklarından meydana gelen türlü problemleri örgüt, birey, grup ve toplum seviyesinde yorumlamaya ve çözüm önerileri sağlamaya çalışmakta; bir taraftan bireyler arasında fırsat eşitliğini gözetken, diğer taraftan farklılıklara duyarlılığı ön plana çıkaran bir düşünceyi ifade etmektedir (Sürgevil & Budak, 2008, s. 67-68).

Kapsayıcı toplumlarda ve örgütlerde, farklı kültürlerden gelen bireyler hem kendi kimliklerini özgürce ortaya koyabilmekte hem de değerli bir üye olarak örgüte daha fazla katkı sunabilmektedir. Bu durum özellikle farklı kültürel geçmişe sahip çalışanları istihdam eden örgütler açısından önemli bir değer kaynağıdır. Çünkü farklılıkların bir zenginlik olarak kabul edildiği ortamlarda, çalışanların sahip oldukları bilgi, deneyim ve yetenekleri örgütsel faaliyetlere daha güçlü bir şekilde yansımaları beklenir. Çeşitliliğin etkin biçimde yönetilmesi,

örgüte katma değer sağlamakla birlikte sadakat, aidiyet ve çalışan memnuniyetini de artırmaktadır. Bu bağlamda, kapsayıcı bir yaklaşım sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmenin en etkili yollarından biri olarak görülmektedir (Ferdman, 2017, s. 235).

İşyeri örgüt kültüründe kapsayıcılığın ön plana çıkarılması, çalışanlar arasındaki ayrımcılığın belirli ölçüde azaltılmasına katkı sağlamaktadır. Kapsayıcı işyerlerini şekillendiren faktörlerin daha kapsamlı biçimde araştırılması gerekmektedir. Çünkü işyeri kapsayıcılığına yönelik çalışmalar, çalışanların özgün niteliklerinin kabul edilmesi ve takdir edilmesi ile onların örgütün değerli bir üyesi olduklarını hissetmelerine katkı sağladığı; bunun da örgütsel çıktılar üzerinde pozitif etkiler oluşturduğu görülmektedir. Örgütsel eylemlerin verimli bir şekilde yürütülebilmesi için, çalışanların gerek iç gerekse dış kaynaklardan eşit ve adil biçimde bilgiye ulaşmalarına imkân tanıyacak düzenlemelerin yapılması önem arz etmektedir. Karar verme sürecine dahil olan çalışanlar ekstra yükümlülük hissiyatı ile hareket edeceğinden kararların başarı ile sonuçlanması hususunda daha çok çaba göstermeleri beklenecektir (Shore vd. 2010, s. 1276).

Blau'un (1964) sosyal değişim kuramı çerçevesinde, kapsayıcı bir örgüt iklimi ve işyeri kapsayıcılığı uygulamalarının, çalışanlarla örgüt arasındaki etkileşimi olumlu yönde destekleyeceği ifade edilmektedir. Çalışanların örgüte bağlılığının artması, onların performanslarını yükseltmek amacıyla motive olmuş bir şekilde faaliyet göstermelerine imkân tanıyacaktır. Kapsayıcı bir örgüt ortamı, çalışanların kendilerini örgütün ayrılmaz bir parçası olarak algılamalarını sağlayarak, yaratıcılık, iş tatmini, başarı, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi olumlu sonuçları güçlendirmektedir. Örgüte yüksek düzeyde bağlı olan bir çalışan, ek çaba göstermekte gönüllü olabilir ve görevlerinden kaçınma eğiliminde bulunmayabilir. Adil ve eşitlikçi bir yönetim anlayışı ile karşılaşan çalışan, örgütsel başarıyı artırma yönünde çaba gösterecek ve kendi içsel girişkenliğini sergileyecektir. Bu da örgütlere değişiklik ve rekabet gücü kazandıracaktır. Günümüz ekonomi hayatı içinde kendilerini güvende hisseden, özgürce kararlar alabilen ve aldığı bu kararları hayata geçirebilen bireyler yatırımlar için karar alma noktasında da motive olmuş olacaklardır. Kapsayıcı ekonomik örgütler, kapsayıcı uygulamalardan faydalanma, bireyleri teknolojik yeniliklere teşvik etme, bireylerin yaratıcılıklarını harekete geçirme noktasında önemli unsurları içermektedir (Bkz. Acemoğlu & Robinson, 2003).

1.4. İŞYERİ KAPSAYICILIĞININ FAYDALARI

İşyeri kapsayıcılığının iş tatminini artırdığı, örgütsel bağlılıkta artış sağladığı vb. örgütsel çıktılar üstünde etkisini ortaya koyan birçok çalışma alan yazınında yerini almaktadır (Mor Barak vd.,2006; Cho & Mor Barak, 2008).

Örgütsel kültür ve farklılığın kapsayıcılık algısına katkıda bulunacağını belirten Mor Barak (2000), bu durumun iş tatmini, örgütsel bağlılık, görev etkinliği ve bireysel refahı beraberinde getireceğini savunarak teorik bir kapsayıcılık modeli önermiştir. Kapsayıcılığın hissedilmesinin, işten ayrılma eğilimini azaltırken aidiyet duygusu ve grup katılımını artıracaklarını belirten Riordan , bu sürecin çok sayıda olumlu çıktıya yol açacağını ifade etmiştir. Çalışan bireyler kendi farklılıklarının kıymetli olduğunu, farklılıklarından ötürü dışlanmadıklarını ve şahsi nitelikleri ile işyerine katkı yapabildiklerini algıladıklarında daha çok aidiyet sezgisi hissedeceklerdir. Aidiyet duygusu yüksek çalışanların verimliliklerini artırmaları, kapsayıcı bir iklime sahip örgütlerin önemli kazanımlar elde etmelerine katkı sunmaktadır (Riordan, 2014, s. 90).

Kapsayıcı iklim, çalışanların özgün kimlikleriyle var olmalarına olanak tanıyan ve kaynaklara tarafsız biçimde erişim hakkı sağlayan çalışma ortamını ifade etmektedir (Barton, 2017, s. 41). Çalışanın kendi kimliğiyle var olabilmesi, örgüt yönünden en mühim kazanımların ortaya çıkabileceği temel noktalardan biridir. Kişinin kendisi olabilmesi, ona atfedilen kalıplaşmış rolleri aşarak düşüncelerini özgürce ifade etmesi ve bu düşünceleri eyleme dönüştürebilmesiyle mümkün olmaktadır. Bunu mümkün kılan ortam ise kapsayıcı iklimdir. Kapsayıcılık, çok kültürlü ortamlarda çalışanlar ve örgüt üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır. Çeşitliliğin korunması ve farklılıkların yönetilmesi, günümüz örgütleri için yeterlilik ve başarının temel unsurları arasında yer almaktadır. Örgütlerin farklı niteliklere sahip çalışanlarının yeteneklerinden etkin biçimde yararlanması, örgütsel performansın yükselmesi yönünde bir beklenti yaratmaktadır. Örgütler, kapsayıcı uygulamalar sayesinde bireysel farklılıkları örgütsel faydaya dönüştürerek rekabet avantajı elde etmeyi hedeflemektedir. Bu çerçevede, her çalışanın özgün özellikleri, örgüt için değerli bir unsur olarak görülmektedir (Holvino vd. 2004).

Daya (2014) çalışmasında, örgüt düzeyinde oluşturulan kapsayıcı bir iklimin; çalışanlarda kabul görme, saygı duyulma, karar süreçlerine katılma, güven hissetme ve bilgiye ulaşabilme gibi olumlu duygulara yol açtığını belirtmektedir. Böyle bir iklim, farklılıkların değerli görülmesi ve karar süreçlerine katılım sayesinde bireyin saygınlığını artırmaktadır.

Kendini güvende ve mutlu hisseden bireylerin örgüte bağlılığı, iş tatmini, iş performansı ve refahı yükselmektedir. Kapsayıcı bir işyerinin avantajları ise şunlardır:

- Çalışanların mutluluğunu artırmak, işten ayrılma eğilimlerini ve personel devir hızını düşürmektedir.
- Çalışanların karar alma süreçlerine katılımı ve adil muamele görmeleri, çalışanların iş doyumunu artırmaktadır.
- Takım içi uyum, ahenk ve iş birliğini artırır.
- Bireye gösterilen önem, kişinin aidiyet hissini pekiştirir; bu durum ise örgütsel bağlılığın artmasına katkı sağlar.
- Çalışanların performans ve verimliliğini artırır.
- Örgütsel vatandaşlık tutumu gösteren çalışan sayısı artmaktadır.
- Yönetici- çalışan bağlarını uyumlu hale getirir.
- Liderin, çalışanlarına karşı daha anlayışlı ve destekleyici davranması ile karar alma süreçlerinde müzakere yöntemlerini uygulaması sağlanmaktadır.
- Örgüt, dış çevrede saygın bir konum kazanırken, çalışanlarını gözetip koruyan ve sosyal sorumluluklarını öncelikli tutan bir imaj sergiler.
- Nitelikli çalışanların örgütte bulunmasını sağlar (s. 91-92).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

2.1. SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAM ANALİZİ

Çalışanlar açısından örgüt içinde sessiz kalmak da tepki göstermek de zorlayıcı bir seçimdir. Sessizlik ya da düşüncelerini dile getirme davranışı sadece bireysel bir tercih olmayıp; bununla birlikte diğer çalışanlar, yöneticiler, mesleki etik, örgütsel yapı ve kültür gibi çeşitli faktörler dikkate alınarak ortaya konulan karmaşık bir davranış biçimidir. Hem bireysel düzeyde çalışanlar hem de örgütler açısından değerlendirildiğinde örgütsel sessizlik farklı sonuçlar ortaya çıkarabilecek bir yaklaşım biçimidir. Netice itibarıyla, çalışanlar da tıpkı örgütler gibi negatif etkilerle karşılaşabilmektedir. Bununla birlikte, örgütlerde egemen olan kültür, sessizliğin bazen çalışanların mevcut koşullardan ve durumlarından memnuniyet gösterdiğinin bir göstergesi olarak yorumlanmasına da sebep olmaktadır (Demir & Demir, 2012).

2.1.1. Sessizlik Kavramı

TDK sözlüğünde sessizlik; “Gürültü olmama hâli, sükût” olarak belirtilmektedir. Sessizlik hem çeşitli işlevleri yerine getirir hem de farklı anlam boyutlarına sahiptir (Pinder & Harlos, 2001, s. 338). Günümüz insan kaynakları ortamında, rekabetin hızla artmasıyla birlikte doğru bilginin paylaşımı ve çalışan uyumu giderek daha fazla önem kazanmaktadır. İşletmeler, başarılı olabilmek için çalışanlarıyla uyumlu ilişkiler geliştirmeleri gerektiğinin farkında olsa da zaman zaman onların sessiz kalmalarını bilinçli veya bilinçsiz biçimde teşvik edebilmektedir. Geçmişte uyum sağlama olarak nitelendirilen çalışan sessizliği, günümüzde çoğunlukla bir geri çekilme ve tepki stratejisi olarak görülmektedir. Sessizlik kavramının işletme alan literatüründe birçok tanımlaması mevcuttur. Tanımlamalar, doğrudan örgütsel sessizliği açıklarken aynı zamanda seslilik terimini de dikkate almakta ve sessizliğin sesliliğin tersi olduğu algısı genel olarak kabul edilmemektedir. Sessizlik terimi, farklı disiplinlerde çeşitli anlamlar taşımaktadır. Örneğin, psikoloji alanında sessizlik; özgüvensizlik, çekingenlik, içsel yönelim veya dinleme olarak yorumlanabilmektedir. Sosyoloji alanında sessizlik ise çevresel sessizlik, hareketsizlik, topluluğun susturulması şeklinde genellikle negatif bir hâl olarak tanımlanır. Felsefede sessizlik ise, görüş bildiriminin eksikliği anlamında değil, bilgiyi gizleme, yani bildiği şeyi kişisel kararıyla kendinde saklaması olarak tanımlanır (Çakıcı, 2010).

Seslilik ve sessizlik kavramlarının tanımıyla ilgili en etkili çalışmalardan biri, Pinder ve Harlos tarafından gerçekleştirilmiştir. Pinder ve Harlos (2001) sessizlik terimini izah ederken Hirschmann'ın (1970) ortaya koyduğu çalışmaya atıf yaparak, sesliliği idare anlayışı, başka otoriteler karşısında dile getirilen karşı çıkış, istek ve protesto girişimleri şeklinde ele alınırken, Cohen (1990) sessizliği kavram noksanlığından, konuşma imkanlarının olmayışından, konuşmanın problemi değiştirmeyeceği inancından kaynaklanan bir netice olarak değerlendirmiştir. Örgütler global rekabet alanında başarıyı yakalayabilmek için çalışanlarıyla uyum içinde çalışmalarının gerekli olduğunu bilmelerine rağmen, çalışanlarının sessiz kalmalarını bilinçsiz veya bilinçli olarak tetiklemektedirler. Çalışanların sessizlik sergilemesi, uysallık ya da itaatkârlık biçiminde yorumlansa da çağımızda bunun çoğunlukla bir geri çekilme ve tepki biçimi olarak değerlendirildiği ifade edilmektedir. (Bildik, 2009). Bilim adamları sessizliği hareketsizlik olarak nitelendirmektedir (Alparslan, 2010).

Sessizliğin beş temel ikili işlevi vardır. Bu işlevler, ilk olarak Jensen (1973) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ortaya konmuştur. Bunlar şunlardır:

1. Sessizlik, bireyler arasında hem birliktelik oluşturabilir hem de ayrılık meydana getirebilir.
2. Sessizlik, bireylere hem olumsuz hem olumlu etkiler getirebilir.
3. Sessizlik, hem bilgilendirme hem de bilgi saklama amacıyla kullanılabilir.
4. Sessizlik, insanları hem derin düşüncelere itebilir hem de hiçbir şey düşündürmeyebilir.
5. Sessizlik, kişileri hem kabule hem redde yönlendirebilir. Örgütlerde sessizlik davranışı yaygın olmasına rağmen, sessizlik terimi literatüre göreceli olarak yeni bir giriş yapmıştır. Bu alandaki çalışmalar sınırlı miktarda ve ağırlıklı olarak iki temel kavramsal araştırma üzerine yoğunlaşmaktadır (Çakıcı, 2008, s.118).

Morrison ve Milliken (2000) in' yaptığı araştırmaların birincisi, 'çalışmada sessizlik'. Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001) tarafından ortaya konulan ikinci çalışmada ise 'iş gören sessizliği'dir. American Journal of Psychotherapy'de (1993) sessizlik, bireyin iç dünyasında yaşadığı ve kendiyle kurduğu iletişim biçimi olarak ele alınmaktadır. Morrison ve Milliken (2000) ise sessizliği yalnızca bir reddetme ya da karşı çıkma hali olarak görmemekte; aynı zamanda bireylerin bilgi yetersizliğinden, kendilerini açıklama olanaklarının kısıtlı olmasından, düşüncelerini dile getirmenin gereksiz ya da olumsuz sonuçlar doğurabileceği endişesinden kaynaklanabileceğini vurgulamaktadır. Sessizlik kavramı, en sade biçimiyle sessiz kalma

görüşünü açıklamaktadır. İlk etapta iletişim kurmama durumu çağrışımı yapan sessizlik, gerçekte etkili bir iletişim biçimi olarak ele alınmaktadır. Nitekim insanlar hem gündelik yaşamda hem de çalışma ortamında, sessiz kalarak farklı konularda mesai arkadaşlarına, yöneticilerine ve bulundukları kuruma birçok mesaj aktarmaktadır (Özgen & Sürgevil, s. 303-326).

Sessizlik, kavramsal açıdan çoğu zaman edilgen bir tutum olarak değerlendirilmektedir; ancak bu durum, onun bütünüyle pasif bir davranışı temsil ettiği anlamına gelmez (Scott, 1993, s. 3). Sessizlik, kimi durumlarda amaçlı, bilinçli, etkin ve iradi bir şekilde de ortaya çıkabilmektedir (Pinder & Harlos, 2001, s. 334). Sessizlik tevazu, hürmet ve basiret ile birlikte ahlaki değerler ve erdemlerle de ilişkilendirilebilmektedir (Nakane, 2006, s. 1812). Sessizlik, oldukça karmaşık, çok boyutlu ve kaygan bir kavram olduğundan kolayca anlaşılabilecek bir düşünce değildir. Çeşitli bilim alanlarında sessizlik terimine farklı manalar atfedilmiştir. Bu bağlamda, felsefe ve etik yazınında sessizlik, bilgi birikimini planlı olarak hafızada sır olarak tutma ile ilişkiliyken; iletişim alanında haberleşmenin temel bir diyalektik unsuru şeklinde değerlendirilmektedir. Örgütsel alanda ise sessizlik, işyerinin sessizliği şeklinde değil, çalışan davranışları üzerinden değerlendirilmektedir. Örgütsel sessizlik, işyeri çalışanlarının örgütsel olay ve problemlere ilişkin görüş, bilgi ve kanısının olması fakat bu bilgiyi iradi olarak gizlemesi biçiminde belirtilmekte ve negatif bir davranış biçimi olarak görülmektedir (Çakıcı, 2010, s. 7-9).

2.1.2. Örgütsel Sessizlik

Örgütsel davranış incelemelerinde son yıllarda popülerlik göstermiş olan en mühim konulardan biri de örgütsel sessizliktir. Örgütsel sessizliğin popüler olmasının sebebi değişim gösteren dünyayla birlikte örgütlerin de değişim göstermesi ve gelişmesi adına çalışmaların hız kazanmasıdır. Sessizlik konusuna pek çok araştırmacı şahsi olarak bakarken, sessizliğin kolektif olması durumunda nelere sebep olabileceğini de göz önünde bulundurulmalı ve araştırılmalıdır. Çalışmanın bu başlığı altında “örgütsel sessizlik” kavramı üzerinde durulacak, örgüt içerisindeki manasından bahsedilecektir (Horia, 2013, s. 575). Günümüzde örgütler, çalışanlarından geçmişe kıyasla çok daha yüksek düzeyde katkı ve sorumluluk beklemektedir. Tüketici beklentilerindeki artış, karmaşık teknolojik altyapılar, yoğun rekabet ve küreselleşmenin sınırları bulanıklaştıran etkisi gibi etmenler, çalışanların daha fazla sorumluluk üstlenmesini, fikir ve önerilerini açıkça paylaşmasını, yaratıcı düşünceler geliştirmesini ve inisiyatif kullanmasını gerekli kılmaktadır. Çalışanlardan, özgüvenle hareket etmeleri, düşünce

ve fikirlerini açık bir biçimde paylaşmaları ve sahip oldukları bilgiyi herhangi bir tehlike endişesi taşımadan dile getirmeleri beklenmektedir. Ancak araştırmalar, bu beklentilerin sıklıkla karşılanmadığını göstermektedir. Bu durum, çalışan davranışlarının örgütsel sessizlik çerçevesinde değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Dolayısıyla bütün bu durumlar kapsamında iş görenlerin gösterdikleri bu tür hareketler, örgütsel sessizlik kavramı çerçevesinde değerlendirilmektedir (Robert E. Quinn vd. 1997, s. 36).

Literatüre göre; sessizlik kavramı üzerine yapılan ilk çalışmalar 1970’lerde Albert Hirschmann tarafından iş görenlerin örgüt içerisindeki sessizlik hareketine yönelik yapılmış ve pek çok araştırmacı tarafından da seneler geçtikçe geliştirilmiştir. Örgütsel sessizlik kavramı tarihsel süreç içerisinde üç farklı dalga halinde gelişme göstermiştir. İlk olarak 1970’li yıllarda Albert O. Hirschman sessizliği, çalışanların örgütsel sorunlar karşısında tepki vermek yerine pasif kalmayı tercih ettiği bir durum olarak ele almıştır. Bu dönem, kavramın birinci dalgası olarak kabul edilmektedir. 1980’li yıllarda ise kavram, doğruluk teorisi çerçevesinde çalışanların yönetimle kurduğu iletişim bağlamında incelenmeye başlanmış ve ikinci dalga ortaya çıkmıştır. 2000’li yıllardan itibaren süregelen üçüncü dalgada ise sessizlik, yalnızca tepki vermemek olarak değil; şikâyet etme, sorunları dile getirme, fikir ve düşünce paylaşımı gibi konuşma davranışlarıyla birlikte ele alınan daha kapsamlı bir yapı haline gelmiştir (Özçınar ve ark., 2016, s.157). Yönetim yazınında Morrison ve Milliken (2000) ile Pinder ve Harlos ‘un (2001) çalışmaları sessizlik teriminin gelişiminde ve örgütsel boyutları hususunda önemli faydalar sağlamışlardır. İlgili çalışmalarda sessizlik olgusu grup temelli bir veri şeklinde yorumlanarak “Örgütsel Sessizlik” literatürde tanımlanmıştır (akt. Çakıcı, 2007, s. 149).

Örgütsel sessizlik” kavramı ilk olarak Morison ve Miliken (2000) ile tanımlanmıştır. Morison ve Miliken (2000) araştırmalarında sessizlik yapısını incelemişlerdir. Sessizlik ikliminin örgütsel büyümenin önünde bir engel teşkil ettiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca, çalışanların sorunları dile getirmeyi gereksiz görmeleri ve fikirlerini açıkça belirtmenin tehlikeli olacağı düşüncesinin, sessizlik ikliminin olumsuz etkisinin bir göstergesi olduğunu ortaya koymuşlardır. Örgütsel sessizlik kavramının temelinde, insanların örgütsel ortamlarda ne zaman ve neden sessiz kalmayı tercih ettikleri ile ne zaman ve neden konuşmayı seçtikleri sorusu yer alır. İş görenler kimi zaman konuşmayı kimi zaman susmayı seçer. Ancak nasıl ve niçin sessizleştiklerini, örgütle alakalı problemleri kimlerle konuştuklarının farkına varmak gerekir. Eğer çalışanların sessizliği tercih etme nedenleri açıklanırsa, sessizliğin hangi biçimlerde gerçekleştiği de anlaşılır. Milliken ve Morrison, çalışanların sessiz kalma nedenlerini iki ayrı

perspektiften ele almaktadırlar: İlk bakış açısına göre; çalışanların sessiz kalmadıkları zamanda negatif bir netice ile karşılaşabilecekleri düşüncesidir. Örgütün hali hazırdaki durumu ile alakalı fikirlerini açıklamanın tehlikeli olduğu inancı, sessizlik eğilimini tetiklemektedir. Bir diğer bakış açısına göre ise; örgütle ilgili ya da örgütte meydana gelen problemlerin yetkili kişilerle konuşulmasının, durumu değiştirmeyeceği düşüncesidir. Dolayısıyla, her iki bakış açısında da çalışanların, örgütteki problem ve kaygılarına dair sessizliği seçme ihtimalleri kuvvetlenmektedir (Milliken vd. 2003, s. 1353-1468).

Örgütsel sessizlik çalışanların gerek var olan işle gerekse dolaylı şekilde var olan işe faydalı olacak biçimde bilgi, düşünce ve deneyimlerini diğer örgüt çalışanlarıyla paylaşmaya çekinmesi, susmak dışında bir hareket ortaya koymaması ve kendini içinde yer aldığı çalışma ortamına katkı sağlamaktan dışlamasıdır. İş görenin isteyerek ve bilerek yarattığı sessizlik bir reaksiyon olarak değerlendirilebilir. Çalışan ortamın halihazırdaki şartlarından dolayı konuşmasının kendisine ve içinde bulunduğu örgüte zarar vereceğini düşünebilir. Üstelik konuşmasının bir tesiri olacağı yönündeki inanışını da yitirmesi sessizliğe bürünmesine neden olabilir. Bu durumda çalışan susarak olaylara karşı bir reaksiyon meydana getirmiş olur (Altınay & Yavuz, 2017).

Örgütsel sessizlik neticesinde meydana gelen eylemsizlik durumunun, örgütlerin gelişimi yönünden negatif etkiler yaratabileceği ve bu etkilerin örgüt üzerinde iyi olmayan neticelere yol açabileceği ifade edilmektedir (Dyne & Botero, 2003, s. 1362). Bu nedenledir ki örgütlerin, kişilerin bilgi ve görüşlerine önem vermeleri ve iş görenleri sessizliğe itmemeleri gerektiği vurgulanmaktadır. Örgütsel sessizlik kavramı 2 ana başlıkla ele alınmaktadır. Sessiz kalan ve sessiz bırakılan çalışanlar olarak ifade edilmektedir. İsteyerek sessiz kalan iş gören için bireysel sorunların araştırılması gerekirken, sessiz bırakılan iş görenler için örgütsel sorunların ve yetersizliklerin incelenmesi gerektiği belirtilmektedir (Yağcı, 2020, s. 5).

Bowen ve Blackmon'a (2003) göre örgütsel sessizlik, çalışanların örgüt hakkında yapılan konuşma ya da tartışmalara özgürce katılamamaları sonucunda ortaya çıkmaktadır. Morrison ve Milliken'e (2000) göre örgütsel sessizlik, iki temel boyut çerçevesinde açıklanmaktadır: yöneticilerin olumsuz tepki gösterebileceğine dair kaygılar ve onların sahip oldukları dolaylı varsayımlar. Bu bakış açısına göre, yöneticilerin olumsuz geri bildirim alma endişesi, çalışanların doğaları gereği tembelliğe eğilimli oldukları yönündeki inanışlar ve mevcut örgüt kültürü, sessizlik davranışının örgütlerde ortaya çıkmasına ve güçlenmesine zemin hazırlamaktadır (Özdemir & Uğur, 2013).

Çalışanın anlaşılır biçimde konuşma hareketleri çeşitli perspektiflerden ele alınmıştır. Morrison ve Milliken'in (2000) dönüm noktası niteliğindeki çalışmaları öncesinde, sessizlik kavramı yalnızca sesliliğin yokluğu şeklinde algılanmakta, belirli anlam ve çağrışımlar içerse de örgütsel bilimler literatüründe yer bulamamaktaydı. Örgütsel sessizlik kavramı, Morrison ve Milliken tarafından, çalışanların iş yaşamına ilişkin sahip oldukları bilgi, fikir ve gözlemleri dile getirmekten kaçınmalarını açıklayan ortak düzey bir olgu olarak literatüre sunulmuştur. Morrison ve Milliken'a göre, önceki araştırmalar ışığında incelendiğinde, örgütsel sessizlik iki ayırt edici ve önemli niteliğe sahiptir. Örgütsel sessizliğin ilk temel özelliği, ortak-seviye dinamiklere odaklanmasıdır. Önceki sessizlik ve seslilik araştırmaları genellikle bireysel düzeydeki etkenlere dayalı iken, örgütsel sessizlik, örgütsel ölçekte sessizlik normlarını etkileyen faktörlerle ilişkilendirilmektedir. Buna ek olarak, Morrison ve Milliken'in örgütsel sessizlik perspektifi, Pinder ve Harlos (2001) ile Van Dyne ve arkadaşları (2003) çalışmalarında ele alınan "çalışanlar neden konuşmaz?" sorusunun ötesine geçerek, çalışanların bilinçli olarak sessiz kalmayı neden tercih ettiklerini incelemektedir. Zorluklarına rağmen, bu kritik ayrım, Çalışan Sesliliği ve Çalışan Sessizliğinin farklı yapılar olduğunu ve mutlak olarak birbirine karşıt kabul edilemeyeceğini savunan sonraki araştırmalara öncülük etmiştir (Brinsfield, 2009, s. 42).

Antropoloji, sosyoloji, felsefe gibi bilim dallarının da üstünde durduğu sessizlik kavramı değişik koşullarda birbirinden ayrı anlamlar ifade eder. Sessizlik kimi zaman başkalarına saygılı, alçak gönüllü olma veya bir kibarlık örneği olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin Türk topluluğuyla özdeşleşmiş olan "Erken öten horozun başı kesilir" veya "Söz gümüşe, sükût altındır" gibi atasözleri, sessizliğin olumsuz bir durum olmadığını ve hatta bazen teşvik edilmesi gerektiğini düşündürebilir. Ancak yönetsel bağlamda sessizlik kavramı ele alındığında, bu algının tam tersine işaret ettiği görülebilir. Örgütlerde bireyler, kurumun yerleşik ahlaki ve sosyal normlarının etkisi altında hareket ederler. Bu kişiler, fikir ayrılıkları nedeniyle dışlanma, utanç yaşama, yeterince önemsenmeme gibi kaygılarla karşılaşabileceklerini düşündüklerinden; ayrıca algıladıkları diğer tehditler ve giderek zorlaşan ekonomik koşullar nedeniyle işlerini kaybetme endişeleriyle sessiz kalmayı tercih edebilirler (Perlow & Williams, 2003).

Örgütsel sessizlik, bir örgütün başarısını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilen bir davranış biçimidir. Her ne kadar kavramsal olarak karmaşık ve sezgisel bir yapı arz etse de, çalışanların örgütte memnun oldukları veya hoşnutsuzluk duydukları konuları ifade etmelerinde

etkili bir araç olarak işlev görür (Bagheri vd., 2012). Bowen ve Blackmon (2003), örgütsel sessizliği, bireyin örgütsel davranışları etkilemek amacıyla düşüncelerini gönüllü biçimde ifade etmesi anlamına gelen “ses” kavramının karşıtı olarak ele almıştır. Araştırmacılara göre, çalışanların örgütle ilgili tartışma ve sohbetlere rahatlıkla katılım göstermemeleri, sessizlik davranışının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Örgütsel sessizlik üzerine çalışan araştırmacılar, bu davranışı etkileyen iki temel faktörün özellikle önem taşıdığını vurgulamaktadır:

- 1) Üst kademe yöneticiler açısından, astlardan gelen olumsuz geri bildirimler bir tehdit unsuru olarak değerlendirilebilmektedir. Bu durum; iletilerin görmezden gelinmesi, hatalı olarak etiketlenmesi veya kaynağın itibarsızlaştırılması biçiminde yansımaktadır. Kötü haberlere yönelik bu tür dirençler, dikey bilgi akışını sekteye uğratarak örgütlerde sessizlik ikliminin güçlenmesine neden olmaktadır.
- 2) Örgütsel sessizliğin temelinde, yöneticilerin çalışanlara yönelik tutumları ve benimsedikleri yönetim anlayışına dair açıkça dile getirilmeyen inanç ve varsayımlar yatmaktadır (Rodriguez, 2005, s. 1-2).

Örgütlerde kişilerin birbirleri ile olan ilişkilerinin neticesinde farklı davranış biçimlerinin oluşması normal bir hal olarak kabul edilmektedir. Bu iletişim ve ilişki süresince yakınlaşmaların olduğu kadar aykırı durumların oluşması da söz konusu olmaktadır. Doğal olarak bu süreç, kişilerin birbirlerini algılama, kavrama ve değerlendirmesi yönünden yaşanan hal ve durumları kapsamaktadır. Çalışanların ister kişisel, isterse örgütsel amaçları ortaya koymak için iletişim ve ilişkilerinin görevi oldukça fazladır. Ancak örgütlerde kişilerin zaman zaman iletişim kurmada problem yaşadıkları, çekindikleri ya da diğer sebeplerden ötürü diğer çalışanlara mesafeli yaklaştıkları da bilinen bir gerçektir (Demir, M., 2010, s. 577-589).

2.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİ AÇIKLAMAK İÇİN KULLANILAN KAVRAMLAR

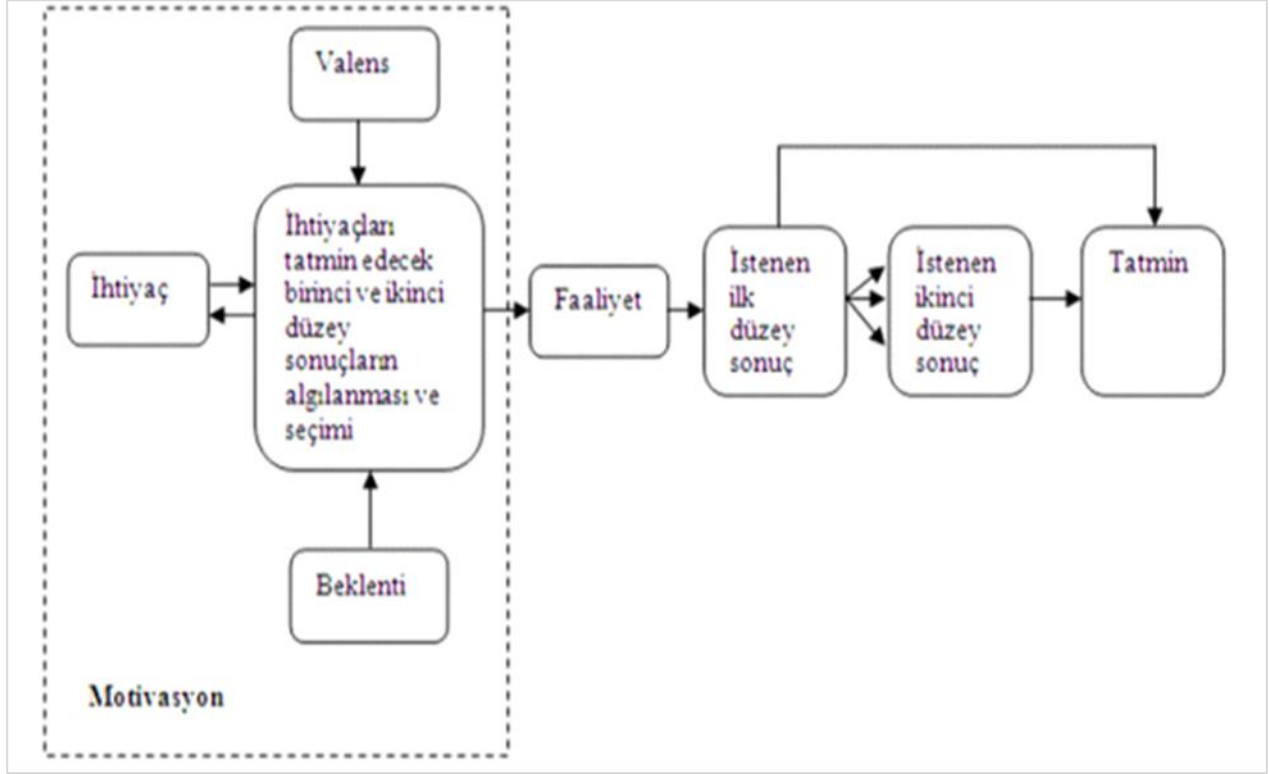
Çalışanların sessiz kalmayı tercih etmelerini ya da zamanla sessizleşme yönünde karar vermelerini açıklamak amacıyla çeşitli teoriler geliştirilmiştir.

2.2.1. Beklenti Teorisi

Vroom'un Beklenti Teorisi; bir hareketin meydana gelmesine neden olan faktörler, bireyin kişisel özellikleri ve çevresel koşulların etkisi ile birlikte belirlenir ve şekillendirilir. Kişinin psikolojisinde bakış açıları, tecrübeleri, çalışacakları örgütten arzuları ve beklentileri

vardır. Bütün bu unsurlar kişinin çalışma ortamına ne türlü bir katkı sağlayabileceğini belirler (Eren, 2003, s. 591– 592). Vroom tarafından geliştirilen Beklenti Teorisi, üç temel bileşen üzerinden açıklanmaktadır: Beklenti, Valans ve Araçsallık (Bkz. Şekil 2.1).

Şekil 2.1. Vroom’un motivasyon süreci



Kaynak: Batmunkh M. (2011). Liderlik yaklaşımları ile örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılığı ele alan araştırma

Vroom bu ana unsurları, kişinin bir çaba sonucunda ulaşabilmeyi istediği şeyi elde edebileceğine inanmasını açıklayan “beklenti”, elde edilmek istenen şeyi ne düzeyde / ne kadar istediğini ifade eden “valans” ve nihai sonuca ulaşmak için diğer işlerin sonlandırılması ve diğer işlerin nihai amaç yolunda bir araç olarak kullanılmasını ifade eden “araçsallık” olarak açıklamıştır (İşleyici, 2015, s. 34-36).

a. Beklenti (expectancy)

Vroom, beklenti teorisini, iş ile sonuç arasındaki ilişkilerin bütünsel bir yapısı olarak tanımlar. Kişi, her davranışının bir sonucu olarak ya ödül ya da ceza alabileceğine inanır ve bu beklentiyle işine başlar. Bireyin, belirli bir gayret harcadığı zaman istediği neticeye ulaşp ulaşamayacağı hususundaki inancı “beklenti” kavramıyla ifade edilmektedir. Beklentiler, ihtimaller şeklinde değerlendirilebilirler. Birey, davranışı gerçekleştirmeden önce veya davranış sırasında eylemin olası neticelerinden etkilenir. Sarf edilecek çaba ile ödül arasındaki ilişkiyi

değerlendirir; ödülün gerçekleşeceğine dair inancı güçlü ise çaba düzeyi de artar. Elde edilen ödül, yapılan davranış için harcanacak çabadan daha yüksek olmalıdır. Bu nedenle, bekleyiş değeri 0 ile +1 arasında bir ölçekte ifade edilebilir. Birey, belirli bir çaba ile ödül arasında bir ilişki görmezse, bekleyiş değeri 0 olur. Valans ve bekleyiş yüksek olduğunda ise birey yüksek motivasyon gösterir; tüm bilgi, beceri ve enerjisini kendi isteğiyle ortaya koyar (T. Koçel, 2010, s. 446).

b. Valans (valance)

Bireyler çalışma hayatında doğal olarak takdir edilme, başarma, meydana getirme gibi içsel çıktılara ve yükselme, iş güvencesi, ek ödeme gibi dışsal çıktılara erişmek amacıyla davranış tercihlerini yaptıkları söylenebilir. Valens, kişinin bir davranışın ya da performans seviyesinin sebep olacağı çıktıyı arzulama ya da ondan uzak durma derecesi olarak açıklamaktadır. Herhangi bir çıktı birey tarafından pozitif bulunuyor ve arzu ediliyorsa olumlu valense, aksi durumda olumsuz valense sahiptir (Tağ & Çetinkaya, 2019, s. 861).

c. Araçsallık (instrumentality)

Bireyin belirli bir çaba ile ödüllendirileceği inancını temele alır. Başka bir ifade ile bireyin, verilen işi tamamlar tamamlamaz, söz verilen getiriyi (ödül) alacağına yönelik inancıdır (Pekel, H. N., 2001). Birey açısından araçsallık, birinci seviyedeki hedefe ulaşmanın, onu arzulanan ikinci seviyedeki hedefe götürme olasılığına dair algısal bir beklentidir. Birinci seviye sonuç, bireyin eylemi başarıyla tamamlaması halinde ulaşacağı hedefi temsil ederken; ikinci seviye sonuçlar, birinci seviye sonuçlardan kaynaklanması beklenen etkiler olarak görülür. Araçsallık, “Bunu yaparsam, şu sonucu elde ederim” anlayışı doğrultusunda +1 ile -1 arasında değer alır. Şayet ücrette meydana gelen artışı refah sağlıyorsa araçsallığın değeri +1 olacaktır. İkinci seviyedeki sonuçlar, birinci seviyedeki sonuçlar olmaksızın mümkün görünmüyorsa, araçsallık -1 değerinde olacaktır (Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, S.,2001, s. 315).

Beklenti teorisine göre bir davranışın meydana gelmesi için kişinin kendi bireysel niteliklerini ve çevresel faktörlerini tespit etmesi ve yönlendirmesi gerekmektedir. Çalışanların işleri ile alakalı göstermiş oldukları gayretin, örgüt yöneticilerinin pozitif dönütleri ile yakından alakalı olduğu söylenirken, örgüt yönetiminin iş gören hakkındaki olumlu tutumu ve geri bildiriminin de iş görende beklenti oluşumuna neden olduğu vurgulanmaktadır (Yağcı, 2020, s. 12).Beklenti teorisine göre eğer kişinin pozitif bir neticenin olası sonucuna dair tahmini yüksekse, söz konusu harekette bulunmaya karşı pozitif bir davranış içerisine girecek ve bunu yapma olasılığı daha yüksek olacaktır. Aksi halde o harekete düşük bir değer atfedecek ve kişi

söz konusu olan hareketi yapmamayı tercih edecektir. Böylelikle açık bir şekilde konuşmanın istenen neticeleri, bireyin fikirlerini dile getirmesiyle ilişkili algılanan risklerden daha ağır basmaktadır (Vroom, akt. Premeaux, 2001).

Diğer bir ifadeyle insanlar, güçlü çabanın iyi performansa sebep olacağına ve iyi performansın istenilen ödülleri getirebileceğine inanırlarsa doyum sağlayacak ve motive olmuş olacaklardır. Beklenti, bireyin çaba ve eyleminin belirli bir ödülle neticelenme olasılığını algılamasıdır. Kişi, gösterdiği bu çabanın belirli bir ödül getireceğine inanıyorsa, daha çok çaba ve enerji sarf etmeye istekli olacaktır. Dolayısıyla, beklenti, kişinin gösterdiği çaba ile aldığı ödül arasındaki ilişkiyi gördüğü boyutta artar, bu da beklentiyi artırır. Fakat, kişi bu ilişkiyi görmüyorsa, beklentisi sıfır olmuş olacaktır (Kaplan,2007).

2.2.2. Fayda – Maliyet Analizi

Bireyler, sessiz kalıp kalmamaya veya konuşmaya karar verirken bir fayda-maliyet değerlendirmesi yaparlar. Konuşmanın sağlayabileceği yararlar ile olası maliyetleri karşılaştırarak bu kararı verirler. Doğrudan maliyetler, güç ve zaman kaybı gibi unsurları içerirken; dolaylı maliyetler, kişinin imajının veya prestijinin zedelenmesi, fikirlerine karşı çıkanların misilleme yapma olasılığı, artan muhalif bağların meydana getireceği tehlikeler ve çatışmalar ile görüşleri dikkate alınmadığında veya hesaba katılmadığında sezilen psikolojik rahatsızlıklardır (Premeaux, 2001, s.11). İş görenler konuşma ve sessiz kalma kararlarını olası sonuçları hesaplayarak belirlerler. Elde edilmesi beklenen fayda, katlanılacak maliyetten büyük olduğunda çalışan konuşmayı seçer; fakat maliyet faydayı geçtiğinde, sessizlik davranışı ön plana çıkar. Bireyler açık bir şekilde görüşlerini ifade ederek neyi kaybedip neyi kazandıklarına dair değerlendirmelerini, yöneticinin/ liderin tutumlarından ve daha önceki tecrübelerinden hareketle yaparlar. Fayda-maliyet analizi, yapılacak olan yatırımın karlı olup olmadığını ölçmek için yatırımın gerekli kıldığı maliyetler ve kazandıracağı faydaları karşılaştıran, en düşük maliyetle en yüksek faydayı kazanmayı hedefleyen bir modeldir (Karakütük, 2012).

Fayda maliyet modelleri yalnızca mali açıdan ele alınan bir konu olmamakla beraber sosyal psikoloji, örgütsel davranış ve sosyal bilimler alanlarında fayda maliyet analizinin sıklıkla kullanıldığı ileri sürülmektedir. Bu teoriye göre kişilerin, şeffaf bir şekilde konuşmadan önce, yaşamış oldukları deneyimlere ve konuşma yapacakları bireylerin gösterecekleri tepkiye göre, bir rota çizdikleri ve bu rota doğrultusunda konuşma veya konuşmama kararı verdikleri belirtilmektedir (Şenol, 2019, s.25).

2010 yılında Çakıcı tarafından yürütülen araştırma, yükseköğretim kurumlarındaki akademisyenlerin, iş görenlerin davranışlarıyla ilgili karar almadan önce, bu tercihlerin doğurabileceği olumsuz sonuçları dikkate aldıklarını ortaya koymuştur. Birey, davranışını belirlemeden önce, olası sonuçları ölçmek amacıyla kendine “Fikrimi dile getirirsem herhangi bir olumsuzlukla karşılaşır mıyım? Problem yaşar mıyım? Mahcup olur muyum?” sorularını yöneltir. Bireyler; neyi kazanacağına, neyi kaybedeceğine dair değerlendirmelerini, geçmiş deneyimlerinden ya da bağlı oldukları yöneticilerinin tavırlarından hareket ederek yapmaktadırlar. Şeffaf bir biçimde ifade etmenin riski, hem yarar/zarar değerlendirmesine hem de sezgisel değerlendirmelere dayanmaktadır. Çalışma sonuçları, akademisyenlerin kişiliklerine uygun olmasa bile, görev ve statü ile ilgili beklentilerini gerçekleştirme amacıyla, karşılaştıkları olumsuzluklar karşısında sessiz olma eğiliminde olduklarını göstermiştir. Çalışan bireyler, önemsiz olsa da görüşlerini belirttikten sonra kendi maliyetlerini ve yararlarını düşünmektedirler. Bir örgütte herhangi bir faaliyete katıldıklarında, olaylara karşı verecekleri tepkileri ve tutumlarını önceden planlamaktadırlar. Bu planlama süreci, çalışanların kendi çıkarlarını korumaları amacıyla gerçekleşir (Çakıcı,2010, akt. Kahveci, 2010: s. 10).

Örgütlerde gerçekleştirilen bu fayda-maliyet değerlendirmeleri, genellikle açıkça dile getirilemeyen ve çalışanlar tarafından sezgisel olarak ortaya konan bir davranış biçimi olduğundan, çoğu zaman doğru şekilde anlaşılamaz ve bunun sonucunda sessizlik ortaya çıkar (Kahveci, 2010, s.11). Çalışanlar, örgüt içindeki bir grupla herhangi bir göreve başlamadan önce, kendi çıkarlarını korumak amacıyla olası durum ve olaylara nasıl tepki vereceklerini değerlendirmeye başlarlar. Tepkilerinin kendi menfaatleriyle çatıştığı sonucuna vardıklarında ise, sessiz kalmayı tercih ederler (Kahveci &Demirtaş, 2013, s. 54).

2.2.3. Sessizlik İletişim Teorisi Sarmalı

Ses ve sessizlikle ilişkili çalışmalardan bir tanesi de Noelle- Neumann (1974) tarafından ortaya koyulmuştur. Bu çalışmada; sessizlik kollektif bir hareket olarak ele alınmış ve “Sessizlik iletişim teorisi sarmalı” kavramı ele alınmıştır. Bu durum, kendinden şüphe duyan ya da korku yaşayan bireylerin, çevrelerinden yeterli desteği göremediklerinde konuşmaya isteksiz oldukları ve sessiz kalmayı sürdürdükleri belirlenmiştir. Toplumsal ilişkilerde bu durumun artış göstermesi, toplumsal azınlıkta kalan görüşlerin ifade edilmesini güçleştirmektedir (Noelle-Neumann, 1974).

Bu teoriye göre kişiler örgütlerde veya çoğunluğun yer aldığı ortamlarda dikkat çekmemek ve var olan düzene karşı çıkmamak adına sessizliğe bürünebilirler. Tıpkı bir sarmal

gibi insanı içine alan bu yapı, kişinin hâkim olan düşüncesini tepki çekmemek adına gizlemesi şeklinde ortaya çıkar. Sarmalın süreklilik göstermesiyle birlikte örgütteki bütün bireyler rutin bir davranış aşamasına geçmiş olur (Tayfun & Çatır, 2013).

Örgüt çalışanları fikirlerinin kabul görmeyeceğini ve netice olarak içinde bulundukları toplumluluktan ya da örgütten soyutlanacaklarını düşünebilirler. Bu sebepten dolayı çalışanlar düşüncelerini ifade etmekten kaçınır ve örgüte katkı sağlayacak olsa da istedikleri tavrı sergilemeyebilirler. Bu kurama göre birey düşüncelerinin kabul göreceğine ikna olmuşsa fikrini korkmadan ve kaygı duymadan ifade edebilir. Aksi durumda bireylerin fikirleri destek görmediğinde toplum tarafından kendilerinin dışlandığını zannederek sessizliği tercih ederler (Çitli, 2015). Bireylerin bu hareketi sergileme nedenleri ise; tek kalmak istememeleri ve çoğunluk eliyle dışlanmaktan korkmaları olarak belirtilmektedir. Kısacası fikirler açığa çıkarılmadan önce o fikirlerin çoğunluk tarafından kabul görmesi oranının değerlendirilmesi sessizlik sarmalı teorisi ile uyumaktadır (Kılıç, Keklik & Yıldız, 2014, s. 252).

Bu teori kapsamında geliştirilen bazı kuramlar bulunmaktadır. Bunlar (Köprülü, 2020, s. 54):

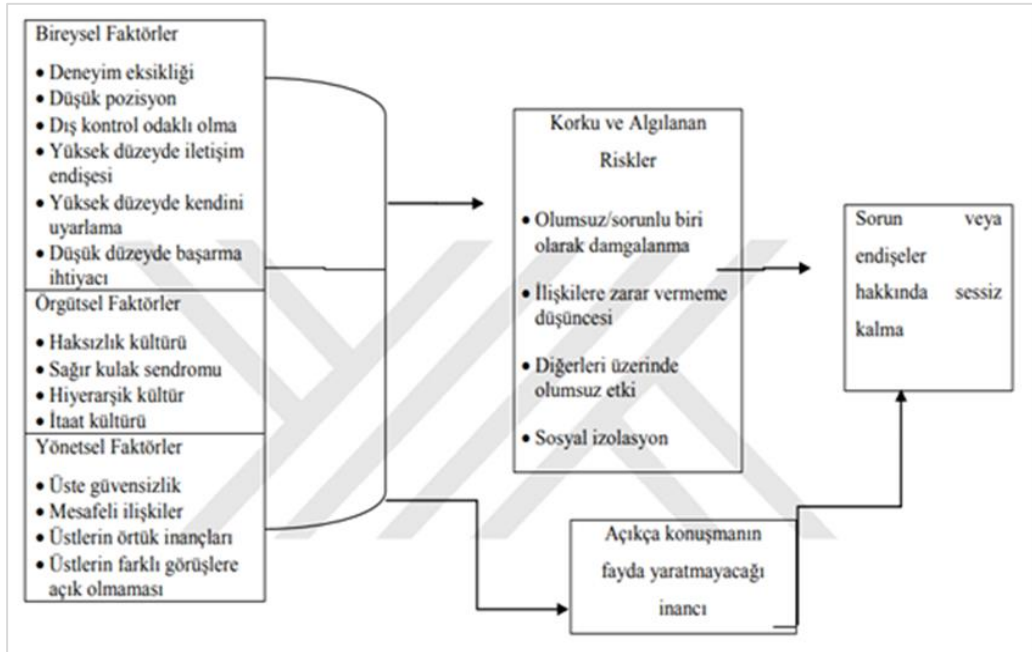
- İş görenler çalıştıkları kuruluş tarafından kabul görmeme endişesi içerisinde olurlar.
- İş görenler örgütteki gruplar tarafından dışlanma korkusu içerisinde olurlar.
- İş görenlerin dışlanma ve kabul görmeme endişeleri, örgüt üzerine değerlendirme yapmalarına sebep olmaktadır.
- İş görenin yaptığı değerlendirme neticesi iş göreni tamamen ses çıkarmaya ya da tamamen sessiz kalmaya yöneltmektedir. Böylece, sessizlik sarmalı kuramı, toplumda hâkim olan görüşün baskı veya kontrol mekanizmaları aracılığıyla şekillendirilmesini ve bireylerin baskın düşünceler doğrultusunda fikir birliği oluşturarak davranışlarını düzenlemelerini sağlayan bir mekanizma sunmaktadır. Çalışanlar izole edilme tehlikesi ve endişesi ile sürekli olarak kendilerini ve çevrelerini kontrol etmektedir. Bu kontrol sebebiyle insanlar, yalnızca kendi görüşlerini onaylayacak kişilerin bulunduğunu hissettiklerinde düşüncelerini dile getirmekte; ancak bu davranış biçiminin tekrarı, sessizliği pekiştirerek bireylerin fikirlerini açıkça ifade etmelerini engellemektedir (Scheufle & Moy, 2000).

2.3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK NEDENLERİ

Göreve yeni başlayan, örgütte yeni görev alan iş görenler örgüt yönetimine, işleyişine, problemlerine karşı bir davranış sergilerler. Çalışanların şahsi özellikleri ayrı tutulduğunda, sergilenen davranış genel olarak örgütün güç kazanmasına yöneliktir. Çalışanlar zaman içerisinde sergiledikleri davranışlara karşılık aldıkları tavırlar doğrultusunda davranış değişikliğine yönelirler. Çoğunlukla da bu davranışı sessiz kalma, örgütle alakalı pozitif ya da negatif her türlü büyümede öncelikle sessiz kalmayı tercih etmektedirler, ya da buna mecbur bırakılmaktadırlar. Örgütlerde kişiler farklı sebeplerden dolayı sessizliği tercih etmektedirler. Bu tercihler bazen kişisel sebeplere dayalı bir tercih iken bazen de örgütün yapısından, yöneticilerin davranışından etkilenmektedir (Özcan, 2011). Örgütsel sessizliğin oluşumunu etkileyen nedenleri Eroğlu (2011) çalışmasında aşağıdaki şekilde sınıflandırmıştır: Bu nedenlerin sessizlikle olan bağlantısı Şekil 2.2’de özet haline getirilmiştir (Çakıcı, 2010):

1. Bireysel Nedenler
2. Örgütsel Nedenler
3. Yönetimsel Nedenler

Şekil 2.2 Sessizlik tercihinin sebeplerine dair bir model



Kaynak: Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725.

2.3.1. Bireysel Nedenler

Bir örgütte sessizliği tetikleyen örgütsel ve yönetsel faktörlerin beraberinde çalışan (bireysel) kaynaklı sessizlik de yaşanabilmektedir. Bu bağlamda iş görenlerin bireysel olarak sessizliği benimsemesindeki sebepleri incelemek daha açıklayıcı olacaktır. Örgütsel sessizliğin meydana gelmesinde rol oynayan bireysel faktörler geçmişte yaşanan tecrübeler, idarecilere güvenilmemesi, izolasyon korkusu, konuşma eyleminin riskli algılanması, ilişkileri yıpratma korkusu ve çalışanların şahsi özellikleri şeklinde sıralanabilir. Örneğin Bowen ve Blackmon (2003) takım kuralından demografik özellikleri, toplumsal ya da şahsi kimliği farklılık gösteren iş görenlerin şahsi kimliklerinin önemli yönleri üzerinde konuşamama duygusuna kapılabileceğini açıklamışlardır. Bu durum, çalışanların örgüte anlamlı şekilde katkı sağlamalarını engelleyebilir ve kişisel sessizlik sarmalını başlatabilir (Alparslan, 2010).

Örgütlerde, çalışanların hangi hususlarda sessiz kalmayı tercih ettikleri ve tercih yaparlarken göz önünde bulundurdıkları faktörleri araştıran Milliken, Morrison ve Hewlin'in çalışmalarının neticelerine göre çalışanların verdikleri cevapları, endişe ve inanışlar olarak beş madde ve diğer faktörler olmak üzere sınıflandırmışlardır. İş görenlerin sessizlik seçimini etkileyen endişe ve inanç unsurları şu şekildedir (Miliken, Morrison & Hewlinin, 2003, s. 31-32);

- a-Diğer çalışanların gözünde, konuşkan, sorun çıkarıcı ve mızımız biri olarak seçilmek veya o şekilde etiketlenmek,
- b- Çalışma hayatında kabul görme, onaylanma, güven ve saygı duyulma durumlarını yitirme korkusu,
- c- Kendini işe yaramaz hissetme olarak, konuşmanın farklılık yaratmayacağı ya da mesajlara geri dönüş alınamayacağı inancı,
- d-Çalışanın işini kaybetme veya terfi alamama gibi cezalandırmalar ve misillemeler ile karşı karşıya kalma endişesi,
- e-Çalışma grubundan negatif reaksiyonlar almaktan korkma, kimseyi mahcup etmek, üzme veya kimsenin başını derde sokmayı istememek.

Son olarak öteki unsurlar ise üç başlık altında özetlenmiştir;

- a) Bireysel Nitelikler: yetersiz tecrübe ve kıdem noksanlığı
- b) Örgütsel Nitelikler: hiyerarşik yapı ve onaylayıcı kültür olmaması,

- c) Üstler ile kötü ilişkiler: yöneticinin destekleyici ve ast-üst ilişkilerindeki samimiyet noksanlığıdır (Morrison, Milliken & Hewlin, 2003, s. 31).

Sessiz kalma davranışı, konuya ve muhabata göre farklılık göstermektedir. Örneğin, bir çalışan belirli bir konuyu çalışma arkadaşıyla paylaşırken, aynı konuyu yöneticisiyle tartışmamayı ve ona karşı sessiz kalmayı tercih edebilir. Bu tür durumların nedenlerini tek bir faktöre bağlamak güçtür; çünkü kişilerin sahip olduğu farklı özellikler, yaşadıkları deneyimler ve bireysel tercihleri bu davranış üzerinde etkili olabilir. Bu çerçevede, çalışanların sessizlik tutumlarını benimsemelerinde cinsiyet, yaş, deneyim ve eğitim gibi nitelikler önemli rol oynamaktadır. Özellikle yaş değişkeni, sessiz kalma davranışını etkileyen temel faktörlerden biri olarak öne çıkmaktadır. İlerleyen yaşla birlikte iş hayatındaki tutumlar da değişiklik gösterebilir. Yaş ilerledikçe iş görenlerin uyum düzeyi artmaktadır. Bu eğilim daha çok sessiz kalma seçimine yönlendirebilir. Diğer yönden daha genç yaşlarda ise kendini gösterme, rekabet, öne çıkma vb. itici güçler sebebiyle sessiz kalmama tutumu tercih edilebilir. Yaş ilerledikçe iş görenlerin uyum sağlama düzeyi artar ve sorumluluk almaya istekli olurlar. Başka bir faktör olan eğitim ise, bireyleri toplumsal ilişkilerde daha güçlü kılan ve farklı alanlarda ilerleme sağlamalarını destekleyen, aynı zamanda düşüncelerini ifade etmelerini kolaylaştıran önemli bir faktördür. Eğitim düzeyinin yükselmesi, çalışanların bilgi ve görüşlerini paylaşmalarını kolaylaştırarak sessizlik davranışını daha az benimsemelerine katkı sağlayabilir. Sessizliğe etki eden bir diğer unsur, iş yaşamındaki mesleki bilgi birikimi ve kişiler arası iletişime dayalı öğrenme ile deneyim süreçleridir; bu süreçler, bireylerin sessiz kalma eğilimlerini şekillendirebilir. Olumsuz durumlarla karşılaşıldığında edinilen deneyimler de çalışanların sessiz kalmayı tercih etmesine yol açabilir. Ayrıca sessizlik üzerinde cinsiyet de etkili bir faktördür. Kadınlar, toplumsal ortamda deneyimlerini ve görüşlerini paylaşmaları teşvik edilse bile, seslerini duyurma konusunda zorluklar yaşarken; erkekler görüşlerini ifade etmede daha başarılı olabilmektedir (Özgen & Sürgevil, s. 315-316).

Çalışanlar halihazırdaki statülerini koruma istemlerinden ötürü sessiz kalmayı tercih edebilirler. Ayrıca, bireylerin utangaçlık, düşük özgüven veya içe dönüklük gibi bireysel özellikleri kişinin sessiz kalmasına neden olabilmektedir (Morrison & Milliken, 2000). Bu sebeple iş görenler, görüşlerinin veya düşüncelerinin dikkate alınmayacağını anladıklarında, koşulları iyileştirme hususunda faydalı olabileceklerini düşünmediklerinde, ses çıkarmanın net bir çıkış yolu göstermeyeceğini düşündüklerinde, görüşlerini açıklamamanın mesleki açıdan negatif neticelere sebep olacağını sezdiklerinde, fikirlerini dikkate değer ve mühim olarak

görmediklerinde konuşmamayı, düşüncelerini ve deneyimlerini açığa çıkarmamayı seçebilmektedirler (Bkz. Afşar, 2013, s. 28).

Çalışma hayatındaki ilişkilere zarar verme endişesi de sessliliğin getirdiği risklerden biridir. İş görenler, bilhassa iş arkadaşlarının işyerindeki hareketleriyle ilişkili görüş bildirmekten kaçınırlar. Duygusal bağları, onları profesyonel görüşten uzaklaştırır. Çalışma arkadaşları ile olası bir problem yaşamamak, arkadaşını eleştiren birey olarak görülmemek için sessiz kalmayı seçerler. Çünkü yapacakları eleştirinin, ilişkilerini yıkmaktan başka bir tesir yaratmayacağı inancı da sessiz kalmayı tetiklemektedir. Çalışma arkadaşlarının birbirlerine, yapılan yanlış ve noksanlıklar hususunda hoşgörülü olmalarının arkasında, iş görenin aynı yanlış kendisinin de yapabileceği fikri sessiz kalmayı seçmesine neden olabilmektedir (Çakıcı, 2010, s.22).

Pinder ve Harlos'a (2001) göre çalışanların görev yaptıkları örgütlerde meydana gelen problemler karşısında görüşlerini korkusuzca ifade etmesi, çalışanların kendilerine gösterdikleri özsaygının güçlü oluşundan kaynaklanmaktadır. Özsaygıları düşük olan çalışanlar ise daha umursamaz ve sessizlik hareketlerine daha eğilimli olabilirler. Bireyin tecrübeleri, öğrendikleri, mizacı ve bir grubun içinde yer alıyor olması, kendini güçlü hissetmesine, bu sebep ile de olası bir sessizlik tercihinin önüne geçer (LePine & Van Dyne, 2001). İş hayatında psikolojik tacizi; çalışanların amirleri, eşit statüdeki çalışma arkadaşları veya astları tarafından sistematik biçimde maruz kaldıkları her türlü olumsuz davranış, gözdağı verme, taciz, küçümseme ve benzeri olumsuz davranışları ifade etmektedir. Çalışan bireylerin sessizliği seçmelerindeki sebeplerden biri olan psikolojik tacize maruz kalma kaygısı, çalışan görüşlerini açıkça ifade etmesinden mahrum etmektedir (Tınaz, 2006).

2.3.2. Örgütsel Nedenler

Çalışanlar, iş ortamının elverişsiz olduğunu düşünürlerse problemlere karşı sessiz kalmayı tercih edebilirler. Elverişsiz iş ortamı; çalışanların bir problemi belirtmelerinin negatif neticelere sebep olabileceğini düşündükleri (Milliken, Morrison & Hewlin, 2003) karar verme makamı tek bir yerde kümelenen, çalışanların fikirlerinin sorulmadığı, haksızlık kültürü ve sessizlik ikliminin geçerli olduğu ortamdır (Alioğulları, 2012). Örgüt içerisinde yer alan en önemli yapılardan bir tanesi de ast-üst ilişkisine sahip olan hiyerarşik yapıdır. Bu hiyerarşik yapılarda örgüt, fikirlerini dile getiren çalışanlarını açıktan veya gizliden cezalandırarak, astın fikrini ifade etme özgürlüğünü engelleyerek, astın üstü ile fikrini paylaşmamasına ve örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasına bizzat neden olabilir (Aydın, 2016).

Çalışanların yöneticilerine güven duymamaları, örgütte sert bir bürokratik yapının varlığı, söylemlerinin olası riskler doğuracağını düşünmeleri, örgütte yaygın bir kaygı ortamının bulunması ve sessizliğin olumlu karşılandığı bir iş ortamı, örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasında etkili olan örgütsel faktörler arasında yer almaktadır (Pinder & Harlos, 2001). Örgütsel sessizliğin nedenlerine ilişkin bir diğer tanım ise şu şekilde ifade edilmektedir (Huang vd. 2005, s. 459-482, akt. Afşar, 2013: s. 31-32):

“Örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasında, hiyerarşik yapılar, kurum politikaları ve adaletsizlik kültürü gibi yapısal etmenler önemli rol oynamaktadır. Ayrıca, sessizlik iklimi ve yönetim uygulamaları da çalışanların düşüncelerini paylaşma isteğini azaltabilir. Merkezi karar alma mekanizmalarının güçlü olduğu ve çalışanların görüşlerini ifade edebilecekleri resmi kanalların bulunmadığı ortamlarda, kişiler fikirlerinin hoş karşılanmayacağı endişesiyle bilinçli olarak sessiz kalmayı seçebilmektedirler” (Huang vd. 2005).

Milliken vd. (2003) iş görenlerin sessiz kalmayı yalnızca deneme yanılma yöntemiyle değil, gözlemleyerek ya da çalışma arkadaşlarıyla yaptıkları diyaloglarla öğrendiklerini belirtmişlerdir. O halde iş görenlerin sessiz kalma kararlılığı örgütün yapısından ötürü çoğunlukla diğer iş görenlerin aldıkları kararlarla ilgili olabilir. İş arkadaşlarından destek görememeleri olası olduğunda, iş görenler sesi kullanmazlar. Bu sebeple, ses ve sessizlik arasında tercihte bulunma, büyük oranda bireyin çalışma grubunu hakimiyet altına alan ‘düşünce iklimi’ tarafından belirlenir. Çalışma takımlarındaki iletişime olan bu yaklaşım güven, sosyal bağlılık ve çalışma grubuna tutunmanın yanı sıra bir olay üzerinde egemen olan düşünce eliyle oynanan rollere vurgu yapar (Bowen & Blackmon, 2003).

Merkeziyetçi yapı, iş gören sessizliğinin başlıca nedenlerinden biri olarak, yöneticilerle şeffaf iletişimi ve eleştiri paylaşımını sınırlamaktadır. Örgüt içinde ortaya çıkan baskıya bağlı olarak güçlenen zorlayıcı gruplar, formel ya da in formel yollarla, hiyerarşik seviyeye göre bir ya da birkaç kişi tarafından oluşturulabilmektedir. Böyle bir egemenlik ve baskı ortamı, bazı çalışanlarda üstünlük hissi yaratırken, diğerlerinde ise pes etme ya da dönüşüme yönelik çaba sergilememeye sebep olmaktadır (Slade, 2008).

Sağır kulak sendromu da örgütsel düzeyde sessizlik sebeplerinden biridir. 1990’lı senelerin sonlarına doğru ortaya çıkarılan sağır kulak sendromu, örgütün totaliter olarak harekette bulunmaması, “örgütsel eylemsizlik” olarak kavramsallaştırılmıştır. Briensfield’a göre “sınırlı örgütsel politikalar, yönetsel birtakım tepki ve uygulamalar, örgütsel birtakım özellikler” sağır kulak sendromunun sebeplerindendir (Kulualp, 2015, s. 14). Sağır kulak

sendromu yöneticilerin iş görenlerini dinlememeleri, geribildirimde bulunmamaları, görüşlerine değer vermemeleri şeklindeki davranışlarından kaynaklanmaktadır. Yöneticiler sağır kulak sendromu davranışı ile negatif ve rahatsız edecek bilgilerden kendilerini uzaklaştırmaktadır. Böylelikle çalışanlar örgütsel problemlerle ya da kendi memnuniyetsizlikleri ile ilişkili fikir ve görüşlerini açık ve net bir şekilde ifade edememektedir (Çöp, 2015, s. 91).

Örgüt içinde güven alanı sağlanamadığında sessizlik ikliminin meydana geldiği ve bu sebeple iş görenlerin sessizliği sürdürme eğilimi sergilediği ifade edilmiştir (Morrison & Milliken 2000, Nikolaou ve ark., 2011). Örgüt yapıları ele alındığında özellikle gözetim düzeyi yüksek, iş ilişkilerine insani ilişkilerden daha çok önem verilen, otoriter bir yönetim şeklinin hâkim olduğu, iletişim düzeyi düşük örgütlerde örgütsel sessizliğin daha fazla baskın olduğu görülmektedir (Çakıcı, 2010, s. 26).

Çalışanların görüşlerini belirtmek için istekli olup olmamaları, yalnızca kendi şahsi fikirlerinden değil, bilhassa baskın ‘düşünce iklimi’ şeklinde algıladıkları dış çevrelerden de etkilenir. Çoğunlukla başkalarının kendileri ile aynı görüşte oldukları inancına sahip olmadıklarında, çalışanlar görüşlerini belirtmekte isteksiz hareket ederler. Çünkü hâkim genel görüş, soyutlanma tehdidi yöntemi ile kişiler üzerinde otoriteyi kullanır (Bowen ve Blackmon, 2003). Sessizlik kültürünün güçlü olduğu örgütlerde, çalışanlar olumsuz tepkiyle karşılaşma endişesi ya da görüşlerinin reddedileceği ve dışlanacakları düşüncesiyle fikirlerini dile getirmekten kaçınır ve gerçekleri ifade etmezler. Benzer biçimde, insanlar çoğu zaman yakın çevrelerindeki bir arkadaş ya da aile üyesinin kendileri hakkında olumsuz ya da eleştirel bir düşünceye sahip olduğunu bilmek istemezler (Van Dyne vd. 2003).

2.3.3. Yönetimsel Nedenler

Öztürk ve Cevher (2016) çalışmasında; Çalışanların örgüte yapmış olacağı her türlü geribildirim yönetici ya da değerlendirenler açısından tehlike ve tehdit sunabilir. Yönetim aşamasında endişeye sebep olan bu olay karşısında yönetim görüş ve eleştirilere kapalı olur. Her ne kadar örgütün homojenliği, performans ve verimlilik yönünden pozitif neticeler meydana getirirse de fikir farklılıkların ve benzerliklerin yaşanmasının önüne geçilemez olması örgütü sessiz kalmaya yöneltir. Böylelikle yönetimsel sebeplere bağlı sessizlik iklimi meydana gelir. Nitekim insanların sosyal bir varlık olması düşünce, duygu, beceri, bilgi birikimi, mizaç ve kişilik yapıları hareketlerini etkiler ve sessizlik kararları üstünde rol oynar (Yeşilaydın ve ark., 2016, s. 15).

Yöneticiler, görüş birliğinin örgüt tarafından aşırı derece önemli olduğunu düşünerek bambaşka seslerin ortaya çıkmasının örgütü zarara uğratabileceğinden korku duyabilirler. Bu olay neticesinde astların görüşlerine daha az değer vererek onların bakış açılarından yararlanma yoluna gitmezler. Astların görüşlerinden yararlanılmaması örgütün büyümesinin ve değişimi göstermesinin önüne geçer. Örgütlerin, başka örgütlerle rekabet edebilmeleri ve değişimi yakalayabilmeleri için astların fikirlerine değer veren yöneticilere ve üste doğru bilgi akışının rahatlıkla sağlanabildiği yöntemlere ihtiyaçları vardır (Breen vd. 2005, s. 216).

Örgütlerde güven alanının oluşturulmasında yöneticilerin işlevi oldukça fazladır. Yöneticilerin davranış biçimleri ve yönetim tarzı ile örgüt içinde çalışanlara yönelik gösterdiği adalet hareketinin iş görenlerin örgüt içerisindeki konuşmalarında etkili olduğu belirtilmektedir (Mesmer-Magnus & Viswesvaran ,2005; Tangirala & Ramanujam, 2008; Whiteside & Barclay, 2013). Yöneticilerin sergiledikleri tutumların, çalışanların sessizlik davranışı üzerinde etkili olduğu vurgulanmaktadır. Bu etkinin ise iki farklı biçimde ortaya çıkabildiği belirtilmektedir. Bu durum yöneticilerin iş görenlerinden, negatif dönüt alma kaygısı ve alt düzey personelin tepkilerini dikkate almama ya da atağa geçebilmeleri şeklinde ifade edilmiştir. Benzer biçimde, yöneticilerin yeterlilikleri ve sahip oldukları kültürel güç, örgüt üzerindeki etkilerini belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Yüksek otoriteye sahip yöneticiler, örgütle ilgili en doğru bilginin yalnızca kendilerinde olduğuna inanarak çalışanlara karşı ön yargılı tutumlar sergileyebilmektedir (Morrison & Milliken, 2000).

Yöneticiler genel olarak olumsuz bir geri bildirim aldıkların zaman kendilerini “tehdit” altında hissederler. Bu sebeple çoğu kez bu mesajları görmezlikten gelirler, yanlış olduğu gerekçesi ile kabul etmezler veya kaynağın doğruluğuna saldırırlar. Yöneticiler, yetersiz olarak adlandırılmamak ve utançtan sakınmak için bilhassa astlarından gelen negatif geri bildirimleri daha az legal bulurlar. Yöneticilerin bu davranışları çalışanların sessiz kalmalarına sebep olarak bilginin yukarıya doğru ilerleyişinin önüne geçer (Morrison & Milliken, 2000, s.708; Ehtiyar & Yanardağ, 2008, s.54).

2.4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TÜRLERİ

Örgütsel Sessizlik çalışmalarının dünya yazınında iki temel kaynak üstüne hareket ettiğini belirtmiştik. Morrison ve Milliken ile Pinder ve Harlos’un çalışmaları. Bu konuda yapılan yazın taramasında “Çalışan Sessizliği” kavramının altında incelenecek türler bulunmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırmada özellikle Linn Van Dyne’nin faaliyetleri dikkat çekmektedir. Linn Van Dyne, Isabel C. Botero ve Soon Ang’nın 2003 senesinde yapmış

oldukları çalışmalarında ve aynı zamanda Chad Thomas Briensfield'in 2009 senesinde yaptığı çalışmasından yararlanılarak 3 esas boyut ortaya çıkarılmıştır. Çalışan Sessizliği için bu türler şunlardır;

- Kabullenici/Korunmacı Sessizlik
- Savunma Amaçlı Sessizlik
- Prososyal Sessizlik

2.4.1. Kabullenici/Korunmacı Sessizlik

Korunmacı sessizlik, iş görenlerin belirli bir durum, problem veya olayla alakalı gelişmeleri sorgulamadan kabul etmesi ve bu nedenle konuya ilişkin düşünce, bilgi veya görüşlerini ifade etmemesi olarak tanımlanmaktadır (Çakıcı, 2008, s. 97). Kabullenici sessizlik; çalışanların kasıtlı olarak sessiz kalmaları ve kendilerini dışarda bırakmaları biçiminde tanımlanmaktadır. Birey, örgütü içerisinde bulunduğu durumdan çıkarmak için var olan seçeneklerin farkındadır, ancak yine de bireyin isteksiz davranış sergilediği belirtilmektedir (Zehir, 2013, s. 1).

Kabullenici sessizlik sergileyen iş görenler, örgüt içindeki koşulları mevcut haliyle benimsemekte ve bunları değiştirebilecek olasılıkların farkında değildirler. Bu durum, onların koşulları sorgulamadan kabullenmesine ve güven duygusu ile hareket ederek değişim arayışına yönelmemelerine neden olmaktadır (Pinder & Harlos, 2001, s. 349). Kabullenici sessizliğe sahip iş görenler, örgütün büyümesinden ümidini kesmiş ve bu konu da hiçbir tavsiye de bulunmayan kişilerdir. Bu bireylerin motivasyon kabiliyetleri daha düşüktür. İş görenler yapılacak olan yeniliklere karşı daha az bilinçli ve daha az hazırlıklıdır (Pinder & Harlos, 2001).

Genellikle bir kişinin “sessiz” olarak nitelendirilmesi, onun aktif bir iletişim kurmadığını anlatmak için kullanılır. Çalışanlar açısından bu durum; mevcut koşullara boyun eğdikleri, ilgisiz göründükleri ya da değişim için çaba göstermeye istekli olmadıkları biçiminde yorumlanabilir. Kişiler, farklılık yaratamayacaklarını düşündüklerinde süreci önemsemez, fikir ve önerilerini paylaşma konusunda isteksiz davranırlar. Örneğin, bir çalışan şirket toplantısında görüşlerini ifade etmekten, yalnızca katılım göstermiş olmak için dahi olsa, isteksizlik nedeniyle kaçınabilir (Dyne vd. 2003, s. 1366).

Kabullenici sessizlik, ülkemizde çalışma hayatında sıkça kullanılan “böyle gelmiş, böyle gider” ya da “boşuna uğraşma, hiçbir şeyi değiştiremezsin” gibi ifadelerle somutlaşmaktadır. Bu yönüyle, kabullenici sessizlik ile öğrenilmiş çaresizlik arasında güçlü bir

ilişki kurulabileceği söylenebilir. Geçmiş deneyimlerinde, çabalarının çevreyi ya da olayların seyrini değiştirmedeğini gören çalışanlar, örgütleri veya işleriyle ilgili sorunlara kayıtsız kalabilmektedir. Örneğin, özel sektörden kamu kurumuna geçen bir çalışan, önceki bilgi ve deneyimlerine dayanarak işin süresini kısaltacak ya da kalitesini artıracak öneriler geliştirebilir. Fakat önerileri önemsenmeyen ve incelenmeyen iş gören bir süre sonra kabullenici sessizlik eyleminde bulunabilir. Dolayısı ile kabullenici sessizlik, iş görenin mevcut problem ve durumla alakalı herhangi bir yenilik olmayacağı inancı ile gelişmelere razı olması neticesinde, inanç, bilgi ve fikirlerini ifade etmemesini içermektedir (Çakıcı, 2008, s. 98).

2.4.2. Savunmacı Sessizlik

Savunma amaçlı sessizlik; Morrison ve Milliken'in (2000) örgütsel sessizliğin kökeninde motive edici noktanın korku olduğunun altını çizerek, savunma hedefli sessizliği “korkuya bağlı olarak çalışanın kendisini koruması amacıyla ilişkin görüş, bilgi ve fikirleri saklama olarak” ifade etmişlerdir (Erdoğan, 2011, s. 4). Savunmacı sessizlik, temelde korkuya dayalı olarak kişinin kendisini koruma amacıyla konuya ilişkin görüş, bilgi ve düşüncelerini ifade etmekten kaçınması şeklinde tanımlanmaktadır. Korunmacı Sessizliğe göre Savunmacı Sessizlik daha aktiftir; farkında olmayı ve alternatif seçenekleri göz önünde bulundurmaya içerir ve bunu düşünce, bilgi ve görüşleri kendine saklamanın, o an için en iyi bireysel strateji olduğu yönündeki bilinçli bir kararlılık takip eder. Kabul Edilmiş Sessizlik edilgen itaat manasına gelirken, Savunma Amaçlı Sessizliğin kökeninde farklılık önerisi yapmanın doğuracağı neticelerden korkma ve konuşma korkusu bulunmaktadır. Savunma amaçlı sessizlik, düşüncelerin ifade edilmesinin kişisel açıdan risk taşıyacağı kaygısına dayalı olarak bireyin sahip olduğu bilgiyi kendinde tutması şeklinde ortaya çıkmaktadır (Van Dyne vd. 2003, s. 1367).

Kendini korumak amacıyla yapılan bu tavırda; problemleri görmezden gelme, yapılan şahsi yanlışları saklama ve değişik görüşleri gizleme hareketleri yer almaktadır. Pinder ve Harlos (2001) sineye çekme hareketini de savunma amaçlı sessizlik davranışı kapsamında ifade etmektedirler. Sineye çekme, geçici süreli bir sessizlik olarak algılanmaktadır ve kişi açık bir şekilde konuşmaya ikna olabilir. Birey yapılan yanlış tavırların ve haksızlıkların farkındadır ve yalnızca bu duruma karşı çıkabilecek insanlara karşı sessizliğini bozmak ister ve bunun için uygun vakti bekler (Çakıcı, 2010, s. 33–34).

Savunma Amaçlı Sessizlik üç ayrı türde ortaya çıkmaktadır (Algın, 2014, s. 31):

- Tedbirli olmayan savunma amaçlı sessizlik türü (aşırı korkudan ötürü sessiz kalma durumu)
- Planlı savunma amaçlı sessizlik türü (çalışan önlem almıştır ve planlı bir davranış için vaktini iyi kullanır.)
- Tedbirli savunma amaçlı sessizlik (korku etkisi azdır ve konuşmak için en uygun vakti bekler.)

2.4.3. Pro-Sosyal Sessizlik

Daha öne ele aldığımız kabullenici ve savunmacı sessizlik türleri Morrison ve Milliken (2000) ile Pinder ve Harlos (2001)'in meydana getirdiği yönetim literatürüne dayanmaktadır. Üçüncü sessizlik türü olan prososyal sessizlik ise, Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilerek yönetim literatürüne eklenmiştir. Buna göre prososyal sessizlik, iş görenlerin başkalarını düşünme veya ortak çalışmayı gerektiren sebeplere bağlı olarak, örgüte ya da başka kişilere kâr sağlamak maksadıyla, herhangi bir durum hakkındaki görüş, fikir, bilgi ve düşüncelerini söylememesi şeklinde tanımlanabilir. Savunmacı sessizlik gibi prososyal sessizlik de alternatiflerin göz önünde bulundurulmasını ve farkında olmayı içermekte ve bu bağlamda düşünce, fikir ve bilginin saklanması gerekli kılan bilinçli bir karar olarak karşımıza çıkmaktadır (Dyne, Ang & Botero, 2003, s. 1368).

Prososyal sessizlik; iş görenlerin iş ile alakalı bilgilerini, fikirlerini iş birliği dürtüsüne bağlı olarak örgüt ya da başka çalışanların menfaatleri için ifade etmeleridir. Bu sessizlik etkin ve bilinçli olarak gerçekleştirilmektedir. Prososyal sessizlik beraberinde gizli bilgilerin açığa çıkarılmamasını da içerebilir. Van Dyne vd. (2003)'e göre; herhangi bir alan da kesin gerçekleşecek olan zorluklara tahammül etmek, şikâyet ve sızlanmalara başvurmadan çalışmayı sürdürebilmek örgütün yararına gösterilebilecek bir davranış gereğidir (Barçın, 2012, s. 25).

Çalışanlar görev yaptıkları örgütün temelini ve bünyesinde barındırdığı pek çok aksak, zayıf ve eksik yönlerini görüp, var olan sorunları en aza indirmek ya da yok etmek istediğinde örgüt içerisindeki çalışma arkadaşlarının bu durumdan pek hoşlanmayacaklarını ve Uzlaşmacı bir tavır sergileyeceklerini anladıklarında bu istekten cayarlar. Çalışanlar mesai arkadaşlarını memnun etmek ve kırmamak için buldukları çözümleri gizlerler. Çalışanlar kendi imajlarının zedelenmesinden daha çok ikili ilişkilerinin zedelenmesini istemezler (Alioğulları, 2012, s. 25). Başkaları düşünülerek yapılan bu harekette; özveride bulunma ile örgütün ve diğer kişilerin çıkarlarını bilinçli olarak ön planda tutma fikri hâkimdir. Örneğin; birey, çalışma arkadaşları arasındaki kaynaşmayı bozmamak için karşıt görüş bildirmeyebilir ya da bir iş arkadaşını

korumak amacıyla işteki yetersizliği hakkında konuşmayıp sessiz kalmayı tercih edebilir (Çakıcı, 2010, s. 34).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

CAM TAVAN

3.1. DÜNYADA VE TÜRKİYEDE KADININ ÇALIŞMA HAYATINDAKİ YERİ

Cinsiyet (sex), bireyin kadın ya da erkek olmasına bağlı olarak sahip olduğu biyolojik, fizyolojik ve genetik özellikleri ifade eder. Toplumsal cinsiyet (gender) ise kadın ve erkeğe toplum tarafından atfedilen roller, sorumluluklar ve görevlerle ilgilidir (Akın, 2006). Yüzyıllardır süregelen iş bölümü, kadını ev ve özel yaşamla sınırlandırmış, onu ekonomik açıdan erkeğe bağımlı hale getirmiştir. Erkek ise üretkenlik rolüyle öne çıkmış ve bu durum ona toplumsal bir değer kazandırmıştır. Kadının esas alanının ev olduğu düşünülmüş, temel sorumlulukları ise eşlik ve annelik olarak tanımlanmıştır (Karcıoğlu vd. 2014).

İlk toplumlardan bugüne kadar devam eden bu iş bölümü, kadını asırlar boyunca ev ve özel yaşamla sınırlamış; üretim süreçlerinden uzak tutarak onu ekonomik bakımdan erkeğe bağımlı hale getirmiştir. Ekonomik kazanç sağlayan erkek, üretkenliği sayesinde toplumsal prestij elde etmiştir. Buna karşılık kadın hem erkeğe bağlı kılınmış hem de üstlendiği işlerin değersiz görülmesi nedeniyle toplumda ikinci planda konumlandırılmıştır (Karaca, 2007, s. 4-5). Cinsiyete bağlı iş bölümünde kadının esas yeri evi olarak belirlenmiş, sosyal hayatta ise anne ve eş olarak tanımlanmıştır. Bu durum, bir taraftan kadınların iş hayatına dahil olmalarının önünde engeller oluştururken, bir taraftan da işgücü pazarı içerisindeki pozisyonlarının belirleyicisi olmuştur (Karaca, 2007, s. 4).

Günümüzde toplumsal değişme ile kadın ve erkeklerden beklenen roller arasındaki farklar giderek azalmakta, hatta birbirine yakın hale gelmektedir. Aşağıda ifade edilen birtakım gelişmeler de alışlagelmiş erkeklik ve kadınlık görevlerinin geçerliliğini kaybetmesinde belirleyici bir rol oynamaktadır (Varoğlu, 2006):

- Aile yapılarının değişimi (yerleşik aile modelinden çekirdek aile yapısına dönüş)
- Yaşam beklentisinin yükselmesi
- Toplumsal kuruluşların okul öncesi çocuk bakımına yönelik faaliyetlerinin yaygınlaşması ve sundukları hizmetlerin kapsamının artması
- Kadın istihdamının artışı. Bugün, yaşlıların ve çocukların bakımını üstlenen kuruluşların çoğalması, aile yapılarının çekirdek aile yapısına dönüşmesi, kadınların çalışma hayatına katılması gibi değişimlerle beraber kadınların ve erkeklerin toplumsal

rolleri arasında bulunan farklılıklar azalmaktadır. İnsanların ihtiyaçlarını karşılamak için yürüttükleri avcılık, hayvancılık ve tarım aktivitelerinde, erkek ve kadın rollerinin dağılımı net biçimde çizilmiştir. Tarımsal üretimin başlangıcıyla birlikte, toplayıcılıkla daha yakından ilgilenen kadınların tohumun yeniden üretim döngüsünü gözlemleyerek yeni tarımsal yöntemlerin geliştirilmesine önemli katkılar sağladığı düşünülmektedir. Bu süreç, aynı zamanda kadınların sosyal yaşamında da etkili olmuştur (Boulding, 1977, s. 114–119).

Kadınların ekonomik üretim ve hazırlık çalışmalarına katılımı insanlığın tarihi kadar eskiye dayanmaktadır. Fakat emeklerini ücret karşılığında sunmaları, sanayileşme hareketiyle başlamıştır. Fakat başlangıç olarak kadınların çalışma hayatına katılmaları I. ve II. Dünya Savaşları sonrasında meydana gelmiştir (Kocacık vd. 2005, s. 196). Kadınların, I. ve II. Dünya Savaşları sırasında silah altına alınan erkeklerin yerine özellikle silah fabrikalarında çalışmaya başlamaları ve zorunlu olarak erkeklerin üstlendiği diğer görevleri de devralmaları, iş hayatına resmi olarak katıldıklarının bir göstergesidir (Michael, 1999).

Araştırmalarda, Türkiye’de kadınların iş hayatına dahil olma süreci üç aşamada ele alınmakta; ilk aşama Osmanlı döneminde Meşrutiyet ve Tanzimat ile ilişkilendirilmektedir. Osmanlı döneminde, kadınların kamu sektöründe istihdam edilebilmeleri amacıyla öncelikle ilgili alanlarda eğitim görmeleri gerekliliği söz konusudur. Tanzimat ve Meşrutiyet Dönemi ile kadınların mesleki beceri kazanmalarını desteklemek amacıyla yeni eğitim kurumları oluşturulmuştur. Ebe Mektepleri, ilk kez 1842 yılında Tıbhane-i Amire içinde açılmış olup, eğitim uygulamalarına 1843 yılında geçilmiştir (Dulum, 2006, s. 37).

Osmanlı döneminde kadınların mesleki eğitime katılımını artırmak amacıyla 1869 yılında Kız Sanayi Okulu, bir yıl sonra ise 1870’te Kız Öğretmen Okulu faaliyete geçirilmiştir (Oktar, 1998, s. 80). Bu gelişmeler sonucunda kadınlar, ev ortamı dışında örgün eğitim alarak öğretmenlik ve ebelik gibi ilk mesleklerine adım atmışlardır (Göksel, 1998). Mesleki eğitim kapsamında hemşirelik öğretimi ilk kez Meşrutiyet döneminde başlatılmış, 1922 yılına gelindiğinde ise kız öğrencilerin tıp fakültelerine kabul edilmesine imkân tanınmıştır (Kurnaz, 1991, s. 54-55). Osmanlı’nın son dönemlerinde kadınların siyasal, ekonomik ve toplumsal konumlarında belirgin bir dönüşüm yaşanmıştır. Daha önce yalnızca çalışma yaşamında varlık gösteren kadınlar, bu dönemde vatan savunmasına da katılarak değişim sürecine yön vermeye başlamışlardır (Suğur, 2013). Cumhuriyet dönemi, Atatürk’ün kadınlara yönelik eşitlikçi politikaları sayesinde, eğitimde fırsat eşitliğinin hayata geçirildiği bir dönem olmuştur. Böylece

kadınlar, yalnızca özel alanda değil, iş yaşamına katılarak toplumun kalkınmasında da etkin rol üstlenmeye başlamışlardır (Doğramacı, 1997, s.12).

İkinci aşama ise kadınların iş sahibi olarak sahaya çıktıkları Cumhuriyet Dönemidir. 3 Mart 1924'te çıkarılmış olan Tevhidi-i Tedrisat Kanunu, 1925'te yürürlüğe giren Kılık Kıyafet Yasası ve 1926 tarihli Medeni Kanun, kadınların toplumsal yaşamda yurttaşlık haklarını güçlendirmiştir. Bu sürecin devamında 1930 Belediye Yasası ile kadınlara yerel seçimlere katılma imkânı tanınmış, 1934 Milletvekili Seçimi Kanunu ile de TBMM'de temsil edilme hakkı verilmiştir (Özkanlı, 2007, s. 60; Özcan, 2007, s. 262; KSGM, 2008, s. 13). 1935 seçimlerinde kadınlar ilk kez milletvekili olarak Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde yer almıştır. 1936'da çıkarılan İş Yasası ile çalışma yaşamına ilişkin düzenlemeler yapılmış ve kadınların iş gücüne katılımında artış gözlenmiştir. Üçüncü aşama ise 1980 yılı askeri darbe sonrası olan dönemdir. Bu dönemin dikkat çeken özelliği, önceki iki dönemde erkeklerin öncülük ettiği mücadelenin giderek kadınların kendi önderlikleriyle sürdürülmesidir (Gökakın, 2000). Kadınların kamusal alana girişlerini sınırlayan engellerin kaldırılmasıyla sağlanan bu dönüşümler, sosyal, siyasal ve ekonomik alanlarda kadınların daha aktif bir rol üstlenmelerine ve katılım düzeylerinin giderek artmasına zemin hazırlamıştır (Özçakır, 2006).

3.2. ÇALIŞMA YAŞAMINDA KADIN YÖNETİCİLER

1970'li yılların başında kadınların yönetimdeki rollerine dair konular incelenmeye çalışılmış ve ilk araştırmalar, “Kadınlar yönetimde yer alabilir mi?” sorusuna yanıt aramıştır. Söz konusu dönemde çalışma hayatı ile toplumsal hayat net bir şekilde ayrılmış; erkekler yönetici pozisyonlarında, kadınlar ise büro elemanı veya sekreter gibi görevlerde bulunmuştur. 1970'lerin ilerleyen kısımlarında ve sonrasında araştırmalar, “Kadın ve erkek yöneticiler arasındaki farklılıklar, davranışları da etkiler mi?” sorusuna odaklanmıştır. Bu çalışmalar, erkek ve kadınların yönetsel durumlarda değişik tutum ve davranışlar sergileyip sergilemediğini karşılaştırmalı olarak incelemişlerdir. 1980'den bugüne dek yapılan çalışmalar ise, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına ulaşamama nedenlerini incelemiş, üst yönetimdeki kadın azınlığını vurgulamış ve bu sayıyı artırmaya yönelik öneriler üzerinde durmuştur (Bayrak&Yücel, 2000, s. 126- 127).

Kadınların eş, çocuk ve ev üçgeninden çıkmalarını istemeyen gelenekselci çevrelerin olumsuz tavırları hala kadının yönetimde bulunmasını engellemektedir. Sözü edilen gelenekselci görüşün yanı sıra, kadınların yükselerek erkeklerin tekelinde olan pozisyonları geri almaları korkusu da sözü edilen engellerden biridir. Bu durum gelişim göstermemiş

topluluklarda kendini daha fazla göstermektedir. Oysa yönetim dünyasında kendine yer bulmaya çalışan kadınlar, erkeklerin arkasında olmayı değil erkeklerle yan yana yürümeyi istemektedirler. Gelişmemiş ülkelerde kadınların toplumsal ve profesyonel yaşamda etkili bir konum kazanmaları henüz tam olarak gerçekleşmediği için, yönetim kadrolarına çıkmaları engellenmektedir (Akçoğlan, 1997, s. 75). Bununla birlikte, işgücünün demografik yapısındaki değişimler ve toplumdaki teknolojik, yasal ve ekonomik gelişmeler, yönetim anlayışında geçmişe kıyasla belirgin farklılıkların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Yönetim pozisyonlarına daha fazla kadın çalışanın yerleştirilmesi çabası, bireysel çalışma değerleri ve kariyer davranışlarındaki değişikliklerin etkisiyle, gecikmeli bir şekilde hız kazanmıştır (Aytaç, 1997, s. 222).

Yönetimde yer alan kadınların sayısı 1960 yılından itibaren gitgide artış göstermiştir. Bu bir gelişim şeklinde yorumlansa da kadın yöneticilerin en üst seviyedeki yönetici pozisyonları yerine daha çok orta seviye yönetim pozisyonlarında yer aldığı gözlemlenmektedir. Artan deneyimli ve eğitilmiş kadın sayısına rağmen, üst yönetim kademelerinde bu durumun yeterliliği tartışma konusu olmaya devam etmektedir. Bu tartışmada temel soru, kadınların ‘ideal’ yöneticide bulunması beklenen psikolojik ve davranışsal özellikleri, yani ataklık, rekabetçilik, güç ve akılcılık gibi nitelikleri taşıyıp taşımadığıdır; kadınların üst düzey pozisyonlara çıkabilecek yeterliliğe sahip olup olmadıkları meselesi, araştırmanın odak noktasıdır (Kutanis & Alparslan, 2006).

3.3. CAM TAVAN KAVRAMININ TANIMI VE KAPSAMI

Çalışmanın planında öncelikle cam tavan kavramı açıklanacak, ardından işyerlerinde cam tavan sendromunun varlığını ortaya koyan göstergeler –cinsiyet rolleri, mesleki ayrımcılık, cinsiyet temelli engeller, ücret farklılıkları ve örgüt kültürü– ele alınacaktır. Devamında, kadınların kariyerlerinde karşılaştıkları engellere ilişkin yaklaşımlar ile kadın yönetici ve girişimcilerin konumları, cam tavan sendromu bağlamında değerlendirilecektir. Son olarak insan kaynakları yönetimi çabaları içinde cam tavan sendromunun nasıl yönetilmesi gerektiği konusu irdelenecektir.

3.3.1. Cam Tavan Kavramının Tanımı

Cam tavan kavramı ilk kez Hymovitz ve Schellhard tarafından 1986 yılında Wall Street Journal’da yer alan “Çalışma Hayatında Kadın” başlıklı haberde gündeme getirilmiştir. İş Yaşamında Kadın konulu habere göre cam tavanın tanımı özel sektörde ve devlette eğitim

kurumları veya kâr etme amacı gütmeyen sosyal yardım kurumlarında kadınların yüksek makamlara gelmesine engel olan etkenlerdir. Cam tavan, üst düzey yöneticiler ve kadınlar arasında meydana gelen ve kadınların liyakatleri ile başarılarına bakmaksızın gelişmelerini engelleyen aşılmaz ve aynı zamanda görünmez bir engeldir. Bu engeller, rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla ihtiyaç duyulan birden fazla yeteneğe sahip bireylerin özellikleri nasıl olursa olsun yönetim kuruluna girişine ve kurumun faaliyetine katkı sağlayacak becerilerin kullanılmamasına neden olmaktadır ve bu olay iş sonuçlarında bir takım olumsuz etkilere de sebep olmaktadır (David ve ark., 2001; Karaca, 2007).

Cam tavan kavramı, kadınların geleneksel anlamda çoğunlukla erkeklerin hakimiyet kurduğu hemen hemen bütün alanlara girmiş olmalarına rağmen, seçkin liderlik pozisyonlarında nerede ise hiç bulunmadığı veya sınırlı sayılarda yer aldıkları doğrultusundaki yaygın gözlem için uygun bir meta olarak literatürde kullanılmaktadır (Carnes, Morrissey &Geller, 2008). Özetle, cam tavan terimi, kadınların kurumsal hiyerarşide yükselmeye çalışırken karşılaştıkları görünmez engelleri tanımlamak için kullanılmaktadır. Cam tavan kavramına temel olarak bakıldığında, çalışma hayatında kadınların görmüş olduğu ayrımcılık ve ücret eşitsizliği gibi kavramları içermektedir. Öte yandan, çalışmalarda sıklıkla vurgulanan mesele, kadınların üst düzey yönetim tarafından yeterince temsil edilmemesi ve kariyer gelişimlerini sınırlayan görünmez engellerle karşılaşmalarıdır (Erçen, 2008, s. 18-20).

Weyer (2006)'a göre cam tavan terimi denildiğinde akla ilk gelen, kadınların çalışma hayatında karşılaştıkları engellerdir. Kadınların çalışma hayatlarında kariyer yapmalarına, bundan ötürü elde edecekleri iş doyumuna ulaşmalarına ve örgüt içerisinde sağlayacakları potansiyel faydalarına engel olmaya çalışan bir sendromdur. Bilhassa cinsiyet ayrımcılığı taşımasından ötürü, ekonomik, insani ve toplumsal anlamda da kalkınma sağlamaya engel bir yapısı vardır (Özcan, 2020, s. 304-305).

Cam tavan kavramı daha geniş bakış açısı ile ele alındığında ise cinsel azınlık grupları, engelliler ve yaşlıların da bu boyuta dahil edildiği görülmektedir. Böylelikle cam tavan kavramı; diğer azınlık grupların ve kadınların çalıştıkları örgütlerde yukarı pozisyonlara ilerlemesi yönündeki görünmez engelleri kapsamaktadır. Kadınların erkeklere oranla daha az terfi ve ödül alması cam tavanı açıklayıcı konumdadır (Gül & Oktay, 2009, s. 426).

Cam tavan, kurumlarda var olan önyargılar ve kalıplaşmış düşünceler sonucunda ortaya çıkan, kadınların üst düzey yönetim kademelerine ulaşmalarını engelleyen görünmez bariyerleri ifade etmektedir. Bu çerçevede cam tavan, kadın çalışanların belirli bir seviyeye

kadar yükselebilmelerine rağmen, tam olarak tanımlanamayan nedenler ve önyargılar nedeniyle üst yönetim pozisyonlarına erişimlerinin sınırlandırılması ve dolayısıyla yönetim kadrolarından uzak tutulmaları şeklinde yorumlanabilir (Aydın, Özkul, Tandoğan & Şahin, 2007, s. 312).

Kadınların üst düzey pozisyonlara erişiminde görünmez bir bariyer olarak tanımlanan cam tavan, çoğunlukla yalnızca kadınlara yönelik keyfi bir engel şeklinde değerlendirilmektedir. Yönetim kademelerinde yükselen kadınların, tepe noktalara ulaştıklarında bu engelle karşılaştıkları dikkat çekmektedir. Kadınlar iş yaşamında kariyer hedefleri oluştursalar da, cam tavanın varlığı nedeniyle bu hedeflere ulaşmaları büyük ölçüde kısıtlanmaktadır. (Yaprak, 2009, s. 184).

Cam tavan kavramının yaygınlaşmasına sebep olan metaforik hikâye, “Yapabileceğinin Sınırı” başlıklı yazında örneklendirilmiştir. Buna göre, pireler üzerine yapılan bir deneyde, böceklerin farklı yüksekliklerde sıçrayabildikleri görülmüştür. Araştırmacılar, bir grup pireyi 30 santimetre yüksekliğinde camla kapatılmış bir fanusa yerleştirerek zemini ısıtmışlardır. Isıdan rahatsız olan pireler zıplamaya çalışmış; fakat her denemelerinde kafalarını tavandaki cama çarparak tekrar aşağıya düşmüşlerdir. Bu durum defalarca tekrarlandığında, pireler en fazla 30 santimetreye kadar sıçramayı öğrenmişlerdir. Deneyin ikinci aşamasında cam kaldırıldığında bile, böcekler alışkanlık haline getirdikleri sınırı aşamamış, aynı yükseklikte zıplamaya devam etmişlerdir. Gerçekte engel ortadan kalkmış olsa da onların bilinçlerinde varlığını sürdürmüştür. Böylelikle “cam tavan sendromu”, bireylerin dışsal engeller ortadan kalktığında bile zihinlerinde oluşan görünmez bariyerler nedeniyle ilerleyememelerini simgeleyen bir kavram haline gelmiştir (Civek & Ulusoy, 2021, s. 3270).

Bu deney, iş yaşamında kadınların üst yönetim kademelerine erişimlerinde karşılaştıkları cam tavan sendromuna benzetilebilir. Tıpkı pirelerin görünmez engel nedeniyle daha yükseğe sıçrayamaması gibi, kadınlar da çeşitli yapısal ve kültürel bariyerler nedeniyle potansiyellerini tam olarak ortaya koymalarına rağmen üst düzey yönetim pozisyonlarına ulaşmada güçlük çekmektedirler.

3.3.2. Kadın Yöneticilerde Cam Tavan Engelleri

Kadın yöneticilerin üst düzey yöneticilik pozisyonlarına gelmelerine engel olan ve “cam tavan” kavramı olarak tanımlanan birden fazla engel mevcuttur. Hem uluslararası literatürde hem de Türkiye’de bu konuyla ilgili yapılan araştırmalarda, cinsiyete dayalı engellerin farklı biçimlerde sınıflandırıldığı gözlemlenmektedir. Yürütülen araştırmada bütüncül bir görüş çerçevesinde örgütlerde cam tavana sebep olan engeller, üç ana unsur etrafında toplanmış ve bu

yönde açıklamalarda bulunulmuştur. Günümüzde güncelliğini koruyan cam tavan kavramına dair çalışmalar devam etmektedir. Görünmez olarak nitelendirilen bu engellerin belirlenmesi, çözüm yollarının geliştirilmesi ve ortadan kaldırılması, araştırmaların temel hedeflerini oluşturmaktadır. Dışsal engellerle karşılaşan ya da kendi kendine sınır koyan çalışanların verimlilik düzeyleri düşmektedir. Bu durum, cam tavan sendromunun yalnızca kadınlara özgü olmadığını; cinsiyet ve sektör farkı gözetmeksizin tüm çalışanlar için önemli bir sorun oluşturduğunu göstermektedir. Literatür incelendiğinde, bu sendroma yol açan çeşitli faktörlerin bulunduğu ortaya çıkmıştır (Jackson, 2001; Mattis 2004; Zeybek, 2010; Mayuk, 2013; Çizel ve Çizel, 2014; Karcıoğlu & Leblebici, 2014). Bu faktörler bireysel, örgütsel ve toplumsal olmak üzere üç gruptan oluşmaktadır (Çetin, 2011, s. 68).

3.3.2.1. Bireysel Faktörler

Kadının tepe yönetim pozisyonlarına ulaşmasını engelleyen bireysel faktörlerden biri, çoklu rol yükümlülükleridir. Eş, anne, çalışan ve birey olarak birden fazla rol üstlenmek, kadınların üst düzey pozisyonlara yükselmesini güçleştirmektedir. Bunun yanı sıra, kişisel tercihler ve algılar da bireysel engeller arasında yer almaktadır; örneğin, kadınların iş ve aile sorumlulukları arasında önceliklerini aileye vermesi, üst düzey yönetim pozisyonlarına erişimi sınırlayabilmektedir (Dreher, 2003, s. 542).

3.3.2.1.1 Çoklu Rol Üstlenme

Farklı dönemlerde ve çeşitli ülkelerde gerçekleştirilen araştırmalar, kadın çalışanların aile ve ev içi sorumluluklarının büyük ölçüde değişmeden devam ettiğini ortaya koymaktadır. Kadınlar, çalışma hayatına katılsalar dahi annelik rolünü ve beraberinde getirdiği yükümlülükleri üstlenmeye devam etmekte, dolayısıyla eş, anne ve çalışan kimliklerini bir arada sürdürmektedirler. Bu durum, kadının iş yaşamına katılımını üçüncü bir rol olarak şekillendirmekte; ancak söz konusu rol, toplumsal cinsiyete dayalı iş bölümünde kayda değer bir dönüşüm yaratmamaktadır. Bu nedenle, evlilik ya da çocuk sahibi olma, kadınların işten ayrılma eğilimini artırmakta veya daha kısa süreli istihdam biçimlerini tercih etmelerine yol açmaktadır (KSSGM, 1999).

Çoklu rol üstlenme, kadınların eş, anne ve çalışan kimliklerini aynı anda taşımaları ve bu roller etrafında yoğun bir yaşam temposu sürdürmeleri anlamına gelmektedir (KSSGM, 2000). Türk toplumunda bu üç rolü eş zamanlı olarak yerine getirmeye çalışan kadınlar, zaman baskısı ve roller arası çatışmalardan kaynaklanan çeşitli gerilimlerle karşı karşıya kalmaktadır (Taşkın & Çetin, 2012, s. 20).

- Zaman baskısına dayalı gerilim
- Çatışan rollerin yarattığı gerilim
- Her rolün kendine özgü davranış beklentisinin, kadınlar üzerinde yarattığı gerilim. Anneliğin, eşlik rollerinin ve iş sorumluluklarının birleşimi, iş ve aile yaşamı arasında çatışmalara sebep olmaktadır. Sonuç olarak, kadınların birden fazla rol üstlenmeleri, kariyer ilerlemelerini kısıtlamakta ve cam tavan sendromunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Karaca, 2007, s. 55).

Günümüzde çalışan kadınlar, aile ve iş rollerinin çatışmasıyla karşılaştıklarında, ya aile sorumluluklarından tamamen geri çekilmeyi tercih etmekte ya da üzerlerinde birikmiş olan yükleri eksiksiz yerine getirmeye çalışmaktadır. Birinci alternatif, “evlenmeyi dışlamak” biçiminde yorumlanmakta ve hiçbir toplumda genel kabul görmemektedir. Buna karşılık ikinci alternatif olan “süper kadın olma”, uygulanabilirliği oldukça düşük olmasının ötesinde, kadınların ödemek zorunda kaldığı ciddi psikolojik ve bedensel maliyetleri içermektedir (Aytaç, 1997, s.31).

Kadınlar, iş ve aile rollerinin çakışması sonucunda çeşitli baskılarla karşılaşmaktadır. İş yaşamına yoğunlaşmaları durumunda aileye yeterince vakit ayıramadıklarını hissederken, aileye odaklandıklarında işte aksaklıklar yaşamakta ve cam tavan engeliyle karşılaşmaktadırlar. Bu çoklu rol durumu, kadınların kariyer hedeflerinden vazgeçmesine veya iş hayatından uzaklaşmasına neden olabilmekte, böylece cam tavanın cinsiyete dayalı etkileri belirginleşmektedir (Soysal & Baynal, 2016, s. 229).

Kadınların önemli bir bölümü, içinde bulundukları sosyo-ekonomik koşullar çerçevesinde iş ve aile yaşamının uyumlu biçimde sürdürülemeyeceğini varsayarak bu durumu önceden kabullenmektedir. Görece düşük eğitim seviyesine sahip kadınlar ev yaşamını sürdürmeyi tercih ederken, daha yüksek eğitim veya ekonomik düzeye sahip kadınlar, ücretli ev emeği ve günlük yaşamı kolaylaştırıcı modern uygulamalara yönelme eğilimindedir (Öztürk, 2007, s. 22). Çoklu rolü başarıyla sürdürebilen kadın olmak gerçekleştirilmesi zor durumdur bu sebeple kadınlar ev yaşamında omuzlarına binen yükleri hafifletecek yöntemlere başvurumaktadırlar. Kadınların eş, anne ve çalışan kimliklerinin eş frekanslı baskısı, kadın yöneticilerin kariyer ve aile yaşamları arasında çatışma çıkmasına neden olmaktadır. Birçok kadın lider, günlük işlerini planlama açısından güçlük çekmektedir. Bu durum, çoklu rollerin üstlenilmesinin kadın liderlerin terfi olanaklarını sınırlamasına ve kişisel etmenlerden kaynaklanan cam tavan engelinin oluşmasına yol açmaktadır. (Barutçugil, 2002, s. 201).

3.3.2.1.2. Kadınların Kişisel Tercihleri ve Algıları

Kadın çalışanların üst düzey yönetim pozisyonlarına gelmelerine engel olan unsurlardan biri de kadınların kişisel tercih ve algılarıdır. Tavris'in 2000 erkek ve kadın yöneticiyle yaptığı "yönetici davranışları" araştırmasında, katılımcıların %48'i kadınların iş hayatındaki düşük başarı düzeylerini, kadınların kendi tutum ve davranışlarından kaynaklandığını düşünmektedir. %45'lik bir oran ise kadınların becerilerini ispatlamak sureti ile cinsiyet ayrımının üstesinden gelebileceğine inanmaktadır (Zel, 2002).

Kadınlar, toplumda olduğu gibi çalışma yaşamında da ayrı bir kategoriye dahil edilmekte olup, erkeklerin işyerinde, kadınların ise ev ve aile alanında bulunmaları gerektiğine dair yaygın algılar mevcuttur. Bu toplumsal kabuller, kadınların öz kimlik anlayışını şekillendirmekte ve 'ev kadınlığı' kimliğinin iş yaşamına yansması, onların mesleki değerlendirmelerde belirli kalıplar çerçevesinde ele alınmalarına neden olmaktadır (KSSGM, 2000, s. 132).

Kadın yöneticiler, aileye ve çocuklara yönelik sürekli hazır olma beklentilerini karşılamak durumunda kaldıklarında, kendi zaman ve sınırlarını belirlemekte zorlanmakta ve kariyerle ilgili bazı yükümlülükleri üstlenememektedir. Kadınların kendilerini öncelikle iyi bir eş ve anne olarak konumlandırmaları, uzun çalışma saatlerinden kaçınma veya seyahat etmeme gibi kişisel tercihlerle birleşerek kariyer gelişimlerini sınırlamaktadır. Ayrıca, geleneksel toplumsal kalıplar, kadınların yöneticilik rollerini benimsemelerini güçleştirmekte ve cinsiyet kimliğiyle ilgili kaygılara yol açmaktadır. Bu bağlamda, cam tavan engelinin bir kısmı, kadınların kendi tercih ve algılarından kaynaklanmaktadır (Mızrahi & Aracı, 2010; Barutçugil, 2002, s. 58).

3.3.2.2. Örgütsel Faktörler

Cam tavan sendromunun ortaya çıkmasında diğer belirleyici faktörler, örgütsel yapıya bağlı engellerdir. Örgüt içinde cinsiyetçi yaklaşımların varlığı, çalışanlara eşit fırsatların sağlanmaması ve özellikle kadın çalışanlara yönelik ön yargılı tutumlar, cam tavan engelini de ortaya çıkarmaktadır. Örgütsel faktörlere sebep olan engeller şunlardır (Çetin, 2011, s. 68);

- Örgüt Kültürü
- Örgüt Politikaları
- Mentor Eksikliği
- İletişim Ağlarına Katılamama

3.3.2.2.1 Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, grup üyeleri tarafından benimsenen inançlar, normlar, değerler, semboller ve algıların bütünüdür ifade eden bir sistem olarak kabul edilmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007, s.120). Kadınların kariyer alanlarında eşit fırsatlara sahip olup olmamaları, örgüt kültürünün özellikleri tarafından şekillendirilmektedir. Bazı örgütlerde fırsatlar eşit olarak sunulurken, diğerlerinde kadınlar kendi yetkinliklerini kabul ettirmek için ek çaba göstermek zorunda bırakılmaktadır (Rosener, 2006, s. 128).

Kadınların kariyer ilerlemesini kısıtlayan başlıca faktörlerden biri, otonominin sınırlı olduğu, hiyerarşik otorite ve otokratik liderlik tarzları ile üstten alta iletişim yöntemleriyle biçimlenen ‘erkek odaklı’ örgüt kültürleridir. Buna karşılık, örgüt içindeki kadın yükselmeleri, birey odaklı, performansa dayalı değerlendirme sistemleri ve eşitlikçi cinsiyet politikalarını temel alan stratejilerle desteklenmektedir (Ergeneli & Akçamete, 2004, s. 89).

Erkeklerin egemen oldukları örgüt kültürlerinde kadınların kendilerini kanıtlamalarına daha az imkân tanınmakta, kadın yöneticiler birtakım görevlere uygun bulunmamaktadır. Örneğin; erkek egemen kültürün hâkim olduğu bir şirkette kadın yöneticilere daha az değer verilmekte, kadın yöneticiler bazı görev ve işlere uygun bulunmamakta, kadın yöneticilere verilmiş olan rollerin dışına çıkmalarından telaş duyulmaktadır. Hâlbuki insan odaklı, cinsiyet eşitliğini ve performansı temel alan örgüt kültürüne sahip şirketlerde ise, kadınlar kariyer basamaklarını daha rahat çıkabilmektedirler (Yılmaz & Okutan, 2017). Bu olay neticesinde de kadınların yöneticilik kademelerine gelmelerinde örgüt kültüründen doğan bir cam tavan durumu mevzu bahis olmamaktadır (Öztürk, 2011, s. 42).

3.3.2.2.2 Örgüt Politikaları

Kadınların kariyer planlaması üzerinde doğrudan etkisi olan bir diğer unsur, örgütsel politikalar olarak öne çıkmaktadır. Söz konusu politikalar, kadınların mesleki ilerlemesine fırsatlar sunabileceği gibi, engelleyici nitelik de taşıyabilmektedir (Georgia, 1998, s. 118). Esasında kadınlar çevresel önyargılar nedeni ile daha seçilme ve yerleştirilme aşamasında birçok engelle karşılaşmaktadırlar. Ya hiç işe alınmamakta ya da erkek adaylara göre farklılık gösteren koşullara tabi tutulmaktadırlar (Ataay, 1998, s. 247).

Her ne kadar kadına karşı açık bir şekilde yapılan ayrımcılık politikalarının birçoğu elimine edilmiş olsa da eşit olmayan hareket ve uygulamalar hala devamlılık göstermektedir. Kadınların örgüt içerisindeki varlıkları artış göstermekle beraber, yöneticiler kadın ve erkek

Çalışanlara farklı fırsat ve koşullar sağlamaktadır. Örneğin, iş seyahatlerinde genellikle erkek çalışanlara öncelik verilmektedir; çünkü kadınlara, bekar veya evli olsalar dahi, bu tür görevlerin kendileri için sorun oluşturabileceği varsayılmaktadır. Bu nedenle kısa veya uzun süreli görevlendirmeler çoğunlukla erkek çalışanlara verilmektedir (Aytaç, 1997, s.70).

zkaya'nın değerlendirmesine göre, kadınlara tercih ettikleri meslekler, genellikle ailede üstlendikleri rollere paralel niteliktedir. Kadın işgücünün yoğun olduğu bu alanlar 'pembe yakalı işler' olarak tanımlanmaktadır. Pembe yakalı işler, kadının eğitimini kullanmasına olanak tanıırken, mavi yakalı işlere göre daha az bedensel çaba gerektiren, temiz ve rahat çalışma koşulları sunan, nispeten daha yüksek statü sağlayan mesleklerdir. Örnekler arasında muhasebe, hemşirelik ve öğretmenlik yer almaktadır. Bununla birlikte, bu meslek grupları zaman içerisinde statü ve ücret açısından dezavantajlarla karşılaşabilmektedir (ğt, 2006, s. 59).

Dolayısıyla, kadın çalışanların, st düzey yönetici pozisyonlarına ulaşmada gerekli olan deneyim ve görevlerden yeterince faydalanamaması, onların kariyer ilerleyişini olumsuz etkilemektedir. Pek çok kurumda söz konusu eğitim ve gelişim programları resm çerçeveden ziyade informal süreçlerle yürütülmekte, katılımcılar ise yöneticilerin kişisel eğilimleri doğrultusunda belirlenmektedir. Bu durum, çoğu zaman erkek çalışanların tercih edilmesine yol açmaktadır.

3.3.2.2.3 Mentor Eksikliği

İdari görevlerin seçimi, kadın çalışanlar açısından kritik bir kariyer kararı niteliğindedir (Reis & Grady, 2020). Kadınlar, rgtlerde liderlik pozisyonları ve idari görevlerde çeşitli zorluklarla karşılaşabilmektedir. Bu nedenle, kadınlara söz konusu güçlüklerle başa çıkabilmeleri için desteklenmeleri büyük önem taşımaktadır (Ekine, 2018). Bu bağlamda uygulanabilecek yöntemlerden biri de mentorluk desteğidir (Mcilongo ve Strydom, 2021; Turner-Moffatt, 2019). Mentor basit bir tanımla; "rol modeli, danışman, rehber ve destekleyici" anlamlarına gelir. Mentorluk ise; "rehberlik ve destekleyicilik aracılığıyla örgütün deneyimli üyesinin deneyimsiz üyesini profesyonel ve bireysel gelişimi için desteklemek için geliştirilen ilişkidir" (Tahtalıoğlu ve zgr, 2020, s. 810).

Mentorluk ilişkisi iş hayatında kıymetli olmakla beraber çalışan kadınlar açısından gereklilik arz etmektedir. Mentorluk ilişkisi kurabilen kadın çalışanlar, kariyerlerinde karşılaştıkları engelleri daha etkin bir şekilde aşabilmekte, özgüvenlerini artıracılamak ve yeteneklerini nasıl ve hangi alanlarda kullanacakları konusunda deneyimli kişilerden rehberlik

alabilmektedir. Ayrıca, mentorun kadın olması durumunda, çalışanlar kendilerine rol model olarak alabilmektedir. Ancak, cam tavan engeli nedeniyle yönetici kadrolarında kadın temsiline sınırlı olması, kadın astların kadın mentor eksikliği yaşamasına yol açmakta ve erkek mentorlarla iletişim kurma imkânı çoğu zaman sınırlı kalmaktadır (Karcıoğlu & Leblebici, 2014, s. 7). Çünkü erkek yöneticiler, kadınlara mentorluk yapmak istememektedir ki, bu durum üst yönetimde erkek egemenliğini korumak, dedikodulardan çekinmek olarak açıklanmakla birlikte böyle durumlarda kadın çalışanlar mentor eksikliği yaşanmaktadır (Akşit Aşık, 2014, s. 89).

Birçok araştırma, işletmelerde mentor desteğinin özellikle kadın çalışanları dönüştürdüğünü ve geliştirdiğini ortaya koymaktadır (Eagly ve diğerleri, 2003). Dolayısıyla işletmelerin kadınları üst sıralara çıkarmak için resmi bir mentorluk programına sahip olması gerekmektedir (Clevenger & Singh, 2013).

3.3.2.2.4 İnfomal İletişim Ağlarına Katılamama

Örgütlerde kadınlar ile erkekler arasındaki ilişki biçimi, temelde kurumun cinsiyet yapısını şekillendirmektedir. “Cinsiyete dayalı örgütler” olarak ifade edilen yapılarda, görev, kural ve prosedürler kadınlar ve erkekler arasında sistematik biçimde ayrıştırılmaktadır. Bu tür örgütlerde süreçler cinsiyet temelli yürütülmekte, statü ve güç dağılımı da yine cinsiyete göre belirlenmektedir. Cinsiyete dayalı örgütler genel olarak “erkek egemen” ve “kadın egemen” örgütler şeklinde sınıflandırılmaktadır. Bu ayrımın bulunduğu yapılarda iş bölümü, ücretlendirme ve güç ilişkileri cinsiyet temelinde farklılık göstermektedir. Ayrıca kullanılan çeşitli semboller aracılığıyla da cinsiyet farklılıkları görünür kılınmaktadır. Kadınların oluşturduğu infomal iletişim ağları ile erkeklerin kendi aralarında kurdukları ağlar çoğunlukla birbirinden ayrı çalışmaktadır. Erkek egemen örgütlerde stratejik kararlar ve kritik projeler erkeklerin kontrolünde gerçekleşirken, kadın egemen yapılarda ise bu süreçler daha çok kadınların bilgisi ve katılımıyla yürütülmektedir. Örgütlerde cinsiyete dayalı bu yapılanma, büyük ölçüde toplumun kültürel değerlerinden ve geleneksel normlardan beslenmektedir (Temel vd. 2006, s. 31- 34).

Başarılı yöneticilerin işletme içindeki ve dışındaki toplumsal ve politik hayatın parçası olması beklenmektedir. Bu durum ise ancak örgüt içindeki bir ağa katılmak ile sağlanabilir. Bu farkındalığı yakalayan erkek çalışanlar kariyerleri açısından işletme içi ağa katılmakta ve bu ağın faydalarından yararlanmaktadırlar. Kadın çalışanlar ise egoist özellikler barındıran bu ağlardan uzak durmaktadır. Bu uzaklık iş ile ilgili önemli bilgilerden haberdar olmalarını

engellemektedir. Diğer yandan kadın çalışanların bu ağlara dahil olmaması cam tavan durumu ile ilişkilendirilmektedir (Mızrahi & Aracı, 2010, s. 154-155).

Örgütlerde kariyer ilerleyişi sırasında kritik bilgilerin paylaşılmasına aracılık eden yapılar, resmi olmayan yani informal iletişim ağları olarak tanımlanmaktadır. Bu ağlar, üst yönetim düzeyinde bilgi ve haber akışının sağlanmasında da önemli rol oynamaktadır. Ancak erkek egemen toplumlarda, bu ağların çoğunlukla erkek merkezli bir yapıya sahip olması ve kadınların bu yapılar içinde yeterince temsil edilmemesi, onların kariyer gelişiminde önemli bir engel yaratmaktadır. Erkek çalışanlar, kendi aralarında kurdukları informal iletişim kanalları sayesinde terfi olanakları veya diğer kritik bilgilere kadınlardan daha erken ulaşabilmektedir. Bu durum, kadınların üst yönetim kademelerine erişimlerini zorlaştırmakta ve kariyerlerinde karşılarına çıkan fırsatları tam anlamıyla değerlendirmelerini engellemektedir (Hoşgör vd. 2016, s. 349).

3.3.2.3. Toplumsal Faktörler

Toplumsal faktörlerden kaynaklanan engeller, erkekler ve kadınlar arasında yaşanan meslek ayrımı ve toplumsal kökene dayalı basmakalıp yargılardan (stereotipler) oluşmaktadır.

3.3.2.3.1. Meslek Ayrımı

Meslek ayrımı, toplumda yerine getirilen işlerin cinsiyetlere bağlı olarak sınıflandırılmasıdır. Örnek olarak hemşirelik, sekreterlik, öğretmenlik ve kütüphanecilik gibi meslekler kadın işi olarak sınıflandırılırken; berberlik, araba tamirciliği, spor spikerliği, taksi şoförlüğü, müfettişlik, yöneticilik, mühendislik gibi işler ise erkek işi olarak sınıflandırılmaktadır. Bu durum, erkek işi olarak değerlendirilen mesleklerin kadınlara yönelik olmadığı veya kadınların bu işlerin üstesinden gelemeyeceği gibi bir mesleki ayrımın yapılmasına sebep olmaktadır. Dolayısıyla, pek çok kadın çalışanın özel sektörde yöneticilik kademelerine doğru yükselme şanslarının daha az olduğu ifade edilmektedir (Yılmaz & Okutan, 2017).

Toplumsal cinsiyete bağlı sosyalleşme sürecinde, erkeklerin daha çok maskülen, kadınların ise feminen yönelimler sergilemeleri beklenmektedir. Bu doğrultuda erkekler genellikle saldırganlık, özgüven ve bağımsızlık gibi niteliklerle; kadınlar ise yumuşak huyluluk ve anlayışlılık gibi özelliklerle ilişkilendirilmektedir. Toplum, bireylerden cinsiyetlerine uygun roller üstlenmelerini talep etmekte; bu roller, cinsiyet temelli görev dağılımının da çerçevesini çizmektedir (Eyuboğlu, 1999, s. 33).

3.3.2.3.2 Stereotipler (Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar)

Stereotipler, ilgili grup bireylerine dair varsayımsal eylemler, inançlar, nitelikler bütünüdür. Grup üyelerini açıklamak amacıyla kullanılır. Stereotipler toplumların tarihsel süreçlerinde var olmuşlar ve öykülerle, haberleşme kanallarıyla nesilden nesille sürdürülmektedir (Özmen vd. s. 46). Buna göre stereotipler cam tavan engellerinin meydana gelmesinin bir başka nedeni olarak da incelenmektedir. Nitekim erkekler kadınları yükselme olanaklarına birer tehdit olarak algılamakta ve rekabet üstünlüklerini kaybetmekten korkmaktadırlar (Ataay, 1998, s. 245).

3.3. CAM TAVANI AŞMAYA YÖNELİK STRATEJİLER

Kadınların cam tavan engelini aşabilmeleri için bireysel ve kurumsal düzeyde çeşitli stratejiler öne çıkmaktadır. Bireysel düzeyde; üniversite ve mesleki gelişim programlarına katılmak, ortalamanın üzerinde bir performans sergilemek, mentor desteğinden yararlanmak, özel yaşamdan fedakârlıkta bulunmak, sosyal ağlarını genişletmek ve kariyer odaklı eğitim faaliyetlerine dahil olmak önemli yöntemler arasında sayılabilir. Kurumsal açıdan ise; aile dostu çalışma ortamlarının sağlanması, erkek merkezli örgüt kültürünün dönüştürülmesi ve pozitif ayrımcılık uygulamaları öne çıkan stratejiler arasındadır (Lockwood, 2004, s.7; Yoğun Erçen, 2008, s. 29; Aksu vd., 2013, s. 136).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN TASARIMI VE YÖNETİMİ

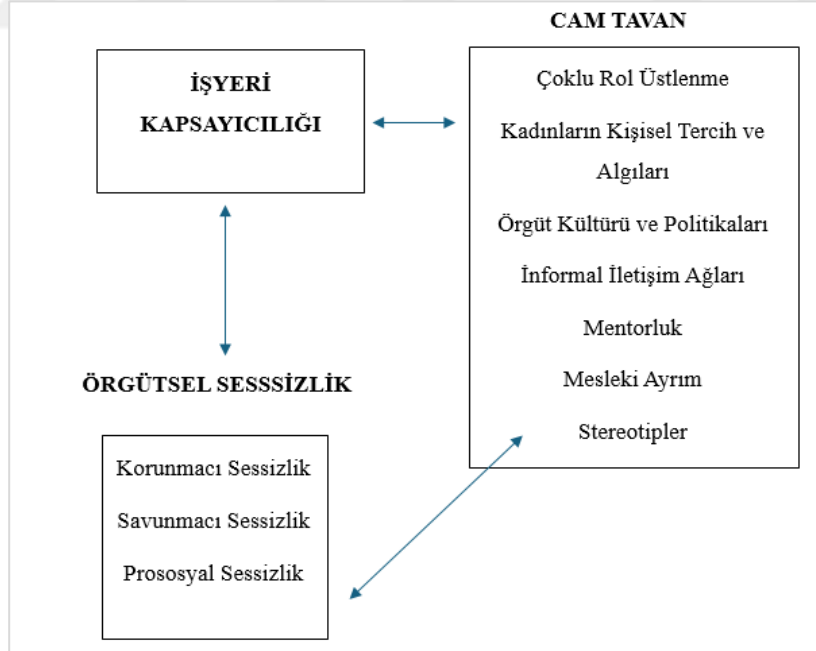
4.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde çalışmanın modeli ve hipotezleri sunulmuştur. Ayrıca, çalışmanın kapsamı ve sınırlılıkları ile birlikte, kullanılan verilerin nasıl toplandığı ve analiz edildiği de açıklanmıştır. Ayrıca Erzurum Teknik Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'nun 23.01.2025 tarihli 1 numaralı karar sayısına göre bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde etik açıdan sakınca olmadığına karar verilmiştir. Yapılan analizler sonucunda ulaşılan bulgular ve bunlara ilişkin değerlendirmeler de bu bölümde ele alınmıştır.

4.1.1 Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Söz konusu çalışmada iş yeri kapsayıcılığı, örgütsel sessizlik ve cam tavan arasındaki ilişki incelenmektedir. Bu doğrultuda araştırma modelinde yer alan değişkenler ve bu değişkenler arasındaki kavramsal ilişkiler aşağıdaki modelde sunulmuştur:

Şekil 4.1. Araştırma Modeli



Literatürde yapılan benzer araştırmalar, bu çalışmada ele alınan değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H₁: İşyeri kapsayıcılığı ile cam tavan sendromu arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki vardır.

Hwang & Hopkins (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışmada işyeri kapsayıcılığının iş tatmini ve örgütsel bağlılığı artırdığı, artan bu örgütsel bağlılığın ise bireyin işten ayrılma düşüncesini azalttığı ortaya konulmuştur. Buradan anlaşılabileceği üzere kapsayıcı uygulamalar, örgütsel bağlılığı artırırken (İşyeri kapsayıcılığı uygulamaları, benzer olmayan niteliklere sahip olan çalışanların kabul görmesi ve destek verilmesi ile katılımcı bir alan yaratmayı hedefleyen türlü örgütsel yöntemleri, planları ve projeleri kapsamaktadır (Tang vd. 2017, s. 43) cinsiyet temelli ayrımcılığın azalmasına katkı sağlar ve böylelikle cam tavan sendromunu olumsuz şekilde etkiler. Yani işyeri kapsayıcılığı artarken cam tavan sendromu anlamlı ve olumsuz bir şekilde azalır.

H_{1A}: İşyeri kapsayıcılığı ile çoklu rol üstlenme düşüklüğü arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki vardır.

H_{1B}: İşyeri kapsayıcılığı ile kadınların kişisel tercih ve algıları düşüklüğü arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki vardır.

H_{1C}: İşyeri kapsayıcılığı ile örgüt kültürü ve politikaları düşüklüğü arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki vardır.

H_{1D}: İşyeri kapsayıcılığı ile in formal iletişim ağları düşüklüğü arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki vardır.

H_{1E}: İşyeri kapsayıcılığı ile mentorluk düşüklüğü arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki vardır.

H_{1F}: İşyeri kapsayıcılığı ile mesleki ayrım düşüklüğü arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki vardır.

H_{1G}: İşyeri kapsayıcılığı ile stereotipler düşüklüğü arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki vardır.

H₂: İşyeri kapsayıcılığı ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve olumsuz ilişki vardır.

Shore ve diğerleri (2010) tarafından yapılan araştırmada, işyeri kapsayıcılığı ile örgütsel çıktılar arasındaki ilişki araştırılmıştır. Çalışmanın bulguları, kapsayıcı bir iş ortamının hem çalışanlar-arasında hem de yöneticilerle olan iş ilişkilerini geliştirdiğini; ayrıca örgütsel

bağlılığı, iş tatminini, örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve iş performansını artırdığını ortaya koymaktadır. Örgütsel sessizlik çalışanların gerek var olan işle gerekse dolaylı şekilde var olan işe faydalı olacak biçimde bilgi, düşünce ve deneyimlerini diğer örgüt çalışanlarıyla paylaşmaya çekinmesi, susmak dışında bir hareket ortaya koymaması ve kendini içinde yer aldığı çalışma ortamına katkı sağlamaktan dışlamasıdır (Altınay & Yavuz, 2017). Kapsayıcı bir iş yerinde iş ilişkileri geliştikçe ve örgütsel bağlılık arttıkça çalışan bilgi ve düşüncelerini saklamaya gerek duymayacak ve örgütsel sessizlik azalmış olacaktır. Yapılan çalışma ile benzer sonuç elde edilmiştir. Yani İşyeri kapsayıcılığı ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki vardır.

H_{2A}: İşyeri kapsayıcılığı ile korunmacı sessizlik arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki vardır.

H_{2B}: İşyeri kapsayıcılığı ile savunmacı sessizlik arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki vardır.

H_{2C}: İşyeri kapsayıcılığı ile prososyal sessizlik arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki vardır.

H₃: Cam tavan ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

Sever tarafından “Havacılık Sektöründe Kadın Çalışanların Cam Tavan Sendromu ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi” Üzerine yapılan çalışmada, benzer sonuç elde edilmiştir. Cam tavan sendromu ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Cam Tavanı sendromu altında ezilen kadın çalışanlar, mevcut kazanımlarını kaybetme korkusuyla örgütsel sessizliği tercih etmişlerdir. (Sever, 2021, s. 151-152). Cam tavan sendromu arttıkça örgütsel sessizlik düzeyi artmaktadır. Cam tavan ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Kahveci (2010) “İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler” başlıklı yüksek lisans tezinde çalışmaya katılanların örgütsel sessizlik düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda ilköğretimde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin fikirlerini rahat bir şekilde dile getiremediklerini ve bunun sonucunda sessiz kalmayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Bu sonuç, çalışanların fikirlerini ifade etme konusundaki çekincelerinin, cam tavan sendromu ile kadınların üst düzey yönetim kademelerinde görev alamamasına neden olan engeller olarak tanımlanmıştır (Korkmaz, 2016, s. 104). Bu durum, örgütsel sessizliğin cam tavanla paralellik gösterdiğini ve sessizliğin cam

tavanın etkilerini artırabileceğini ortaya koymaktadır. Bu da cam tavan sendromu ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğunu gösterir. Böylelikle cam tavan sendromu arttıkça örgütsel sessizlik artmış olur.

H_{3A}: Korunmacı sessizlik ile çoklu rol üstlenme düşüklüğü arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H_{3B}: Savunmacı sessizlik ile çoklu rol üstlenme düşüklüğü arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H_{3C}: Prososyal sessizlik ile çoklu rol üstlenme düşüklüğü arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H_{3D}: Korunmacı sessizlik ile kadınların kişisel tercih ve algıları düşüklüğü arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H_{3E}: Savunmacı sessizlik ile kadınların kişisel tercih ve algıları düşüklüğü arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H_{3F}: Prososyal sessizlik ile kadınların kişisel tercih ve algıları düşüklüğü arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H_{3G}: Korunmacı sessizlik ile örgüt kültürü ve politikaları düşüklüğü arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H_{3I}: Savunmacı sessizlik ile örgüt kültürü ve politikaları düşüklüğü arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H_{3J}: Prososyal sessizlik ile örgüt kültürü ve politikaları düşüklüğü arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H_{3K}: Korunmacı sessizlik ile informal iletişim ağları düşüklüğü arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H_{3L}: Savunmacı sessizlik ile informal iletişim ağları düşüklüğü arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H_{3M}: Prososyal sessizlik ile informal iletişim ağları düşüklüğü arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H_{3N}: Korunmacı sessizlik ile mentorluk düşüklüğü arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H_{3O}: Savunmacı sessizlik ile mentorluk düşüklüğü arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H_{3P}: Prososyal sessizlik ile mentorluk düşüklüğü arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H_{3R}: Korunmacı sessizlik ile mesleki ayrım düşüklüğü arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H_{3S}: Savunmacı sessizlik ile mesleki ayrım düşüklüğü arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H_{3T}: Prososyal sessizlik ile mesleki ayrım düşüklüğü arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H_{3U}: Korunmacı sessizlik ile stereotipler düşüklüğü arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H_{3V}: Savunmacı sessizlik ile stereotipler düşüklüğü arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H_{3Y}: Prososyal sessizlik ile stereotipler düşüklüğü arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

4.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu araştırmada belirtilen araştırma hipotezlerinin test edilmesini sağlayacak olan veriler Erzurum ilinde faaliyet gösteren sağlık kuruluşlarındaki kadın sağlık çalışanları tarafından doldurulan anket çalışması sonucunda elde edilmiştir. Kadın sağlık çalışanlarına anket uygulamasına geçilmeden önce, çalışmanın amacından ve verilerin bu amacı gerçekleştirmek üzere toplandığından bahsedilmiştir. Tamamen gönüllülük esasına dayanarak toplanan bu verilerin yalnızca bilimsel araştırma amacıyla kullanılacağı, üçüncü kişilerle hiçbir şekilde paylaşılmayacağı belirtilmiştir. Araştırmanın ve bu araştırmaya konu olan verilerin yalnızca Erzurum ilinde faaliyet gösteren sağlık kuruluşlarındaki kadın sağlık çalışanlarını kapsaması sebebiyle elde edilecek sonuçların bu bölgeyle sınırlı olması araştırmanın en önemli sınırlılığını oluşturmaktadır.

4.1.3. Verileri Toplamada İzlenen Yöntem ve Veri Toplama Araçları

Araştırmada nicel verilere dayanarak inceleme ve değerlendirme yöntemi benimsenmiş olup, bu amaç doğrultusunda veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket

formlarının oluşturulması sürecinde iş yeri kapsayıcılığı, örgütsel sessizlik ve cam tavan kavramlarıyla ilgili yapılan teorik ve ampirik çalışmalar incelenmiş, literatürde yer alan daha önceki çalışmalarda kullanılmış olan yüksek derecede güvenilirlik ve geçerlilik gösteren ölçekler seçilmiştir.

Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kadın sağlık çalışanlarının cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, çalışma süresi ve meslek grubunu kapsayan demografik özellikleri ile ilgili sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde kadın sağlık çalışanlarının iş yeri kapsayıcılığı algısını ölçmek amacıyla 8 sorudan oluşan ölçek yer almaktadır. Üçüncü bölümde kadın sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik algısını belirlemeye yönelik 15 soruluk, son bölümde ise kadın sağlık çalışanlarının cam tavan sendromu algı düzeyini test eden 38 soruluk ölçek kullanılmaktadır.

İşyeri Kapsayıcılığı Ölçeği (İKÖ): Bu araştırmada, çalışanların kapsayıcılık algılarını değerlendirmek ve ölçmek için Lennox vd. tarafından 2022 yılında oluşturulan işyeri kapsayıcılığı ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyuttan oluşmaktadır. İşyeri kapsayıcılığı ölçeğinde 8 ifade bulunmaktadır. Bahse konu ölçek 5’li Likert tipindedir. (1: Kesinlikle katılmıyorum – 5: Kesinlikle katılıyorum). Bu ölçek için Cronbach’ın α değeri 0.91’dir.

Lennox, R., Herlihy, P. A., Sharar, D. A., & Robey, M. (2022). Construction and validation of a short inclusion scale. *The Journal of Total Rewards*.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği (ÖSÖ): Çalışanların örgütsel sessizlik algılarını değerlendirmek ve ölçmek için Dyne, Ang ve Botero tarafından oluşturulan Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması için Tunç’un (2024) yüksek lisans tezinden yararlanılmıştır. Savunmacı sessizlik, kabullenici sessizlik ve prososyal sessizlik olarak üç farklı boyuttan oluşan Örgütsel Sessizlik Ölçeği, toplamda 15 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan 1-6. maddeler korunmacı sessizlik boyutunu, 7-11. Maddeler savunmacı sessizlik boyutunu, 12- 15. Maddeler prososyal sessizlik boyutunu açıklamaya yöneliktir. 5’li Likert tipi ölçek aracı ile yanıt verilmesi sağlanmıştır. Bu ölçek için Cronbach’ın α değeri 0,866 ($> 0,700$)’dır. Prososyal sessizlik alt boyutunun Cronbach’ın α değerinin 0,808, savunmacı sessizlik alt boyutunun Cronbach’ın α değerinin 0,925, kabullenici sessizlik alt boyutunun Cronbach’ın α değerinin 0,882’dir.

Tunç, G. (2024). İş tatmini ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: sağlık çalışanları üzerinde bir araştırma. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Artvin Çoruh Üniversitesi / Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Artvin.

Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003), Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, Journal of Management Studies, 40 (6), s. 1359-1392

Cam Tavan Sendromu Algısı Ölçeği (CSAÖ): Çalışanların cam tavan algılarını değerlendirmek ve ölçmek amacıyla, Karaca (2007) tarafından gerçekleştirilen "Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma" başlıklı çalışmada kullanılan Cam Tavan Sendromu ölçeği kullanılacaktır. Bu ölçek, 7 boyuttan ve toplamda 38 madden oluşmaktadır. İlgili ölçek 1(kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) arasında değişen 5 maddelik bir Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Bu ölçek için Cronbach'ın α değeri 0,768'dir.

Karaca, A. (2007). Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Konya, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Cam tavanın 1, 2, 3, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 20, 21, 23, 24, 25, 27, 28, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 38 ifadeleri r (ters kodlu) olumsuz kodludur. Araştırmamızda kadınlara yönelik cam tavan olumsuz olarak değerlendirileceği için bunların dışında kalan olumlu sorular ters çevrilerek olumsuz hale getirilmiştir.

4.1.4. Anakütle ve Örneklem

Araştırmanın anakütlesi, Türkiye'nin Doğu Anadolu Bölgesi'nde yer alan Erzurum ilinde görev yapan ve Erzurum İl Sağlık Müdürlüğü veri sorgulama sistemi aracılığıyla belirlenen 9.575 kadın sağlık çalışanından oluşmaktadır.

Bu popülasyonu temsil edecek örneklem sayısı, basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak hesaplanmış ve 380 kişi olarak belirlenmiştir (Surveyssystem, 2025). Ancak, anket sorularının eksik veya hatalı doldurulma olasılığı dikkate alınarak toplam 450 sağlık çalışanına anket uygulanmıştır. Hatalı veya eksik doldurulan anketler çıkarıldıktan sonra analize dahil edilen geçerli anket sayısı 400 olmuştur. Çalışmada kullanılan veriler, nicel araştırma tekniklerinden anket yöntemiyle sağlanmıştır. Anket formu katılımcılara, çevrim içi (Google Forms) ortamda veya yüz yüze uygulama yoluyla ulaştırılmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen veriler, SPSS yazılımı kullanılarak analiz edilmiştir.

4.1.5. Genel İstatistiki Konular

Bu araştırmada işyeri kapsayıcılığı, cam tavan ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada toplanan verilerin analizlerinde çeşitli istatistiksel yöntemlerden yararlanılmıştır. Araştırmada, demografik dağılımlar ve katılımcıların değişkenlerde yer alan ifadeleri değerlendirmelerine yönelik analizlerinde tanımlayıcı istatistikler (frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma), verilerin geçerliliği için açımlayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi güvenilirliği için güvenilirlik (Cronbach's Alpha) analizi, değişkenler arası ilişki için korelasyon analizi yapılmıştır. Anket yoluyla toplanan verilerin analizi için SPSS ve LISREL paket programlarından yararlanılmıştır.

4.2. BULGULAR

4.2.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgular

Araştırmaya konu olan katılımcıların demografik dağılımlarına ilişkin bulgular Tablo 1'de sunulmuştur

Tablo 4.1. Çalışanların Demografik Özelliklerinin Dağılımı

Değişken	Kategori	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	400	100,0
Yaş Çalışanların Demografik Özelliklerinin Dağılımı	25 ve altı	85	21,3
	26-30	129	32,3
	31-35	75	18,8
	36-40	48	12,0
	41-45	23	5,8
	46 ve üzeri	40	10,0
Medeni Durum	Evli	197	49,3
	Bekar	203	50,7
Öğrenim Durumu	Lise	44	11,0
	Ön lisans	78	19,5
	Lisans	210	52,5
	Lisansüstü	68	17,0
Çalışma Süresi	1 yıldan az	69	17,3
	1-5 yıl	150	37,5
	6-10 yıl	89	22,3
	11-15 yıl	49	12,3
	16 yıl ve üzeri	43	10,8
Meslek Grubu	Doktor	59	14,8
	Hemşire	111	27,8
	Sağlık Memuru	51	12,8
	Laborant	31	7,8
	İdari Memur	43	10,8
	Diğer	105	26,3

Tablo 4.1. incelendiğinde, araştırmaya katılan tüm katılımcıların (%100) kadın olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaşlarına göre dağılımına bakıldığında; 21,3'ünün 25 ve altı yaş grubunda, %32,3'ünün 26-30 yaş grubunda, %18,8'inin 31-35 yaş grubunda, %12,0'ın 36-40 yaş grubunda, 5,8'inin 41-45 yaş grubunda %10,0'ın 46 ve üzeri yaş grubunda olduğu görülmektedir. Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında; %49,3'ünün evli, %50,7'nin bekâr olduğu görülmektedir. Katılımcıların öğrenim durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında; %11,0'nın lise, %19,5'nin ön lisans, %52,5'nin lisans, %17,0'ın lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Çalışma süreleri yönünden dağılımına bakıldığında; %17,3'ünün 1 yıldan az, %37,5'nin 1-5 yıl, %22,3'ünün 6-10 yıl, %12,3'ünün 11-15 yıl ve %10,8'inin 16 yıl ve üzeri çalışmakta olduğu görülmektedir. Katılımcıların meslekleri açısından dağılımları ele alındığında; %14,8'inin doktor, %27,8'inin hemşire, %12,8'inin sağlık memuru, %7,8'inin laborant, %10,8'inin idari memur ve %26,3'ünün diğer grubunda olduğu görülmektedir.

4.2.2 Araştırma Değişkenlerine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan değişkenlerin güvenilirliğini belirlemek amacıyla güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach's Alpha değerleri hesaplanmıştır. Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üzeri olması ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. (Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2018: 89). Cronbach's Alpha değerlerine göre dikkate alınması gereken güvenilirlik aralıkları aşağıdaki şekildedir (İslamoğlu ve Alınacak, 2014: 291).

$0,00 < \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 < \alpha < 0,60$ ise ölçek güvenilirliği düşüktür.

$0,60 < \alpha < 0,70$ ise ölçek güvenilirliği kabul edilebilir seviyedir.

$0,70 < \alpha < 0,80$ ise ölçek güvenilirdir.

$0,81 < \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Tablo 4.2'de işyeri kapsayıcılığı değişkenine ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonuçları sunulmaktadır.

Tablo 4.2. İşyeri Kapsayıcılığı Değişkeni İçin Güvenilirlik Analizi

İşyeri Kapsayıcılığı Ölçeği Soru No	Madde Çıktığında Ölçek Ortalaması	Madde Çıktığında Ölçek Varyansı	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Çıktığında Cronbach Alpha Katsayısı
1	23,733	52,232	,809	,942
2	23,643	52,631	,799	,943
3	23,683	51,846	,868	,939
4	23,753	52,377	,767	,945
5	23,943	53,142	,766	,945
6	23,550	54,123	,748	,946
7	23,580	50,831	,876	,938
8	23,520	51,168	,856	,939
İşyeri Kapsayıcılığı Ölçeği				0,949

Tablo 4.2 incelendiğinde, işyeri kapsayıcılığı değişkenini ölçmek amacıyla kullanılan ve 8 maddeden oluşan ölçeğin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha değerinin 0,949 olduğu görülmektedir. Bu sonuç, ölçeğin yüksek düzeyde güvenilirlik sergilediğini göstermektedir. Madde-toplam istatistikleri tablosunda ise, herhangi bir maddenin çıkarılmasının Cronbach Alpha değerini artırmayacağı, aksine düşüreceği tespit edilmiştir.

Tablo 4.3'te örgütsel sessizlik değişkenine dair yapılan güvenilirlik analizi sonuçları sunulmaktadır.

Tablo 4.3. Örgütsel Sessizlik Değişkeni İçin Güvenilirlik Analizi

Örgütsel Sessizlik Ölçeği Soru No	Madde Çıktığında Ölçek Ortalaması	Madde Çıktığında Ölçek Varyansı	Madde-Toplam Korelasyonu	Madde çıktığında Cronbach Alpha Katsayısı
1	44,240	114,945	,702	,893
2	44,290	116,051	,711	,893
3	44,210	115,038	,724	,893
4	44,318	115,185	,719	,893
5	44,318	115,119	,690	,894
6	44,343	115,018	,688	,894
7	42,638	124,247	,412	,904
8	42,843	124,880	,367	,905
9	42,643	124,436	,412	,903
10	42,688	124,656	,449	,902
11	42,858	127,305	,289	,907
12	44,035	115,878	,640	,896
13	44,240	116,113	,658	,895
14	43,938	114,720	,687	,894
15	44,093	116,154	,613	,897
Örgütsel Sessizlik Ölçeği				0,904

Tablo 4.3'te, örgütsel sessizliği ölçmek amacıyla kullanılan 15 maddelik ölçeğin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha değerinin 0,904 olduğu görülmektedir. Bu sonuç, ölçeğin yüksek düzeyde güvenilirlik sergilediğini göstermektedir. Böylece mevcut 15 maddenin, ölçülmek istenen olguyu başarıyla yansıttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.4'te cam tavan değişkenine ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonuçları sunulmaktadır.

Tablo 4.4. Cam Tavan Değişkeni İçin Güvenilirlik Analizi

Cam Tavan Sendromu Ölçeği Soru No	Madde Çıktığında Ölçek Ortalaması	Madde Çıktığında Ölçek Varyansı	Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Cronbach Katsayısı	Çıktığında Alpha
1	89,430	253,123	,460		,822
2	89,808	253,940	,532		,821
3	88,945	254,278	,397		,824
4	89,973	267,676	,121		,831
5	89,908	269,498	,059		,833
6	89,585	267,446	,116		,832
7	89,535	268,691	,091		,832
8	89,840	267,819	,105		,832
9	89,100	264,516	,180		,830
10	89,803	266,650	,146		,831
11	88,602	260,656	,291		,827
12	88,970	258,245	,321		,826
13	88,390	259,121	,320		,826
14	88,760	255,852	,386		,824
15	88,585	258,795	,300		,827
16	88,845	257,149	,359		,825
17	88,938	256,219	,349		,825
18	89,535	259,778	,322		,826
19	89,690	256,144	,402		,824
20	88,030	271,142	,004		,836
21	88,665	259,326	,274		,828
22	90,115	265,957	,178		,830
23	88,723	268,131	,084		,833
24	88,492	264,025	,178		,830
25	88,825	263,884	,185		,830
26	89,850	263,942	,219		,829
27	90,028	256,859	,474		,822
28	90,075	256,014	,516		,822
29	89,583	254,269	,470		,822
30	89,828	254,765	,485		,822
31	89,528	253,688	,481		,821
32	90,183	258,215	,433		,823
33	89,790	258,056	,363		,825
34	89,343	253,825	,415		,823
35	89,883	252,465	,561		,820
36	90,035	256,741	,432		,823
37	90,035	254,259	,455		,822
38	89,908	257,829	,356		,825
Cam Tavan Sendromu Ölçeği					0,830

Tablo 4.4’te, cam tavan değişkenini ölçmek amacıyla kullanılan ve 38 maddeden oluşan ölçek için yapılan güvenilirlik analizi sonuçları sunulmuştur. Analiz sonucunda Cronbach’s Alpha değeri 0,830 olarak bulunmuş ve ölçeğin güvenilir olduğu belirlenmiştir. Madde-toplam

istatistik tablosunda, herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılmasının Cronbach's Alpha değerini artırmayacağı, aksine düşüreceği görülmüştür. Bu çerçevede, mevcut 38 maddenin ölçülmek istenen olguyu başarıyla ölçtüğü sonucuna ulaşılabilir.

4.2.3. Çalışanların İşyeri Kapsayıcılığına İlişkin Görüşleri

İşyeri kapsayıcılığını değerlendiren 8 maddeye yönelik yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 4.5'te sunulmaktadır.

Tablo 4.5. İşyeri Kapsayıcılığı Değişkenine Ait Faktör Analizi

Değişken No	Faktörler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Cronbach Alfa	KMO
Faktör: İşyeri Kapsayıcılığı			73,854	,949	,934
1	İK1	,857			
2	İK2	,848			
3	İK3	,904			
4	İK4	,822			
5	İK5	,828			
6	İK6	,805			
7	İK7	,910			
8	İK8	,895			
Bartlett Küresellik Testi (p) = 0,000					

Tablo 4. 5'e göre sekiz maddenin KMO değeri 0,934 olup, bu değer KMO değeri (0,934) olup 0,90 ve 1,00 arasında bir değer olduğu için değişkenlerin faktör analizine uygunluğu mükemmel seviyededir. Elde edilen sonuçlara göre p (Sig)=0,00 < 0,05 olduğundan dolayı Barlett testi sonucu anlamlı olup veriler faktör analizi için uygundur. Yukarıdaki tabloya göre angajman değişkeni sekiz madde tek faktördür. 1 faktör toplam varyansın yaklaşık olarak %73,8'ini açıklamaktadır.

Açımlayıcı faktör analizi ile belirlenen işyeri kapsayıcılığı değişkeninin uygunluğunu test etmek amacıyla DFA yapılmıştır.

Tablo 4.6, çalışanların işyeri kapsayıcılığı maddelerine ilişkin ortalama değerlerini, frekans dağılımlarını ve standart sapmalarını içermektedir.

Tablo 4.6. Çalışanların İşyeri Kapsayıcılığına İlişkin Görüşleri

BOYUTLAR	Yargılar	KESİNLİKLE KATILMIYORUM		KATILMIYORUM		KARARSIZIM		KATILIYORUM		KESİNLİKLE KATILIYORUM		TOPLAM		$\bar{X}$	s.s
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
İşyeri Kapsayıcılığı	1	41	10,3	68	17,0	67	16,8	168	42,0	56	14,0	400	100,0	3,32	1,2075
	2	34	8,5	58	14,5	89	22,3	146	36,5	73	18,3	400	100,0	3,41	1,1880
	3	34	8,5	62	15,5	85	21,3	158	39,5	61	15,3	400	100,0	3,37	1,1674
	4	41	10,3	70	17,5	91	22,8	122	30,5	76	19,0	400	100,0	3,30	1,2494
	5	46	11,5	69	17,3	126	31,5	111	27,8	48	12,0	400	100,0	3,11	1,1748
	6	35	8,8	37	9,3	80	20,0	186	46,5	62	15,5	400	100,0	3,50	1,1283
	7	42	10,5	51	12,8	59	14,8	170	42,5	78	19,5	400	100,0	3,47	1,2363
	8	32	8,0	59	14,8	70	17,5	140	35,0	99	24,8	400	100,0	3,53	1,2339
Genel Ortalama														3,37625	1,1982

Tablo 4.6'a göre, işyeri kapsayıcılığı ölçeğinde yer alan ifadelerle ilişkin katılımcılar tarafından verilen cevapların ortalaması 3,37'dir. En yüksek ortalamaya sahip ifade 3,53 ile "8" ifadesi olup, bu ifadeyi 3,50 ortalamayla "6" ifadesi takip etmektedir.

4.2.4. Çalışanların Örgütsel Sessizliğe ilişkin Görüşleri

Tablo 4.7'de, örgütsel sessizlik algısını belirlemeye yönelik 15 maddeye uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonuçları yer almaktadır

Tablo 4.7. Örgütsel Sessizliğe Ait Faktör Analizi

DEĞİŞKEN NO	Faktörler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Cronbach Alfa	KMO
Faktör: KORUNMACI SESSİZLİK			30,763	,904	,910
1	KS1	,847			
2	KS2	,831			
3	KS3	,842			
4	KS4	,856			
5	KS5	,751			
6	KS6	,727	25,289		
Faktör: SAVUNMACI SESSİZLİK					
7	SS1	,858			
8	SS2	,864			
9	SS3	,915			
10	SS4	,877			
11	SS5	,809	18,648		
Faktör: PROSOSYAL SESSİZLİK					
12	PSS1	,827			
13	PSS2	,800			
14	PSS3	,711			
15	PSS4	,668			
Bartlett Küresellik Testi (p) = 0,000				Toplam Varyans	74,700

Tablo 4.7'ye göre örgütsel sessizliğe ilişkin on beş maddenin KMO değeri 0,910 olup bu değer 0,80'den büyük bir değer olduğu için değişkenlerin faktör analizine uygunluğu mükemmel seviyededir. Elde edilen sonuçlara göre p (Sig)=0,00 < 0,05 olduğundan dolayı Bartlett testi sonucu anlamlı olup veriler faktör analizi için uygundur. Tablo incelendiğinde, 15 maddenin üç ayrı faktöre ayrıldığı görülmektedir. Bu faktörlerin toplam varyansa yaptıkları katkı yaklaşık olarak %75'dir. Altı maddeden oluşan birinci faktöre “korunmacı sessizlik” adı verilmiş olup bu faktörün toplam varyansa katkısı %30,763 olarak hesaplanmıştır. Bu boyutta yer alan maddeler, çalışanların olumsuz bir durumla karşılaşmamak ya da mevcut konumlarını riske atmamak için düşüncelerini paylaşmamayı tercih etme eğilimini yansıtmaktadır. İkinci faktöre “savunmacı sessizlik” adı verilmiş olup bu beş maddeden oluşan faktörün toplam varyansa katkısı %25,289'dur. Bu faktör, bireylerin eleştirilme, dışlanma ya da suçlanma kaygısıyla sessiz kalmayı bir savunma mekanizması olarak kullanmalarını ifade etmektedir ve üçüncü faktör olan ve “sosyal sessizlik” olarak isimlendirilen, dört maddeden oluşan faktörün toplam varyansa katkısı %18,648 olarak belirlenmiştir. Bu boyutta yer alan maddeler, çalışanların örgütün ya da çalışma arkadaşlarının zarar görmemesi için bazı konularda sessiz kalmayı bilinçli bir tercih olarak kullanmalarını göstermektedir. Analiz sonucunda her faktörde

olması gerek önerilen madde sayısı üç olmasına rağmen en az iki madde olması da kabul edilebilirdir (Çakır, 2014).

Açımlayıcı faktör analizi ile belirlenen örgütsel sessizlik değişkeninin uygunluğunu test etmek amacıyla AFA yapılmıştır.

Tablo 4.8. Çalışanların Örgütsel Sessizlik ile İlgili Görüşleri

BOYUTLAR	Yargılar	KESİNLİKLE KATILMIYORUM		KATILMIYORUM		KARARSIZIM		KATILIYORUM		KESİNLİKLE KATILIYORUM		TOPLAM		$\bar{X}$	s.s
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
KS	1	85	21,3	129	32,3	89	22,3	57	14,2	40	10,0	400	100,0	2,59	1,2469
	2	74	18,5	153	38,3	83	20,8	61	15,3	29	7,2	400	100,0	2,54	1,1668
	3	73	18,3	136	34,0	99	24,8	52	13,0	40	10,0	400	100,0	2,62	1,2096
	4	80	20,0	160	40,0	67	16,8	59	14,8	34	8,5	400	100,0	2,51	1,2076
	5	99	24,8	124	31,0	84	21,0	57	14,2	36	9,0	400	100,0	2,51	1,2544
	6	94	23,5	145	36,3	76	19,0	40	10,0	45	11,3	400	100,0	2,49	1,2645
SS	7	18	4,5	25	6,3	16	4,0	142	35,5	199	49,8	400	100,0	4,19	1,0754
	8	18	4,5	34	8,5	40	10,0	149	37,3	159	39,8	400	100,0	3,99	1,1160
	9	17	4,3	25	6,3	15	3,8	150	37,5	193	48,3	400	100,0	4,19	1,0575
	10	13	3,3	19	4,8	26	6,5	180	45,0	162	40,5	400	100,0	4,14	,9660
	11	19	4,8	21	5,3	49	12,3	172	43,0	139	34,8	400	100,0	3,97	1,0535
PSS	12	71	17,8	115	28,7	88	22,0	75	18,8	51	12,8	400	100,0	2,80	1,2881
	13	87	21,8	124	31,0	90	22,5	62	15,5	37	9,3	400	100,0	2,59	1,2429
	14	60	15,0	114	28,5	91	22,8	77	19,3	58	14,5	400	100,0	2,89	1,2850
	15	77	19,3	119	29,8	94	23,5	50	12,5	60	15,0	400	100,0	2,74	1,3155
Genel Ortalama												3,1173		1,1833	

Tablo 4.8’de yer alan bulgular doğrultusunda; örgütsel sessizlik ölçeğindeki ifadelerle ilişkin verilen cevapların genel ortalaması yaklaşık olarak 3,12’dir. En yüksek ortalamaya sahip ifade 4,19 ortalamayla “7” ifadesi olup, bu ifade 4,14 ile “10” ifadesi tarafından takip edilmektedir.

4.2.5. Çalışanların Cam Tavana İlişkin Görüşleri

Cam tavanı ölçmeye yönelik 38 maddeye uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 4.9’da gösterilmiştir.

Tablo 4.9. Cam Tavana Ait Faktör Analizi

Değişken No	Faktörler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Cronbach Alfa	KMO
Faktör: ÇOKLU ROL ÜSTLENME			6,835	,830	,855
1	ÇRÜ1	,838			
2	ÇRÜ2	,759			
3	ÇRÜ3	,720			
Faktör: KADINLARIN KİŞİSEL TERCİH ALGILARI			11,100		
4	KKTA1	,810			
5	KKTA2	,807			
6	KKTA3	,722			
7	KKTA4	,706			
8	KKTA5	,570			
9	KKTA6	,543			
10	KKTA7	,515			
Faktör: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE POLİTİKALARI			10,532		
11	ÖKP1	,750			
12	ÖKP2	,685			
13	ÖKP3	,654			
14	ÖKP4	,643			
15	ÖKP5	,622			
16	ÖKP6	,618			
17	ÖKP7	,584			
Faktör: İNFORMAL İLETİŞİM AĞLARI			5,239		
18	İNİA1	,676			
19	İNİA2	,553			
20	İNİA3	,392			
Faktör: MENTORLUK			4,308		
21	MEN1	,633			
22	MEN2	,445			
Faktör: MESLEKİ AYRIM			6,308		
23	MA1	,797			
24	MA2	,749			
25	MA3	,668			
26	MA4	,371			
Faktör: STEREOTİPLER			14,684		
27	STER1	,815			
28	STER1	,787			
29	STER3	,733			
30	STER4	,715			
31	STER5	,692			
32	STER6	,664			
33	STER7	,648			
34	STER8	,567			
35	STER9	,560			
36	STER10	,505			
37	STER11	,495			
38	STER12	,437			
Bartlett Küresellik Testi (p) = 0,000				Toplam Varyans	59,006

Tablo 4.9'a göre cam tavana ilişkin otuz sekiz maddenin KMO değeri 0,855 olup bu değer 0,80'den büyük bir değer olduğu için değişkenlerin faktör analizine uygunluğu mükemmel seviyededir. Elde edilen sonuçlara göre p (Sig)=0,00 < 0,05 olduğundan dolayı Barlett testi sonucu anlamlı olup veriler faktör analizi için uygundur. Yukarıda yer alan tabloya göre otuz sekiz madde yedi farklı faktöre ayrılmıştır. Bu faktörlerin toplam varyansa yaptıkları katkı yaklaşık olarak % dur. Üç maddeden oluşan birinci faktöre “çoklu rol üstlenme” denilmiş olup bu faktörün toplam varyansa katkısı %6,835 , yedi maddeden oluşan ikinci faktöre “kadınların kişisel tercih algıları” adı verilmiş olup toplam varyansa katkısı %11,100 , yedi maddeden oluşan üçüncü faktöre “örgüt kültürü ve politikaları” adı verilmiş olup toplam varyansa katkısı %10,532 , üç maddeden oluşan dördüncü faktöre “in formal iletişim ağları” adı verilmiş olup bu faktörün toplam varyansa katkısı %5,239 , iki maddeden oluşan beşinci faktöre “mentorluk” adı verilmiş olup bu faktörün toplam varyansa katkısı % 4,308 , dört maddeden oluşan altıncı faktöre “mesleki ayrım” adı verilmiş olup bu faktörün toplam varyansa katkısı %6,308 ve on iki maddeden oluşan yedinci faktöre “stereotipler” adı verilmiş olup bu faktörün toplam varyansa katkısı %14,684'dür.

Açımlayıcı faktör analizi ile belirlenen cam tavan değişkeninin uygunluğunu test etmek amacıyla AFA yapılmıştır

Tablo 4.10. Cam Tavanı İle İlgili Görüşleri

BOYUTLAR	Yargılar	KESİNLİKLE KATILMIYORUM		KATILMIYORUM		KARARSIZIM		KATILIYORUM		KESİNLİKLE KATILIYORUM		TOPLAM		- X	s.s
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
ÇRÜ	1	121	30,3	119	29,8	73	18,3	59	14,8	28	7,0	400	100,0	2,38	1,2493
	2	156	39,0	139	34,8	62	15,5	32	8,0	11	2,8	400	100,0	2,01	1,0560
	3	80	20,0	93	23,3	78	19,5	97	24,3	52	13,0	400	100,0	2,87	1,3351
KKTA	4	178	44,5	167	41,8	15	3,8	20	5,0	20	5,0	400	100,0	1,84	1,0538
	5	172	43,0	167	41,8	15	3,8	18	4,5	28	7,0	400	100,0	1,91	1,1279
	6	111	27,8	168	42,0	63	15,8	34	8,5	24	6,0	400	100,0	2,23	1,1248
	7	85	21,3	195	48,8	64	16,0	35	8,8	21	5,3	400	100,0	2,28	1,0580
	8	163	40,8	156	39,0	32	8,0	26	6,5	23	5,8	400	100,0	1,97	1,1259
	9	65	16,3	120	30,0	124	31,0	46	11,5	45	11,3	400	100,0	2,71	1,1989
	10	150	37,5	156	39,0	53	13,3	21	5,3	20	5,0	400	100,0	2,01	1,0818
	11	37	9,3	64	16,0	139	34,8	97	24,3	63	15,8	400	100,0	3,21	1,1665
ÖKP	12	71	17,8	102	25,5	87	21,8	98	24,5	42	10,5	400	100,0	2,84	1,2689
	13	29	7,2	73	18,3	77	19,3	141	35,3	80	20,0	400	100,0	3,42	1,2033
	14	46	11,5	98	24,5	113	28,2	74	18,5	69	17,3	400	100,0	3,05	1,2573
	15	49	12,3	74	18,5	91	22,8	108	27,0	78	19,5	400	100,0	3,23	1,2947
	16	57	14,2	96	24,0	95	23,8	106	26,5	46	11,5	400	100,0	2,97	1,2401
	17	77	19,3	107	26,8	51	12,8	118	29,5	47	11,8	400	100,0	2,88	1,3386
	18	122	30,5	124	31,0	93	23,3	42	10,5	19	4,8	400	100,0	2,28	1,1445
İNİA	19	151	37,8	135	33,8	53	13,3	35	8,8	26	6,5	400	100,0	2,12	1,1971
	20	31	7,8	47	11,8	52	13,0	117	29,3	153	38,3	400	100,0	3,78	1,2798
	21	55	13,8	87	21,8	82	20,5	95	23,8	81	20,3	400	100,0	3,15	1,3405
MEN	22	222	55,5	127	31,8	15	3,8	21	5,3	15	3,8	400	100,0	1,70	1,0260
	23	41	10,3	94	23,5	113	28,2	91	22,8	61	15,3	400	100,0	3,09	1,2156
MA	24	34	8,5	86	21,5	86	21,5	105	26,3	89	22,3	400	100,0	3,32	1,2679
	25	45	11,3	116	29,0	100	25,0	76	19,0	63	15,8	400	100,0	2,99	1,2505
	26	163	40,8	151	37,8	45	11,3	19	4,8	22	5,5	400	100,0	1,96	1,0985
	27	190	47,5	149	37,3	32	8,0	14	3,5	15	3,8	400	100,0	1,79	,9949
STE R	28	199	49,8	147	36,8	26	6,5	15	3,8	13	3,3	400	100,0	1,74	,9694
	29	128	32,0	130	32,5	88	22,0	29	7,2	25	6,3	400	100,0	2,23	1,1584
	30	166	41,5	132	33,0	61	15,3	23	5,8	18	4,5	400	100,0	1,99	1,0979
	31	118	29,5	139	34,8	77	19,3	42	10,5	24	6,0	400	100,0	2,29	1,1697
	32	241	60,3	106	26,5	26	6,5	13	3,3	14	3,5	400	100,0	1,63	,9899
	33	169	42,3	127	31,8	50	12,5	33	8,3	21	5,3	400	100,0	2,02	1,1631
	34	118	29,5	117	29,3	59	14,8	70	17,5	36	9,0	400	100,0	2,47	1,3167
	35	164	41,0	163	40,8	30	7,5	22	5,5	21	5,3	400	100,0	1,93	1,0844
	36	212	53,0	120	30,0	33	8,3	14	3,5	21	5,3	400	100,0	1,78	1,0861
	37	239	59,8	82	20,5	33	8,3	20	5,0	26	6,5	400	100,0	1,78	1,1917
	38	198	49,5	125	31,3	17	4,3	36	9,0	24	6,0	400	100,0	1,91	1,1969
Genel Ortalama														2,42	1,1690

Tablo 4.10’da gösterilen sonuçlara göre; cam tavan ölçeğindeki ifadelerle ilişkin verilen cevapların genel ortalaması yaklaşık olarak 2,42’dir. En yüksek ortalamaya sahip ifade 3,78 ortalamayla “20” ifadesi olup, bu ifade 3,42 ile “13” ifadesi tarafından takip edilmektedir.

4.2.6. Değişkenler Arasındaki İlişkiyle İlgili Bulgular

Korelasyon analizi, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini belirlemek amacıyla kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Pearson Momentler korelasyon katsayısı, değişkenler arasındaki ilişkilerin derecesine ve yönüne bakılmak istenildiğinde kullanılan katsayıdır. Pearson korelasyon katsayısı (r) olarak hesaplanıp -1 ile +1 arasında bir değerler almaktadır. r katsayısının negatif değer olması ilişkinin ters orantılı olduğunu, pozitif değer olması ise ilişkinin doğrusal ve pozitif olduğunu ortaya koymaktadır (Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2018: 143-144). Korelasyon katsayısı değerlerine göre dikkate alınması gereken değerlendirme aralıkları aşağıdaki şekildedir (Gürbüz & Şahin, 2018, s. 262)

$-1 \leq r < -0,7$ durumunda negatif yönde kuvvetli düzeyde ilişki vardır.

$-0,07 \leq r < -0,03$ durumunda negatif yönde orta düzeyde ilişki vardır.

$-0,30 \leq r < 0$ durumunda negatif yönde zayıf düzeyde ilişki vardır.

$0,00 < r \leq 0,30$ durumunda pozitif yönde zayıf düzeyde ilişki vardır.

$0,30 < r \leq 0,70$ durumunda pozitif yönde orta düzeyde ilişki vardır.

$0,70 < r \leq 1$ durumunda pozitif yönde kuvvetli düzeyde ilişki vardır.

Değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla pearson korelasyon katsayısı hesaplanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 4.11. Korelasyon Analizi

	Değiş.	X	Std. S	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Korunmacı Sessizlik	2,54 88	1,05 465	1												
2	Savunmacı Sessizlik	4,10 15	,914 27	,150 **	1											
3	Prososyal Sessizlik	2,75 88	1,09 492	,731 **	,148 **	1										
4	Stereotipler	1,96 38	,744 05	,207 **	-,03 3	,267 **	1									
5	Örgüt Kültürü ve Politikaları	3,08 79	,888 23	,267 **	,242 **	,301 **	,207 **	1								
6	Kadınların Kişisel Tercih Algıları	2,13 75	,786 71	-,114 *	-,401 **	-,095	-,002	-,308 **	1							
7	Çoklu Rol Üstlenme	2,42 08	1,04 420	,306 **	,109 *	,366 **	,483 **	,321 **	,133 **	1						
8	Mesleki Ayrım	2,84 25	,865 23	0,21	-,239 **	0,34	-,101 *	,136 **	,385 **	,004	1					
9	İnformel iletişim Ağları	2,73 00	,748 82	,236 **	,182 **	,329 **	,414 **	,452 **	-,216 **	,338 **	-,219 **	1				
10	Mentorluk	2,42 50	,762 12	,180 **	-,035	,134 **	,151 **	,292 **	,173 **	,274 **	,266 **	,126 *	1			
11	Kapsayıcılık	3,38 22	1,02 933	-,160 **	,392 **	-,216 **	-,049	,004	,386 **	-,099 *	-,192 **	-,038	-,115 *	1		
12	TOPLAM SESSİZLİK	3,12 23	,775 39	,878 **	,531 **	,833 **	,200 **	,354 **	-,255 **	,347 **	-,070	,324 **	,134 **	-,014	1	
13	TOPLAMC AMTAVAN	2,41 62	,434 78	,285 **	-,068	,360 **	,758 **	,563 **	,259 **	,599 **	,330 **	,488 **	,466 **	-,229 **	,264 **	1

*p<0,05 **p<0,01

Tablo 4.11'e göre Korunmacı Sessizliğin Savunmacı Sessizlik ($r = ,150^{**}$, $p < 0.05$), Prososyal Sessizlik ($r = ,731^{**}$, $p < 0.05$), Stereotipler ($r = ,207^{**}$, $p < 0.05$), Örgüt Kültürü ve Politikaları ($r = ,267^{**}$, $p < 0.05$), Kadınların Kişisel Tercih Algıları ($r = -,114^{*}$, $p < 0.05$), Çoklu Rol Üstlenme ($r = ,306^{**}$, $p < 0.05$), Mesleki Ayrım ($r = ,021$, $p < 0.05$), İnformel iletişim Ağları ($r = ,236^{**}$, $p < 0.05$), Mentorluk ($r = ,180^{**}$, $p < 0.05$), Kapsayıcılık ($r = -,160^{**}$, $p < 0.05$), Toplam Sessizlik ($r = ,878^{**}$, $p < 0.05$) ve Toplam Cam Tavan ($r = ,285^{**}$, $p < 0.05$), değişkenleri ile zayıf düzeyde pozitif yönde ilişkisi bulunmaktadır. Savunmacı Sessizlik, Prososyal Sessizlik ($r = ,148^{**}$, $p < 0.05$), Stereotipler ($r = -,033$, $p < 0.05$), Örgüt Kültürü ve Politikaları ($r = ,242^{**}$, $p < 0.05$), Kadınların Kişisel Tercih Algıları ($r = -,401^{**}$, $p < 0.05$), Çoklu Rol Üstlenme ($r = ,109^{*}$, $p < 0.05$), Mesleki Ayrım ($r = -,239^{**}$, $p < 0.05$), İnformel iletişim Ağları ($r = ,182^{**}$, $p < 0.05$), Mentorluk ($r = -,035$, $p < 0.05$), Kapsayıcılık ($r = ,392^{**}$, $p < 0.05$), Toplam Sessizlik ($r =$

,531**, $p<0.05$) ve Toplam Cam Tavan ($r = -.068$, $p<0.05$), değişkenleri ile zayıf düzeyde pozitif yönde ilişkisi bulunmaktadır. Prososyal Sessizlik, Stereotipler ($r = .267$ **, $p<0.05$), Örgüt Kültürü ve Politikaları ($r = .301$ **, $p<0.05$), Kadınların Kişisel Tercih Algıları ($r = -.095$, $p<0.05$), Çoklu Rol Üstlenme ($r = .366$ **, $p<0.05$), Mesleki Ayrım ($r = .034$, $p<0.05$), İnfomal iletişim Ağları ($r = .329$ **, $p<0.05$), Mentorluk ($r = .134$ **, $p<0.05$), Kapsayıcılık ($r = -.216$ **, $p<0.05$), Toplam Sessizlik ($r = .833$ **, $p<0.05$) ve Toplam Cam Tavan ($r = .360$ **, $p<0.05$), değişkenleri ile zayıf düzeyde pozitif yönde ilişkisi bulunmaktadır. Stereotipler, Örgüt Kültürü ve Politikaları ($r = .207$ **, $p<0.05$), Kadınların Kişisel Tercih Algıları ($r = -.002$, $p<0.05$), Çoklu Rol Üstlenme ($r = .483$ **, $p<0.05$), Mesleki Ayrım ($r = -.101$ *, $p<0.05$), İnfomal iletişim Ağları ($r = .414$ **, $p<0.05$), Mentorluk ($r = .151$ **, $p<0.05$), Kapsayıcılık ($r = -.049$, $p<0.05$), Toplam Sessizlik ($r = .200$ **, $p<0.05$) ve Toplam Cam Tavan ($r = .758$ **, $p<0.05$), değişkenleri ile zayıf düzeyde pozitif yönde ilişkisi bulunmaktadır. Örgüt Kültürü ve Politikaları, Kadınların Kişisel Tercih Algıları ($r = -.308$ **, $p<0.05$), Çoklu Rol Üstlenme ($r = .321$ **, $p<0.05$), Mesleki Ayrım ($r = .136$ **, $p<0.05$), İnfomal iletişim Ağları ($r = .452$ **, $p<0.05$), Mentorluk ($r = .292$ **, $p<0.05$), Kapsayıcılık ($r = .004$, $p<0.05$), Toplam Sessizlik ($r = .354$ **, $p<0.05$) ve Toplam Cam Tavan ($r = .563$ **, $p<0.05$), değişkenleri ile zayıf düzeyde pozitif yönde ilişkisi bulunmaktadır. Kadınların Kişisel Tercih Algıları, Çoklu Rol Üstlenme ($r = -.133$ **, $p<0.05$), Mesleki Ayrım ($r = .385$ **, $p<0.05$), İnfomal iletişim Ağları ($r = -.216$ **, $p<0.05$), Mentorluk ($r = .173$ **, $p<0.05$), Kapsayıcılık ($r = -.386$ **, $p<0.05$), Toplam Sessizlik ($r = -.255$ **, $p<0.05$) ve Toplam Cam Tavan ($r = .259$ **, $p<0.05$), değişkenleri ile zayıf düzeyde pozitif yönde ilişkisi bulunmaktadır. Çoklu Rol Üstlenme, Mesleki Ayrım ($r = .004$, $p<0.05$), İnfomal iletişim Ağları ($r = .338$ **, $p<0.05$), Mentorluk ($r = .274$ **, $p<0.05$), Kapsayıcılık ($r = -.099$ *, $p<0.05$), Toplam Sessizlik ($r = .347$ **, $p<0.05$) ve Toplam Cam Tavan ($r = .599$ **, $p<0.05$), değişkenleri ile zayıf düzeyde pozitif yönde ilişkisi bulunmaktadır. Mesleki Ayrım, İnfomal iletişim Ağları ($r = -.219$ **, $p<0.05$), Mentorluk ($r = .266$ **, $p<0.05$), Kapsayıcılık ($r = -.192$ **, $p<0.05$), Toplam Sessizlik ($r = -.070$, $p<0.05$) ve Toplam Cam Tavan ($r = .330$ **, $p<0.05$), değişkenleri ile zayıf düzeyde pozitif yönde ilişkisi bulunmaktadır. İnfomal iletişim Ağları, Mentorluk ($r = .126$ *, $p<0.05$), Kapsayıcılık ($r = -.038$, $p<0.05$), Toplam Sessizlik ($r = .324$ **, $p<0.05$) ve Toplam Cam Tavan ($r = .488$ **, $p<0.05$), değişkenleri ile zayıf düzeyde pozitif yönde ilişkisi bulunmaktadır. Mentorluk, Kapsayıcılık ($r = -.115$ *, $p<0.05$), Toplam Sessizlik ($r = .134$ **, $p<0.05$) ve Toplam Cam Tavan ($r = .466$ **, $p<0.05$), değişkenleri ile zayıf düzeyde pozitif yönde ilişkisi bulunmaktadır. Kapsayıcılık, Toplam Sessizlik ($r = -.014$, $p<0.05$) ve Toplam Cam Tavan ($r = -.229$ **, $p<0.05$), değişkenleri ile zayıf düzeyde negatif yönde ilişkisi bulunmaktadır. Toplam

Sessizlik , Toplam Cam Tavan ($r= ,264^{**}$, $p<0.05$), değişkeni ile zayıf düzeyde pozitif yönde ilişkisi bulunmaktadır . Tablo 11 incelendiğinde, değişkenler arasında genel olarak zayıf düzeyde ancak anlamlı ilişkiler bulunduğu görülmektedir. Korunmacı sessizlik; diğer sessizlik türleri, cam tavan algısı ve örgütsel faktörlerle pozitif yönde ilişkilidir. Savunmacı ve prososyal sessizlik de benzer şekilde stereotipler, örgüt kültürü, çoklu rol üstlenme, informal iletişim ağları ve mentorluk ile anlamlı pozitif ilişkiler göstermektedir. Bu durum, sessizlik düzeyleri arttıkça cam tavan algısının da yükseldiğini düşündürmektedir. Öte yandan kapsayıcılık değişkeni ile sessizlik türleri ve cam tavan arasında negatif yönlü ilişkiler saptanmıştır. Bu sonuç, kapsayıcı bir örgüt ortamının sessizliği ve cam tavan algısını azaltabileceğine işaret etmektedir.

Tablo 4.12. Hipotez Testlerinin Sonuçları

Hipotez	Sonuç
H ₁ : İşyeri kapsayıcılığı ile cam tavan sendromu arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki vardır.	<i>Kabul edildi</i>
H _{1A} : İşyeri kapsayıcılığı ile çoklu rol üstlenme düşüklüğü arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki vardır.	<i>Kabul edildi</i>
H _{1B} : İşyeri kapsayıcılığı ile kadınların kişisel tercih ve algıları düşüklüğü arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki vardır.	<i>Kabul edildi</i>
H _{1C} : İşyeri kapsayıcılığı ile örgüt kültürü ve politikaları düşüklüğü arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki vardır.	<i>Reddedildi</i>
H _{1D} : İşyeri kapsayıcılığı ile informal iletişim ağları düşüklüğü arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki vardır.	<i>Reddedildi</i>
H _{1E} : İşyeri kapsayıcılığı ile mentorluk düşüklüğü arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki vardır.	<i>Kabul edildi</i>
H _{1F} : İşyeri kapsayıcılığı ile mesleki ayrım düşüklüğü arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki vardır.	<i>Kabul edildi</i>
H _{1G} : İşyeri kapsayıcılığı ile stereotipler düşüklüğü arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki vardır.	<i>Reddedildi</i>
H ₂ : İşyeri kapsayıcılığı ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve olumsuz ilişki vardır.	<i>Kabul edildi</i>
H _{2A} : İşyeri kapsayıcılığı ile korunmacı sessizlik arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki vardır.	<i>Kabul edildi</i>
H _{2B} : İşyeri kapsayıcılığı ile savunmacı sessizlik arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki vardır.	<i>Reddedildi</i>
H _{2C} : İşyeri kapsayıcılığı ile prososyal sessizlik arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki vardır.	<i>Kabul edildi</i>
H ₃ : Cam tavan ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.	<i>Kabul edildi</i>
H _{3A} : Korunmacı sessizlik ile çoklu rol üstlenme düşüklüğü arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.	<i>Kabul edildi</i>
H _{3B} : Savunmacı sessizlik ile çoklu rol üstlenme düşüklüğü arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.	<i>Kabul edildi</i>

Tablo 4.12. (Devam)

H _{3C} : Prososyal sessizlik ile çoklu rol üstlenme düşüklüğü arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.	<i>Kabul edildi</i>
H _{3D} : Korunmacı sessizlik ile kadınların kişisel tercih ve algıları düşüklüğü arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.	<i>Reddedildi</i>
H _{3E} : Savunmacı sessizlik ile kadınların kişisel tercih ve algıları düşüklüğü arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.	<i>Reddedildi</i>
H _{3F} : Prososyal sessizlik ile kadınların kişisel tercih ve algıları düşüklüğü arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.	<i>Reddedildi</i>
H _{3G} : Korunmacı sessizlik ile örgüt kültürü ve politikaları düşüklüğü arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.	<i>Kabul edildi</i>
H _{3I} : Savunmacı sessizlik ile örgüt kültürü ve politikaları düşüklüğü arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.	<i>Kabul edildi</i>
H _{3J} : Prososyal sessizlik ile örgüt kültürü ve politikaları düşüklüğü arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.	<i>Kabul edildi</i>
H _{3K} : Korunmacı sessizlik ile in formal iletişim ağları düşüklüğü arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.	<i>Kabul edildi</i>
H _{3L} : Savunmacı sessizlik ile in formal iletişim ağları düşüklüğü arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.	<i>Kabul edildi</i>
H _{3M} : Prososyal sessizlik ile in formal iletişim ağları düşüklüğü arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.	<i>Kabul edildi</i>
H _{3N} : Korunmacı sessizlik ile mentorluk düşüklüğü arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.	<i>Kabul edildi</i>
H _{3O} : Savunmacı sessizlik ile mentorluk düşüklüğü arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.	<i>Reddedildi</i>
H _{3P} : Prososyal sessizlik ile mentorluk düşüklüğü arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.	<i>Kabul edildi</i>
H _{3R} : Korunmacı sessizlik ile mesleki ayrım düşüklüğü arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.	<i>Reddedildi</i>
H _{3S} : Savunmacı sessizlik ile mesleki ayrım düşüklüğü arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.	<i>Reddedildi</i>
H _{3T} : Prososyal sessizlik ile mesleki ayrım düşüklüğü arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.	<i>Reddedildi</i>
H _{3U} : Korunmacı sessizlik ile stereotipler düşüklüğü arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.	<i>Kabul edildi</i>
H _{3V} : Savunmacı sessizlik ile stereotipler düşüklüğü arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.	<i>Reddedildi</i>
H _{3Y} : Prososyal sessizlik ile stereotipler düşüklüğü arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.	<i>Kabul edildi</i>

GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

İşyeri kapsayıcılığı, cam tavan ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada, Erzurum ilinde faaliyet gösteren sağlık kuruluşlarındaki veri toplama süreci, 400 kadın sağlık çalışanına uygulanan anket aracılığıyla gerçekleştirilmiş olup, analizler sonucunda ulaşılan genel sonuçlar şunlardır:

Bu çalışmada işyeri kapsayıcılığı, farklılıkların yönetimini ifade eden bir kavram olarak ele alınmıştır. İşyeri kapsayıcılığı, bireyler ve gruplar arasındaki farklılıkları önemseyen, azınlıkların ihtiyaçlarını göz önünde bulunduran, toplumsal eşitliği destekleyen; ulusal ve uluslararası ölçekte kişiler, gruplar ve kurumlarla iş birliği yürüten ve böylelikle toplumsal refahın artırılmasına katkıda bulunan bir çalışma ortamı olarak tanımlanabilir. Bu araştırmada ele alınan işyeri kapsayıcılığı tek boyuttan oluşmaktadır. Çalışmamızda yapılan açıklayıcı faktör analizi ile işyeri kapsayıcılığı ölçeğinde yer alan ifadeler katılımcıların verdiği cevapların ortalaması 3,37'dir. Elde edilen cevapların ortalaması, çalışanların işyeri kapsayıcılığı algılarının orta düzeyin üstünde olduğunu gösteriyor. Örgütsel yapı içerisinde pozitif olarak kabul edilen bu kavrama ilişkin ortalamanın yüksek çıkması Erzurum ilinde faaliyet gösteren sağlık kuruluşları açısından olumlu bir durumdur. Bu durum, örgütte işyeri kapsayıcılığı yönünden olumlu uygulamaların var olduğunu fakat işyeri kapsayıcılığı algısının tüm kadın sağlık çalışanları tarafından benimsenmediğini düşündürmektedir.

Diğer bir değişken olan örgütsel sessizlik kavramı üç alt boyutta incelenmiştir. İnceleme sonucu elde edilen bulgulara göre; korunmacı sessizliğin ortalaması 2,54, savunmacı sessizliğin ortalaması 4,10 ve prososyal sessizliğin ortalaması 2,75 olarak tespit edilmiştir. Korunmacı sessizliğin ve prososyal sessizliğin düzeyi düşük çıkarken savunmacı sessizliğin ortalaması yüksek çıkmıştır. Savunmacı sessizlik düzeyinin yüksek olması, katılımcıların çalışma hayatında görüş, fikir ve bilgilerini dışa vurma noktasında çekingen davrandıklarını ve bu davranışın altındaki sebebini ise Morrison ve Milliken'in (2000) dediği gibi ' korkuya bağlı olarak' çalışanın kendini koruma güdüsünün bulunduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanlar, dışarıdan gelebilecek olumsuz durumlara karşı kendilerini güvence altına almak isterler. Yöneticilerin hoş karşılamayacağını düşündükleri bir konuyu, olası bir yaptırımdan çekindikleri için dile getiremeyebilirler. Korku düzeyi yükseldikçe ortaya çıkacak olumsuz etkiler de artacaktır. (Alparslan & Kayalar, 2012, s. 141). Dolayısıyla bu durum çalışanların örgüt içerisindeki iletişimin güçlü olmadığını ya da çalışanların üst yönetimle açık iletişim kurma yönünde güven problemi yaşadıklarını gösterebilir ve yenilikçi fikirlerin ortaya

çıkmasını, problemlerin dile getirilmesini ve örgütün gelişimini sekteye uğratabilir. Ayrıca, çalışanların problemleri dile getirmek yerine kendi içlerinde halletmeye çalışmaları ya da korkuya bağlı olarak görmezden gelmeleri bireysel ve örgütsel verimliliği olumsuz yönde etkileyebilir.

Bir diğer değişken olan cam tavanın alt boyutlarından stereotiplerin ortalaması 1,96, örgüt kültürü ve politikalarının ortalaması 3,08, kadınların kişisel tercih ve algılarının ortalaması 2,13, çoklu rol üstlenmenin ortalaması 2,42, mesleki ayrımın ortalaması 2,84, in formal iletişim ağlarının ortalaması 2,73 ve mentorluğun ortalaması 2,42 olarak tespit edilmiştir. Örgüt kültürü ve politikalarının ortalaması yüksek çıkarken diğer boyutların ortalama düzeyi düşüktür. Araştırma bulgularına göre örgüt kültürü ve politikaları boyutunda gözlemlenen yüksek ortalama değer, ters kodlu maddelerin analiz öncesinde uygun şekilde dönüştürülmesi sonucunda, çalışanların kurumlarında hâkim olan inanç, norm, sembol ve uygulamaları olumlu değerlendirdiklerini ortaya koymaktadır. Kadın sağlık çalışanları açısından bu durum, görev dağılımında adaletin sağlanması, aile ve iş yaşamını destekleyen esnek çalışma saatleri ile doğum ve süt izni gibi yasal hakların etkin biçimde uygulanmasıyla ilişkilendirilebilir. Ayrıca yöneticilerin kapsayıcı liderlik yaklaşımı sergilemesi, örgüt kültürü ve politikalarının olumlu algılanmasına katkıda bulunmaktadır. Sonuç olarak, bu yüksek ortalama çalışanların örgüt kültürü ve politikalarını destekleyici ve çalışan odaklı bir yapı olarak algıladıklarını göstermektedir.

Korelasyon analizi sonunda elde edilen bulgulara göre; H1 hipotezi, işyeri kapsayıcılığı ile cam tavan sendromu arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki olduğunu öne sürmektedir (H₁ kabul edildi). Araştırmanın bulguları, bu hipotezi destekler niteliktedir; yani işyeri kapsayıcılığı arttıkça, çalışanlar kariyerlerinde karşılaştıkları görünmez engelleri daha az deneyimlemektedir. Diğer bir ifadeyle, kapsayıcı uygulamaların ve eşitlikçi politikaların güçlü olduğu örgütlerde, cam tavan sendromu etkisi daha düşük seviyelerde hissedilmektedir.

Akademik literatür, kapsayıcılığın çalışanların motivasyon, örgütsel bağlılık ve kariyer fırsatları üzerinde belirleyici bir rol oynadığını ortaya koymaktadır (Shore vd. 2010). Bu bağlamda, kapsayıcılığın yüksek olduğu işyerleri, çalışanların kariyer fırsatlarına erişiminde şeffaf ve adil bir ortam sunmakta ve cam tavan engellerini azaltmaktadır. Dolayısıyla, H1 hipotezi, kapsayıcı bir iş ortamının cam tavan algısını azaltıcı bir işlev gördüğünü ve bu nedenle örgütlerin kapsayıcılığı artıracak stratejiler geliştirmesi gerektiğini öne sürmektedir (H₁ kabul edildi). Çalışmada elde edilen bulgular, işyeri kapsayıcılığı ile cam tavan sendromu arasında

anlamli ve olumsuz bir iliskinin bulunduğunu göstermektedir. Buna göre, örgütlerde kapsayıcılığın güçlenmesi, kadın çalışanların kariyer ilerlemelerini engelleyebilecek cam tavan algılarının azalmasına katkı sağlamaktadır. Diğer bir ifadeyle, kapsayıcı bir örgüt iklimi arttıkça kadınların üst pozisyonlara erişimlerinin önündeki görünmez engeller zayıflamakta ve çalışanlar daha eşitlikçi bir ortamda kariyerlerini sürdürebilmektedir. Bu sonuç, kapsayıcılığın yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda örgütsel yapılar ve terfi süreçleri üzerinde de dönüştürücü bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

H_{1A}: İşyeri kapsayıcılığı ile çoklu rol üstlenme düşüklüğü arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki olduğunu öne sürmektedir. Araştırma bulguları, bu hipotezi desteklemektedir (H_{1A}: kabul edildi). Elde edilen sonuç, kapsayıcı iş ortamı arttıkça çalışanların birden fazla rolü yerine getirme konusundaki yetersizlik veya zorluk algılarının azaldığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, kapsayıcılığın güçlü olduğu örgütlerde çalışanlar hem mesleki rollerini hem de özel yaşam sorumluluklarını daha dengeli bir şekilde sürdürebilmekte, çoklu rol çatışmasından kaynaklanan olumsuzlukları daha düşük düzeyde hissedebilmektedir. Akademik literatürde, kapsayıcılığın çalışanların psikolojik iyi oluşunu desteklediği, örgütsel vatandaşlık algısını artırdığı ve iş-tatmini üzerinde olumlu etkiler yarattığı ifade edilmektedir (Singh vd. 2013; Acquavita vd. 2009). Bu doğrultu da elde edilen bulgu, işyerinde kapsayıcı uygulamaların çalışanların çoklu rollerini daha uyumlu biçimde yönetmelerine yardımcı olduğunu göstermektedir. Özellikle kadın çalışanlar açısından düşünüldüğünde, kapsayıcı iş politikaları sayesinde ailevi sorumluluklar ile mesleki roller arasındaki denge daha sağlıklı kurulabilmektedir. Sonuç olarak, bu ilişkinin olumsuz yönde olması, kapsayıcılığın artmasının çoklu rol üstlenme düşüklüğünü azaltıcı bir işlev gördüğünü ve örgütlerin çalışanların çok yönlü sorumluluklarını destekleyecek kapsayıcı stratejiler geliştirmelerinin önemini vurgulamaktadır.

H_{1B}: İşyeri kapsayıcılığı ile kadınların kişisel tercih ve algıları düşüklüğü arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki olduğunu öne sürmektedir (H_{1B}. kabul edildi). Araştırma bulguları, işyerinde kapsayıcılığın artmasıyla kadınların kariyer gelişiminde kişisel tercihler ve algılardan kaynaklanan sınırlılıkların azaldığını ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle, kapsayıcı bir çalışma ortamı sağlandığında kadınların üst düzey görevleri tercih etmeme, iş-aile dengesini öne sürerek geri planda kalma ya da terfi süreçlerine isteksiz yaklaşma eğilimleri zayıflamaktadır. Kapsayıcılığın sağladığı eşit fırsatlar, şeffaf uygulamalar ve farklılıklara değer veren örgüt kültürü, kadınların kendi içsel tercihleri üzerinden gelişen sınırlamaları azaltmakta; bunun yerine daha iddialı ve kararlı kariyer hedefleri benimsemelerine zemin hazırlamaktadır.

Dolayısıyla, kapsayıcılığın yüksek olduğu kurumlarda kadınların bireysel tercihlerden kaynaklanan engelleri daha az hissedilmekte ve bu durum cam tavanın aşılmasına katkı sağlamaktadır.

H_{1C}: İşyeri kapsayıcılığı ile örgüt kültürü ve politikaları düşüklüğü arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki olduğunu öne sürmektedir (H_{1C}: Reddedildi). Araştırma sonuçları, işyeri kapsayıcılığı ile örgüt kültürü ve politikaları düşüklüğü arasında istatistiksel olarak anlamsız ve olumlu bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuş ve ilgili hipotez reddedilmiştir. Bu bulgu, kapsayıcı uygulamaların tek başına örgüt kültürü ve politikalarındaki engelleri ortadan kaldırmaya yetmediğini göstermektedir. Örgüt kültürü, çalışanların davranışlarını yönlendiren ve örgütün genel işleyişini biçimlendiren; değerler, normlar ve düşüncelerden oluşan, semboller aracılığıyla öğrenilebilen, kuşaktan kuşağa aktarılabilen ve zaman içinde değişebilen bir yapıya sahiptir (Ataman, 2001, s. 518). Davranış biçimleri üzerine kurulduğu için değişime karşı dirençli bir yapıya sahiptir ve dönüşümü genellikle uzun zaman alır. Aynı şekilde, kurum içindeki politikalar da yönetim biçimi, hiyerarşik düzen ve geçmişten gelen kurumsal alışkanlıklarla yakından ilişkilidir; bu nedenle kapsayıcı uygulamaların kısa sürede etkili olması yetersiz kalabilir. Araştırmalar, kapsayıcı stratejilerin kalıcı sonuçlar doğurabilmesi için örgüt kültürü ve politikalarıyla uyumlu bir şekilde hayata geçirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, elde edilen bulgular işyerinde kapsayıcılığın tek başına yeterli olmadığını, ancak örgütsel yapı ve politikalarla desteklendiğinde kadın çalışanların kariyer gelişiminde karşılaştığı yapısal engellerin azaltılabileceğini göstermektedir.

H_{1D}: İşyeri kapsayıcılığı ile informal iletişim ağları düşüklüğü arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki olduğunu öne sürmektedir (H_{1D}: Reddedildi). Araştırmada elde edilen bulgular, işyeri kapsayıcılığı ile in formal iletişim ağlarındaki düşüklük arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını göstermiştir. Bu sonuç, iş yeri kapsayıcılığı uygulamalarının tek başına resmi olmayan iletişim ağlarını dönüştürmede yeterli olmadığını düşündürmektedir. Bazı çalışmalarda kapsayıcılık ile in formal iletişim arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bu farklılığın sebebi, iş ortamı ve sektör farkları olabilir; örneğin özel sektör veya daha dinamik kurumlarda in formal iletişim ağları daha esnek ve kapsayıcılığa duyarlı olabilir. Ayrıca bireyin profili, çalışma süresi, pozisyonları, kurum içi ilişkiler de informal iletişimi etkileyen önemli faktörlerdir. İş yeri kapsayıcılığı uygulamalarının kapsamı ve uygulanma biçimi de bu farklılıkta rol oynayabilir. Son olarak, kültürel ve coğrafi farklılıklar da elde edilen sonuçları

etkileyebilir. Tüm bu etkenler, kapsayıcılığın etkisinin bağlam ve uygulama biçimine bağlı olarak değişebileceğini ve in formal iletişimde tek başına belirleyici olmadığını göstermektedir.

H_{1E}: İşyeri kapsayıcılığı ile mentorluk düşüklüğü arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki olduğu ileri sürülmüş (H_{1E}: kabul edildi). Elde edilen sonuçlar, bu iki değişken arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu bulgu, işyeri kapsayıcılığının yüksek olduğu durumlarda çalışanların mentorluk desteğine olan bağımlılıklarının veya mentorluk sürecine katılım algılarının azaldığını işaret etmektedir. Yani, işyeri kapsayıcılığı yüksek olan örgütlerde, çalışanlar kendilerini değerli ve eşit fırsatlara sahip hissettikleri için mentorluk desteğine daha az ihtiyaç duyabilirler.

H_{1F}: İşyeri kapsayıcılığı ile mesleki ayırım düşüklüğü arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki olduğu öne sürülmüştür (H_{1F}: kabul edildi). Elde edilen bulgular, işyeri kapsayıcılığı ile mesleki ayırım düşüklüğü arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu da kapsayıcı bir iş ortamının benimsendiği örgütlerde çalışanların mesleki ayrımcılık algısının düşürdüğünü ifade etmektedir. Benzer şekilde, Shore ve arkadaşları (2011) da kapsayıcı iş ortamlarının çalışanların eşitlik algısını yükselttiğini ve ayrımcılık algısını düşürdüğünü göstermiştir. Bu bulgu, örgütlerin çeşitlilik ve eşitlik odaklı politikalar uygulamasının, çalışanların ayrımcılık algısını düşürmede etkili olabileceğini göstermektedir.

H_{1G}: İşyeri kapsayıcılığı ile stereotipler düşüklüğü arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki olduğu öne sürülmüştür (H_{1G}: Reddedildi). Ancak araştırma sonuçları bu ilişkiyi desteklememiştir. Bu durum, kapsayıcı uygulamaların çalışanların stereotip algıları üzerinde anında etkili olamayacağını düşündürmektedir.

H₂: İşyeri kapsayıcılığı ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve olumsuz ilişki olduğunu öne sürmektedir (H₂: kabul edildi). Araştırma sonuçları, kapsayıcı bir iş ortamının güçlendirilmesinin çalışanların sessizlik eğilimini azalttığını göstermektedir. Diğer bir deyişle, işyerinde farklılıklara değer verilmesi, eşitlikçi politikaların benimsenmesi, çalışanların fikirlerini rahatça dile getirebilecekleri bir iklimin oluşturulması gibi kapsayıcı uygulamalar örgütsel sessizliği zayıflatmaktadır. Bu durum, kapsayıcılığın sağlandığı ortamlarda çalışanların kendilerini daha güvende hissetmelerine, fikir ve önerilerini içinde bulundukları kuruma rahatlıkla iletebilmelerine imkân tanımaktadır. Bu sebeple, işyeri kapsayıcılığı düzeyi arttıkça sessizlik eğilimi düşmekte; kapsayıcılığın yeterli olmadığı ortamlarda ise çalışanların daha çok sessiz kalmayı tercih ettikleri anlaşılmaktadır.

H_{2A}: İşyeri kapsayıcılığı ile korunmacı sessizlik arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki olduğunu öne sürmektedir (H_{2A}: kabul edildi). Elde edilen sonuçlar bu hipotezi desteklemektedir. Kapsayıcılık düzeyi arttıkça çalışanların korunmacı sessizlik algılarının düştüğü tespit edilmiştir. Yani, kapsayıcı bir çalışma ortamında bireyler içinde bulundukları örgütü veya iş arkadaşlarını koruma gerekçesiyle fikir ve önerilerini bilinçli olarak saklama ihtiyacı hissetmemektedir. Bu durum, işyeri kapsayıcılığının artmasıyla beraber çalışanların kendilerini daha rahat ifade edebildiklerini, örgütsel işleyişin aksamasına yol açabilecek konuları kabul etmek yerine söz konusu şartları değiştirme eğiliminde olduklarını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla işyeri kapsayıcılığının, iletişimde şeffaflığı ve güvenli çalışma ortamını güçlendirdiği; çalışanların örgütsel faydayı gözetirken sessiz kalma yöneliminin azaldığı sonucuna ulaşılabilmektedir.

H_{2B}: İşyeri kapsayıcılığı ile savunmacı sessizlik arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki olduğunu öne sürmektedir (H_{2B}: Reddedildi). Araştırma sonuçları, hipotezi istatistiksel olarak desteklememiştir. Mevcut bulgu, işyeri kapsayıcılığının artmasının savunmacı sessizliği tek başına azaltacağı dair varsayımı doğrulamamaktadır. Sonuçlar, örgüt içi süreçlerde işyeri kapsayıcılığının etkisinin tek başına yeterli olmayacağını veya farklı değişkenlerden etkilenmiş olabileceğini düşündürmektedir. Bu sebeple, gelecekte yapılacak çalışmalarda bu ilişkinin daha detaylı incelenmesi önerilmektedir.

H_{2C}: İşyeri kapsayıcılığı ile prososyal sessizlik arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki olduğunu öne sürmektedir (H_{2C}: kabul edildi). Elde edilen bulgu, işyeri kapsayıcılığı arttıkça çalışanların prososyal sessizlik düzeyinde azalma olacağını ortaya koymaktadır. Yani, güçlü kapsayıcı uygulamaların olduğu işyerlerinde çalışanlar, iş arkadaşlarının ya da örgütün faydasına olacak konularda sessiz kalmayı tercih etmemekte; fikirlerini, eleştirilerini ve görüşlerini daha rahat ifade edebilmektedir. Bu durum, kapsayıcı bir iş ortamının örgütsel iletişimi güçlendirdiğini göstermektedir.

H₃: Cam tavan ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğunu öne sürmektedir (H₃: kabul edildi). Araştırma sonuçları, cam tavan ile örgütsel sessizlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu desteklemektedir. Bu bulgu, kariyer gelişiminde cam tavan engelleriyle karşılaşan kadın çalışanların, görüşlerini dile getirme konusunda daha isteksiz davrandıklarını ve sessiz kalmayı tercih ettiklerini ortaya koymaktadır. Çalışanların terfi olanaklarının sınırlı olduğu algısı, düşüncelerini ifade etmenin sonuçsuz kalacağı ya da olumsuz tepkilerle karşılanacağı düşüncesini güçlendirmekte ve sessizlik eğilimini artırmaktadır.

Dolayısıyla, cam tavan sadece kadınların üst yönetim pozisyonlarına ulaşımını sınırlandıran bir engel olarak değil, aynı zamanda örgüt içi iletişim, katılım ve çalışanların kendilerini ifade etme düzeyleri üzerinde negatif etkiye sahip bir unsur olarak değerlendirilebilir. Literatürde yapılan araştırmalar incelendiğinde benzer sonuçlar elde eden çalışmaların olduğu görülmüştür. Bu çalışmalardan İnandı ve arkadaşları (2017), Mersin’de ilköğretim ve lise kademelerinde çalışan 522 kadın öğretmenler üzerinde gerçekleştirdiği incelemede, kadınların cam tavan algılarının örgütsel sessizlik düzeyleri ile orta seviyede ve pozitif yönde bir ilişki gösterdiğini saptamıştır. Gezer (2019) ise çalışmasında Tekirdağ’ın Malkara ilçesindeki devlet okullarında görevli 232 öğretmene yönelik yürüttüğü anket çalışmasında, kadın öğretmenlerin cam tavan algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı ve orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğunu saptamıştır. Güçer ve arkadaşları (2018) tarafından Bodrum’daki otel işletmelerinde görev yapan 429 kadının katılımıyla yürütülen bir başka çalışmada, örgütlerde ortaya çıkan sorunlar, cam tavan algısını oluşturan psikolojik, fiziksel ve kişisel unsurlar başlıkları altında ele alınmış; kadın çalışanların işyerinde karşılaştığı bu sorunların örgütsel sessizlik düzeylerini artırdığı belirlenmiştir. Tüm bu sonuçlar araştırmadan elde edilen bulgularının literatürle paralel olduğunu ortaya koymaktadır.

Korunmacı sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik ile çoklu rol üstlenme düşüklüğü arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu öne sürülmektedir (H_{3A} , H_{3B} , H_{3C} kabul edildi). Araştırmadan elde edilen bulgular, korunmacı, savunmacı ve prososyal sessizlik ile çoklu rol üstlenme düşüklüğü arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, çalışan bireylerin aynı anda birden fazla görev ve sorumluluk üstlendiklerinde, farklı sessizlik türlerine başvurma eğilimlerinin arttığını göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, rol çeşitliliği arttıkça çalışanlar, kimi zaman örgütlerini korumak için korunmacı sessizliği, kimi zaman kendilerini korumak amacıyla savunmacı sessizliği ve kimi zaman da diğerlerini (çalışma arkadaşları arasındaki kaynaşmayı bozmamak) gözetmek amacıyla prososyal sessiz kalmayı tercih edebilmektedir (Pinder & Harlos, 2001; Çakıcı, 2010). Sonuç olarak, çoklu rol üstlenmenin çalışanların örgütsel faaliyetlerinde düşüncelerini dile getirme davranışlarını sınırlayarak sessizlik eğilimlerini artıran bir faktör olduğu söylenebilir.

Korunmacı sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik ile kadınların kişisel tercih ve algıları düşüklüğü arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu öne sürülmektedir (H_{3D} , H_{3E} , H_{3F} Reddedildi). Araştırmadan elde edilen bulgular, hipotezi desteklememektedir. Bu durum, kişisel algı ve tercihlerin, kadın çalışanların farklı sessizlik türlerini sergileme eğilimleri

üzerinde belirleyici bir unsur olmadığını ortaya koymaktadır. Diğer bir ifadeyle, kadın çalışanlar kişisel tercih ve algılarından bağımsız biçimde, çeşitli sessizlik biçimlerini sergileyebilmektedirler. Bu sonuç, bireysel ve örgütsel faktörlerin sessizlik davranışları üzerindeki etkisinin birden fazla olduğunu ve kişisel tercih ve algıların tek başına belirleyici olmadığını vurgulamaktadır.

Korunmacı sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik ile örgüt kültürü ve politikaları düşüklüğü arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu öne sürülmektedir (H_{3G} , H_{3I} , H_{3J} kabul edildi). Elde edilen bulgular, hipotezi desteklemektedir. Bu bulgu, örgütlerdeki kültürel yapı ve politika eksikliklerinin, kadın çalışanlarda sessizlik eğilimini artırıcı bir etkiye sahip olabileceğini ortaya koymaktadır. Başka bir ifadeyle, örgütsel kültürü ve politikalarının güçlendirilmediği ve yetersiz kaldığı durumlarda çalışanların kendilerini ifade etmek yerine sessizliği tercih etme eğiliminin arttığı söylenebilir.

Korunmacı sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik ile in formal iletişim ağları düşüklüğü arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu öne sürülmektedir (H_{3K} , H_{3L} , H_{3M} kabul edildi). Elde edilen bulgular hipotezi desteklemektedir. Bu sonuç, örgüt içinde açık ve güçlü bir iletişim ağı oluşmadığında kadın çalışanların sessiz kalma davranışına daha çok yöneldiğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, çalışanların resmi olmayan iletişim kanallarına ulaşımın sınırlı olduğu durumlarda, kadın çalışanların görüş ve düşüncelerini paylaşmak yerine sessiz kalmayı tercih etme eğilimlerinin güçlendiği söylenebilir.

Korunmacı sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik ile mentorluk düşüklüğü arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu öne sürülmektedir (H_{3N} , H_{3P} kabul edildi, H_{3O} Reddedildi). Araştırma bulguları, korunmacı ve prososyal sessizlik ile mentorluk algısının zayıflığı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu durum, çalışanların mentorluk desteğine erişiminin sınırlı olduğu ortamlarda, sessizlik davranışlarını daha yoğun biçimde sergileyebileceklerini ortaya koymaktadır. Öte yandan, savunmacı sessizlik ile mentorluk arasında anlamlı bir ilişki bulunmaması, bu sessizlik biçiminin mentorluk düzeyinden bağımsız olarak ortaya çıkabileceğini düşündürmektedir. Dolayısıyla, mentorluk desteğinin yetersiz olduğu ortamlarda çalışanların bilgi paylaşımını sınırlayarak korunmacı ve prososyal sessizliği benimseme eğilimlerinin arttığı söylenebilir.

Korunmacı sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik ile mesleki ayrım düşüklüğü arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (H_{3R} , H_{3S} , H_{3T} Reddedildi). Araştırma bulguları, korunmacı, savunmacı ve prososyal sessizlik ile mesleki

ayrım algısının zayıflığı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmadığını göstermektedir. Bu durum, çalışanların mesleki ayrımın düşük olduğu ortamlarda bile sessizlik davranışlarını sergileme eğilimlerinin belirleyici bir şekilde etkilenmediğini ortaya koymaktadır. Başka bir ifadeyle, mesleki ayrım düzeyinin düşüklüğü, çalışanların sessiz kalma tutumları üzerinde tek başına belirleyici bir faktör olarak değerlendirilemez.

Korunmacı sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik ile stereotipler düşüklüğü arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu öne sürülmektedir (H_{3U}, H_{3Y} kabul edildi, H_{3V} Reddedildi). Araştırma bulguları, korunmacı ve prososyal sessizlik ile düşük stereotip algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. Bu durum, çalışanların stereotiplerin daha az hâkim olduğu ortamlarda dahi korunmacı ve prososyal sessizlik davranışlarını sergileyebileceklerini ortaya koymaktadır. Öte yandan, savunmacı sessizlik ile düşük stereotip algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaması, bu sessizlik biçiminin çalışanların stereotip algısından bağımsız olarak ortaya çıkabileceğini düşündürmektedir.

Sonuç olarak araştırma bulguları, işyeri kapsayıcılığı, cam tavan algısı ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilerin birbirini etkileyen bir yapı olduğunu göstermektedir. Genel anlamda, kapsayıcı bir iş yerinin varlığı, kadın çalışanların kendilerini ifade etme olanaklarını artırmakta ve sessiz kalma davranışlarını azaltmaktadır. Öte yandan, kapsayıcılığın sınırlı olduğu, cam tavan algısının güçlü olduğu veya örgüt kültürü ve politikaları konusunda eksikliklerin bulunduğu durumlarda kadın çalışanların korunmacı, prososyal ve bazı durumlarda savunmacı sessizlik biçimlerini daha fazla sergiledikleri gözlemlenmektedir. Bu sonuçlar, işyeri kapsayıcılığının güçlendirilmesinin, cam tavan etkilerini azaltmada ve örgütsel sessizliği düşürmede önemli bir rol oynayabileceğini ortaya koymaktadır. Yani cam tavan sendromu işyeri kapsayıcılığı ile önlenabilir.

ARAŞTIRMACILARA ÖNERİLER

İşyeri kapsayıcılığı, cam tavan ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlayan bu çalışma Erzurum ilindeki kadın sağlık çalışanlarını kapsayacak şekilde yapılmıştır. Çalışmanın Erzurum’la sınırlandırılmış olması, sonuçların genellenmesini kısıtlamaktadır. Bu sebeple gelecekte yapılacak yeni çalışmaların, farklı bölgelerde, değişik sektörlerde ve farklı cinsiyet gruplarını kapsayacak örneklemeler üzerinde incelemeler yapılması önerilmektedir. Öte yandan, bu araştırmada nicel yaklaşım tercih edilmiştir; ilerleyen çalışmalarda nitel ya da karma yöntemler kullanılarak daha ayrıntılı ve kapsamlı sonuçlar elde edilebilir. Özellikle nitel yöntemler arasında yer alan görüşme ve odak grup çalışmaları, kadınların cam tavan engellerine ve sessizlik eğilimlerine dair kişisel deneyimlerini açığa çıkarmada faydalı olacaktır. Kültürel unsurların örgütsel süreçler üzerindeki etkisi göz önünde bulundurulduğunda, farklı kültürler arasında yapılacak karşılaştırmaların çalışmaya çok yönlü incelenmesine katkı sağlayabilir. Son olarak, tükenmişlik, iş tatmini veya örgütsel bağlılık gibi değişkenlerin işyeri kapsayıcılığı, cam tavan ve örgütsel sessizlik ilişkilerindeki aracılık veya düzenleyici etkisi ileri analizlerle ele alınabilir. Bunun yanında yöneticilerin kapsayıcı bir çalışma ortamı oluşturmak için aktif adımlar atmaları da önemlidir. Yöneticilerin çalışanlar arasında açık iletişimi desteklemesi, fırsat eşitliğini güçlendirmesi ve adil uygulamaları hayata geçirmesi cam tavan algısını azaltabilir. Çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri güvenli bir örgüt iklimi yaratılması, sessizliğin azalmasına ve verimliliğin artmasına katkı sağlayacaktır. Bu doğrultuda mentorluk programlarının geliştirilmesi, şeffaf terfi süreçlerinin uygulanması ve kapsayıcı liderlik anlayışının benimsenmesi yöneticilere yönelik önemli bir öneri olarak değerlendirilebilir.

KAYNAKÇA

- Acemoğlu, D. & Robinson, J.A. (2023) *Ulusların Düşüşü*, İstanbul: Doğan Kitap
- Acquavita, S.P., Pittman, J., Gibbons, M., & Castellanos-Brown, K. (2009) Personal And Organizational Diversity Factors ‘Impact on Social Workers’ Job Satisfaction: Results From a National Internet-Based Survey. *Administration in Social Work*, 33, 151-166
Doi: 10.1080/03643100902768824
- Afşar, L. (2013). “Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul.
- Akçoğlan, M. (1997). *Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticiler*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- AKIN, A., (01.11.2006) “Toplumsal Cinsiyet”, <http://www.gencgazeteciler.org/tcinsiyet.asp> .
- AKŞİT AŞIK, N. (2014). Konaklama İşletmelerinde Cam Tavan Sendromu Kavramsal Bir Değerlendirme. *UHBAB Journal*, (9).
- Alioğulları, Z. D. (2012). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir uygulama* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi.
- Alparslan, A. M. (2010). “Örgütsel Sessizlik İklimi ve İş Gören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta
- ALPARSLAN, A., & Kayalar, M. (2012). *Örgütsel sessizlik: sessizlik davranışları, örgütsel ve bireysel etkileri*. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (6), 136-147.
- Al-Talib, H. (1992). *Training Guide for Islamic Workers*, 2.Edt., United States of America, International Graphics.
- Altınay, M. ve Yavuz, E. (2017). *Örgütsel Sessizlik: Farklı Sektörler Üzerinde Bir Araştırma*. 4th International Congress of Tourism & Management Researches, 12- 14 May 2017, ss.175-181.

- Anthony, K. I. (2017). Igwebuike as an Igbo-African philosophy of inclusive leadership. *Igwebuike: An African Journal of Arts and Humanities*, 3(7), 165-183
- ATAAY, N. Aylin, (1998).“Kadın Yöneticilerin Kariyer Boyutları ve Etenleri”, *20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı*, (Ed: Oya Çitci), TODAİE Yayınları, Yayın No: 285, Ankara.
- Aydın, Ş., Özkul, E., & Karakaş Tandoğan, G. (2007). *Otel işletmelerinde kadınların üst ve tepe yönetime yükseltilmesinde cam tavan etkisi üzerine bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Bagheri, G., Zarei, R., & Aeen, M. N. (2012). *Organizational silence (basic concepts and its development factors). Ideal Type of Management, 1 (1), 47-58.*
- Barton, D. H. (2017). *Effect of inclusive climate on worker engagement and turnover intentions for female technology workers*. Northcentral University.
- Barutçugil, İ. (2002). *İş hayatında kadın yönetici*. Kariyer Yayıncılık.
- Batmunkh, M. (2011). *Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ve bir araştırma* (Master's thesis, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Bayrak, S., & Yücel, A. (2000). Kadın cinsiyeti, yöneticilik ve güç bir paradoks mu? *11. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*.
- Bildik B, (2009). *Örgütsel Sessizlik İklimi ve İş Gören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Kocaeli.
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological inquiry*, 34(2).
- Booyesen, L. (2013). The development of inclusive leadership practice and processes. *Diversity at work: The practice of inclusion*, 296-329.
- Boulding, E. (1977). *The Underside of History: A View of Women Through Time*, West view Press Boulder, Colorado.114-119
- Bowen, F. & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice, *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1393- 1417.

- BRINSFIELD Chad T. (2009) “*Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors Dissertation*”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ohio State University.
- Brimhall, K. C. (2017). *Improving the Quality of Health Care Services through Inclusive Leadership in a Diverse Organizational Context* (Doctoral dissertation, University of Southern California).
- Callazo Jr, J.L. & Kmec, J.A. (2019) Organizational Emphasis On Inclusion As A Cultural Value And Third-Party Response To Sexual Harrassment, *Employee Relations*, 41(1), 52-66
- Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, S. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitapevi, Ankara, s.315
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
- Carnes, M., Morrissey, C., & Geller, S. E. (2008). Women's health and women's leadership in academic medicine: hitting the same glass ceiling?. *Journal of women's health*, 17(9), 1453-1462.
- Celep, C. (2004). *Eğitim örgütlerinde dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık
- Cho, S., & Mor Barak, M. E. (2008). Understanding of diversity and inclusion in a perceived homogeneous culture: A study of organizational commitment and job performance among Korean employees. *Administration in Social Work*, 32(4), 100-126.
- Chrobot-Mason, D., Ruderman, M. D. ve Nishii, L. H. (2014). Leadership in a diverse workplace. D. Day (Ed.), *In the oxford handbook of leadership and organizations* (ss. 683–708). New York: Oxford University Press. 1. Baskı
- Civek, F., & Ulusoy, T. (2021). Cam tavan sendromu ve yetenek yönetimi: Kavramsal bir değerlendirme. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 3264-3281.
- Clevenger, L., ve Singh, N. (2013). Exploring barriers that lead to the glass ceiling effect for women in the U.S. hospitality industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 12(4), 376-399.
- Cooper Jackson, J. (2001). Women middle managers’ perception of the glass ceiling. *Women in management review*, 16(1), 30-41.

- Cottrill, K.R. (2011) Antecedents And Outcomes Of Inclusion: Exploring Authentic Leadership, Organizational Climate For Ethics, Organization-Based SelfEsteem, And Organizational Citizenship Behaviors, Phd.Thesis, USA, Los Angeles:Alliant International University
- Cox Jr, T. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 34-47.
- Çakıcı, A., (2010). “Örgütlerde İş Gören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?”, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Çakıcı, Ayşehan ,(2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı 1, 2007, S.145 162
- Çakıcı, Y. D. D. A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çakır, A. (2014). Faktör analizi. İstanbul, <https://www.ders.es/faktor2.pdf>: TC İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Doktora Programı.
- Çalık, E. B. (2023). *İşyeri Kapsayıcılığının Gelişiminde İslami Liderliğin Rolü*. Sakarya Üniversitesi (Turkey).
- Çetin, A. (2011). Kadın yöneticilerin cam tavan algısının cam tavanı aşma stratejilerine etkisi: Bursa ili tekstil sektöründe bir alan araştırması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 49(33), 19-34. VAR
- Çitli, İ. İ. (2015). *Örgütsel sessizlik ile tükenmişlik arasındaki ilişki ve bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), *Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul*.
- Çizel, B., & Çizel, R. (2014). Engellilerin turizm kısıtları ve turist olma niyeti ilişkisinde aracı değişkenler: Motivasyon gücü ve öğrenilmiş çaresizlik. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(2), 176-189.
- David, A., Joan, M. H., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Journal of Social Forces*, 80(2), 655-681
- Davidson, M. N., & Ferdman, B. M. (2002) Inclusion: What Can I And My Organization Do About It. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 39(4), 80-85.

- Daya, P. (2014) Diversity And Inclusion In An Emerging Market Context, Equality, Diversity and Inclusion: An *International Journal*, 33(3), 293-308
- Demir, M. (2010), “Algılanan Adalette Örgütsel Sessizlik Davranışının Kariyer Beklentisine Etkisi”, *11. Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı*, Kuşadası, s.577-589
- Demir, M., & Demir, Ş. Ş. (2012). Yükseköğretim Kurumlarında Örgütsel Sessizlik: Turizm Lisans Eğitimi Kurumları Örneği. *Milli Eğitim Dergisi*, 42(193), 184-199.
- Doğramacı, E. (1997). Türkiye’de Kadının Dünyü Bugünü. İş Bankası Kültür Yayınları.
- Doğru, Alev (2010). “Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri ve İş Tatminine Etkisi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya.
- Dreher, George F. (2003), “Breaking the Glass Ceiling: The Effects of Sex Ratios and Worklife Programs on Female Leadership at the Top”, *Human Relations*.
- Dulum, S. (2006). Osmanlı Devleti’nde kadının statüsü, eğitimi ve çalışma hayatı (1839–1918) (Unpublished Master Thesis). Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E.S., & Çinko M. (2018). Sosyal bilimlerde SPSS’le veri analizi. 7. Basım. Beta Basım Yayım. İstanbul .
- Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003), Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, *Journal of Management Studies*, 40 (6), s. 1359-1392
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). “Conceptualizing Employee Silence And Employee Voice As Multidimensional Constructs”. *Journal of management studies*, 40(6), s.1359-1392.
- Eagly, A., Johannesen-Schmidt, M., ve Van Engen, M. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569–591.
- Ekine, A. O. (2018). Women in academic arena: Struggles, strategies and personal choices. *Gender Issues*, 35(4), 318-329. Roper, R. L. (2019). Does gender bias still affect women in science? *Microbiology and molecular biology Reviews*, 83(3).1-9.

- Erçen, A. (2008). *Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- ERDUR, D. A. (2020). İnsan kaynakları yöneticilerinin gözünden çeşitlilik, kapsayıcılık ve dışlayıcılık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(1), 207-225.
- Eren, Erol, (2003) *Yönetim Organizasyon*, Beta 4, Basım İstanbul
- Ergeneli, A., & 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.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O., & Öztürk, A. G. U. C. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 97-124.
- EYUBOĞLU, Dilek, Kadın İşgücünün Değerlendirilmesinde Yetersizlikler, Millî Prodüktivite Merkezi Yayınları, Yayın No: 637, Ankara, 1999.
- Ferdman, B. M. (2014). *The practice of inclusion in diverse organizations: Toward a systemic and inclusive framework*. B. M. Ferdman ve B. R. Deane (Ed.), In diversity at work: The practice of inclusion içinde (ss. 3–54). San Francisco: Jossey-Bass. 1. baskı.
- Ferdman, B. M. (2017). Paradoxes of Inclusion: Understanding and Managing the Tensions of Diversity and Multiculturalism. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(2), 235-263
- Gasorek, D. (2000) Inclusion At Dun & Bradstreet: Building a High-Performing Company. The Diversity Factor, 8(4), 25-29.
- Genç, Nurullah, Fatih Karcıoğlu (2000). Örgüt İkliminin Gücü, Aşkale Çimento Örneği. İstanbul: Karizma Yayınları.
- Gerritsen, R. (2020). *Barriers and facilitators to inclusive leadership*. Master Thesis, Radboud University, June 2020.
- Gezer, S. (2019). *Öğretmenlerin cam tavan sendromu algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

- Giovannini, M. (2004). What gets measured gets done: Achieving results through diversity and inclusion. *The journal for quality and participation*, 27(4), 21.
- Gökakın, Z. (2000). Doksanlı Yılların Yeni Kahramanları: Türkiye’de Girişimci Kadın Profili. Erciyes Üniversitesi 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Nevşehir, 109- 121.
- Göksel ATAMAN, *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001, s. 518
- Göksel, B. (1998). Çağlar boyunca Türk kadını ve Atatürk. *Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi*, 14(41), 406-416.
- Guillaume, Y.R.F., Dawson, J.F., Priola, V., Sacramento, C.A., Woods, S.A., Higson, H.E., Budhwar, P.S. & West, M.A. (2014). Managing Diversity In Organizations: An Integrative Model And Agenda For Future Research, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5),783-802.
- Güçer, E., Keleş, Y., Demirdağ, Ş. A., & Çelikkanat, N. (2018). *Kadın İş görenlerin Karşılaştığı Sorunların Örgütsel Sessizlikleri Üzerindeki Etkisi: Bodrum’daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 20(2), 1-18.
- Gül, E. (2021). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması ve kapsayıcı liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracılık rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 24(2), 323-339.
- Gül, H. ve Oktay, E. (2009). Türkiye ve Dünya’da Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Algıları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(18), 421-436.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2014). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. *Ankara: Seçkin Yayıncılık*, 271, 74-82.
- Hollander, E. (2012). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. Routledge.
- Holvino, E., Ferdman, B. M., & Merrill-Sands, D. (2004). *Creating And Sustaining Diversity And Inclusion In Organizations: Strategies And Approaches*. M. S. Stockdale & F. J.

- Horia, M. (2013). *Struggling for Organizational Identity: Employee Voice and Silence*, Lumen International Conference Logos Universality Mentality Education Novelty Procedia-Social and Behavioral Sciences. 92(1), 574-581
- Hoşgör, H., Hoşgör, D. G., & Memiş, K. (2016). Sosyo-Demografik Özellikler ile Cam Tavan Sendromu Arasındaki İlişki ve Farklılıkların İncelenmesi: Sağlık Çalışanları Örneği/The Research of Relationship and Differences Between Socio-Demographic Features and Glass Ceiling Syndrome Healthcare Professio. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(35).
- Högemark, F. (2018) How To Design and Deliver An Inclusive Workplace Learning Strategy, *Strategic HR Review*, 17(5),259-260
- Hwang, J., & Hopkins, K. M. (2015) A Structural Equation Model Of The Effects Of Diversity Characteristics And Inclusion On Organizational Outcomes In The Child Welfare Workforce. *Children and Youth Services Review*, 50, 44–52. <http://dx.doi.org/10.1016/j.childyouth.2015.01.012>
- İnandı, Y., Gün, M. E., & Giliç, F. (2017). The Study of Relationship between Women Teachers' Career Barriers and Organizational Silence: Viewpoint of Women and Men Teachers. *European Journal of Contemporary Education*, 6(3), 542-556.
- İslamoğlu, A. H., & Alniaçık, Ü. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (511). İstanbul: Beta Yayınevi.
- İşcan, Faruk ve Timuroğlu, Kürşat (2007), “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama” *Journal of Economics and Administrative Sciences* 21(1), 120-135.
- İşleyici, K. (2015). *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Zonguldak İli Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Bolu.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elâzığ.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50-64

- Kaplan, M. (2007). *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İş gören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Karaca, A. (2007). *Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karakaya, Ş., & Reyhanoglu, M. (2020). Erkek egemen dünyada kadın yönetici olmak: Kadın yönetici çevresi üzerine bir araştırma. *Journal of Politics Economy and Management*, 3(1), 47-74.
- Karakütük, K. (2012). *Eğitim Planlaması*. (1. Baskı). Elhan Yayın Dağıtım: Ankara
- Karcıoğlu, F., Leblebici, Y., (2014). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: “Cam Tavan Sendromu” Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28 (4), 1-20.
- Kevser, M. (2019). Farklılıkların yönetimi kavramına yönelik kuramsal bir değerlendirme. *International Journal of Business and Economic Studies*, 1(2), 86-95.
- Kılıç, R., Keklik, B. ve Yıldız, H. (2014). “Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. *Yönetim ve Ekonomi*, 21(2), s.249-268.
- Kiikkilä, O. (2021). Characteristics of inclusive leadership and differences in awareness and attitudes. *Leadership*, 15(1), 27-43.
- KOCACIK, Faruk; GÖKKAYA, Veda B. (2005). “Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1).
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, 12. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, s.446
- Korkmaz, H. (2016). Yönetimde Kadın ve Cam Tavan Sendromu. *Alternatif Politika*, 8(Special), 95-112.
- Kozlu, C. (2008). *21.Yüzyılda Uluslararası Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar*, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları
- Köprülü, M. N. (2020). *X ve Y kuşağı bağlamında örgütsel sessizlik ve presenteeism ilişkisinin incelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 1-284.

- KSGM (2008). Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Ulusal Eylem Planı 2008-2013, T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, Ankara.
- KSSGM (1999). Gıda İşkolunda Çalışan Kadınların Koşulları ve Geleceği, KSSGM Yayınları, Ankara.
- KSSGM (T.C. Başbakanlık Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü) (2000).
- KURNAZ, Şefika, Cumhuriyet Öncesinde Türk Kadını (1839-1923), T.C. Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı Yayınları, Genel Yayın No: 4, 2. Baskı, Ankara, 1991.
- Lennox, R., Herlihy, P. A., Sharar, D. A., & Robey, M. (2022). Construction and validation of a short inclusion scale. *The Journal of Total Rewards*.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of applied psychology*, 86(2), 326.
- Lirio, P., Lee, M. D., Williams, M. L., Haugen, L. K. ve Kossek, E. E. (2008). The inclusion challenge with reduced-load professionals: The role of the manager. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the *Society of Human Resources Management*, 47(3), 443–461.
- Litwin, George, H. Stringer, Robert, A. (1974). *Motivation and Organizational Climate*, 3rd Edition, Harvard University Press, Boston.
- Lockwood, N. (2004). Cam Tavan: Yerel ve Uluslararası Perspektifler İK İçerik Uzmanı, 1-11.
- Mattis, M. C. (2004). Women Entrepreneurs: Out From Under the Glass Ceiling, *Women in Management Review*, No. 19 (3), 54-163.
- Mayuk, A. (2013). *Çalışma Yaşamında Kadın ve Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerde Cam Tavan Sendromunu Önlemeye Yönelik Stratejiler: İstanbul 101 Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Mcilongo, M. & Strydom, K. (2021). The significance of mentorship in supporting the career advancement of women in the public sector. *Heliyon*, 7(6), 1-9

- Mızrahi, R., & Aracı, H. (2010). KADIN YÖNETİCİLER VE CAM TAVAN SENDROMU ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 149-156.
- Michael, A. (1999). Çev. Şirin Tekelli, *Feminizm*, İletişim Yayınları, İstanbul. 23
- Miller, F. A. (1998). Strategic culture change: the door to achieving high performance and inclusion. *Public Personnel Management*, 27(2), 151-160.
- Milliken Francis J., Elizabeth W. Morrison ve Patrica F. Hewlin, “An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don’t Communicate Upward and Why”, *Journal of Management Studies*, Vol.40, No.6, 2003, ss. 1453-1476.
- Milliken, F.J., Morrison, E.W., & Hewlin, P.F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don’t communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Milliken, F.J., Morrison, E.W., & Hewlin, P.F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don’t communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Mor Barak, M. E. (2014). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mor Barak, M. E., Cherin, D. A., & Berkman, S. (1998) Organizational And Personal Dimensions In Diversity Climate: Ethnic And Gender Diferences In Employee Perceptions. *Journal of Applied Behavior Science*, 34 (1), 82-104.
- Mor Barak, M. E., Findler, L., & Wind, L. (2001) International Dimensions of Diversity, Inclusion, And Commitment In Work Organizations. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 2(2), 72–91.
- Mor Barak, M. E., Levin, A., Nissly, J. A., & Lane, C. J. (2006) Why Do They Leave? Modeling Child Welfare Workers Turnover Intentions. *Children and Youth Services Review*, 28, 548-577.
- Mor Barak, M.E. (2000) The Inclusive Workplace. An Ecosystems Approach to Diversity Management, *Social Work*, 45(4), 339-353
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management review*, 25(4), 706-725.

- Munir, F., Yarker, J., Hicks, B., & Donaldson-Feilder, E. (2012) Returning Employees Back To Work: Developing A Measure For Supervisors *To Support Return To Work* (SSRW). *Journal of Occupational Rehabilitation*, 22, 196–208.
- Nakane, I., (2006). Silence and politeness in intercultural communication in university seminars, *Journal of Pragmatics*, 38(11), 1811-1835
- Nartgün, Ş. S., & Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 2(2), 47-67.
- Nembhard, I. M. & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(7), 941–966.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774.
- Nishii, L.H. & Rich, R.E. (2014) *Creating Inclusive Climates In Diverse Organizations*, Ferdman, B.M. ve Deane, B.R. (Edt), *Diversity at Work: The Practice Of Inclusion*, Wiley-Blackwell, Oxford, 330-363.
- Noelle-Neumann, E. (1974). The Spiral of Silence A Theory of Public Opinion. *Journal Of Communication*. 24 (2), 43-51.
- Offerman, L. R., & Basford, T. E. (2014) *Best Practices And The Changing Role of Human Resources*. B. M. Ferdman, & B. R. Deane (Edt.), *Diversity At Work: The Practice Of Inclusion* (pp. 229–259). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Okçu, V., & Deviren, İ. (2020). Kapsayıcı Liderlik Ölçeğinin Eğitim Örgütleri için Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 180-192. <https://doi.org/10.21666/muefd.770115>
- OKTAR, Tiğince. (1998). Osmanlı Toplumunda Kadının Çalışma Yaşamı-Osmanlı Kadınları Çalışma Cemiyet-i İslamiyesi, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul.
- Öğüt, A. (2006). Türkiye’de kadın girişimciliğin ve yöneticiliğin önündeki güçlükler: cam tavan sendromu. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(1), 56-78

- Örücü, Edip- Kılıç, Recep- Kılıç, Taşkın (2007). “*Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmesindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği*”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(2), 117-135.
- Özcan, A. (2007). Türkiye Cumhuriyeti’nin Kadın Politikası, Hüseyin Erkul ve Levent Gökdemir (Ed.), Türkiye’de Cumhuriyetinin Kuruluşundan Günümüze Uygulanan Kamu Politikaları I, detay Yayıncılık, Ankara, s. 257-283.
- Özcan, E. G. (2020). *Cam Tavan Sendromu*. Necati Cemaloğlu (Edited by.), İçinde, Sendromların Eğitim ve Yönetime Yansımaları. (ss. 303-314), Ankara: Pegem Akademi.
- Özcan, N. (2011). *Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- ÖZÇAKIR, A. (2006). *Kadının Gelişiminde Devlet ve Gönüllü Kuruluşların Rolü*.
- Özçınar, M., Demirel, Y., Özbezek, B. D., 2016. “Çalışanların örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesiexamining the relationship between organizational justice perception of employees and organizational silence”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(13), 150-171
- Özdemir, L., & Uğur, S. S. (2013). Çalışanların “Örgütsel Ses ve Sessizlik” Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257-281.
- Özgen Işıl ve Olca Sürgevil, “Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi”, Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış’ın İçinde, Editör: Zeyyat Sabuncuoğlu, Bursa: MKM Yayıncılık, 2009.
- Özkanlı, Ö. (2007). “*The Situation of Academic Women in Turkey*”, Eğitim ve Bilim, C: 32, S: 144, s. 59-70.
- Öztürk, Aslı (2011). “Kadın Öğretim Elemanlarının Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma: Ankara Üniversitesi Örneği”, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Öztürk, T (2007). Türkiye’de *Kadın Çalışanların İş Yaşamındaki Yerinin Analizi: İzmir’de Bir Alan Çalışması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yaşar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Pekel, H. N. (2001). “*İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması*”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta
- Perlow, L. ve Williams, S. (2003). Is silence killing your company?. *Ieee Engineering Management Review*, 31(4), 18-23.
- Pinder, C.C. ve Harlos, K.P. (2001),”Employee Silence: Quiescence And Acquiescence As Responses To Perceived Injustice”, *Research In Personel And Human Research Management*,20, 331-369
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In *Research in personnel and human resources management* (s. 331-369).
- Pinos, V., Twigg, N. W., Parayitam, S., Olson, B. J. (2006). Leadership in the 21st century: The effect of emotional intelligence, *Academy of Strategic Management Journal*, 5, 61-74
- Pless, N., Maak, T. (2004). Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice, *Journal of Business Ethics*, 54(2), 129– 147.DOI:10.1007/s10551-004-9465-8
- Premeaux, S. F. (2001). *Breaking the silence: Toward an understanding of speaking up in the workplace*. Louisiana State University and Agricultural & Mechanical College.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A. ve Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190–203
- Rayner, S. (2009). Educational diversity and learning leadership: A proposition, some principles and a model of inclusive leadership? *Educational Review*, 61(4), 433-447.
- Reis, T. C., & Grady, M. (2020). Moving mentorship to opportunity for women university presidents. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* ,18(1), 31-42.

- Riordan, C. (2014) *Diversity Is Useless Without Inclusivity*, Erişim Tarihi: 18/05/2020
- Roberson, Q, M, (2006) Disentangling The Meanings Of Diversity And Inclusion In *Organizations, Group&Organization Management*,31(2), 212-236
- Robert E. Quinn ve Gretchen M. Spreitzer,(1997) “*The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider*”, *Organizational Dynamics*, Vol.26, No.2, s.36
- Rodríguez Alicia (2005) “The Elephant in the Room Organizational Silence”. Required Reading for Growing Companies, Volume: 5 Number: 10 (October), pp. 1 – 2.
- Rogg, K.L., Schmidt, D.B., Shull, C. & Schmitt, N. (2001) Human Resource Practices, Organizational Climate, and Customer Satisfaction, *Journal of Management*, 27(4), 431-449.
- Rosener, Judy B.: *Kadınların Liderlik Tarzları İş Yaşamında Kadınlar* (Çev. Leyla Aslan), İstanbul: MESS Yayınları No.494, 2006.
- Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public personnel management*, 43(2), 197-217.
- Scheufle, D. A., & Moy, P. (2000). Twenty-five years of the spiral of silence: A conceptual review and empirical outlook. *International journal of public opinion research*, 12(1), 3-28.
- Scott, R. L. (1993). Dialectical tensions of speaking and silence, *Quarterly Journal of Speech*, 79(1) (Şubat), 1-18
- Sedikides, C., Hart, C. M., & De Cremer, D. (2008). The self in procedural fairness. *Social and Personality Psychology Compass*, 2(6), 2107-2124.
- Sever, H. (2021). HAVACILIK SEKTÖRÜNDE KADIN ÇALIŞANLARIN CAM TAVAN SENDROMU VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİ. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (47), 139-155.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive Workplaces: A Review And Model. *Human Resource Management Review*, 28, 176-189.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H. & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289

- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). *Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. Journal of Management*, 37(4), 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Ehrhart, K.H., Singh, G. (2010). Inclusion And Diversity In Work Groups: A Review And Model For Future Research. *Journal of Management*, 37(4): 1262-1289.
- Singh, B., Winkel, D.E. & Selvarajan, T.T. (2013). Managing Diversity At Work: Does Psychological Safety Hold The Key To Racial Differences in Employee Performance? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 242-263. Doi:10.1111/joop.12015
- Soysal, A. ve Baynal, T. (2016). Sağlık kurumlarında cam tavan sendromu: Kayseri özel sağlık kurumlarında bir araştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 225-264.
- Sposato, M., Feeke, S., Anderson-Walsh, P., & Spencer, L. (2015). Diversity, inclusion and the workplace-equality index: The ingredients for organizational success. *Human Resource Management International Digest*, 23(5), 16-17.
- Sturm, S. (2006). Architecture Of Inclusion: Advancing Workplace Equity In Higher Education, *The Harvard Journal of Law & Gender*, 29, s.247-334
- Suğur S. (2013). *Toplumsal Yaşamda Kadın*, Anadolu Üniversitesi. A.Ö.F Yayınları, 7. Baskı Eskişehir.
- Sürgevil, O. & Budak, G. (2008) İşletmelerin Farklılıklarının Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(4), 65-96
- SÜRÜCÜ, L., & MASLAKÇI, A. (2021). KAPSAYICI LİDERLİK ÖLÇEĞİNİN TÜRKÇEYE UYARLANMASI: GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK ÇALIŞMASI. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(2), 201-215.
- Şenol, S. (2019). *Örgütsel Sessizlik ve Kişilik Özelliklerinin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi: Kabin Ekipleri Üzerinde Bir Araştırma: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

- Tağ, M. N., & Çetinkaya, B. (2019). Öznel İyi Oluş Hali, Başkasına Güven ve İş Motivasyonu Arasındaki İlişki: Beklenti Teorisi Çerçevesinde Çok Düzeyli Analiz. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15(3), 858-888.
- TAHTALIOĞLU, H.; ÖZGÜR. H. (2020). “Türkiye’de Akademisyenlerin İdari Görevlerine Dair “Cam Tavan” Algısı Ölçeği Geliştirme” *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 13, Sayı 4, ss. 809-823.
- Tang, N., Zheng, X., & Chen, C. (2017). Managing Chinese Diverse Workforce: Toward A Theory Of Organizational Inclusion, *Nankai Business Review International*, 8(1),39-56
- 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.
- Tayfun, A., & Çatır, O. (2013). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.
- Temel, A., Yakın, M. Misci S., (2006). “Örgütsel Cinsiyetlerin Örgütsel Davranışa Yansıması” *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 13, Sayı:1
- Tınaz, P. (2006). İşyerinde psikolojik taciz mobbing. *Çalışma ve toplum*, 4(11), 13-28.
- Traavik, L. E. M. (2018) Career equality: Inclusion and Opportunities In a Professional Sservice Firm in Norway, *Gender in Management: An International Journal*, 33 (6), 451-465 .
- Tunç, G. (2024). *İş tatmini ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: sağlık çalışanları üzerinde bir araştırma*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Artvin Çoruh Üniversitesi / Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Artvin.
- Turner-Moffatt, C. (2019). *The power of mentorship*. Professional Safety, 64(8), 17-19.
- TÜRK DİL KURUMU <http://tdkterim.gov.tr> TÜZÜN, İ.K. (2006) Erişim tarihi 04.02.2012
- VAROĞLU, Demet “Geleneksel Toplumsal Cinsiyet Rollerinden Androjeni’ye Gidiş”, <http://www.ba.metu.edu.tr/~manclub/yayinlar/glokal/glokalarsivi/sayi10/androj> en:1 (01.11.2006)
- Wasserman, I. C., Gallegos, P. V., & Ferdman, B. M. (2008) *Dancing With Resistance: Leadership Challenges In Fostering A Culture Of Inclusion*, K. M. Thomas (Ed.), NewYork, NY: Taylor & Francis., Diversity Resistance In Organizations ,175–200.

- Whiteside, D. B. ve Barclay, L. J. (2013). Echoes of Silence: Employee Silence as a Mediator Between Overall Justice and Employee Outcomes. *Journal Of Business Ethics*. 116 (2), 251-266
- Winters, M. (2014). *From Diversity To Inclusion: An Inclusion Equation*, Ferdman, B.M. & Deane, B.R. (Edt.), *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*, Wiley-Blackwell, Oxford, 205-228.
- Yağcı, E. (2020). *Toksik Liderliğin Yöneticiye Güven Aracılığı ile Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi. İstanbul: T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).*
- Yaprak, Ş. (2009). Kadınların yönetim kademelerinde yer almalarının önündeki engeller ve cam tavan olgusu. *Uluslararası Disiplinler arası Kadın Çalışmaları Kongresi*, 181-191.
- Yılmaz, B. ve Okutan, E., (2017). Cam tavan sendromu ve kadınların kariyer engelleri: *Mersin Büyükşehir Belediyesi örneği, 2. Uluslararası Politik, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Kongresi*, 99-101
- Yılmaz, H. (2014). Bilgi Liderliğinin İşletme Performansı Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 51–68.
- Zel, U. (2001) *Kişilik ve Liderlik*, Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Zel, U. (2002). İş arenasında kadın yöneticilerin algılanması ve kraliçe arı sendromu. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(2), 39-48.
- Zeybek, E. (2010). *Kariyer Engelleri ve Cam Tavan: Ankara'da Faaliyet Gösteren 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

EKLER

EK-1

Değerli Katılımcı;

Bu anket formu, Erzurum Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yürütmekte olduğum Yüksel Lisans tez çalışması kapsamında hazırlanmıştır. Anketin amacı, İşyeri Kapsayıcılığı, Örgütsel Sessizlik ve Cam tavan arasındaki ilişkiler ile ilgili veri toplamak ve konu üzerine bilgi edinmektir. Katılımınız, araştırmanın başarısı için büyük önem taşımaktadır. Verdiğiniz yanıtlar gizli tutulacak ve yalnızca bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacaktır. Hazırlanan ankete zaman ayırıp katıldığınız için içtenlikle teşekkür ederim.

Elif KARACA

1. Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()
2. Yaşınız: 25 ve altı () 26-30 () 31-35 () 36-40 () 41-45 () 46 ve üzeri ()
3. Medeni Durumunuz: Evli () Bekâr ()
4. Öğrenim Durumunuz: : Lise () Ön Lisans () Lisans () Lisansüstü ()
5. Çalışma Süreniz: 1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16 yıl ve üzeri ()
6. Meslek Grubunuz: Doktor () Hemşire () Sağlık memuru () Laborant () İdari memur () Diğer ()

	İŞYERİ KAPSAYICILIĞI ÖLÇEĞİ	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Çalıştığım kuruma güvenebileceğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
2	Çalıştığım kurumda bireysel farklılıklara değer verilir.	1	2	3	4	5
3	Fikirlerim çalıştığım kurum için önemlidir.	1	2	3	4	5
4	Çalıştığım kurumda yeni fırsatlara erişimim var.	1	2	3	4	5
5	Çalıştığım kurum ödülleri adil bir şekilde dağıtır.	1	2	3	4	5
6	Çalıştığım kurumun ırk, cinsiyet, din vb. farklılıklara saygı duyduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
7	Çalıştığım kurum tarafından saygı gördüğümü hissediyorum.	1	2	3	4	5
8	Çalıştığım kurumda her zaman bir takımın parçasıymışım gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5

	ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Yöneticimin tepkisinden çekindiğim için değişime ilişkin fikirleri ileri sürmem ve konuşmam.	1	2	3	4	5
2	Yöneticimin tepkisinden çekindiğim için problemlere yönelik çözümler geliştirmekten sakınırım.	1	2	3	4	5
3	Kendimi korumak amacıyla iyileştirmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.	1	2	3	4	5
4	Yöneticimin tepkisinden çekindiğim için iş ile ilgili bilgileri kendime saklarım.	1	2	3	4	5
5	Kendimi korumak için, iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	1	2	3	4	5
6	Beni ilgilendirmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmem.	1	2	3	4	5
7	Çalışma arkadaşlarımla olan, iş ilişkilerime dair, gizli kalması gereken bilgileri ifşa etmem/kimseyle paylaşmam.	1	2	3	4	5
8	İşletmeye zarar verebilecek bilgileri açıklamaktan kaçınırım.	1	2	3	4	5
9	İşletmeye ilişkin ticari sır niteliğindeki bilgileri işletmenin yararını gözeterek muhafaza ederim /paylaşmam.	1	2	3	4	5
10	İşletmeye ilişkin gizli kalması gereken bilgileri, endişelerimi giderecek biçimde korumaya çalışırım .	1	2	3	4	5
11	İşletme ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara karşı direnirim.	1	2	3	4	5
12	Alınacak kararları kabul eden biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5

13	Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
14	Benimle ilgili olmadığını düşündüğümde, değişim hakkında konuşmaya isteksizimdir.	1	2	3	4	5
15	Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için fikirlerimi ifade etmem.	1	2	3	4	5



	CAM TAVAN SENDROMU ALGISI ÖLÇEĞİ	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Kadınların evli ya da çocuk sahibi olmaları performanslarını olumsuz yönde etkiler.	1	2	3	4	5
2	Çalışma yaşamı bir kadının iyi bir anne ve eş olmasını önler.	1	2	3	4	5
3	Şu anda ya da gelecekte çocuk sahibi olma düşüncesi kadınların kariyer hedeflerini sınırlar.	1	2	3	4	5
4	Kadınlar başarılı bir yönetici olmak için gerekli yetenek, objektif görüş ve inisiyatife sahiptir.	1	2	3	4	5
5	Kadınlar için işlerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir.	1	2	3	4	5
6	Kadınlar kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptirler.	1	2	3	4	5
7	Kadınlar aynı konumdaki erkek çalışanlarla eşit ücret almaktadır.	1	2	3	4	5
8	Kendine güveni olan kadınlar, üst yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla aşarlar	1	2	3	4	5
9	Kadınlar yönetsel görevlere gelmelerini sağlayacak eğitim fırsatlarından erkeklerle eşit şekilde yararlanmaktadır.	1	2	3	4	5
10	Kadınlar terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteksizdirler.	1	2	3	4	5
11	Kadınlar, maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.	1	2	3	4	5
12	Üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5
13	Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.	1	2	3	4	5
14	Personel çıkarılması gerektiğinde (kriz döneminde) öncelikle kadınlar işten çıkarılmalıdır.	1	2	3	4	5

15	Kurumda kadın ve erkeklere yönelik eşit performans değerlendirme politikaları mevcuttur.	1	2	3	4	5
16	Kurumda iş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir.	1	2	3	4	5
17	Üst düzey kadın yöneticiler, kadın olma özelliklerini yitirirler.	1	2	3	4	5
18	Kadınlar erkek-baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadır.	1	2	3	4	5
19	Kadınlar erkek iş arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabilirler.	1	2	3	4	5
20	Erkekler genellikle resmi olmayan kurum dışı ilişkilerin etkisiyle kendi cinslerini kayırmacı davranışlarda bulunurlar.	1	2	3	4	5
21	Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.	1	2	3	4	5
22	Kurumda mentorluk ilişkisinden kadınlar yeterince yararlanmaktadır.	1	2	3	4	5
23	Aileler kız çocuklarını kadınlara yönelik olduğunu düşündükleri mesleklere yönlentmektedir.	1	2	3	4	5
24	Kurum içinde görev dağılımı kadın ve erkek için farklılık arz etmektedir.	1	2	3	4	5
25	Kadın çalışanlar mesleklerinde ilerleme konusunda erkeklere göre daha çok çalışmakta ve daha uzun süre beklemektedir.	1	2	3	4	5
26	Üst düzey yönetici kademelerine ulaşmada etkili olan kilit görevlerde, kadınlar yeterince yer almaktadır.	1	2	3	4	5
27	Kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildirler.	1	2	3	4	5
28	Kadın yöneticiler hızlı ve mantıksal karar alamazlar.	1	2	3	4	5

29	Kadınlar yöneticilik özelliklerine sahiptir.	1	2	3	4	5
30	Kadınlar iş dünyasının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler.	1	2	3	4	5
31	Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.	1	2	3	4	5
32	Kadınlar uzun mesailere, şehirler arası ya da ülkeler arası seyahatlere sıcak bakmazlar.	1	2	3	4	5
33	Kadınların yetenekleri üst düzey yönetici olmaları için sınırlıdır.	1	2	3	4	5
34	Kadınlar üst düzey yönetici olarak atanmamalıdır.	1	2	3	4	5
35	Erkekler kadınlara göre üst düzey yöneticilik konumuna daha uygundur.	1	2	3	4	5
36	Kadının yeri eşinin yanında bulunmak ve iyi bir anne olmaktır.	1	2	3	4	5
37	Ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımı gereklidir.	1	2	3	4	5
38	Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu yaşarlar.	1	2	3	4	5