



TC  
ALANYA ALAADDİN KEKUBAT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Azamat DZHOLOEV

CAM-TAVAN SENDROMUN ORTAYA ÇIKMASINDA ROL BELİRSİZLİĞİ VE  
ÖRGÜTSEL ADALETİN ETKİSİ: ULUS KÜLTÜRÜN ŞARTLI DEĞİŞKEN ROLÜ

Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2018



TC

ALANYA ALAADDIN KEKUBAT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Azamat DZHOLOEV

CAM-TAVAN SENDROMUN ORTAYA ÇIKMASINDA ROL BELİRSİZLİĞİ VE  
ÖRGÜTSEL ADALETİN ETKİSİ: ULUS KÜLTÜRÜN ŞARTLI DEĞİŞKEN ROLÜ

Danışman

Dr. Öğr. Ü. Işık ÇİÇEK

Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2018

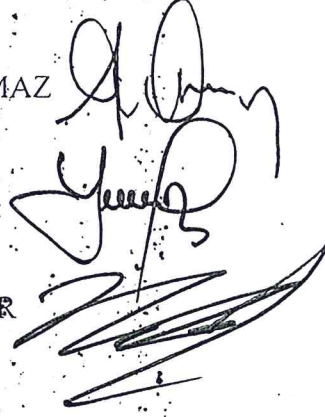
Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne

Azamat DZHOLOEV'nın bu çalışması, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Dr. Öğr. Üyesi Ali Osman UYMAZ

Üye (Danışmanı) : Dr. Öğr. Üyesi Işık ÇİÇEK

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Nihan SİDAREZAR



Tez Başlığı: Cam-Tavan Sendromun Ortaya Çıkmasında Rol Belirsizliği ve Örgütsel Adaletin Etkisi: Ulus Kültürün Şartlı Değişken Rolü

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi 20/09/2018

Mezuniyet Tarihi :..../...../2018



Prof. Dr. Haluk UÇAR  
Müdür

## **AKADEMİK BEYAN**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Cam Tavan Sendromunun Ortaya Çıkmasında Rol Belirsizliği Ve Örgütsel Adaletin Etkisi: Ulus Kültürün Şartlı Değişken Rolü” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

**Azamat DZHOLOEV**

**İmzası**



**TC**  
**ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU**  
**BEYAN BELGESİ**



**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-Soyadı	Azamat DZHOLOEV
Öğrenci Numarası	20135253009
Enstitü Ana Bilim Dalı	Yönetim ve Organizasyon
Programı	Yüksek Lisans
Programın Türü	(X) Tezli Yüksek Lisans ( ) Doktora ( ) Tezsiz Yüksek Lisans
Danışmanın Unvanı, Adı-Soyadı	Dr. Öğr. Ü. Işık ÇİÇEK
Tez Başlığı	Cam Tavan Sendromun Ortaya Çıkmasında Rol Belirsizliği Ve Örgütsel Adaletin Etkisi: Ulus Kültürün Şartlı Değişken Rolü
Turnitin Ödev Numarası	

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam ..... sayfalık kısmına ilişkin olarak, ...../...../..... tarihinde tarafımdan Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nda belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı;

alıntılar hariç % .....

alıntılar dahil % ..... 'tür.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

( ) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylarım.

( ) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları'nda öngörülen yüzdeler sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

**Gerekçe:**

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

...../...../.....

(imzası)

Danışmanın Unvanı-Adı-Soyadı  
Dr. Öğr. Ü. Işık ÇİÇEK

## İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ.....	iv
TABLOLAR LİSTESİ.....	v
KISALTMALAR.....	vi
ÖZET.....	vii
SUMMARY.....	viii
ÖNSÖZ.....	ix
GİRİŞ.....	x

## BİRİNCİ BÖLÜM

### CAM-TAVAN SENDROMU HAKKINDA GENEL BİLGİLER

1.1. Cam Tavan Sendromunun Tanımı.....	1
1.1.1. Cam Tavan İle Benzer Terimler.....	4
1.1.2. Cam Duvarları (Glass Wall).....	6
1.1.3. Cam Uçurum (Glass Cliff).....	8
1.2. Cam Tavan Sendromunun Ortaya Çıkaran Faktörler.....	8
1.2.1. Erkek Egemen Örgüt Kültürü Ve Uygulamaları.....	9
1.2.2. Cinsiyete Dayalı Basmakalıp Yargılar.....	10
1.2.3. İş Ve Aile Dengesi Mücadelesi.....	11
1.2.4. Örgüt İçindeki Biçimsel Olmayan Gruplara Ve İletişim Ağlarına Girememe.....	12
1.2.5. Rol Modeli Ve Mentor Eksikliği.....	13
1.2.6. Kadınlar Ve Erkekler Arasındaki Yönetimsel Tarz Farklılıkları.....	14
1.2.7. Astların Ve Diğer Kadın Yöneticilerin Olumsuz Tutumları.....	15
1.2.8. Kadın Yöneticilerde Cam Tavan Engelleri.....	16
1.3. Cam Tavan Sendromunu Kırmaya Yönelik Temel Stratejiler.....	17
1.3.1. Üniversite Ve Meslek Eğitim Edinme Stratejisi.....	18
1.3.2. Mentordan Yardım Alma Stratejisi.....	19
1.3.3. Sosyal İlişkileri Geliştirme Stratejisi.....	19

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ADALET HAKKINDA GENEL BİLGİLER

2.1. Örgütsel Adaletin Tarihsel Gelişimi Ve Tanımı .....	21
2.2. Adalet Kavramı Ve Adalet Algısı .....	23
2.2.1. Adaletin Unsurları.....	24
2.2.1.1. Eşitlik.....	24
2.2.1.2. Karşılıklılık .....	25
2.2.1.3. Rasyonellik .....	25
2.3. Örgütsel Adalet İle İlgili Teorik Yaklaşımlar .....	25
2.3.1. Reaktif İçerik Teorileri .....	26
2.3.2. Proaktif İçerik Teorileri.....	28
2.3.3. Reaktif Süreç Teorileri .....	30
2.3.4. Proaktif Süreç Teorileri .....	30
2.4. Örgütsel Adalet Boyutları.....	30
2.4.1. Dağıtım Adaleti (Distributive Justice).....	31
2.4.2. İşlemsel Adalet (Procedural Justice) .....	33
2.4.3. Etkileşim Adaleti (Interactional Justice).....	35
2.4.1.1. Kişilerarası Adalet Ve Bilgisel Adalet .....	36
2.5. Örgütsel Adaleti Etkileyen Faktörler.....	36
2.5.1. İş Tatmini .....	36
2.5.2. Performans .....	37
2.5.3. Örgüt İçi İletişim Ve Prosedürel Bilgilendirme .....	37
2.5.4. Performans Değerlendirme Sistemi.....	38
2.5.5. Ödüllendirme Sistemi .....	39
2.5.6. Örgütsel Bağlılık .....	40
2.5.7. Bireyler Arası Saldırgan Davranış .....	41

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ROL BELİRSİZLİĞİ HAKKINDA GENEL BİLGİLER

3.1. Rol Belirsizliği Kavramı.....	42
3.1.1. Rollerin Öğrenilme Süreci .....	44
3.2. Rol Belirsizliğinin Boyutları .....	45
3.3. Rol Belirsizliği Nedenleri.....	46
3.4. Rol Belirsizliğinin Sonuçları Ve Etkileri .....	47

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ULUS KÜLTÜRÜ HAKKINDA GENEL BİLGİLER

4.1. Kültürün Tanımı .....	49
4.1.1. Hofstede'in Kültür Boyutu.....	50
4.1.1.1. Güç Mesafesi .....	50
4.1.1.2. Bireycilik & Toplulukçuluk.....	52
4.1.1.3. Belirsizlikten Kaçınma .....	54
4.1.1.4. ERİLLİK/DİŞİLİK .....	56
4.2. Ulusal Türk Kültür .....	57

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### KONU İLE İLGİLİ UYGULAMA KISMI

5.1. Araştırma Problemi .....	58
5.2. Araştırmanın Amacı .....	58
5.3. Araştırmanın Ana Kütle Örneklemi .....	59
5.4. Araştırmanın Hipotezleri .....	59
5.5. Araştırmanın Modeli .....	62
5.6. Araştırma Yöntemi .....	78
5.6.1. Verilerin Analizi.....	79
5.7. Araştırmanın Bulguları.....	79
5.7.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri .....	80
5.7.2. Kullanılan Ölçeklere İlişkin Faktör Analiz Bulguları .....	84
5.7.3. Kullanılan Ölçeklere İlişkin Regrasyon Analizi Bulguları.....	95
5.7.4. Kullanılan Ölçeklere İlişkin Korelayson Analizi Bulguları .....	103
5.7.5. Non Parametik (Kruskal Wallis Testi) .....	108
5.7.6. Moderatör Analiz Bulguları.....	109
<b>SONUÇ VE TARTIŞMA</b> .....	<b>117</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>136</b>
<b>EK 1-Anket Formu (Türkçe)</b> .....	<b>148</b>
<b>EK 1- Anket Formu (Kırgızca)</b> .....	<b>152</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	<b>156</b>

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

Şekil 1.1 Cam Duvarları (Glass Wall).....	6
Şekil 1.2 Cam Uçurum (Glass Cliff).....	8
Şekil 2.1 Örgütsel Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması. ....	26
Şekil 2.2 Örgütsel Adalet Teorisi Kategorilerine ait mevcut sorular. ....	27
Şekil 5.1 Araştırma Modeli .....	62

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo: 4.1 Düşük Ve Yüksek Güç Mesafe Toplum İçerisinde Temel Değişiklikleri.....	51
Tablo: 4.2 Toplumlarda Bireyci Ve Toplulukçu İş Uygulamaları Arasındaki Farklılıklar.....	53
Tablo 4.3 Zayıf Ve Yüksek Belirsizlikten Kaçınma Toplum İçerisinde Ana Değişiklikleri...	55
Tablo 4.4 Dişil Ve Eril Kültür Arasındaki Temel Farklılıklar.....	56
Tablo 5.1 Katılımcıların Demografik Ve Mesleki Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	80
Tablo 5.2 Örnekleme Alınan İşletmeler.....	82
Tablo 5.3 Araştırmanın Betimleyici İstatistik Analizi .....	83
Tablo 5.4 İki Ülkenin Hofstede Kültür Özelliğine Göre Değerlendirilmesi.....	84
Tablo 5.5 Kullanılan Ölçeklere İlişkin Cam Tavan Sendromun Faktör Analizi Bulguları.....	85
Tablo 5.6 Kullanılan Ölçeklere İlişkin Örgütsel Adaletin Faktör Analizi Bulguları .....	89
Tablo 5.7 Kullanılan Ölçeklere İlişkin Rol Belirsizliğin Faktör Analizi Bulguları .....	92
Tablo 5.8 Kullanılan Ölçeklere İlişkin Ulus Kültürün Faktör Analizi Bulguları.....	93
Tablo 5.9 Regresyon Ana Değişken Analiz Bulguları.....	96
Tablo 5.10 Regresyon Mesleki Ayırım Analiz Bulguları .....	96
Tablo 5.11 Regresyon Çoklu Rol Üstlenme Analiz Bulguları.....	97
Tablo 5.12 Regresyon Örgüt Politikaları Analiz Bulguları.....	98
Tablo 5.13 Regresyon Örgüt Değerleri Analiz Bulguları .....	99
Tablo 5.14 Regresyon Kadınların Kişisel Tercih Algıları .....	100
Tablo 5.15 Regresyon Mentorluk Analiz Bulguları.....	100
Tablo 5.16 Regresyon Kadın-Erkek Eşitliği Analiz Bulguları.....	101
Tablo 5.17 Regresyon Kadın Algıları Eşitsizliği Analiz Bulguları.....	102
Tablo 5.18 Kullanılan Ölçeklere İlişkin Korelasyon Analiz Bulguları.....	105
Tablo 5.19 İki Ülke İçin Değişkenlerindeki Anlamlı Farklılıklar.....	108
Tablo 5.20 Npar Tests Mann-Whitney Test.....	109
Tablo 5.21 Cam Tavan Sendromun Genel Moderatör Analizi .....	111
Tablo 5.22 Genel Cinsiyete Göre (Erkek) Moderatör Analizi.....	112
Tablo 5.23 Genel Cinsiyete Göre (Kadın) Moderatör Analizi.....	113
Tablo 5.24 Kırgız Örnekleme İçin Moderatör Analizi.....	114
Tablo 5.25 Türk Örnekleme İçin Moderatör Analizi.....	115
Tablo 5.26 Hipotezlerin Doğrulama Durumu .....	117

**KISALTMALAR LİSTESİ**

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AB	Avrupa Birliği
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)
MÖ	Milletten Önce
KOBİ	Küçük, Orta, Büyük İşletmeler
KGZ	Kırgızistan Cumhuriyeti
TUR	Türkiye Cumhuriyeti
DTÖ	Dünya Ticaret Örgütü
UÇÖ	Uluslararası Çalışma Örgütü

## ÖZET

Bu araştırmanın amacı kadın çalışanlar üzerinde cam tavan sendromunun ortaya çıkmasında rol belirsizliği ve örgütsel adalet ile ulus kültürünün etkisini ortaya koymaktır.

Bu araştırmanın örneklemini Kırgızistan ile Türkiye'deki kurumlarda bulunan beyaz yakalı olarak tabir edilen çalışanlar ve farklı pozisyonlarda yer alan kadın çalışanlar oluşturmaktadır.

Bu çalışmada veri analizinde IBM SPSS 22 programı kullanılmıştır. Bu çalışmada, tanımlayıcı istatistiksel yöntemler dışında verilerin normal dağılımı teşhisi histogram ve çarpıklık basıklık katsayıları ile değerlendirilmiştir. Önerilen ilişkilerin teşhisinde Frekans, Faktör Analizi, Regresyon Analizi, Korelasyon Analizi ve Moderatör Analizi uygulanmıştır.

Cam-Tavan sendromunun ortaya çıkmasına Rol belirsizliği ve Örgütsel adaletin etkisinin olması üst pozisyona yükselmeyi arzu eden kadın çalışanların karşısında ciddi bir engel oluşturmaktadır. Cam-Tavan sendromunun ortaya çıkmasında Rol belirsizliği bileşeni ile Örgütsel Adalet bileşenin etkisi göz önünde bulundurularak, Hofstede'in kültür terimlerinin boyutlarına göre Kırgız toplumu ile Türk toplumu değerlendirilmiştir. Yapılan araştırma sonucuna göre, Rol belirsizliği ile bir ana değişken olarak Cam-Tavan sendromu arasında anlamlı ilişki ortaya çıkmıştır. Rol belirsizliğinin diğer alt boyutları ile cam-tavan sendromu arasında anlamlı ilişki saptanmamıştır. Örgütsel Adalet bileşeni bir ana değişken olarak Cam-Tavan sendromu ile anlamlı ilişki ortaya çıkarmıştır. Fakat anlamlı ilişkilerin ortaya çıktığı Cam-Tavan sendromunun "örgüt politikaları" ve "kadın erkek eşitliği" alt boyutları, ana değişken ile birlikte ele alındığında Organizasyonel Adalet bir ana değişken olarak Cam-Tavan sendromu üzerinde açıklayıcı bir etki göstermiştir. Cam-Tavan sendromunun "örgüt politikaları" alt boyutu ile Örgütsel Adaletin "etkileşim" (bilgi) alt boyutu arasında anlamlı ilişki ortaya çıkmıştır. Cam-Tavan sendromunun "kadın erkek eşitliği" alt boyutu Organizasyonel Adaletin "dağıtım" ve "etkileşim" (bilgi) alt boyutları arasında anlamlı ilişki ortaya çıkmıştır. Cam-Tavan sendromunun diğer alt boyutları ile Organizasyonel Adaletin diğer alt boyutları arasında anlamlı ilişki tespit edilmemiştir. Araştırmada ulusal kültürünün şartlı değişken etkisi incelenmiş yapılan moderatör analiz sonucunda cinsiyete göre (kadın) moderatör analizinin; Cam-Tavan sendromunun ana değişkeninin etkileşim terimlerinde anlamlı ilişki tespit edildiği için şartlı değişkenden söz edilmiştir. Diğer moderatör analizlerinde etkileşim terimlerinde anlamlı ilişki tespit edilmediği için şartlı değişkenden ortaya konmamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Cam Tavan Sendromu, Rol Belirsizliği, Örgütsel Adalet, Ulus Kültürü.

## SUMMARY

### The Effect of Role Ambiguity and The Organizational Justice on Glass-Ceiling Syndrome: The Moderating Role of The National Culture

The aim of this research is to reveal the role of nation culture, role ambiguity and organizational justice in the emergence of the glass ceiling syndrome on women employees.

The so-called white-collar employees, and women constitute employees located in different positions in the institutions located in Turkey from Kyrgyzstan are the sample of this research.

In this study the IBM SPSS 22 program was used for data analysis. In this study, except for the descriptive statistical methods, the normal distribution of the data was evaluated with the histogram and the skewness kurtosis coefficients. In the identification of the proposed relationships Frequency, Factor analysis, Regression analysis, Correlation analysis and Moderator analysis were used.

Role ambiguity and the influence of organizational justice on the emergence of glass-roof syndrome constitute a serious obstacle against female employees who desire to rise to a higher position. Considering the role ambiguity component and the effect of organizational justice component in the emergence of glass-ceiling syndrome, Kyrgyz society and Turkish society were evaluated according to the Hofstede's cultural model. According to the research result, there is a significant relationship between Role Uncertainty and Glass-Ceiling Syndrome as a main variable. There was no significant relationship between other sub-dimensions of role ambiguity and the glass-roof syndrome. The organizational justice component revealed a significant relationship with the Glass-Ceiling syndrome as a major variable. However, when the "organizational policies" and "gender equality" subscales of the Glass-Ceiling syndrome were discussed together with the main variable, meaningful relations emerged, Organizational Justice had an explanatory effect on the Glass-Ceiling syndrome as a major variable. A significant relationship was found between the "organizational politics" sub-dimension of the Glass-Ceiling syndrome and the "interaction" (information) sub-dimension of Organizational Justice. A significant relationship was found between the sub-dimensions of "gender equality" of Glass-Ceiling Syndrome and the "distribution" and "interaction" (information) sub-dimensions of Organizational Justice. There is no significant relationship between the other sub-dimensions of Glass-Ceiling syndrome and the other sub-dimensions of Organizational Justice. The conditional variable effect of the national cultures has been examined. As a result of the moderator analysis made, according to the general sex (female) Moderator analysis; Conditional variability has been mentioned since a significant relationship was found in the interaction terms of the main variable of the glass-ceiling syndrome. In the other moderator analyzes, no significant relationship was found in terms of interaction, so it was not conditionally changed.

**Keywords:** Glass Ceiling Syndrome, Role Ambiguity, Organizational Justice, National Culture.

## ÖNSÖZ

Günümüzde dünya çapında insanların sayısı yedi milyara yaklaşırken bu sayının yarısını kadınlar oluşturmaktadır. Ancak iş dünyasında kadın çalışanlar üst düzey yönetimlerde yeterince yer almamaktadırlar. Üst yönetim kadrolarında kadın çalışanların yeteri kadar yer almamalarının pek çok sebebi vardır. Bu konu üzerine birçok araştırma mevcuttur. Kadınların kariyerlerinde bir türlü aşamadıkları “cam tavan sendromu” engelinin var olduğu bir gerçektir.

Cam tavan sendromu kadın çalışanların iş yaşamında yetenek, başarı, tecrübe ve liyakatlerine bakılmaksızın yükselmelerini engelleyen, net olarak görülmeyen, aynı zamanda aşılması mümkün olmayan engellerin tümünü kapsamaktadır.

Bu çalışmada Cam-Tavan sendromunun ortaya çıkmasına sebep olan rol belirsizliği, örgütsel adalet ve aracı değişken ulus kültürü değişkenlerinden kaynaklanan engeller teorik olarak bir çerçeve içinde ele alınmış, bu engellerle Kırgızistan ve Türkiye’de beyaz yakalı tabir edilen çalışanların kariyerlerinde karşılaştıkları engel “Cam-Tavan Sendromunun” ortaya çıkmasında Ulus Kültür değişkeninin alt boyutları; güç aralığı, bireyci özelliği ve eril kültür özelliklerinin etkisi arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Tezimin her aşamasında bugünlere gelmeme yardımlarını esirgemeyen değerli tez danışmanım Dr. Öğr. Ü. Işık ÇİÇEK, hocama ve eğitim yaşamım boyunca bilgi birikimlerini, deneyimlerini, bizden esirgemeyen tüm saygıdeğer hocalarıma, araştırma sürecince her türlü desteği veren sevgili eşime, beni motive eden minicik biricik kızıma ve anne babama, arkadaşlarıma ve aileme teşekkürlerimi ve şükranlarımı sunarım.

## GİRİŞ

Bu çalışma odağı iki ülke Kırgızistan ile Türkiye’de üst kademeye yükselmeyi arzu eden ve onun için çaba sarf eden kadın çalışanların karşılaştıkları engel Cam-Tavan sendromunun ortaya çıkmasında rol belirsizliği ve örgütsel adaletin etkisini, Hofstede kültür modeline göre değerlendirmiştir. Ulus kültürünün sadece Kırgız ve Türk kurumlarındaki çalışanlara olan yansımalarından bahsedilmiştir. Söz konusu değişkenleri Kırgız ve Türk kültür boyutunda karşılaştırılarak incelenen ilk bilimsel çalışma olmuştur.

Kadın çalışanların kariyerlerinde karşılaştıkları Cam-Tavan sendromu engelini ortaya çıkmasında Rol belirsizliği ve Örgütsel adaletin etkisi, Ulus kültürü şartlı değişkeni rolünün üzerindeki etkisini inceleyen bu çalışmanın literatürü dört bölüm halinde sunulmaktadır. Cam-Tavan sendromu kavramının açıklandığı birinci bölümüyle Örgütsel Adalet bağımsız değişkeni kavramının ele alındığı ikinci bölüm, Rol Belirsizliği bağımsız değişkeninin ele alındığı üçüncü bölüm ve Ulus Kültür güçlendirici değişkeninin ele alındığı dört bölümden oluşup, çalışmanın kavramsal yapısını oluşturan bilimsel literatür incelemesini ortaya koymaktadır.

İlk bölümde Cam-Tavan sendromu kavramı detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Cam-Tavan sendromunu ortaya çıkaran unsurlar ve ileride kadın çalışanların Cam-Tavanı kırabilmesi için önerileri ve sonuçları irdelenerek örneklerle incelenmiştir.

İkinci bölümde ise Örgütsel Adalet değişkeninin sebepleri ve sonuçları irdelenmiştir. Bu kavramın Cam-Tavan sendromu üzerindeki etkisini ortaya koyan araştırma bulgularına yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde çalışanların kariyerine engel olan Cam-Tavan sendromunu etkileyen diğer bileşen Rol Belirsizliği değişkeninin etkisi irdelenerek incelenmiştir.

Dördüncü bölümde Hofstede’in Ulus Kültür değişkeninin özelliklerinin sebepleri ve sonuçları incelenmiştir ve bu ulus kültürünün alt boyutlarına göre iki ülke çalışanlarının kariyerlerinde karşılaştıkları engellerin etkisi göz önünde bulundurularak bir değerlendirme yapılmıştır.

Beşinci bölümde ise araştırma problemi, amacı, önemi, kapsamı ve sınırlılıkları, araştırma modeli, hipotezleri veri toplama araçları ve araştırma sonucunda elde edilen verilerin istatistiksel analiz bulguları incelenmiştir. Kırgızistan ve Türkiye’de konumlanmış çeşitli işletmelerdeki beyaz yakalılara bire bir ulaşılarak veriler elde edilmiştir. Araştırma öncesinde oluşturulan hipotezler, araştırma bulguları bölümünde ilgili analiz bulguları çerçevesinde cevaplandırılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### CAM TAVAN SENDROMU HAKKINDA GENEL BİLGİLER.

#### 1.1.Cam Tavan Sendromunun Tanımı

Günümüzde “Cam-Tavan sendromu” adıyla bilinen, örgütlerde kadın çalışanların iş hayatında üst düzey pozisyonlara gelebilmelerinin karşısında engelleyici bir kavram olarak bulunan Cam Tavan sendromu, ilk olarak ABD başta olmak üzere batı ülkelerinde 1970’li yıllarda kullanılmıştır (Özyer ve Azizoğlu, 2014: 95).

İş sözlüğünde Cam-Tavan sendromu şu şekilde açıklanmaktadır. Üst yönetim pozisyonlara gelebilmelerine layık ve hak eden çalışanların kariyerini engelleyen ve gözükmeyen bir gerçek engel türüdür. Bunun gibi engeller yaş, etnik köken, politik görüş, dünya inancı veya cinsiyet farklılıklarına olan ön yargılardan dolayı ortaya çıkmaktadır. Aslında cam-tavan çalışanların üst pozisyonları idare etmek için yetersizliğinden dolayı ortaya çıkan engel türü değildir. Daha net olarak bir grup tarafından, cinsi sırf kadın olduğu için onların üst yönetim pozisyonlarına yükselmelerini engelleyen duvar olarak tanımlanmaktadır (Gupta, 2018: 84).

Cam-Tavan, kadınların kariyerlerindeki farklı engelleri sembolize eden terimdir. İşletmelerde bulunan kadınların kariyerlerinde ilerlemesini engellemektedir. Araştırma sonucuna göre işletmelerde çalışan kadınların, yüzde beşi üst pozisyonlarda çalışmaktadır. (Adair, 1999: 2). Cam Tavanla ilgili yapılan bir takım anket araştırmaları sonuçlarına göre; kadınlara liderlik pozisyonlarında çalışma hakkı verilmemektedir. Aslında işletmelerde beyaz yakalı diye tabir edilen üst pozisyonlarda çalışan kişiler liderlik pozisyonlarına hâkim olmaktadır. Tüm kâr amacı gütmeyen işletmelerde kadın çalışanlar bulunmakta, özellikle orta yönetimde ve alt pozisyonlarda daha fazla yer almaktadırlar (Chairperson,1995: 7).

Karataş (2013:6)’a göre kadınlar ile üst yöneticiler arasındaki bulunan kadınların iş yaşamındaki başarılarının liyakatleri önemsenmeden ilerlemesine engeller oluşturan, net olarak bilinmeyen ve aşılması pek mümkün kılınmayan engellerin tümünü nitelendirmektedir. Engellerin en önemli özellikleri karşılaşılabilecek sorunların belirsiz olmasıdır. Özellikle Cam Tavan; çalışanların sırf kadın olduğundan dolayı üst pozisyonlardan daha uzak kılmaya yönelik görünmez engellerin bütünüdür.

Karcioğlu ve Leblebici (2014: 4)’ye göre Cam Tavan (Glass ceiling) kavramından ilk kez Hymovitz ve Schellhard tarafından 1986’ yılında Wall Street Journal’da yayınlanan “İş Yaşamında Kadın” programında bahsedilmiştir. Bu haber sonra kamu işlerinde, eğitim kurumlarında ve diğer sektörlerde üst pozisyona gelmeyi arzu eden ve bunun için çaba

gösteren kadınların kendi iş yaşamında karşılaştığı engellere Cam Tavan denmeye başlanmıştır.

Cam Tavan sendromuyla ilgili birçok araştırma mevcuttur. Rusyalı araştırmacılar Niyazova ve Yandulina'ya göre Cam Tavan günümüzde toplumda kadın çalışanların daha sosyal, aktif, girişimci ve bağımsız hale gelmesini sağlamıştır. Bundan birkaç sene önceleri kadınların çoğu kamu işlerine dâhil edilmiyordu, sadece ev hanımı ve alt düzey çalışan olarak görülüyordu. Cinsiyet ayrımı, çeşitli yapılara göre erkekler ile kadınları aynı asimetric dağılımda endüstriyel, profesyonel ve resmi olarak gösterilmektedir. Genellikle yatay ve dikey ayırım olarak ayrılır. Yatay ayırım farklı meslek gruplarını temsil ederken, dikey ayırım aynı profesyonel kategorileri temsil eder. Sektörel ve mesleki ayırım bu durumda yatay olarak kabul edilir ve hizmetleri dikeydir. Bu durumda dikey ayrımcılık "Cam Tavan" olarak nitelendirilir. Kariyer hiyerarşisi, kadınların tırmanmak için neredeyse hiçbir fırsatı olmadığı üst pozisyonlardır. Cam Tavan üst hiyerarşideki pozisyonlar için resmi bir kısıtlama olmasa bile, ancak kendi mesleki alanlarında kadınlar bu bariyeri aşamazlar diye ifade edilmiştir.

Yıldız (2014: 74)'a göre bu kavram sadece kadınlara ait olmamakla beraber etnik azınlıkların ya da erkeklerin üst pozisyona yükselmelerinde de engeller teşkil etmektedir. Bu sorun nedeniyle kişiler kendi kariyerlerindeki basamaklarda ilerlemeye çaba gösterirken, örgüt içindeki ortaya çıkan Cam Tavanlar sebebiyle kariyerlerinde hedeflerine erişememekte ya da üst kademelere ulaşamamaktadırlar.

Cam Tavanın tanımlaması, herhangi bir işyerinde erkekle kadın arasındaki eşitsizliği analiz edebilmek için en temel metafordur. Cam Tavan metaforu, kadınların üst pozisyonlara ulaşmasını engelleyen gizli sınırlar için kullanılmaktadır. Cam Tavan hakkında birçok açıklayıcı faktör bulunmaktadır.

Korkmaz (2014: 1) 'a göre günümüzde iş hayatında kadınların sayısı hızla artmasına rağmen, üst pozisyonlarda kadın çalışanlar az miktardadır. Kadınların üst pozisyona gelmelerinde karşılaştığı engellerin arasında, cinsiyet ayrımcılığı gibi bazı nedenler sık sık rastlanılan örneklerin içerisinde bulunmaktadır.

Yönetim bilimi literatüründe Cam Tavan olarak bilinmekte olan bu kavram, iş yerinde çalışan insanların yükselmelerinde açık ve gizli engellerin bütününe ifade etmek için kullanılmaktadır. Konumuzun gereği olarak bu çalışmada kadın çalışanları engelleyen faktörler ele alınacaktır. Bu faktörlerin (Cam Tavan) sonuçları çalışan kadınları ciddi anlamda etkilemektedir.

Tükeltürk ve Şahinperçin (2008: 116)'e göre genel olarak kadınların iş yaşamında kazançları erkeklerin kazançlarından daha azdır. Cam Tavan, kadınların iş yaşamında üst

kademeye yükselmek için merdivenleri tırmanırken karşılaştığı görülmez engeller olarak tanımlanmaktadır. Kadınların liderlik açısından örgütlerde çok az olması, günümüzde Cam Tavan sendromu olduğunu net olarak ortaya çıkarmaktadır.

Araştırmaların sonuçlarına göre kadınların da yönetim işlerini yapabileceği varsayımı, yöneticiliğin derecesi ile doğru orantılı olarak, Cam Tavanın kırılmasını sağlaması gelecekte kadınların eğitimini daha da yüksek derecelere çıkaracağı öngörülür (Winkler, 2011: 26). Cam-Tavan sendromu kadınların sosyal hayatında karşılaştıkları kariyer engellerinin genel adıdır. Bu engeller genellikle üç ana başlık altında bireysel, örgütsel ve sosyal olarak ele alınmaktadır (Korkmaz, 2016: 27).

Çalışkan (2012: 84)'a göre Cam Tavan sendromu kurumsal engeller olup, erkek yöneticilerin tavırları ve beklentileridir, kadınların ise kendisine ait özgüven eksikliğinin var olmasını ve aile sorumluluklarını bu sendromun sebepleri olarak sıralayabiliriz. Cam Tavan: nerede olursa olsun; şirketlerde, eğitim kurumlarında ve kâr amacı gütmeyen kurum ve kuruluşlarda üst kademelere gelmeyi arzu eden ve bu yönde çaba gösteren kadınların önüne çıkan engellerdir.

Konumuzla ilgili başka bir araştırma da Mizrahin ve Aracı tarafından yapılmıştır. Kadın çalışanların başarı derecelerine bakılmaksızın, ilerlemesini ve gelişmesini engelleyen ve aynı zamanda aşılması mümkün olmayan engellerin tümünü oluşturmaktadır. Cam Tavan engelleri, bir işletmede piyasada rekabet üstünlüğü yapabilecek çeşitli yeteneklere sahip kişilerin, üst düzey yönetim kademelerinde görevlendirilmemesi ve işletmelerin verimliliğini artıracak yeteneklerinin kullanılmamasına sebep olmaktadır (Mizrahin ve Aracı, 2010: 150). Cam-Tavan kadın ve azınlıkların kurum hiyerarşisinde üst pozisyonlara gelmelerinde karşılaştıkları görünmez engellerdir (Aidoo ve Cyndy Achira, 2016: 3). Kadınlar; güçlü önsözleri, gelişmiş hisleri, kolay iletişim kurabilme becerileri, işe daha da yatkın olabilmeleri ve sabırlarıyla iş faaliyetlerinde erkeklere göre farklıdırlar. Kadınların bu özellikleri, dünya çapında kadınlara kendi iş hayatında büyük destek ve avantajlar sağlamasına rağmen bizim toplumumuzda tam tersine kadınların iş gücüne katılma oranı ortalamanın altındadır (Erol, 2015: 15). Geleneksel olmayan meslekleri seçen kadınlar özel kurumlarda engellerle karşılaşmaktadır. Örneğin; tecrit edilmek, kadın rol modellerin eksikliği ve cinsel tacizdir. Bu, dünya genelinde kadın temsilcilerin az olduğu proje/kuruluşlarda çok açıktır. Cam-tavan sendromu inşaat şirketlerinde sıkı sıkı yerini korumaktadır. Bu da olsa teknik inşaat alanında profesyonel kariyer yapmak için istekli kadınlar tarafından iyi bilinmemektedir (Obamiro ve Obasan, 2012: 80).

Genel olarak iş yaşamında kadınların giderek artan oranda bulunmaları, çalışma hayatında ve yönetiminde kadınlarla ilgili araştırmaların artmasına neden olmaktadır. Sonuç olarak yapılan araştırmalar, özel sektörde orta kademeye kadar yönetimde çalışan kadın sayısının arttığı ve sonrasında durduklarını göstermektedir (Örücü ve Kılıç,2007: 118). Cam Tavanla ilgili birçok araştırma bulunmaktadır. ABD’de bu alanda yapılan çalışma sonucunda binlerce dev şirketin yöneticilerinden %16,9’unun, yönetimde bulunanların %6,2’sinin bayan olduğu belirlendi. Dev Amerikan işletmelerinde üst pozisyonlarda çalışan kadınların oranı %3’ten az olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak Türkiye’yi örnek alacak olursak, bankacılık ve sigortacılık sektöründe 64 şirket üzerinde yapılan çalışma sonucunda işçilerin %43’ünün, orta kademe işçilerin %26’sının üst kademe pozisyonda bulunanların sadece %3’ünün bayan çalışan olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaların yapılması netice olarak bayan çalışanların işletmeleri üst yönetim basamaklarında çok az temsil ettiğinin göze çarptığını bize göstermektedir. Ve bu, sonuç olarak işletmelerde Cam Tavan sendromunun var olduğunu ortaya koymakta ve bir bulgu olarak açıklamaktadır (Karaca, 2007: 52). Cam Tavan sendromu birçok şirkette, ağırlıklı olarak kadınların, üst seviyelere ilerlemelerinde ortaya çıkan engeller olarak tanımlanır (Guinness, 2010: 70).

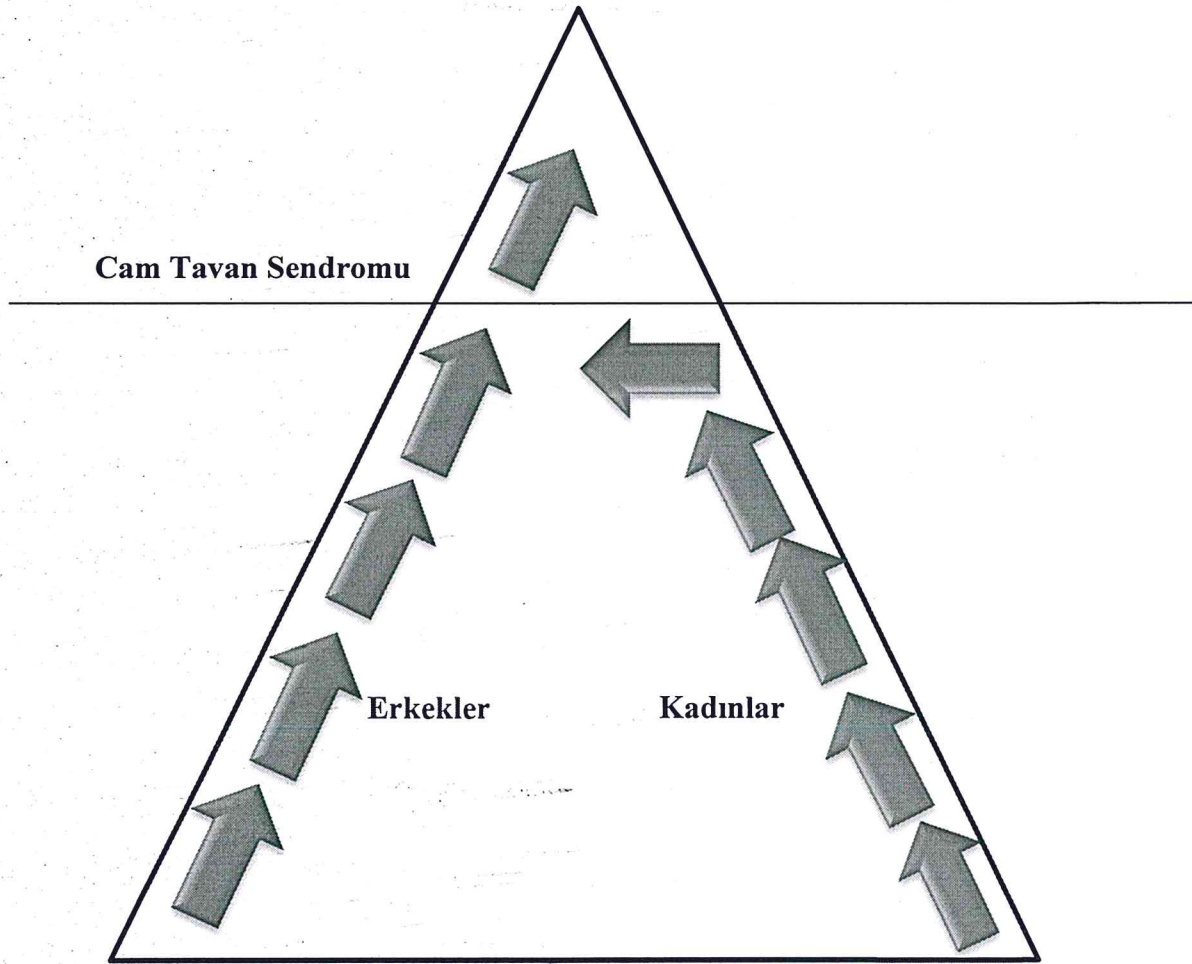
### **1.1.1. Cam Tavan İle Benzer Terimler**

Cam-Tavan sendromunun üstesinden gelen kadın çalışanlar üst düzey yönetim pozisyonlarına ulaşımında çeşitli zorluklarla baş başa kalmaktadırlar. Üst düzey yönetim pozisyonuna ulaşan kadın çalışanların performansları sıkı bir şekilde gözetlenmektedir ve daima pozitif gözle değerlendirilmemektedir. Aslında kurumlarda birçok yöneticinin erkek yöneticileri tercih ettiği öne sürülmektedir çünkü kadın çalışanların ileride verimli olmayacağı ön yargısına varılmaktadır. Bu düşünce yöneticilerin erkek olması gerektiği mantığını içermektedir. Bu konuyu Cam-Tavan sendromuna benzetmesi hariç, kurumlarda kadın çalışanların karşılaştıkları görünmez engelleri tanımlandığında benzetmeler birçok kavramlarla açıklanmaya neden olmuştur. Bu kavramlar kadın çalışanların kariyerlerinde karşılaştıkları engellerin niteliğine yönelik olarak farklı farklı isimlendirilmiştir. Bunlar Cam duvarlar, cam uçurum, bambu perde, anneliğe özgü duvarlar, tökenizim (göstermelik ödün verme), kraliçe arı sendromu gibi isimlerdir (Fındık, 2016: 27).

Günümüzde toplumlarda kalıplaşmış bir düşünce olan, erkek yönetici olursa normal, kadın yönetici olursa kural dışıdır düşüncesi çoğunlukla kabul görmektedir. Erkekler ve kadınların cinsiyetine göre rollerini belirleyen dolaylı sosyal sözleşmesine göre, erkekler daha çok emek etkinliğine odaklanırlar ve en önemli görevleri de maddi görevi sağlamaktan oluşmaktadır. Kadınlar için ise aile ve ev işleri ilk sıradadır, bu nedenle emek etkinliği

kadınlar için ikinci planda olup gelecek vaat etmeyen bir olgu olarak görülmektedir. Erkekler ve kadınlar arasında var olan asimetric ayrıntılar çalıştıkları sektörlere, mesleklerine ve yaptıkları görevlere göre çeşitlilik göstermektedir. Bu ayırım yatay ve dikey olarak iki kısma bölünmüştür. Yatay ayırımı çoğunlukla farklı mesleki gruplarda meydana gelir. Dikey ayırımı ise sadece tek bir meslek kategorileri üzerinde meydana gelmektedir. Bundan dolayı sektörel ve mesleki ayrımları yatay, görev ayrımlarını da dikey olarak ayırabiliriz. Bunun dışında dikey ayırımı Cam Tavan sendromu olarak adlandırılmaktadır (Roshin ve Solnsev, 2006: 3).

Cam Tavan sendromundan dolayı bu kariyer hiyerarşisinde pratik olarak kadınların yükselme imkânları yoktur. Kadınların üst düzeydeki statülere sahip olmaları Cam Tavan sendromundan resmi kısıtlamalar olmasa bile, gerçek olarak kadınlar bu engellere rastladıklarından dolayı ilerleme kaydedememektedirler. Cam Tavan sendromunun olduğu ülkeler oldukça fazladır. Bu olgu gelişmiş ülkelerde dahi görülmektedir. 2006 yılında Accenture şirketinin yaptığı araştırmada (Kuzey Amerika, Avrupa ve Asya'da 8 ülkenin çalışanlarına 1200 yönetici arasında çalışma yapılmıştır) Cam Tavan sendromunun mevcut olduğunu belirtmiş olan kadınların oranı %70 buna karşılık erkeklerin oranı %75'tir. Bunlar ABD, İngiltere, Almanya, Avustralya ve İsveç ülkelerinde kadınların kariyer geliştirmelerine en çok engel teşkil eden sosyal standartlardır. Kanada, Filipinler ve Avusturya ülkelerinde de daha çok kurumsal standartlar engel olarak görülmektedir. Şekil olarak baktığımızda Cam Tavan sendromu görünmez kariyer olarak nitelendirilmekte ve iç içe piramit ve şekil içinde profesyonel kariyer bulunmaktadır. Sadece meslek kariyeri değil firmadan firmaya geçiş kariyer gelişimi ve mesleki statü geliştirilmesini de içermektedir.



1.1 Cam Duvarları (Glass Wall)

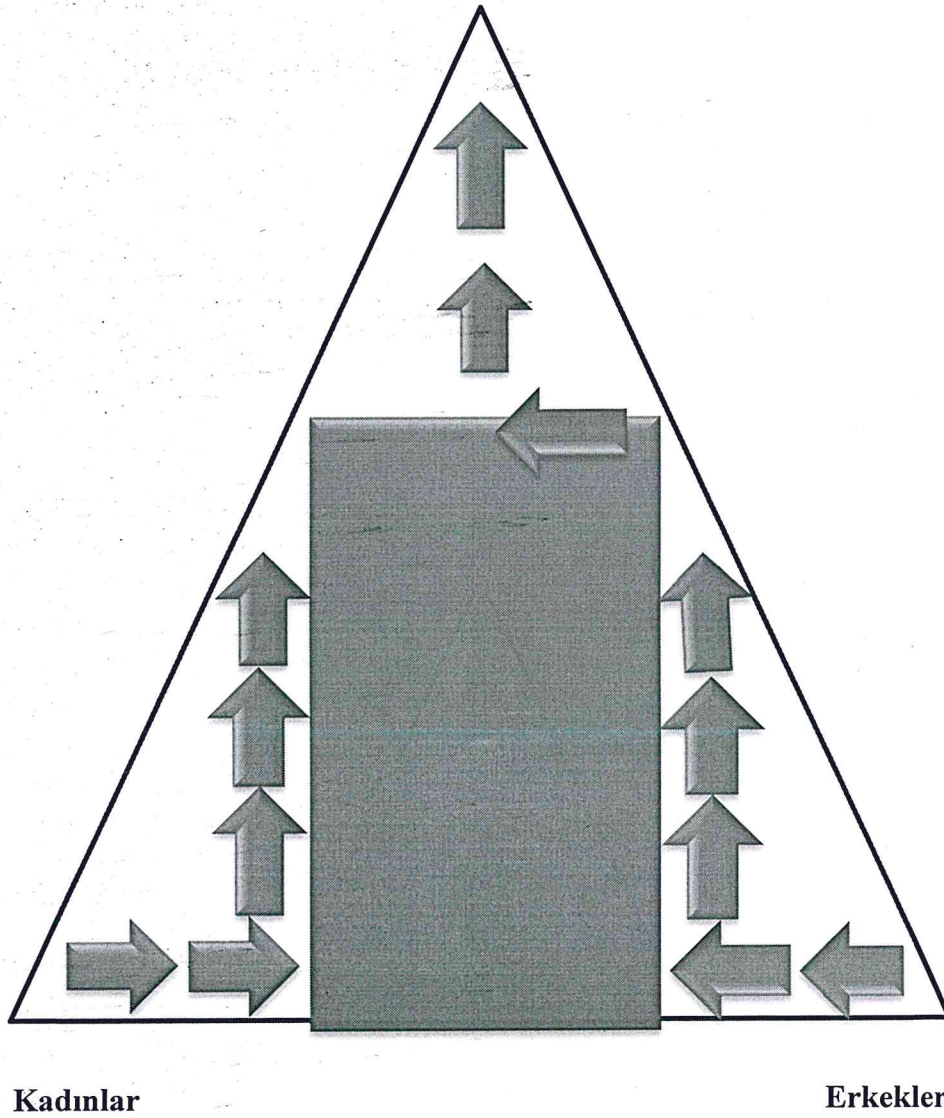
Kaynak: Roshin ve Solnsev, 2006: 3

### 1.1.2. Cam Duvarları (Glass Wall)

Roshin ve Solnsev (2006: 3)'a göre "Cam Tavan" modeli "Cam Tavan" ve "Cam Tavan Duvarlar" olarak ikiye ayrılır. (Şekil 2). Bu durumda, dikey ayrışma yatay ayrışma ile tamamlanmaktadır ve kadınlar dikey kariyerinde meslek faaliyetlerinin sağlanması için daha da az erişim elde etmektedirler. "Cam Tavan" ve "Cam Duvarlar" mesleklerin eğitim durumundaki alanları seçerken bile bir seçimi oluşturmaktadır. Ayrıca önemli bir ilerleme anlamında değil faaliyet alanları seçimi oluşturmaktadır. Örneğin işyerlerinde muhasebe işlerinde kadınların çoğu görev almaktadırlar fakat muhasebecilerin üst seviyeye gelmesinde kadın yöneticiler nadiren görülmektedir. Ya da daha az karlı kaynaklarda daha az erişim sağlamak ve bu nedenle güç yapılarına göre daha az erişim sağlayan sektörlerde yoğunlaşmasına neden olmaktadır. Finans sektöründe ve petrol ve gaz yönetim tecrübesi kültür, sağlık, sosyal refah halindeki alanlarda yönetim, hükûmet dâhil olmak üzere,

gelecekteki kariyerler için daha ciddi bir temel oluşturmaktadır. Bu nedenle, promosyon dikey sınırlamaların “Cam Duvarları” faaliyet meslek alanlarında seçimleriyle önceden belirlenmektedir.

Cam Tavan terimi, var olan doğal yapıları ayırt eder. Nitelikli ve özgüvenli kadınlar Cam Tavan sayesinde yukarı bakarak görebilirler, yetenekleri ve hedefleri sayesinde görünmez engellere önlem alarak onları kırıp saf dışı edebilirler. Bu Cam Tavan kavramının mevcut olması farklı seviye kapsamına bağlı olarak hangi kadınların örgütlerin yapılarında yer alacaklarını belirler ve bu genellikle piramit şeklinde temsil edilir. Ayrıca bazı ülkelerde ya da şirketlerde Cam Tavan, önceden kurulmuş işletmelerde daha fazla mümkün olabilirken, diğer yeni kurulan işletmelerin seviyesinde daha aşağıda da olabilmektedir. Bazı faktörler bu kadınların kariyer yolunda üst pozisyonlara gelmelerinde engel teşkil etmektedir. Yeni kurulan işletmelerde kadınlar “stratejik olmayan” insan kaynakları ve yönetimi gibi bölümlerde çalışırlar. Kadınlar için aile sorumluluğu üst pozisyona yükselmesinde engel yaratabilmektedir. Son yıllarda eğitim kalitesindeki artış nedeniyle kadınların arasında evlilik ertelemesi ve doğum oranındaki azalma dünya genelinde azalmaktadır.



### 1.2 Cam Uçurum (Glass Cliff)

Kaynak: Roshin ve Solnsev, 2011: 4

#### 1.1.3. Cam Uçurum (Glass Cliff)

Cam uçurum terimi, Cam-Tavanın üstesinden gelen kadın çalışanların kriz içinde var olan bölümlere atanmaları sürecinde karşılaşıcağı zorluklar ile riskler nedeniyle başarısızlığa uğramalarını açıklamaktadır. Cam Uçurum, Cam-Tavanın aksine erkeklere nispeten kadın çalışanların karşılaşıcağı engelleri ifade etmektedir.

#### 1.2. Cam Tavan Sendromunu Ortaya Çıkaran Faktörler

Cam Tavan sendromu somut olmayan engellerden oluştuğu için bu sorunun ortaya çıkmasını sağlayan faktörlerin de sınırlandırılması zordur. Bu faktörler içerisinde sık karşılaşılanlar aşağıdaki gibidir.

### 1.2.1. Erkek Egemen Örgüt Kültürü Ve Uygulamaları

Taşkın ve Çetin (2012: 25)'e göre kadın yöneticilerin ilerlemesine uygun olan örgüt kültürlerinin olması Cam Tavan sorununu aşmak konusunda etkilidir. İşletmelerde yöneticilerin kadın olması, kadınların üst pozisyonlara yükselmelerinde karşılaştıkları Cam Tavan engellerini aşmalarını kolaylaştırmaktadır. Bu, örgüt kültürünü değiştirmektedir. Örgütlerde bu yolla örgüt kültürünü değiştirmenin aksine eğitim aracılığıyla kadınların örgüt kültürüne uyum sağlaması hedeflenmektedir.

İşletmelerde cinsiyet ayrımcılığı doğrultusunda genellikle erkek işçilerin daha egemen olduğu göze çarpmaktadır. Yöneticilik hiyerarşisinde erkeklerin bulunması bu durumu tetiklemektedir. Bu bakımdan böyle bir ortam kadınların Cam Tavan sorunlarını aşmalarını zorlaştırmaktadır. Günümüzde küreselleşen piyasa koşullarında işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri gün geçtikçe zorlaşmaktadır. Bu durumda Cam Tavan sorununun giderilebilmesi, ortak örgüt kültürünün oluşturulmasına bağlıdır (Afacanfındıklı ve Pınar, 2014: 156).

Örgütler kendine has özelliklere sahiptir. Örgütün var olmasına neden olan çalışanlar örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya gelir ve işi kendi aralarında takımlar kurarak yaparlar. Örgüt kültürü ile ilgili birçok tanım mevcuttur. Bu tanımlar ile örgüt kültürünün aşağıdaki özelliklerinden söz etmek mümkündür:

- a) Örgüt kültürü, örgüt içinde çalışanlara nasıl davranış sergileneceği hakkında bilgi veren değerlerin sonucudur.
- b) Örgüt kültürü, çalışanlarca sorgulanmadan kabul gören yazılı olan ve olmayan değerler bütünüdür.
- c) Örgüt kültürü, örgütsel sorunlara üretilen çözümler ve esaslardır.
- d) Örgüt kültürü, örgüt değerlerinin tümünü ve buna bağlı anlamları, hikâyeleri ve olayları kapsamaktadır.

Bunları göz önünde bulundurduğumuzda örgüt kültürü, örgütleri karakterize edebilen örgütlerde kavrama, anlama, hissetme ve tepki gösterme yollarının bütünüdür (Meydan, 2010: 5).

Temel vd. (2006: 29)'ne göre işyerlerinde cinsiyet ayrımının olması örgüt kültürünü önemli kılmaktadır. Hiyerarşik yapılanmaya göre yukarıdan aşağıya kadar iletişim kurulduğunda "erkek odaklı" olan örgüt kültürü benimsenmektedir. Kadın çalışanların üst kademe yöneticiliğine gelmesinde esas engellerin olmasını kabul etmektedir. Geleneksel

toplum, erkeğin egemen olduğu toplumdur. Böyle bir toplumda kadınların başarılı olabilmesi için erkeklere benzer yapıya sahip olmaları istenmektedir. Bu da kadınların duygusal ve psikolojik olarak zarar görmelerine neden olmaktadır. Bir toplumda eril değerlerin fazla olması, kadınların kariyerlerinde baskı altında kalmalarına neden olabilir. Kadınların yaptığı işler değersiz olarak görülebilir. Kadınlar iş hayatında erkekler gibi çalışmalarına rağmen evdeki işleri de üstlenmektedirler; onlar çocuk bakma, yemek yapma gibi işler ile de sorumludurlar. Toplumda kadın ile erkeğin yapması gereken işler nasıl belirgin olan çizgilerle ayrılmışsa, iş yaşamında da erkeklerin çıkarları netleşerek ön plana çıkarılmıştır. Geleneksel toplumlara göre kadın ev işlerini, erkek ise iş yaşamının yöneticisi olarak görülmektedir.

Cinsiyet rollerine göre Türk toplumu ataerkil bir yapıya sahiptir. Erkek egemendir ve kontrol etmeleri beklenir. Kültürel olarak düşünüldüğünde ailenin hükümdarıdır. Erkeğin rolleri bir otorite olarak eşinin tüm sorumluluklarını kendine üstlenmek ve ailesini gözlemlemektir. Türk toplumu ataerkildir ve buna önem vermektedir. Hala Türk erkekleri idari kademelerde “ilk seçenek” olarak değerlendirilir. Bir toplumun psikolojik yapısını değiştirmedikçe iş hayatında kadınların hak ettiği basamaklara yükselmesi zordur. Temel olarak kendimiz alışılmış değerlerden vazgeçmemiz, kadın erkek tüm işçilerin kadınlar hakkındaki önyargılarından kurtulması gereklidir (Özünlü, 2013: 26).

Kadınların kariyerlerinde ailenin psikolojik rolü büyüktür. Çünkü bu anne ve eş olarak onların güvenini artıracaktır. Ailesine bağlı olan kadınların “kurumsal merdivende” yükselmeleri zordur. Kadınların başarılı bir kariyer kurabilmeleri kişisel nitelikleri ve toplumun kalıplaşmış yapısına karşı mücadele yeteneğine bağlıdır. Kariyer yolunda kadınların erkeklere göre bazı avantajlı durumları vardır. Kadınlar kendine özgü olumlu niteliklere sahiptir. Erkekler ile kadınlar başarıyı farklı algırlarlar. Kadınlar evde ve iş yerinde refahın sağlanmasına özen gösterirken, erkekler ise kendi profesyonel mesleki başarısını önde tutmaktadır. Ek olarak, kadınların kariyeri mezuniyetten sonra değil, iş başladıktan birkaç yıl sonra başlar. Bu durum aile, doğum ve çocuk yetiştirme gibi sorumluluklardan kaynaklanmaktadır. Kadınlar profesyonel kariyerleri için tüm niteliklere sahip olmasına rağmen, lider olmaları oldukça zordur. Özellikle teknoloji alanında lider olmak kadınlar için daha da zordur. Kariyer aşamasında üst yönetime yapılan atama ve seçimlerde kadınlar ile erkekler aynı yeteneklere sahip olsalar dahi erkekler daha şanslıdır (Hasanova, 2016: 5).

### **1.2.2. Cinsiyete Dayalı Kalıp Yargılar**

Kadınlar kendi kariyerinde başarılı olamayacağını hissettiklerinde cinsiyete dayalı basmakalıp yargıların olduğunu düşünürler. Bu, eğitim ve iş hayatında kadınların oranının artmasıyla beraber değişiklik göstermektedir. Araştırmacı Hill&Hill, kadın çalışanların

kariyerlerinde gelişmelerini engelleyen temel faktörün erkeklerin onlara olan davranışları olduğunu düşünmektedir (Özyer ve Orhan, 2012: 975).

Cinsiyete dayalı işgücü piyasasında ayrımcılık her yerde ve her düzeyde mevcuttur. Yüksek pozisyonlarda, cinsiyet eşişsizliği daha belirgindir. Bunun haricinde çoğunlukla kadınların istihdamı ücretsiz ev işlerinde sağlanmaktadır. (ILO, Breaking through the Glass Ceiling – Women in Management, Update 2004).

Kadın ve erkeğin çalıştığı işyeri ve pozisyonu toplumun değerlerine göre değişiklik göstermektedir. Buna göre kadınların çoğunlukla hemşirelik, öğretmenlik gibi mesleklerde oranı artarken, bunun yanında erkeklere göre daha az iş imkânı bulmaktadırlar (Öğüt, 2006: 60).

### 1.2.3. İş Ve Aile Dengesi Mücadelesi

Parlaktuna (2010: 1226)'ya göre toplum içinde insanlar, sosyalleşme esnasında kültürel yargıdan toplumun değer ve yargılarını öğrenerek içselleştirmektedirler. Toplumsal cinsiyet algısının bu şekilde ortaya çıkması, biyolojik cinsiyetle beraber açıklanması mümkün olmayan sosyal kategorisi ataerkillik, toplum içerisinde üretim biçimleriyle bağlantılı bir anlama sahip olmaktadır. Erkekler ile kadınlar aralarındaki farklılıklar toplumsal düzlemlerde kurulan yönlerini ortaya koymaktadır. İşte bunun gibi sosyal kültürel dayatmalar ise, kadınların hayatındaki yerlerinin "evi", ilk rolünün "kocasıyla çocuklarının bakımları" olacağını göstermektedir ve bununla beraber genç nesilleri de bu türde yönlendirmesine neden olmaktadır. "Toplumsal cinsiyet ayrımcılığı" olup beyan edilen bu kavramımız, kadınların konumlarını toplumda ikinci plana iterek, sosyal dışlanmalarına, sömürölmelerine ve ezilmelerine sebep olmaktadır.

Bir çalışan kadın, anne, eş ve ev kadınlığına benzeyen geleneksel görevleri sürdürmek ile beraber aynı zamanda iş mekânında kendisine yüklenen rolü de eksiksiz tamamlamaya çalışmaktadır. Buna sebep olarak kadınların geleneksel olan kadınlık görevi, toplumun kadınlardan beklentileri ve kadınların görevlerini içselleştirmesi gibi olguları sayabiliriz. Günümüzde var olan kültürel yapı toplum içerisinde gelenek ve göreneklerin ve de inançların ve bunlara bağlı olan önyargı ve tutumların değişimini daha da zor ve uzun süreçli kılmaktadır. Aslında kadınlar ikili görevlerini yerine getirmede bir sürü problemlerle karşı karşıya kalmaktadır. Temelde kadınlar iş hayatlarında ve de aile hayatında tüm sorumlulukları net, eksiksiz ve mükemmel bir şekilde yerine getirme beklentilerinden dolayı bir 'süper kadın' göreviyle başa çıkma mecburiyetindedirler. Genelde kadınlar gün boyunca ev dışında çalıştığı süreçte bile, çocukların ve evin bütün sorumluluklarını yerine getirmek için çaba sarf etmektedirler. Bu da kadınlarda görevlerin birbiriyle çatışmasına sebep olabilmektedir.

Kadınlar için diğerk bir problem ise etrafındaki ihtiyaç olan destekten yoksun kalmasıdır. Kadın çalışanları çocuk bakımı ve evdeki işlerde ya da dışarıdan kendi ailesinden yakın gören çevresinden destek alamamaları hem iş hayatında hem de aile yaşamı içinde ağır bir iş baskısı altına girmelerine neden olmaktadır (Güler, 2005: 75).

#### **1.2.4. Örgüt İçindeki Biçimsel Olmayan Gruplara Ve İletişim Ağlarına Girememe**

Örgütlerde biçimsel olmayan iletişim yolu işgörenler için oldukça önemlidir. İş görenlerin iş arkadaşlarıyla ilişkilerinin iyi olması işe seveerek gelmelerini sağlayacaktır. Ekip arkadaşlarına bağlı kalan işçiler, zaman ile kendi çalıştığı örgütlerine de bağlılık duyacaklardır (Tutar, 2003: 134).

Kantin konuşmaları, yemek saatindeki sohbetler ve dedikodular biçimsel olmayan iletişim kavramı kapsamı içerisine girmektedir. Genellikle en başta “dedikodu” tüm iş görenlerin kişisel amacını tatmin edebilmek için kullanacağı iletişimlerden birisidir. Bunun gibi iletişim türü, örgütlerin hedefleriyle bütünleştiği zaman, bu hedefleri güçlendirebilecektir aksi halde bu çelişkileri ve tutarsızlıkları gösterdiği an zayıflatabilecektir. Üst kademe tarafından bilgilerin gelmeme durumu yoksa bilgilerin gecikmesi, örgütler içerisinde belirsizlikleri artıracaktır ve dedikoduyu doğuracaktır. En başta dedikodu, bürokrasilerin, iletişimlerin, hiyerarşilerinin ve rasyonel bilgi tekellerinin baskılarına karşı tepki veren insani tepki türüdür. İyi ya da kötü bilgileri alma durumu olduğu sürece ancak bilgileri verecek olan bireylerin kırgınlık ve başarısızlık duygularına cevap verecektir. Dedikodunun ortaya çıkmasına yol açan birey artık alıcı olmayıp, verici durumuna geçmesiyle tatmin olacaktır. Biçimsel olmayan iletişim türü bir başka haberleşme türüne yardımcı olabilecektir. İş yerinde, çalışma arkadaşları ile yakınlık ihtiyaçlarını karşılaması bakımından iş birliklerinin, işçilerin keyfiyetlerinin, tatminlerinin ve birlik duygularının artmasına katkı sağlayabilir, yöneticilerin işçilerle ilgili farklı bilgilere erişebilmesini kolaylaştırabilip, bir değişikliğin daha kolay uygulanmasını sağlayabilecektir (Başaran, 2004: 89).

Bu çalışmaya göre biçimsel olmayan iletişim, sosyal ilişkilerin geliştirilmesinde güven taşımaktadır ve biçimsel iletişimlere daha da güçlendirmesiyle sosyal sermayelerin üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır. Örneğin, açık kapı izlemelerinde yöneticiler, kendi oturduğu ofisinden dışarı çıkıp işçilerin arasına karışarak onları yönetmesi ile çalışanları kendi patronları ile rahat bir şekilde iletişim kurabilmesi için cesaretlendirirler. Aralarında herhangi bir statü farkı olmadan işgörenler içerisinde kendi resmi pozisyonuna bağlı kalmaksızın kurulacak olan iletişim de arkadaşlıkları daha da geliştirebilir ve bilgi akışlarının hızlanmasına katkı sağlar.

Biçimsel olmayan iletişim, çalışanlar arasında yakın, dostça ilişkiler ile bir yardımlaşma duygusunu ortaya konmasına yol açarken öte yandan da dedikodular ve söylentiler iletilmesine aracı olacaktır. Araştırmalara göre, dedikodular ve söylentiler, yönetim için bir geribildirim sağlayabilir ve güncel haberleri iletebilir, mesajların daha da anlaşılacağı şekilde getirmede etkili olabilmektedir. Örgüt içindeki çalışanların kendi örgütü hakkında gerçek ve net yargılarını gündeme çıkarması ile deneyimlerin paylaşılması için kolaylık oluşturabilmektedir. Kurumların değerlerini tanıtmaya neden olur ve kendi kurumlarına ait olduğu hissini ortaya çıkarır. Bu yüzden dedikodular ve söylentiler, iletişim boşluğunu dolduracaktır ve örgütlerin eylemlerinin anlam kazanmasına yardımcı bulunacaktır. “Biçimsel olmayan iletişimin etkinliği” eğitimler ile birlikte çok daha az zararlı duruma gelebilecekleri ileri sürülmüştür. Biçimsel olmayan iletişim insanlar arasında sosyal bağları kurmaya ve dedikodular ve söylentiler yardımıyla bilgi akışlarına aracı olabilmektedir. Bu yol ile sağlanan iletişimlerin çeşitli olumlu ve olumsuz sonuçları bildirilmektedir. Araştırmalarda yararlanılan anlamları ile biçimsel olmayan iletişimlerin işçilerin iş ve kurumlar ile ilgili bilgiye söylenti ağı aracı olmasıyla ulaşacağı ve de tüm sorunları insani ilişkiler yöntemiyle çözeceği bir iletişim tarzının ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Özarallı ve Torun, 2011: 103).

### 1.2.5. Rol Modeli Ve Mentor Eksikliği

Mentorluk kavramı, deneyimi olmayan bireyin kendisinden daha deneyimli insanlardan yol gösterici bilgiler edinmesiyle ve kariyerinin gelişmesine yardımcı olma arzusuyla kurduğu ilişkilere dir. Mentorluk, işgörenlerin bağlarını geliştirip, devirlerin yetki yollarıyla etik olup olmadıklarını yönetsel anlamda artmalarını sağlamaktadır (İbrahimoğlu vd., 2011: 298). Diğer araştırmalara göre Mentorlar bir kurum içerisinde deneyimi olmayan işgörenlere işleriyle ilgili bilgilerini, deneyimlerini ve becerilerini aktarabilen, örgüt içinde örgütler arasındaki ilişkileri hakkında tavsiyeler veren ve kariyer ilerletme noktasında motivasyonu yüksek tutabilen rehberlerin bütünüdür.

Rol model uygulamalarında olduğu kadar yararlanmayı bilmeyen kadınlar kendi kariyerlerini ilerletebilmede erkeklere oranla daha fazla enerjilerini harcamak zorunda kalmaktadırlar. 2010 yılında dünyanın 600 büyük şirketi arasında yer alan bir Türk şirketinin de katılımıyla bu ülkede sadece %45’inde kadınlara ait rol modellik uygulamaları bulunduğu bilgileri ortaya çıkmıştır (Başaran ve Nuroğlu, 2015: 161).

İyi bir yönetici kendi işçilerine belli bir dereceye kadar mentorluk yapacaktır. Ancak yöneticilerin tüm işgörenlerine eşit ölçüde vakit ayırmaları zordur. Herkese eşit zaman ayrılmadığı sürece işgörenlerin motivasyonlarına ters etki edebilir. Özellikle işçiler için

yöneticileri ile açık konuşabilmek ve sorunları tartışabilmek zor olacaktır. Bu yüzden yöneticilerin mentor yoluyla işgörenleriyle ilişki kurmaları daha sağlıklıdır.

Mentorluğun tanımına göre: İnsanların karşılıklı yardımlaşma içerisinde olmaları ve onları cesaretlendirebilmek için isteklere bağlı olarak profesyonelce zaman ayırması birbiriyle olan ilişkileridir. Mentorun ise sergileyeceği iki tür fonksiyonu mevcuttur. Bunlar kariyer ve psiko-sosyal fonksiyonlarından ibarettir. İlk olarak kariyer fonksiyonu; destek olmak, kendini ifade edebilmek ve görünür olarak yapmak, koçluk, koruma ve benimsemeleri sağlamak, danışmanlık ve arkadaşlık şeklinde olmaktadır. İkinci olarak Psiko-sosyal fonksiyon ise rol modelini oluşturmak, kabul ve benimsenmeleri sağlamak, danışmanlık ve arkadaşlık türündendir (Özkalp vd., 2006: 23).

### **1.2.6. Kadınlar Ve Erkekler Arasındaki Yönetimsel Tarz Farklılıkları**

Kadınların söz sahibi olmayı başarabilmesinde yönetim tarzları erkek yöneticilerle birlikte uyum göstermesiyle beraber tarz farklılıklarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Yönetim açısından bakıldığında kadınların bulunduğu mekânı orta kademe yönetim olması kendilerini üst yönetime yükselmelerini engelleyen “şeffaf tavanı” aşamamasına ilişkin yapılan birçok çalışmanın odak noktasını oluşturmaktadır. Genelde kadınların en başta güvenleri ve istekleri yoksun olduğu süreçte büyük ölçüdeki zirvelere erişmede başarısız oldukları söylenmektedir. Kadınların çoğu üst kademe için erkeklerin yapacağından daha fazla kişisel bedel ödemektedir. Kadın ve erkek yöneticilerin fazla gerilimleri paylaştığı takdirde, erkekler ve kadınlar yöneticilerinin yönetsel pozisyonlarda hiç karşılaşmadığı ya da yaşamadığı hem iş hem de ev ve sosyal çevrelerinden baskılar altında kalmaktadırlar (Soyşeker, 2006: 17).

Kadınlar fazla yük taşımalarına karşın, güç kaynağından yoksun kalması daima arka plana itilmelerine neden olmuştur. Kadın çalışanların kuruma kattığı katkıları fazla değer kazanmamıştır. Aksine erkek daima güç kaynağı oluşuyla toplum tarafından değerli olarak kabul görülmüştür. Erkekler güçleriyle başrollerde kalmayı arzu etmektedirler. Ve dışa açılmak ve güçlerini kanıtlamak için daha fazla güç sarf etmektedirler. Bunun aksine kadınlar içe kapanmayı tercih ederken, daha fazla güçlerinden uzaklaşmayı öngörmektedirler. Oluşumun sonucuna göre erkek ve kadın çalışanların yaşamlarını daima her alanda olduğu gibi bu yöne göre değerlendirmişlerdir. Kadın tarafından erkekler güçlü, cesur, bağımsız olarak değerlendirilirken, erkekler tarafından kadınlar aksine yumuşak başlı ve pasif olarak değerlendirilmişlerdir (Bayrak ve Mohan, 2001: 90).

Yönetim pozisyonlarında fazla kadınların bulunması, araştırmacılar tarafından yöneticilerin kadın çalışanlar olması ve onların kuruma sağladığı katkılar üzerine

odaklanılmasının neticesini vermiştir. Üst yönetimde kadın çalışanların olması, herhangi bir durumlarda iletişim ve gelişmiş müzakereler ya da çatışmalarda kendilerinin çözüm becerileri, empati, sakinlik ve yetiştirme üstünlüklerini kullanarak çözmeye çaba göstermektedirler. Güç pozisyonları ve zorlayıcı güçleri kullanmaktan kaçınılmaktadırlar. Genelde örgütlerde takım çalışmaları tercih edilmesinin nedeni kendi ast ilişkilerini güven altına tutmak ve saygı temelini oluşturup sahip olduğu geniş vizyon davranışlarıyla demokratik olduklarını kanıtlamaya çalışmaktır. Yönetim pozisyonlarında kadın yöneticilerin yer alma nedeni, onların destek, yetiştirme, bağlılık gibi diğer temel yapılara sahip olmasından kaynaklanmaktadır (Minbaş-Poussard vd., 2003: 48).

Kadınlar, erkeklerin mantığı tarafından algılanması dolayısıyla, iş dünyasına geç girmişler ve aradaki farklılıkları örtmeyi tercih etmişlerdir. Günümüzde kadınlara olan destek artmaktadır. Ekonomik, teknolojik, sosyal, kültürel ve üst yönetimde olsun her alanda kadın çalışanları için destekler sunulmaktadır. Bu desteklerin sonucu kadın ve erkek çalışanların yönetime olan tarz anlayışı ve yaklaşımlarında farklılık gösterdiklerini dile getirerek kadın yöneticilerin başarılarını gündeme getirmişlerdir (Boydak Özan, 2009: 20).

2000'li yıllarda kadın yöneticilerin dikkat çeken önemli özelliklerinden biri olan katılımlarını sağlamak, işleri heyecanlı zevkli hale getirebilmek, güçleri ve bilgileri paylaşabilmek gibi özellikleri günümüzde yönetim anlayışının temelini oluşturmaktadır. Yönetimde bunun gibi bir tarzın olması daha da başarılı olduğu kadın yöneticilerin bilgilerini paylaşacağı ortak çalışma alanlarını oluşturabilmektedir. Ek olarak çalışanları işleriyle ilgili bilgilendirmektedir. Farklılık gösteren kadınlar genellikle yönetimdeki kadın çalışanlar tarafından en yüksek derecelere getirilmektedir (Boydak Özan, 2009: 21).

Erciyes Üniversitesi'nde, bir bankada çalışan elemanlara yapılan bir çalışma esnasında yöneticilerin kadın olması erkeklere nispeten daha fazla motive etmesi ve daha yaratıcı ve toleranslı olması gibi bulgular ortaya konmuştur. Yapılan araştırma sonuçlarına bakarsak, bayan yöneticilerin, erkek yöneticilere kıyasla bakıldığında daha demokratik oldukları da ortaya çıkmaktadır. Otorite tarzları erkeklere karşın kadınların insana daha odaklı ve destekleyebilme kabiliyeti ve yönetim tarzları ilk aşamada olduğunu vurgulanmıştır (Boydak Özan, 2009: 21).

### **1.2.7. Astarın ve Diğer Kadın Yöneticilerin Olumsuz Tutumları**

Geçtiğimiz yirmi yıl içerisinde, kadınların ağırlığı iş dünyasında artmasına rağmen üst pozisyonlarda kadın çalışanlarının sayısı istenilen düzeye ulaşmadığı görülmektedir. Araştırmaların çoğu kadın çalışanların kendi mesleklerinde daha çok ilerlemesine engel oluşturan faktörler üzerinde odaklanmışlardır. Bunların belli başlılarından birisi astların ve

diğer kadın yöneticilerin olumsuz tutumlarıdır. Genelde işletmelerin yönetimlerinde üst yönetime yükseldikçe kadın sayısının erkeğe oranla bakıldığında son derece sınırlı olduğunu gözlemlenmiştir. (Zerarslan vd., 2016: 53).

Yönetim ve danışmanlık firması tarafından 2005 yılında yapılan araştırma sonucu Türkiye’de yöneticilik pozisyonlarında erkekler kadınlara göre daha fazla tercih edilmiştir. Araştırmanın sonucuna baktığımızda Türkiye’de genelde kadınlar kadın çalışanlarla birlikte çalışmayı hoş görmezler. Araştırma, iş hayatında takım arkadaşı olarak benimsenmesine karşı oldukları ve hemcinsleri tarafından yönetici olarak seçilmediklerini göstermektedir. Araştırmaya katılan yaklaşık 5.000 kişinin sonucuna baktığımızda katılımcıların yüzde 46’sı hemcinslerini bir yönetici olarak görmek istememektedir.

Prometheus Danışmanlık tarafından uygulanan araştırmalar sonucuna göre de benzer neticelere ulaşıldığı bilinmektedir. Türkiye’nin farklı yerlerde yürütülen 100 şirketteki kadınların cevapladığı sonuçlara göre bayan yöneticilerinin sayısı orta kadrolarda yoğunlaşmaya başlamıştır. Bu araştırmada da aynı yukarıdaki sonuçla benzerlik gösteren sonuçlar ortaya konmuştur. Kadınların %5’i bir hemcinsinin yönetici olmasını isterse, %80’i erkek yönetici olmasını tercih etmişlerdir. Diğer taraftan, aynı katılımcılara sunulan “Birini işten çıkarma mecburiyetinde olsanız, bu kim olurdu?” sorusuna verilen yanıtlarında ise, araştırma sonuçları doğrultusunda bekleneceği üzere, çoğu kadınlar, bir “kadın” çalışanın ismini vermiştir. Yapılan araştırmalar gösteriyor ki: kadın yöneticilerinin bazıları o noktalarda tek olmak, ya da tek kalmak, bu yüzden alt kısmında çalışan kadınların yükselmesine pek çok destek vermemek gibi bir hal takındığını belirtmektedir. Bu da “Kraliçe arı sendromu” olarak adlandırılmaktadır. Hemcinslerini kadın yöneticileri çok destekliyor veya kayırıyor gibi gözükmemek, kadınlar ile erkekler arasında bir fark yaratmamak, gibi niyetlerle kadın çalışanların kariyerlerinin gelişmelerine pek fazla destek sunmuyor gibi gözükmeye çalışmaktadırlar (Besler ve Oruç, 2010: 26).

### 1.2.8. Kadın Yöneticilerde Cam Tavan Engelleri

İş yaşamında kadınların karşılaştıkları Cam Tavan engeli üç ana başlık altında ele alınmaktadır.

- **Erkeklerin Kadın Çalışanların Önüne Koyduğu Engeller:**

Erkekler tarafından konulan engellerden en önemlisi, üst pozisyonda kadınların başarılı olmamasına inandığı önyargılardan oluşmaktadır. Ayrıca kadın çalışanların, kararlılık, kişilik ve azim açısından bakıldığında yönetim basamaklarında yeterli olmadığını düşünmeleridir. Erkek yönetici tarafından ortaya çıkan engellerin bir diğeri, erkek yöneticiler

kadın çalışanlarla iletişiminin olmasına rağmen aradaki ilişkilerin iyi kurulmasının zor olduğuna inanmalarındır ve erkeklerin gücü kendi elinde tutma arzularındır.

- **Kadın Yöneticilerin Diğer Kadın Çalışanların Önüne Koyduğu Engeller:**

Bayan yöneticiler genellikle hemcinsinin üst yönetim pozisyonlarına yönetici olarak gelmesini istemezler, geldiği mevkide yalnız kadın olmak düşüncesi yer yer hâkim olmuştur. Kadın çalışanlar arasında kariyer yarışmasının bir sonucu olan kıskançlıkları ve çekememezlikleri “Kraliçe Arı Sendromu” olarak adlandırılır ve bayan çalışanların üst yönetim pozisyonuna yönetici olarak yükselebilmeye olan engellerin en önemlilerinden birisi olarak ifade edilmektedir. Kraliçe arı sendromunda kadın yöneticiler, erkek tutumlarını ve davranışlarını benimseyip bunu kadın çalışanlara karşı uygulamaktır. Başka kadın çalışanların rekabetlerini bertaraf etmeye çaba sarf edip, kadın erkek ayrımı hakkında çizgileri görmezden gelmek gibi özellikleri taşımaktadırlar.

- **Kadın Çalışanların Kendinden Kaynaklanan Engeller:**

Cam Tavan sendromuna kadınları iten en büyük engellerin içerisinde kişilerin kendine koyduğu engeller bulunmaktadır. Bunlar, aile yaşamında zarar göreceğinden duyulan endişeler, ‘nasılsa üst yönetim pozisyonuna çıkamayacağım’ yaklaşımının sahip oldukları özgüveni yetersiz kılması, iş yaşamında da her şeyden önce kendi cinsinden olanları rakip gözüyle görmek eğilimi şeklinde tanımlanmaktadır (Şiyve, 2004; Korkmaz, Hatun, 2014).

### 1.3. Cam Tavan Sendromunu Kırmaya Yönelik Temel Stratejiler

Kadın çalışanların hayatında aile içi sorumluluğu, toplumsal önyargıları ve fırsat eşitliğinin olmaması, cinsel kalıplarının sebeplerinden ötürü maruz kalmalarıyla Cam Tavan engellerini aşma fırsatının en önemlisi özgüvenin olmasıdır. Bu Cam Tavanları aşabilmek her ne kadar toplumsal ile örgütsel çabaları gerektirmekte ise dahi, bu sorunlar ile başa çıkmaya her şeyden önce birey olarak kendi özgüvenini geliştirerek başlaması gerekmektedir. Bunun bir sebebi bireyler ne ölçüde kendilerine güvenir ve geleceğe olumlu gözle bakarlarsa, çevrelerindeki bireylerin ve çalıştığı kurumların da görüşlerinin o yönde değişmesine ortam sağlamaktadır.

Araştırmacı Knutson ile Schmidgall Amerika’da yaptıkları çalışmalarında kadınların kariyer yönetimlerinde üst pozisyona yükselmeleri amacı ile Cam Tavanı kırmaları adına birçok strateji geliştirmiştir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

- Hükümetin cinsiyet ayrımcılığını ortadan kaldırmaya yönelik yasal yapılarla mekanizmaları düzeltilmesi

- Eşit iş yasasının uygulanabilmesi ve işletmelerdeki, kurumlardaki ve hükümetlerdeki personellerin haklarını, sorumluluklarını tanımlama açısına göre uygun bir plan ve program belirlenmesi

- İşe alma sürecinde terfi ettirmek için kurumlar ile işletmelerin kadınlara eşit fırsatlar ve yaklaşımlar sergilenmesi

- Kadın çalışanların profesyonel olarak yeteneklerini geliştirmesi ve ilerleyebilmesini sağlayabilmek için danışmanlık sağlanması

- Kadın yatırımcılara, erkek yatırımcılar ile eşit haklar ve fırsatlar tanınması

- İşletmelerin ve kurumların cinsiyet körlüklerinden kurtulup liyakate göre önyargısız bir şekilde uygulanması (Knutson ve Schmidgall, 1999: 64)

Bunun haricinde Cam Tavanı kırmak için yüksek derecede olan performans sergileme stratejileri de:

- Üniversite ve mesleki eğitim edinme stratejileri,

- Kariyer geliştirme programlarına katılma stratejileri,

- Mentordan yardım alma stratejileri,

- Sosyal ilişkileri geliştirme stratejileri

olmak üzere 4 ana başlık altında incelenmiştir (Scheer ve Reitman, 2002: 25).

### 1.3.1 Üniversite Ve Meslek Eğitim Edinme Stratejisi

Özellikle üniversite ve mesleki eğitimlerde mesleki kariyerlerinde yükselmek bireyler için değerlidir. Kadınların Cam Tavanı aşabilmesi için önceden kaliteli bir eğitim alarak üst pozisyonları gerçekten hak ettiğini kanıtlaması gerekmektedir (Lewis ve Fagenson, 1995: 50).

Günümüzde ekonominin gelişmesiyle beraber kadınlara daha fazla imkânlar tanınması, kadın işsizliklerini azaltarak çalışma yaşamındaki faaliyetlerinin artırılmasıyla kadınların emek piyasasına göre arz bakımlarına nispeten bazı faktörlerin karşısında erkeklere göre daha fazla esnek olması, kadın çalışanlara ait özel olarak kalite düzeyi olacak istihdam oluşturacak politikayı oluşturmasını gerektirmiştir (Sezen, 2008: 33).

Son olarak 1980'li yılların ortasından itibaren kadınlara ait mesleki eğitim politikaları üretilmesine neden olmuştur. Ayrıca kadın çalışanlara verilen mesleki eğitimler bir taraftan daha nitelikli olarak iş gücünün artmasını sağlarken, bir taraftan da toplumun tüm kültür düzeyini geliştirmiştir (Can, 2003: 1).

Kadın çalışanlar kendi kariyerlerinde eğitime önem vermişlerdir. Zamanın akışıyla her şeyi öğrenmek için çaba sarfetmişlerdir. Bu olguya rağmen kadınlar iş hayatında ilerlemeleri olasılık olarak görülmüştür. Lewis ile Fergenson'a göre kadın çalışanlar bu yüzden de üst pozisyona gelene kadar eğitim almışlardır. Kadın çalışanlar Cam Tavan önyargılarını aşılması

için iyi bir eğitim alarak üst pozisyonu hak ettiklerini göstermişlerdir. Tüm kariyer aşamalarında en yüksek maaş ve üst pozisyonlara gelmek için çalışanlardan en iyi beceri, yetenek ve eğitim gerektiğinin altı çizilmiştir. Kadın çalışanların üst pozisyonlara gelmeleri için eğitimin önemi büyüktür. Ayrıca erkek egemen iş yaşamında kadınlar hakkında olumsuz ön yargıları silinmesi için kadın çalışanları ilk aşamada kendilerinin eğitim kalitesini artırması ve mesleki eğitim ve becerilerini geliştirmeleri gerekmektedir (Erçen, 2008: 33).

### **1.3.2. Mentordan Yardım Alma Stratejisi**

Erçen (2010:17)'e göre mentorluk iki insan arasındaki danışmanlık şekline göre geliştirilen ve rol model olarak adlandırdığımız kendiliğinden gelişen bir ilişki biçimi olarak adlandırılmaktadır. Bununla beraber mentorluk, koçluk, sponsorluk ve üstad gibi kavramları barındıran ilişki türüdür. Kişiliğinin gelişiminde rol modelleri önem taşıdığı gibi mentorluğun da kendine göre yönetici olmada çok büyük önemi vardır. Kişilerin belirlediği ve planladığı mentorluk ilişkilerinin olması gibi kişiler formel olarak kendi aralarında bir mentorluğu geliştirebileceklerdir. Günümüzde mentor kelimesi, güvenilir danışman, öğretmen, arkadaş, tecrübeli iş rehberi ve akıl hocası manası ile eş anlamlı olarak ifade edilmektedir. Mentoring genel bir tanımlamaya göre profesyonel ve kişisel gelişimlere yardımcı olmasıyla beraber deneyimini, uzmanlığını, düşüncesini paylaşabilen iki şahıs arasındaki bir anlaşma olarak da bilinmektedir. Diğer bir tanıma göre mentoring; eğitimde öğrenilmesini ve gelişmesini hedefleyen bir yardım etme ve paylaşma ilişkisini ortaya koymaktadır. Bu ilişkilere göre mentor, daha az deneyimli olan bir şahsın bilgileri ve becerileri kazanabilmesi için zamanla çaba harcamasına neden olmaktadır. Bununla birlikte de verimliliğinin ve başarısının artmasına sebep olmaktadır (Çınar, 2010: 17)

### **1.3.3. Sosyal İlişkileri Geliştirme Stratejisi**

Bir iş hayatında kurum içinde veya işletmelerde olduğu gibi, sosyal ilişkilerin geliştirilmesinde erkeklerin egemen olması, iş dünyalarına olan kadınların adaptasyonlarını kolaylaştıracaktır. Bu geliştiği ilişkiler neticesinde kadınlar, kabullenen davranışlar ve tavır ve üslup biçimlerini fark ederek kariyerlerini daha da ilerletebilmektedir. Temel cinsiyet engellerinin aralarında yer bulan, kabul ettiği liderlerin biçimleri ve iletişim tipleri kadınlar tarafından fark etmesi ve uygulaması için, kadınların daha az sosyal ilişkiler geliştirmeleri gerekmektedir. Aynı zamanda kadınlar erkekle olan ilişki açısından uzak olmaları, kendi kariyer basamaklarının karşısında önem taşıyan engellerden birisidir (Korkmaz, 2016: 5).

Sonuç olarak örgütlerin gelişmesiyle bugünkü yönetim kademelerinin aşamasında kadınların sayısını artırmak için bu eğilimlere dikkat edilmez. 45 ülkeden 6600 özel şirketin katıldığı Grant Thornton'ın 2014 yılında yapmış olduğu Grant Thornton International

Business raporunun sonuçlarına göre: Rusya, Endonezya, Letonya ve Filipin gibi ülkelerin liderlik pozisyonlarında kadınların en fazla bulunduğu ülkeler olduğu öne sürülmüştür. Bu ülkelerde lider kadın çalışanların oranı ortalama %40 olarak gösterilmektedir. Gelişmiş ülkelerde ortalama %20'dir. Üst düzey pozisyonlarda kadınların oranı ABD'de %22, İngiltere'de %14, Almanya'da %14, ve Danimarka'da %20 olarak gösterilmektedir. Sıralamada, listenin başında Rusya vardır, Rus şirketlerde yönetim kademelerinde %43 ü kadınlar teşkil etmektedir. Kariyer yapmak isteyen kadınlar, sık sık sözde "Cam Tavan" olgusu ile karşı karşıyayız derler. Lync Martin Cam Tavanı, vasıflı işçiler hizmetlerde ilerlemek ve örgütlerde liderin yerini tutmak, şirketlerin içindeki esas önyargılara dayalı "yapay engeller" olarak belirtmiştir. Nitelikli kadınlar bu tavan altında sık sık dışarıdan diğer kadınların kariyeri için yukarılara çıktıklarını gözlemleyebilir. Bu bir gerçektir ve ayrıca üst pozisyonlarda genel olarak kadınlar ve kadınlarla ilgili kalıplaşmış etkileri hakkında bir sonucu çizmek için zemin hazırlamaktadır. Toplumun gelişmesiyle bugün yönetim aşamasında kadın çalışanlarının oranı artmıştır. Ancak meşhur araştırmalar yönetimle ilişkili kadınlara yönelik kalıplaşmış çabaları göstermektedir. Çalışan kadın yöneticileri ile birlikte oluşturulan, bazı profesyonel kalıplaşmış beylik görüntüleri incelemek için tasarlanmıştır. Çalışmalarda iş arkadaşları (hem kadın hem erkek) profesyonel topluluk, gözünde kadın yöneticilerin görüntünün özellikleri ortaya çıkması için tasarlanmıştır (Tarasova, 2014: 2).

Diğer bir Rus araştırmacıya göre son yıllarda, dünyada gücün en yüksek hiyerarşisinde kadınların sayıca çok az olmalarının nedenleri tartışılan bir konu olarak devam etmektedir. Analistlere göre, yürütme organının üst düzey postlarında kadınların temsili ortalama olarak, farklı ülkelerde %8-10 civarında bir seviyede olduğu ve sadece İskandinavya ülkelerinde bu rakam daha fazla olup, %25-40 civarında olduğu belirlenmiştir. Kadınlar parlamentolarda daha iyi temsil etmekte yürütme organına nispeten, onların payı Avrupa'da %21,2, İskandinav ülkelerinde %41,4 arasında değişmektedir. Geleneksel araştırmalarımıza göre, kadınlar cinsiyet sorunlarının eğilimlerini yorumlayıp bu gerçeğin varlığı olan, Cam Tavanın üstesinden gelebilmektedirler (Çirkova, 2013: 2).

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ADALET HAKKINDA GENEL BİLGİLER

#### 2.1. Örgütsel Adaletin Tarihsel Gelişimi ve Tanımı

Gerek ülkemizde gerekse yurt dışında olsun adalet algısı pek çok çalışmalara söz konusu olmuştur. Bu nedenler kapsamında çalışanların adalet algısı; iş tatminini, iş performansını, kuruma olan sadakat ve güvenlerini gösteren davranışlarını artırmakta veya azaltmaktadır. Ek olarak kurum çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır. Kurumlarda verilen değerler, işgörenlerin iş hayatında, tutumlarında, hal ve davranışları önemli rol oynadığı için birçok çalışmaya konu olması oldukça normaldir (Öderoğlu, 2010: 1). Günümüzde örgütsel adalet, çalışanlara karşı davranışlarına olan ilgisinin artmasıyla, yeni anlam ve önem kazanmaktadır. Başlangıçta örgütsel adalet konsepti sadece örgüt içinde ceza ve ödüllendirmeye ilgiliydi. Sonradan yasalar ve aşamalar eklendi. Buna insanların ilişkileri ve etkileşimleri dahil edilmiştir. Geçmişte adalet algısının uygulanması insan ırkının temel ihtiyaçlarından biri olmuştur ve insan topluluğunun devamı için mükemmel platform oluşturmuştur (Muhammad ve diğ., 2017: 6).

Yelboğa (2012: 172)'ya göre örgüt kavramıyla ilgili çeşitli tanımlar yapılmıştır. Yapılan tanımlara göre; örgütsel adalet ile ilişkili olup, işgörenler tarafından adaletin algılanmasında vereceği tepkiler değerlendirilmektedir.

Örgütler, işgörenler tarafından adaletli olup olmadığı ve tüm işlemlerin yönetimi açısından değerlendirilecektir. Ne zaman ki işgörenler çalıştığı işyerine odaklandığı zaman, o zaman adalet algısının ne ölçüde olduğu belli olacaktır. Örgütlerde güçlü bir adaletin olması sürecinde işgörenler kendilerini örgütlerin bir parçası olarak hissetmeye başlamış ve yöneticileri ile iyi ilişkiler içerisinde bulunmaya çalışmışlardır. Eğer bu örgütün uygulamalarında ödüllendirme, değerlendirme adaletsiz bir şekilde yapıldıysa, örgütlerde olumsuzluklar yaşanabilmektedir (Akgündüz ve Güzel, 2013: 2).

Yaşadığımız toplum hayatında zamanın belli bir diliminde olumsuz farklı durumlarla karşılaşıldığı zamanlarda, olayların politik, ekonomik ve sosyal sonuçları beraberinde getirmesinin beklendiği belirtilmektedir. Yaşadığımız bu çağa kadar Aristo'nun "Ahlak Felsefecisi" adlı eseri, insanların güzel bir hayat yaşayabilmesi ve insan haklarıyla ilgili değerleri açıklamıştır. 21. Yüzyılın başlarından beri politik felsefeciler toplumu düzenlemede birçok normların oluşmasında etkili olmuşlardır.

M.Ö. 18. yy' da toplumu düzenlemek için girişimin temeli Hammurabi kanunları ile atılmıştır. Oldukça eski olan bu düzenlemede Afrika'da yapılan tarihi araştırmada, avcılık,

toplayıcılık, sonrasında eski piramitlerin inşa edildiği zamanlarda toplum içerisinde ahlaki aykırılığın ve gayri meşruluğun, neredeyse yeni modern toplumlarda eşitlikçiler kadar gözetimde olduğu ortaya çıkmıştır. Toplumun ve insanların gelişmesinin temel dinamik gücü, toplumlarda yaşanan çatışmaların neticesi olup, ortaya çıkan yasal düzenlemelere bağlı olmaktadır. Bu bağın neticesine göre, sosyal, ahlaki gücü ve otoriteyi kurallara yansıyacak şekilde kullanarak, düzenlemelerin yapılmasında adalete bağlı kalınması gerektiği vurgulanmıştır (Yavuz, 2010: 303).

Greenberg tarafından Örgütsel Adalet olarak isimlendirilen kavram temelini Adams'ın 1963 yılında geliştirdiği 'Eşitlik Kuramı'ndan almıştır. Bu kuramın içeriğine göre; her iş gören girdiği kuruma kendisinin girdi çıktısını, referans olarak aldığı diğer işgörenler ve gruplar ile karşılaştırmaktadır. Bu karşılaştırma kuralları tarafından işgörenin deneyimi, zekâsı, becerisi, yaşı ve yeteneği gibi girdileri değerlendirilmektedir. Bunlara karşılıklı olarak bir karşılaştırma söz konusu olup, çıktısında ise işgörenlerin temelinde ücret ödeme, statü, mevki, terfi, iş doyumunu, iyi ilişkiler ve tanınma gibi unvana yandaş olan unsurları içermektedir. Her işgören örgüt girdilerinde ve çıktılarında eşit bir dengenin olmasını arzu etmektedir. Bu eşitlik olmadığı takdirde işgörenler kendilerine bir haksızlık olduğu kanısına varmaktadırlar. Tüm tanımlara göre örgütsel adalet işgörenlerin iş yaşamıyla ilgili hak ile haksızlık yargılarının ortaya çıkmasında ne ölçüde rol oynadığı ve doğruların ne olduğuyla ilgilenmektedir. Örgütlerde işgörenler kendi takım arkadaşları ve amirleri arasındaki ilişkilerde nasıl bir davranış sergileyeceği ve kendi algılama türüne göre adalet kavramını belirlemektedir (Demirkaya ve Şimşek Kandemir, 2014: 264).

Greenberg 1987'de tanınan bu Örgütsel Adaletin inşa edilmesi sonucu, işgörenlerin algıları, örgüt içindeki adalet olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel adalet perspektif olup, örgütlerde bir umut verici değişimleri anlamaktır.

İnsanlar kendi hayatında pek çok kazanç elde etmek için örgütlere girmeye çaba gösterirler ve örgütün üyesi olmayı tercih ederler. İşe giren işgörenler kazandığı bilgi, tecrübe, yetenek ve deneyimlerini bir sermaye olarak biriktirirler. Zamanla belirli bir seviyeye getirdiği sermaye birikimlerini örgütlerin çıktıları için kullanıp, kendileri adına bir yatırıma dönüştürmeye çalışırlar. Örgütlerin aleyhine sağladığı yatırımları karşısında örgütlerden, adil bir uygulama ve ücret, terfi, ödüllendirme gibi kazanımları beklemektedirler (Bağcı, 2013: 165). Örgütsel adalet, işgörenlerin davranış ve tutumlarını örgütler tarafından değerlendirmektedir (Bayhan Karapınar, 2011: 117).

## 2.2. Adalet Kavramı Ve Adalet Algısı

Çetin vd., (2011: 73)'ne göre örgütsel adalet algısı, işgörenlerin kendilerine karşılıklı olarak örgüt içinde adil davranılıp davranılmadığı konusu ile ilgili tüm öznel yargıların sonucunu ifade etmektedir.

Greenberg (1982: 339)'a göre örgütsel davranış alanında adalet kavramı sosyal içerikli bir konu olarak ele alınmaktadır. Yani herhangi bir davranış genel manada işgörenler tarafından adil algılandığı müddetçe, o davranışın adil olarak tanımlanmasına neden olmaktadır.

Adalet kavramı ise hak kavramıyla beraber anılmaktadır. Tarafların güç kaynağını kontrol eden hak sahiplerinin haklarını gözetmesi, adalete yönelik örneklerin ön sırada olduğu göze çarpmaktadır. Araştırmacılara göre adalet, işgörenlerin güvenme ve güvenilme ile ilgili duygularını izah eden bir açıklama olarak da ifade edilmektedir. Bu anlamda değerlendirmenin sonucu gösteriyor ki; adalet ya da hak hukuku gözetmenin yerine bulundurma düşüncesini oluşturmaktadır. Tüm işgörenler bir ortam kurmasıyla uyum içerisinde bulunması için adalet vazgeçilmez bir olgudur (İyigün, 2012: 50). Genel anlamda örgütsel adalet algısının iş kurumuna yansımalarının sonucu, başka bir ifadeye göre işgörenin iş kurumuna ait adalet algısı olarak tanımlanmaktadır (Ay ve Koç, 2014: 69).

Adalet; hak ve hukuku gözetmek, bununla beraber yerine getirmek anlamı taşımaktadır. İnsanoğlu adaletin eğilimini günümüzde ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarını giderebilmek, hayatta kalabilmek ve devamlılığını tedarik edebilmek arzusuyla toplu olarak yaşama ve çalışmanın gerekli olduğunun altını çizmektedir. İnsanların bir arada toplu olarak gün geçirmeleri, ihtiyaçlarını giderirken, ulaştıkları kazanımları eşitlik ve doğruluk anlayışı hakimiyetini sürdürdüğü müddetçe, adalet kavramının ortaya çıkmasına dair nedenler oluşmuştur. Son yıllarda organizasyonlarda geliştirilen teorilerin, bireylerin kendi aralarında etkileşiminden kaynaklanan sorunlar üzerinde durduğu göze çarpmaktadır. Bu konuda "sosyal adalet" kavramı toplumları uyardığı gibi örgüt içinde ilişkilere bağlanarak ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bunun sonucunda tüm kazanımların adil dağılmasını ifade eden "örgütsel adalet" kavramının geliştirildiği bilinmektedir. Özellikle günümüzde örgütsel adalet konusunda yapılan ve 20 yıldan beri süregelen yoğun çalışmalar ve araştırmalar sonucunda, işyerinde algılanan adalet, çalışanların davranış ve tutumlarını etkilemektedir (Atalay, 2005: 6).

Şayet insanları iyi kötü diye iki sınıfa ayırmak gerekirse, hiçbir insan kendini kötü olarak kabullenmeyecektir. Kendinin iyi olduğunu, kötünün ise başkaları olduğunu düşünen insan, adaletin dağılımında örgüt içinde de eylem ve olaylara bireyci bir gözle bakacaktır.

Bireylerin arasında yaşadığı toplumun değerleriyle adalet algısı çeşitlilik gösterebilir. Her bireyin tavırları, tutum ve davranışları tüm örgüt içinde olduğu gibi adaletin dağılımına da etki edebilmektedir. Genel olarak her kurumda işgörenlerin adalet algısına sahip olması, işgörenlerin kendilerine has kişisel iş memnuniyetleri ve örgütün etkin bir şekilde çalışabilmesi açısından önemli katkı sağlamaktadır (Atalay, 2005: 7).

### 2.2.1. Adaletin Unsurları

Adaletin unsurları 3 ana başlık altında incelenmektedir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Eşitlik
- Karşılıklılık
- Rasyonellik

#### 2.2.1.1. Eşitlik

Eşitlik kavramı adalet algısıyla yandaş olsa bile, içerik olarak farklılık göstermektedir. Kurumlarda tüm işgörelere aynı davranmak, konuşmak veya eşit olarak ücretlendirmek, eşit olsa dahi, asla adil bir uygulama değildir. Bundan dolayı tüm kurumlarda işgörelerin sağladığı katkılar, görev aldığı pozisyonlar ve sorumlulukları karşılığında farklı bir ücretlendirme yapılmalıdır ve yapılmaktadır. Genellikle aynı özelliklere sahip yetenekli, becerikli, sorumlulukları üstlenebilen işgörelere haksızlıklara maruz kalması sonucu farklı ücretlendirme uygulanması asla yerinde bir karar olmayacağı bilinmektedir. Bu ifade sonucu eşitliğin, adalete erişmesi önemli pay almaktadır. Eşitlik kavramı Mutlak ve Nisbi olmak üzere iki kol altında ele alınmıştır.

“Mutlak eşitlik” tüm herkese ayrımcılık yapılmadan, eşit olup, hak ve pay verme anlamını taşımaktadır.

“Nisbi eşitlik”, diğer bir isimle göreceli eşitlik, ise yukarıda belirtildiği gibi işgörelere eğitim, statü, sorumluluk, katkı ve davranış gibi tüm farklılık oluşturan etkenler göz önünde bulundurularak hareket edilmesidir. Kurumlarda haklı nedenlerden dolayı işgörelere farklı muamelede bulunulması adaletsizlik değil, adaletin haklı bir simgesi olduğunu göstermektedir. İşgörelere iş yerine sağladığı katkılarında, değerlendirmelerinde ve ücretlendirmelerinde haksızlıkların olması halinde adaleti sağlamak gerekmektedir (Şanlı Meşhur, 2015: 5). Eşitlik teorisinde “bir adım ileri” eğiliminin içinde bazı işgörelere sorumluluklarının haksız müamelesinin sonuçları vurgulanmıştır (Greenberg ve Cropanzano, 2001: 2).

### 2.2.1.2. Karşılıklılık

Bunlar farklı ilişki olup, iş yaşamında toplumsal ve kişisel olarak bunların tümü takas (değişim) tarzında ilişkilere yansımaktadır. Sonuç olarak ilişkiler neyi gösterirse gösterebilir, veren ile alan karşılıklı olup, eşit düşmesi gerekir. Eğer aynı sonuç olmazsa bir istismar işaretidir. Örgütlerde bu konunun ele alınmasının nedeni, iş veren ve işgörenin hak ettiği emeği karşılığında ücretlendirmesi ve işgörelere karşı istismarının yolunu tıkayacak bir adaleti sağlamanın gerekesidir. Farklı bir deyişle, işgörelenler takastan hak ettiği karşılığı temin edip etmediği ile ilgili adalet algılamasını oluşturmaktır. Bu göreceli ve mutlak eşitlik algısındaki uyumsuzlukları ve olumsuzlukları kaldırmak için belli bir yasaya göre tetiklemek gerekir (Şanlı Meşhur, 2015: 5).

### 2.2.1.3. Rasyonellik

Rasyonellik, unsurunda ise şahsi değerlendirmenin tam aksine akıllıca belirli kanıtlara, bilgilere dayanarak karar verme ve ona göre hareket etme davranışının sergilenmesi gerektiğinin altı çizilmektedir. Adaletle göre, rasyonellik aslında kavram olarak açıklandığında; yapılması gereken işlerin, tutum ve davranışların ya da uygulamaların belli bir kural çizelgesi içinde daha önceden tespit edilerek yürütülmesi, isteklerine bağlı olarak keyfiyete göre davranılmaması anlamını taşımaktadır (Şanlı Meşhur, 2015: 6).

## 2.3. Örgütsel Adalet ile ilgili Teorik Yaklaşımlar

Teorik olarak örgütsel adalet biri birine bağımlı olmayan iki kola ayrılmış olarak bilinse de (Reaktif – Proaktif), boyutları sonra Süreç – İçerik boyutları olarak 4 ana başlık altında incelenmiştir. Greenberg teorilerin kendi içlerinde çeşitli olduğunu belirtmiştir. Adaletin ilk **reaktif teorisini**, işgörelere adil olmayan haksız uygulamalara karşı tepki olarak ortaya çıkarttığını, buna karşı **proaktif teorileri ise** işgörelere adaleti sağlamak için çabalarının davranışlarına odaklandığını söylenmiştir. Bu teorilerin tümü uygulamaların adil olup olmadığını göz önüne almıştır. İşgörelenler verilen ücret ve terfi sistemi gibi kazanımların bütününe nasıl belirlendiğini ise “**süreç teorileri**” ile öğrenebilmektedir. Teorilerin hedefi kısaca kurum içindeki kararları kabul ederken, bu kabul edilen kararların adil olup olmadığını değerlendirmektir. “**İçerik teoriler**” de kazanımlar ortaya çıktıktan sonra, dağıtılmasında adil olup olmadığı ile ilgilidir. Örgütsel adalet türlerinden; dağıtım sal adalet, bir adaletsizlikten sonra ortaya çıkan tepkilerin ve işgörelenlerin adaletsiz hallerinden daha da uzak olmalarına sebep olmuştur. Süreç ve etkileşim adaletinde ise, her örgüt içerisinde adaleti yürütme sistemi için yapılan hareketlerin üzerinde durulmaktadır. Bundan dolayı dağıtım adaleti bir reaktif özellik oluştururken, süreç adaleti ve etkileşim adaleti de proaktif özellikleri tetiklemiş

olmaktadır. Reaktif – Proaktif türlerinin ve Süreç - İçerik türlerinin birbirine bağımlı olmadığı bilinmiştir ve şu iki tür ortak bir kola toplanarak, birbirinden bambaşka dört farklı adalet sınıfı önümüze getirilmiştir. Bunlar reaktif içerik teorisi, proaktif içerik teorisi, reaktif süreç teorileri ve proaktif süreç teorileridir (Rüya serpil, 2014: 3).

### İçerik-Süreç Boyutu

REAKTİF- PROAKTİF BOYUT	İÇERİK	SÜREÇ
REAKTİF	Reaktif-İçerik Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)	Reaktif-Süreç Prosedür Adalet Teorisi (Thibaut ve Walker, 1975)
PROAKTİF	Proaktif-İçerik Adalet Yargısı Teorisi (Leventhal, 1976, 1980)	Proaktif- Süreç Dağıtım Tercih Teorisi (Leventhal, Karuza, Fry, 1980)

Şekil 2. 1 Örgütsel Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması

Kaynak: Greenberg, 1987:10

#### 2.3.1. Reaktif İçerik Teorileri

Reaktif içerik teorileri, örgütlerde işgörenlere yapılan haksızlıklara karşı tepkiler üzerinde duran kavramsal bir davranış türü olup, adil olmayan kaynakların dağıtımını üzerine odaklanmıştır. Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti teorisi, Adams'ın (1965) Eşitlik teorisi, bununla beraber Walster'in eşitlik teorisinin türleri (1978) ve Crosby'nin Göreceli Yoksunluk teorisi bu teoriler içerisinde bulunmaktadır. Greenberg'e göre adı geçen teoriler, işgörenlerin adil olmayan ilişkilerine karşı negatif bir şekilde tepki verdikleri ve adil olmayan uygulamaları inceleyip geliştirip tetikleyerek yaşanan adaletsizliklerden kaçınmaya çaba gösterdiği hedef çerçevesinde bir araya getirilmişleridir. Teoriler sonuç itibari ile reaktif içerik teorilerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Rüya serpil, 2014: 4).

Adams'ın eşitlik teorisi, örgüt içerisinde yönetici ve iş görenlerin birbirlerine karşılıklı sağladığı kazanımlar olarak belirtilmiştir. İş görenler örgütlere birçok katkı sağlamaktadırlar onlardan eğitim, statü, deneyimler, beceriler ve pek çok yararları içermektedirler.

Walster vd., Eşitlik teorisini dört ana başlık altında toplamışlardır:

- Çalışanların çoğu kazandığı ödülü en yüksek seviyeye çıkarmaya çalışacaktır.
- Örgüt içindeki gruplar kazanımlarının ve maaşların eşit olması için kendileri kabul ettikleri bir sistem oluşturarak, ortak ödülü artırmayı arzu edebilirler. Walster'in ikinci bakışına ek olarak bir düşünce tasarlamışlardır. Genel olarak gruplar kendi içerisinde diğerlerine denk davranmayan grupları cezalandırma ve kendi içerisinde diğerlerine denk, eşit davranan grupları ise ödüllendirme yolunu tercih etmişlerdir.
- Örgüt içinde çalışanlar kendilerine karşı adil bir davranış olmadığını hissederse kendilerini strese sokarlar. Birbiriyle olan ilişkiler ne ölçüde adaletten uzak durumda olursa, çalışanlar o kadar strese kapılırlar.
- Adaletten daha uzak olan bir ilişki içerisinde bulunan kişiler kendileri adaleti tekrar kurmayı amaçlayarak, stresle başa çıkmaya çalışacaktır (Rüya serpil, 2014: 5).

Reaktif içerik ile Proaktif içerik teorilerinde tanımlandığı kısımlarda teoriler hakkında söz edilmesinin daha yoğun olma nedeni, dağıtım adaleti üzerinde vurgulanmasıdır. Teorilerin içerisinde Süreci tanımlarsak bu teoride farklı kazanımların üzerinde durduğu tanıma odaklanılmaktadır.

Teorinin Tipi	Açıklayıcı Sorular
Reaktif-İçerik	Çalışanlar adil olmayan haksız ödemelere nasıl tepki verirler
Proaktif-İçerik	Çalışanlar ödemelerin adil yapılmasını sağlamak için ne yapabilirler
Reaktif-Süreç	Çalışanlar adil olmayan politika ve meşru prosedürlere nasıl tepki gösterirler
Proaktif-Süreç	Çalışanlar adil politika ve prosedürler oluşturulması için ne yapabilirler

Şekil 2.2 Örgütsel Adalet Teorisi Kategorilerine ait mevcut sorular

Kaynak: Greenberg, 1987:16

### 2.3.2. Proaktif İçerik Teorileri

Proaktif İçerik teorileri ise, kurumda işgörenlerin kazanımlarının eşit olup, adaletli şekilde dağıtılması üzerine odaklanılan teoridir. Bu teorinin temel amacı araştırmacı Leventhal tarafından oluşturulmuştur. Leventhal, örgütte işgörenlerin kazanımlarının eşit ve adaletli bir şekilde dağılımı için girişimcilerin büyük katkı sağladığını bildirmekte ve buna ek olarak birçok çaba harcadıklarını göstermektedir. Örgütte çalışan bireylerin sağladığı katkılarıyla doğru bir şekilde kazanımlarının adaletli olarak dağılımı üzerindeki söylentisini bu teoride içermektedir. Örgüt için, tüm işgörenlerine uzun vadede kazançlı olacağını altını çizmiştir. Genelde teorisyenlere göre, eşitlik normları incelemesinde ve ödüllendirme adaletli olmamış olsa da işgörenlerin ihtiyaçlarına göre eşit dağıtılmasında, adaletli bir algılama aşamasının önemini belirtmektedir. Araştırmacı Leventhal, bu gibi durumlar karşısında adaleti sağladığı düşünülen teorisi “Adalet Yargısı Modeli” ni (Justice Judgement Model) ortaya koymuştur. Bu modelin öne sürdüğü ilkelere göre, işgörenler farklılıklarla karşılaştığı durumlarda, adil dağıtım kararları ve farklı dağıtım sistemini uygulamaktadırlar. Kısaca özetleyecek olursak, grup içerisinde esas sosyal uyumun devamlılığını tutmak önemli olduğu sürece, grup üyelerinin kazanımları, sağladıkları farklılıkları önemsemeksizin eşit olarak paylaşılacaktır (Filizfidan, 2014: 20).

Proaktif İçerik teorik yaklaşımının sınıflandırılmasında bir başka teori yer almaktadır, “Adalet Güdüsü Teorisi” (Justice Motive Theory). Bu teori motivasyonun yoğun yönü ile incelenmektedir. Adalet Güdüsü Teorisinde, dağıtım uygulamaları eşitlik ilkesine oranla daha da önemini artırmaktadır. Dağıtım uygulamaları, kapsamında şöyle öğeler içermektedir:

- *Rekabet, dağıtımı bireylerin göstermiş olduğu performansa bağlı olarak değişmektedir.*
- *Eşitlik ise dağıtım süresince eşitlikle ilgilidir.*
- *Eşit paylaşım ise, dağıtımın gösterilmiş olan katkıya göre yapılmasıyla ilgilidir.*
- *Gerçek adalet, dağıtımın bireylerin ihtiyaçları doğrultusunda gerçekleştirilmesini anlatan ilkedir.*

Adalet Günü Teorisine göre, bireyler arasında dağıtım şekli taraftar olan ilişkiye bağlı olmaktadır. Karşı işgörenlerin algıları açısından önemli kılmakla beraber eşitlik kurallarına uyararak, adaletli bir dağıtım şeklini göstermektedirler. Adalet Yargı Modeli ile Adalet Güdüsü teorisi aralarında biraz farklılıklar olmakta ancak iki teoride de çalışanların farklı şartlar

altında ödül dağıtımları şekline benzer bakışlarının olduğu görülmektedir (Filizfidan, 2014: 21).

Leventhal'a göre adalet algılamalarının örgüt içinde doğrudan etki edebilecek 6 temel kural bulunmaktadır. Bu kurallar aşağıdaki gibidir:

- **Tutarlılık kuralı:** Dağıtım kararlarına ait kabul edilecek kararların kendi arasında birbiriyle tutarlı olma yasağıdır.
- **Önyargılı olmamak kuralı:** İşlemlerde veya dağıtımda örgüt içerisinde çalışanlara önyargılı olmama yasağıdır.
- **Doğruluk kuralı:** Bilgilerin tamamen doğruluğuyla ilgili yasağıdır.
- **Düzeltilme kuralı:** Kararların bazılarında çalışan insanların istediği anda itiraz edebilmesi için ve alınan o kararları düzeltebilmeye hak tanınmasının olmasıyla ilgili yasağıdır.
- **Temsilcilik kuralı:** Örgütte çalışan insanları etkileyebilecek kararların kabul edilmesinde etki edecek kararlardan temsilciler seçilmesi ve sorulmasıyla ilgili kurallardır.
- **Etik kuralları:** Kararların alınmasında, ayrıca dağıtım ve işlemle ilgili örgütte çalışanların etik değerleri açısından aynı hedefte olmasına ait kuraldır.

Bir başka kural ise Lerner'in Adalet güdüsü kuramıdır. Bu kuramda, dağıtım uygulaması, eşit paylaşım ilkelerinden ayrı dört farklı ilkeye dayandırılmaktadır:

1. İlk sırada rekabet ilkesi yer almaktadır. Aslında dağıtımın bireylerin performanslarına göre yapılması ön plana çıkmaktadır.
2. İkinci sırada eşitlik ilkesi yer almaktadır. Bu ilkeye göre dağıtım her koşulda denk bir şekilde yapılması gerekmektedir.
3. Üçüncü sırada ise eşit temelli paylaşım ilkesi yer almaktadır. Normalde dağıtım yapılmasında göreceli katkıların gerektiğini vurgulamaktadır.
4. Sonuncu maddede ise, Marksist adalet ilkesi yer almaktadır. Bu ilkede dağıtımda kişilerin gereksinimlerini belirlemek için ölçütün olmasının gerekli olduğunu savunmaktadır. Başka bir ifadeyle, Adalet güdüsü kuramına göre, dağıtım kararlarının alınmasında temel hedeflenen ilke tarafların kendi arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Örnek verecek olursak, yakın bir arkadaşının kazanımlarına ait kararları almak mecburiyetinde olan insan, arkadaşının gereksinimlerini göz önünde bulundurmasıyla Marks'ın ortaya koyduğu Adalet ilkesini temel almasına neden olmuştur (Yavuz,2010: 7).

### 2.3.3. Reaktif Süreç Teorileri

Bu sınıflandırma içerisinde bulunan ana kuram Thibaut ve Walker'in İşlemsel Adalet kuramıdır. Bu kurama göre, olacak bir işlemin adil olması düşünüldüğünde, o işin birçok özellikler taşıması gerekmektedir. Bu özellikler şunlardır, (a) tutarlı, (b) yanlıktan uzak, (c) tam-doğru, (d) eğer yanlış bir durum varsa düzeltme söz konusudur, (e) ilgili bireylere temsil etmektedir ve (f) etik normlarının temeline dayanılmasını öne çıkarmaktadır (Yavuz, 2010: 8).

Bu teoride ise kişilerin, kararları almada faydalanılan süreçlerden ayrı ayrı her birine ne ölçüde ve nasıl bir tepki verecekleriyle ilgilenmektedir ve sonra buna göre reaktif süreç teorisinin bir niteliğe sahip olmasına neden olmuştur. Bu teoriye göre bakışların nedeniyle, tarafların çatışması ve gözlem sonucu ortaya çıkan çatışmalarda olmayan taraflar, kendi süreçlerine kontrol olanaklarını veren işlemlerden, olanakları vermeyen kontrol işlemlerine oranla daha fazla tatmin olmaktadır. İşlemlerde süreç kontrolünü sağlaması kararların ortaya çıkmasıyla daha adil algılanabilmektedir (İçerli, 2010: 77).

### 2.3.4. Proaktif Süreç Teorileri

Proaktif süreç teorileri de dağıtım yöntemleriyle ilgilidir. Dağıtım kuramlarına göre, bireylerin haklarında kararları verecek kişiyi seçme fırsatını oluşturan, kuralların tutarlılığına dayanan, hatasız ve doğru bilgileri hedefe alan, karar alma gücünün fırsatını oluşumunu tanımlayan, bireylerle karşılaşan ön yargılardan koruyan, bireylere bilgi edinme fırsatı tanyan, kullanılan yöntemlerin yapısında değişiklik olmasının önemini artıran ve kabul gören etik yasalarına uyan yöntemlerin kullanılmasının uygun olduğu belirtilmektedir. Tüm işlemlerin adil olması bu ölçütlere uygunlukları göz önüne alınarak belirlenmesi gerekmektedir (Yavuz, 2010: 9).

## 2.4. Örgütsel Adalet Boyutları

Literatürde örgütsel adalet boyutu genellikle üç ana başlık altında ele alınmaktadır; dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalettir. Dağıtıma adalet; çalışanların sorumluluk, hizmet, fırsat, statü ve ödüllendirmelerini performansına göre dağıtılmasıdır. Prosedürel adalet ise oraganizasyondaki kurallara göre ödülün çalışanlar arasında dağıtımı olarak açıklanmaktadır. Bies'e göre alt bölümlerin üçüncüsü olan etkileşimsel adalet, çalışanların organizasyon aktiviteleri esnasında çalışanlara olan kişisel davranışların kalitesini göstermektedir. Bu da yöneticilerin çalışanlara önem vermesi ve saygı gösterip sosyal bilinçle davranmasını içermektedir (Terzi ve diğ, 2017: 488).

### 2.4.1. Dağıtım Adaleti (Distributive Justice)

Avşar Kuğun vd., (2013: 153)'ne göre örgütte dağıtım adaletinin sağladığı katkıların aynı olmasıyla işgörenlere benzer davranış olmasını ifade etmektedir ve karşılık olarak elde edilen kazanımların dağıtımında adalet algısı düşünülmektedir.

Araştırmacılara göre yazında dağıtım adaleti ilk olarak ele alınan konudur ve iş görenlerin elde ettiği kazanımları adalet algılarından birisidir (Yürür ve Kemal Demir, 2011: 313). Bir başka ifadeye göre dağıtım adaleti, kişilerin gösterdiği belirli davranış koşulları ile belli ödüllere erişmelerini garanti edebilmektedir (Işcan ve Naktiyok: 183). Bir örgütte iş görenler adil dağıtımı yargılayarak, beklenen sonuçlarını değerlendirmede moral ve etik olarak bakıldığında uygun olup olmadığı göz önünde bulunduracaklardır. Görünen bu değerlendirmede daha fazla tuzak yer almaktadır. Bunun nesnel doğruluk payı azdır. Ayrıca iş görenler bazı şeyleri haklı olmasına kanaat getirmiş olsalar bile, kendilerinin referans çevrelerini genişletebilmektedirler. Çeşitli referanslar ortaya çıkabilir, bu referansların içerisinde daha önemlisi sosyal karşılaştırmaları cazibe etmektedirler. Aynı sonuca ulaşan iki kişi, tam o referansı kullanmayacaklarsa başka haklılık adalet düzeyi şeklinde algılayabilir. Bununla beraber L. P. Stepenia ile P. L. Perrewe yaptıkları araştırmalarda kişilerin referans düzeylerini değiştirerek, doyumun artırmasını böylelikle hoşnutsuzluğun aşılacağını ortaya koymaktadırlar. Başarısı daha az olan biriyle karşılaştırma yapıldığı süreçte başarı duygusu artmaktadır. Tüm dağıtım adaletiyle ilgili işgörenlerin çıkış noktası, kuramların sosyal alışverişinden kaynaklanmış ve örgüt açısından net bir şekle ulaşmış olup temel adalet kuramlarından biri olduğu, John S. Adams'ın gündeme getirdiği eşitlik teorisi ve göreceli yoksunluk kuramlarının sonuçlarını göreceli bir şekilde karşılaştırıldığı konusu üzerinde durduğunu öne çıkarmıştır. Kuramda buna ek olarak, belirtilen ahlaki bir standart sözünün esas konusu olmaktadır. Bu kısma göre işgören kendisinin hoşuna gitmeyen bir sonuca ulaşabilir ama bu sadece, işgörenin sağladığı katkılarının sonuçları elde edilmesi neticesinde veya karşılaştırma yaptığı başka bir işgören ya da taraflardan farklı olduğu durumda asla adil olma söz konusu değildir (Poyraz vd., 2009: 75). Bu sonuçların tarafsız olması veya dağılımın uygun olup olmadığını girdi ve çıktı oranlarını karşılaştırarak çözümlenebilmesi açısından yardımcı olacaktır (Behrani, 2017:124).

Başar (2011: 25)' a göre bu araştırma dağıtım adalet algısını şöyle açıklamaktadır: Örgütte işgörenlerin sağladığı kendi katkılarına karşılık olarak kazandığı kazançları ile diğer tarafların katkılarına karşılık olarak kazanılan kazançlara ilişkin yapılan kıyas neticesine göre oluşturduğu algılar olarak ifade edilmektedir. Bu kazançlar üzerinde yoğunlaşmasına rağmen dağıtım adaletinin örgütte çalışan insanların duygusal, bilişsel ve davranışsal tepkileriyle

ilişkili olduğunu öne sürmektedir. Şu sebepten elde edilen kazançların dağıtımının adil olmaması durumunun algılanması, örgütte işgörenlerine öfke, suçluluk, yoksa mutluluk gibi duygularının ortaya çıkmasına uygun koşulları oluşturabilmektedir. Dağıtım adalet kavramında dağıtım, esas kurallara ve normlara uygunluğu şartından hareketle oluşturulmuştur. Bu konu hakkında tarihsel gelişimi süresince dağıtım adaleti üzerine yapılan birçok kavrama katkı sağlayan çalışmalar:

Stouffer ve arkadaşlarıyla (1949) geliştirdiği “göreceli yoksunluk teorileri”

Leventhal’ın (1976) “adalet yargı modeli” ve

Lerner’in de (1977) “adalet güdüsü teorisi” dir.

Göreceli yoksunluk teorisinin açığa çıkmasında Stouffer, Suchman, De Vinney, Star ve Williams’ın (1949) ABD’nin askerleri gösterdikleri ikinci dünya savaşındaki davranış ve tutumlarını incelemeleri sonucunda yazdıkları makalenin “The American Soldier” adıyla isimlendirilen dergi üzerinde yayınlanmasıyla etkili olmuştur. Askerlere araştırmacıların sorduğu sorulardan birisi “Genelde sizlere adil olarak davranıldı mı?” Bunun gibi sorulara iletilen cevapların tümü incelendiğinde, en yüksek adaletsizlik algısının olduğu konuların terfi olma sisteminde olduğu görülmüştür. Araştırmacı Stouffer ve onun arkadaşlarıyla (1949) bu konu, askerlerin görev yapan hava kuvvetlerinde ve askeri inzibat birliklerinde terfi olma sisteminde fırsatlarına ilişkin algılarını kıyaslayarak bir örnek ile tanımladılar. Yapılan örneklere bakarak askerlerin inzibat askeri ast subaylığa terfi etme şansının yüzdesi ancak %34 iken bunun karşısında aynı özelliklere sahip askerlerin astsubay hava kuvvetlerinde terfi etme şansının yüzdesi %56’dır. Bu görüşten dolayı hava kuvvetleri askerleri karşısındaki askeri inzibat askerlerine kıyaslama yapıldığında yine de hayal kırıklıklarına uğramaktadırlar. Askeri inzibat askerleri ise kendilerini karşısındaki hava kuvvetleri askerleri ile asla kıyaslamamaktadırlar. Terfi olan askerler askeri inzibatta kendilerini arkadaşları aralarında üçte birlik üstün grubun içerisinde görmektedirler ve bundan dolayı kendilerini seçkin hissetmektedirler. Terfi olan hava kuvvetleri askerleri eşit seviyede kendilerini seçkin olarak hissetmektedirler. Hava kuvvetleri askerleri, arkadaşlarından birçoğunun kazandığı başarıyı kazandığını düşünmektedirler. Anlattığımız örnekten de anlaşıldığı üzere, göreceli yoksunluk teorisi, kişilerin sonuçlara verdiği tepkilerin, sonucun gerçek olan seviyesinden ayrı, kişilerin değerlerinin elde edilmesiyle ulaşılan sonuçlar ile yaptığı karşılaştırmada dayanmasını belirtmektedir. Buna göre terfi etmenin önemsizleşmesiyle beraber hayal kırıklığına uğrayabileceğini göstermektedir (Başar, 2011: 26).

#### 2.4.2. İşlemsel Adalet (Procedural Justice)

Örgütsel adaletin ikinci boyutu ise işlemsel adalettir (procedural justice). Çoğunlukla işlemsel adalet kavramının yerinde çok işlem adalet ya da uygulamaya ilişkin adalet kavramları da kullanılmaktadır. İşlemsel adalet, ücret veya terfi sistemi gibi örgüte dağıtılan çıktılarının belirlenmesine yönelik algılanan adalet türüdür. İşlemsel adalet, ceza veya ödülün belirlenmesi sürecindeki kararı adalet ile ilgilendiğinden çıktıların belirlenmesinin nasıl çıktıların kendisinden daha önemli bir hale gelebileceği bilinmektedir. İnsanların çoğu karar vericilerin kendi arasında birbiriyle halinin rekabetteki birçok görüşü hesaba katmak durumunu bildiği için, verilen her kararın kendileri için faydalı olmasını beklemez. Bu görüşe rağmen, işgörenler çoğunlukla, karar vericilerinin eşitlikçi ve adil davrandıklarına da emin olmayı arzu ederler. Karar vermede adil işlediğini öğrenmek, bireyler için sağlam güveni oluşturmaktadır (Baba oğlan ve Ertürk, 2013: 88).

Gücel, (2013: 177)' e göre ise işlemsel adalet eksik olan ödemelerden kaçınma, katılım kararlarının sonucu ile ilgili bilgi aktarma gibi örgüt işlemlerinin işgörenler arasında eşit olarak uygulanması manasına gelmektedir. Yöneticilerin işlemsel adaleti uygulamasıyla bir yönetsel karardan etkilenen kişi karar verme sürecinin onayından ve tarafsız bir süreç olarak uygulandığından emin olacaktır. Burada bu onay, kişilerin bilgilendirilmesi ve olduğu sistemi tercih etme özgürlüğüne sahip olması anlamına gelmektedir.

Baltacı vd., (2014: 357)'ne göre performans değerlendirme, kariyer planlanması ve yürütülmesi alınan kararların konusunda, ödüllendirme, terfi ve ceza gibi konuda dürüstlük ve eşitlik ilkelerine göre çaba sarf edilmesi, örgütte işgörenlerin içerisinde hakkaniyetin gözetiliyor olması işlemsel adaletin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

İşlemsel adalet, örgüt içinde bir iş paylaşımının olmasında işe ait kararların kabul edilmesinde ve prosedürlere verilen adalet algısını açıklamaktadır. Bir örgütte işlemsel adalet işgörelere elde edeceği kazanımlara ilişkin söz hakkının veya bilgi girdisinin sağlanmasına fırsat sağlamaktadır. Gelişme sürecinde işgörelere verilen söz hakkı, iş sonuçlarında hoşnutluğu azaltmaktadır. Aslında işlemsel adalet daha fazla örgütsel vatandaşlık ile örgütsel bağlılık davranışlarının sonuçlarına ilişkin olmaktadır. İşveren ile işgören tarafından yapılan çeşitli değerlendirmeler içerisinden prosedür adaleti iki farklı boyut altında incelenmektedir. Bunlar şöyledir:

- **Formal (Biçimsel) Prosedürler:** Örgütsel kararların alınmadan önce yetkili yönetim kurulları tarafından işgörelere söz hakları verme konusu, düşünce ve görüşleri dikkate alınmasında demokratik uygulamaları kendi içine alan prosedür sonucunu kapsamaktadır.

- Informal (Biçimsel Olmayan) Prosedürler: Bu türde ise prosedürün tam tersine bir hal oluşturulmaktadır; kararları almada faydalanılan politik uygulamaların kararı kabul ediciler tarafından uygulanmasını söz konusu etmektedir.

İki prosedürel boyut Formal ile Informal karşılaştırıldığında bürokratik ve demokratik yapının mevcut olması bilinmektedir. İşgörenlere formal yapıda birçok yetki, görev devri verilirken, buna karşı informal yapıda ise tüm kararlar klasik yönetim sistemine benzeyen şekliyle kararları yönetim tarafından alınmakta ve bu kararlara işgörenler de uyması gerekmektedir. Özgüven duygularının işgörenlerde artırılmasının yararlı olduğunu bilerek performans düzeyinin artması, bir şeffaflık yönetim derecesinde olup, derecesinin ölçebilmesi açısından sağlıklı sonuçları ortaya çıkması formal yapıyı kapsamaktadır (Kılınç, 2014: 13).

Adalet konusunda örgütlerde temel olarak geleneksel yaklaşımın sonuçlarına ve dağıtımına odaklanılmıştır. Araştırmacı Thibaut ve Walker'in ikisinin çalışmalarından sonra, örgütle ilgili çalışmaları adil bir konu işlemleri daha da ilgi görmüştür. Bir çalışma ortamında ilk uygulayan araştırmacılar Floger ve Greenberg'dir. Bugüne kadar onların araştırmalarından konu ile ilgili pek çok araştırma yapılmıştır. Çalışmaların esas önemi doğurduğu sonuçlardır. Günümüzde araştırmaların sonuçları gösteriyor ki, işgörenlere karar verme sürecinin adil olmadığı takdirde ya da olmadığına inanmaya başladıkları an, kendi işverenlerine daha az bağlı kalmaya çalışmaktadırlar. Hırsızlığı daha fazla yapabilme, iş değiştirme niyeti artabilme, daha az performans sergileme ve daha az yardımsever olabilme gibi sonuçları tetiklemektedir. Her birey kendi aralarında ne tür bir şekilde davranış olduğuna önem vermektedir ve şu adil işlem algısı işgörenler ile işverenlerin ilişkisini düzenlemeye yardımcı olmaktadır. Leventhal ve arkadaşı dağıtım tercih kuramında adalete erişmek için kişilerin kullanacağı işlemlerin ne olacağını öğrenmeye çalışılmışlardır. İşlemi buna göre adil olarak algılaması pek çok önem taşıması olağandır. Bazı maddeleri şunlardır:

- Tutarlı
- Yanlılıktan uzak
- Tam-doğru
- Hatalı bir durum olduğunda ise düzeltilebilir
- İlgili tüm bireyleri temsil ediyor ve
- Etik standartlar temeline dayanıyor olması gerekmektedir.

Örgütsel adalet üzerine son yıllarda yapılan araştırmalarda, farklı pratik hallerde Leventhal'ın bu kuramının uygulaması bulunmaktadır. Örneğin sözü edilen kuram ayrıca işgücü seçimine uygulanmıştır. Bir sistemin yine de adil bir değerlendirme yapmasında rehber sıfatından faydalanmıştır. Bütün işlemler adil olduğu halde, işgörenlerin kabul etme olasılığı,

adil olmadığı sürece daha yüksek olmuştur (Yıldırım, 2007: 258). Normal ilkeler tarafından kabul edilen kesinleştirilmiş usul ve yöntemler dikkate alınmaktadır. Özellikle prosedürlerin doğru olup olmadığı bazı kriterlere uyulması gerekir. Bunlar sırayla; bias ölçümünü kapsamak veya bu ölçüye uymak, tutarlı ve istikrarlı ödenek oluşturmak, bilgilerin doğru ve kesin ya da düzeltilebilir olması, bütün alıcıların temel kurallara uyması olarak sınıflandırılmaktadır (Pan ve diğ, 2018: 3).

#### **2.4.3. Etkileşim Adaleti (Interactional Justice)**

Adalet kavramının bir başka yeni boyutu ve şekli etkileşim adaleti olduğu belirtilmiştir. İki boyut dağıtım ve işlem adaleti hakkında çalışmaları olurken, bir başka farklı konu olarak ortaya çıkan etkileşim adaleti, tüm çalışanları örgütte yöneticilerine yönelik olup etkileşim ve iletişim halleriyle ilgili adalet algılarından birisidir. Ayrıca işgörenlerin kendi aralarında bir yönetim ve tavırları ile aralarında iletişimle ilgili olup, etkileşim adaleti kişilerarası ilişkilere olan yatırım ve bu ilişkilerin sonucunda elde edilecek çıktılar hakkında bir olgudur. Bu sebepten dolayı, insani yönü ile örgütsel, yönetim uygulamalarıyla ilgilidir. Etkileşim adaleti örgüt uygulamalarının insani yönü ile ilgilenmektedir. Asıl adaletin kaynağı olan bir alıcı arasındaki iletişim sürecinin oluşturulmasında dürüstlük, saygı ve nezaket gibi yönler konunun esas temelini oluşturmaktadır. Etkileşim adaleti, işgörenlerin her yönden yöneticilerine ve bulunduğu örgüte karşılık tepkilerini belirlemesine neden olmaktadır. Örgütteki işgörenler, üstlerin kendilerine yeterli saygı göstermediklerini ya da kabul edilen kararların yeterli düzeyde açıklama yapılmadığını ve bu kabul edilen kararlar konusunda danışılmadığını hissetmeye başladığında, örgüt adına daha az ve verimsiz performans sergileyecek ve isteksiz olacaklardır, dolayısıyla kendilerini örgüte bağlı hissetmeyeceklerdir. Bu neticeye göre; örgütlerde işgücü devir hızı yüksek olarak işi iyi bilen işgörenler herhangi bir örgütü kendi örgütünün şartlarından daha iyi bildiği an o örgüte geçmeyi isteyeceklerdir (Yüksel, 2015: 17).

Adaletin diğer boyutu olan etkileşim adaleti hakkında ilk olarak Bies ve Moag tarafından araştırma yapılmıştır. Örgütte kararları ve işlemleri uygulama sürecinde adalet kaynağıyla işgörenlerin kendi aralarındaki iletişim zamanında dürüstlük, saygı, nezaket, şeref ve benzeri hususlara odaklanılmasına neden olmuştur. Kendilerine bir süreç ile ilgili doğru ve tam aktarılan bilgi, kararların gerekçelerini açıkladığı bir ilişkide saygılar göstermek ve nezaketin ilk planlarda olduğu süreç içerisinde işgörenler olumlu bir etkileşim adalet algısını kapsamaktadır (Çelik vd., 2014: 562). Etkileşimin doğruluğu, sonuçların dağılımı için kullanılmaktadır. Ancak bu bileşen dağılımından elde edilen kaynaklar; işçiler ve onların

arasındaki kalite, iş algılayışı davranışlarının bileşenlerini ifade etmektedir (Çağlayan ve diğ., 2017: 601).

#### **2.4.1.1. Kişilerarası Adalet Ve Bilgisel Adalet**

İşgörenlerin yürüyüşünde araştırmaların sonucuna göre etkileşim adaletinin iki ayrı kişilerarası koldan oluştuğu düşünülmüştür. Bu kollar kişilerarası adalet ve bilgisel adalet türleridir. Greenberg'in yorumuna göre yapım olarak etkileşim adalet yapısı kişilerarası adalet ve bununla beraber bilgisel adalet olarak iki kola ayrılmıştır. Bilgisel adaleti açıkladığımızda, "doğru sözlülük" ve "açıklama" konularını içermektedir. Özellikle etkileşimsel adaletin yöntemleri sadece süreç adaletinin sosyal yönünü oluşturmasına neden olmaktadır. Colquitt tarafından geliştirilen örgütsel adalet ölçeği işgörenlerde iki ayrı yapı halinde kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olarak ele alınmıştır. Bu ölçeğe göre Bies ve Moag'ın geliştirdiği kuralı ölçmek üzere etkileşimsel adalet algısını ölçen maddeleri hazırlamıştır. Bu bağımsız iki örneklemede araştırılan doğrulayıcı faktör analizine göre benzerliğin arz etmesiyle, çok iyi bir uyumun kişiler arası adalet yöntemlerinin (saygılar ve uygunluklar) bilgisel adalet yöntemlerinden (doğru sözlülük ve açıklama) iki kol altında ortaya çıkmıştır (Colquitt, 2001: 392-396). Kişiler arası adalet algısı, kişilerin kazançlarının belirlenmesinde ve uygulamaların süreçlerini sağlayan işverenler ve üçüncü kişilerin işgörelere nispeten ne ölçüde saygı, nezaket göstermekle değer verdiklerinin algısıdır (Başar, 2011: 33).

### **2.5. Örgütsel Adaleti Etkileyen Faktörler**

#### **2.5.1. İş Tatmini**

İş tatmini insanların çalışma hayatı konularından olan, kişiler ile birlikte çalıştığı iş yerinin koşulları içerisindeki bir uyumun sonuçlarıyla oluşturulan memnuniyet duyguları ve kişilerin işlerine alınan pozitif bir tutumun sonucu olarak tanımlanır. Aslında iş tatmini denildiğinde, çalıştığı ortamda kazanılan maddi çıkarlarla işgörenlerin çalışmaktan zevk alması ve birlikte çalışan ekip arkadaşları ortaya bir eserin getirilmesini sağlayan mutluluklar aklı gelmektedir (Işcan ve Sayın, 2010: 198). İşe karşı olumlu ve elverişli tutumlar iş tatmini olduğunu göstermektedir. Olumsuz ve elverişsiz tutumlar ise iş tatminsizliğini ortaya çıkarmaktadır (Azırı, 2011: 78).

Özaydın ve Özdemir (2014: 253)'e göre iş tatmini, bireysel açıdan baktığımızda iki doyum olmak üzere ele alınmaktadır bunlardan birincisi içsel ikincisi ise dışsal olarak nitelendirilmektedir. Ekonomik ödül türleri, ücret gibi çalışmaların sonucunda elde edilenler ise "dışsal" dır; Başarma duygusu içerisinde olan çalışmaların sonucunda hissedilen doyumdur. Elde edilenler ise "içsel doyum" olarak tanımlanmaktadır. Aslında iş tatmini

insandan insana değişen farklılık gösteren bir özelliktir. Bu da insanların değerlerine ve değerlerinin seviyesine göre değişmektedir. rnek olarak açıkladığımız zaman bir çalışan için yükselme olanağı ilk basamakta doyum sağlarsa, diğer bir çalışan için ücret ilk basamakta olmamaktadır. İş hayatında istedikleri işi yapan, kendi ihtiyaçlarını karşılayacak Şekilde cret kazanan, istedikleri koşulları kısmen de olsa bulabilen, tüm gereksinimlerini karşılayabilen bir işgörenin maddi ve manevi doyumunu tutturabildiği iin gerektirdiği takdirde iş, gerekse iş dışı hayatında da mutlu olacağı söylenilmektedir. Oysa istedikleri işleri yapmayan, tüm istediklerini göz ardı edildiği bir mekânda çalışan, tam tersine gereksinimlerini karşılamayan bir kişi olumsuz tutumlar içine gireceklerinden iş içi ve dışı yaşamı da bu durumlardan olumsuz etkilenebilecektir.

### 2.5.2. Performans

Belli bir zaman biriminde performans sözcüğü hizmet miktarı veya üretilen mal miktarı olarak tanımlanmaktadır ve alan yazısındaki işlevlerin sonucuna göre baktığımızda “etkinlik”, “verim”, “ıktı” kavramlarıyla beraber kişilerin yetenekleri ve motivasyonları aralarındaki etkileşimlerin sonucu açıklanmaktadır. Performans rgtsel davranışları açısından işgörenler örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmede görevlerine bağlı olan eylemlerinin ve bununla beraber işlemlerinin sonucunda elde ettiği ürün türüdür. Bu rnler hizmet, mal, düşünceler türünden oluşmaktadır (Helvacı, 2002: 156).

Genel anlamda performans amaçlı olan ve planlanan bir etkinliğin sonucunda ulaşılan Şeyin, nitelik ve nicelik olarak belirlenmesi gerekmektedir. Belirlenen koşullara göre performans bir işin yapılması düzeyi ve işgörenlerin davranış biçimleri olarak tanımlanabilmektedir. Aynı süreçte performans, bireylerin belli bir zaman dilimi içerisinde kendisine yüklenen görevleri yerine getirme Şartıyla elde ettikleri sonuçları olarak da bilinmektedir. Bir performansın belirlenmesinde gerçekleştirileceği faaliyetin sonuçlarının değerlendirilmesi Şarttır. Değerlendirme ise çok yönlü olması gerekir, çünkü olumlu sonucuna dayanması gerekmektedir, adil, objektif ve her çeşit önyargılardan uzak olması n görülür (Tunçer, 2013: 89).

### 2.5.3. Örgüt İçi İletilişim Ve Prosedürel Bilgilendirme

Genelde insanların yeterince bilgi sahibi olmadığı Şeyleri değerlendirme yaparken n yargıyla ilerlerken ya da etrafındaki ulaştıkları eksik bilgilerle o Şeylere nispeten karşı olarak yanlış ya da olumsuz tutumları sergileyebildikleri de gerçek olmaktadır. Bu yüzden bilinmeyenlere karşı olarak duyulduğu Şüpheler ve korkular da insanların tutumları ve performanslarını olumsuz Şekilde etkileyebilmektedir. Burada esas örgüt yönetimlerine

yüklene görev örgütlerde etkin bir iletişim oluşturmak ve işgörenlerin düzenli bir şekilde örgüt politika ve prosedürleri ile ilgili bilgilendirilmesi gerekmektedir.

Örgüt içi iletişimlerin seviyesi, kişilerin iş rolleri veya örgütlerin faaliyetleri ile ilgili bilgilendirilmesine ait talepleri karşılamasıyla mevcut tüm bilgi olanaklarını göstermektedir. Örgütte iletişim derecesi işgörenlerin “birbirleriyle başarılı şekilde iletişim içinde olması veya kendisiyle başarılı bir iletişim içerisinde olan ilişkilerin kurulmasının ortaya çıkardığı kişisel tatmin” olarak da tanımlanmaktadır. Araştırmalara göre işgörenlerin elde edindiği bilgilerinin miktarındaki artışların çalışan tatminleri ve adalet algılamalarına olumlu etki edeceği görülmektedir. İşgörenler ile üst yönetim yönetici arasındaki iletişimleri sağlayan örgüt mensupları ve yayınları tek bir iletişim aracı olmamak şartıyla aynı anda işgörenler arasında şevkiyle iş tatminleri adalet hislerinin oluşmasını ateşleyebilen güce sahip bir stratejidir.

Prosedür bilgilendirmede terfi, ücret ve maddi olanakları, çalışma şartlarını ve performans değerlendirmesi gibi etmenlerinin belirlenebilmesi ve ölçümünde kullanacağı metotlar, prosedür ve politikayla ilgili işgörelere örgütlerin yönetimince düzenli olarak bilgilendirme anlamını taşımaktadır. Aslında örgütler hakkında bilgi edinmek, örgütlerin prosedürlerinin adil olduğu yönünde olan algıları ve değerlendirmeleri etkileyebilmektedir. Aynı türde prosedürlerin adil olmasına ilişkin algı ve amirlerin değerlendirmesi işgörenlerin iş tatminleri üzerinde belirleyici rol oynamasına sebep olmaktadır. Ayrıca prosedür dahilinde bilgilerin edinilebildiği işgörelerde, işletmelerin işgörelere olduğu ilişkisi içerisinde açık ve samimi olduğu düşüncelerini başlatmasıdır (Doğan, 2002: 72).

#### **2.5.4. Performans Değerlendirme Sistemi**

Yelboğa (2006: 200)'ya göre performans değerlendirme işgörelere, birimlerini ya da kurumların performanslarını önceden belirlenen kriterlerinin bazılarına göre ve “benzer değerlerinin performansları” esas temelinde olmak kaydıyla, işlemleri içeren bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Performans değerlendirme sistemi, kuramsal ortamlarda belirli koşullar içerisinde geliştirilerek uyguladıkları etkilerini sürdürebilmek için değişen koşullara ve ortamlara uyması gerekmektedir. Gerektirdiği takdirde sistemin süreçle gereksinimlerini karşılamaktan giderek uzaklaşmalarını ve gerekli olduğu takdirde ise hatalı bir biçim olarak uygulamalarını engelleyebilmek bakımından, performans değerlendirme sistemi üzerinde etkin olarak bir denetimin sağlanması, gereksinimini ortaya çıkarmaktadır. Sürekli sistemin gözden geçirilmesi ve değişen koşullar doğrultusunda geliştirilmesi, tüm sistemin uygulanmasıyla beraber performans değerlendirme sisteminin esas niteliklerinden birisini oluşturmaktadır.

İşgörenler iş ortamında yaptıkları işleriyle ilgili, diğerleri tarafından kendilerine atandığı iş rollerine uygun olabilen davranışları göstermektedirler. Nitekim tüm örgütlerin kuramsal olan hedeflerine ulaşabilmesinde ve bulunduğu sektörlerde rekabet güçlerini kazanabilmelerinde yapacağı işlerde yüksek performans sergileyen işçilere ihtiyaç duyulmaktadır. Yüksek iş performansı örgütlerce ne denli önemli ise, işçiler için dahi o derecede önemlidir. Kendi görevlerini gereği kadar eksiksiz yerine getirmek ve işinde yüksek başarılar sergileyebilmek, bireyler için de bir gurur, tatmin, beceri kaynakları olduğu gibi; iş performansı, daha da çok kar, daha da iyi bir kariyer ve sosyal itibar gibi kişiler için önem taşıyan birçok iş sonuçlarının da ana koşullarını oluşturmaktadır (Yelboğa, 2006: 201).

Performans değerlendirme sistemi örgüt içindeki kişilerin kendi görev ve sorumluluklarının etkin olup olmadığı, yerine getirip getirmediğinin belirlenmesi sürecinin sonucudur. Performans değerlendirme sisteminin işgücü uygulamalarının değerlendirmesinde ve verimlilik ile satışlar üzerindeki etkileri kanıtlanmıştır. Çalışmalara göre; net ama ulaşması kolay olan hedefler ve standart olan performans değerlendirme sistemi örgüt işgörenlerin verimliliğinin öneminin artmasına neden olmuştur (Akın ve Erdost Çolak, 2012: 93).

(Işığışok: 2)'a göre performans değerlendirme sistemi işgörenlerin belli bir süreç içindeki fiili durumlarını, geleceğe ilişkin olan gelişmelerin potansiyellerini belirlemeye yönelik olan çalışma türüdür. Esas hedefin, işgörenlerin değerlendirilmesi ve gelişmelerinin sağlanmasıyla beraber, değerlendiren taraf ile değerlendirilen taraf arasındaki iş bağlarıyla iletişimlerin örgütün lehine geliştirilmesi olarak da ifade edilmektedir.

### 2.5.5. Ödüllendirme Sistemi

Ödül programıyla, üst pozisyona başarıyla ulaşan kişi ve takım arkadaşlarının sergilediği başarıları takdir etmek hedeflenmektedir. Yapılan işe ve farklı derecelerine göre verilecek türlü ödüller bulunmaktadır. Bunlardan bazıları maddi olmayan teşekkürler ödüllerdir, bazıları ise yıllık maaşlarının belli bir yüzdesi işçilere toplu halde ödenmesi gibi maddi ödüllerdir. En iyi çalışan ödüllendirme mekanizmalarımızın kullanımları teşvik edildi. Sebep olarak şirket teşekkür ya da takdir etmeyi, başarıyı ve çabayı ve ödüllendirmeleri değer saymasına neden olmaktadır (Bulut ve Çavuş, 2015: 593).

Ödül, bir görevi getirmekten, hizmet vermekten veya sorumluluğu yerine getirmekten doğan faydadır. Ücret, görev veya hizmetin yerine getirilmesi karşılığında alınan en önemli ve motive edici kavramdır. Ücret aynı zamanda bireyleri dışarı çıkmaya ve iş aramaya motive eder. Ücret işgörenlerin iş katkılarını karşılıklı olarak kabul edilebilir bir ortak değer koymanın birkaç yolundan-birisidir. Eğer işgörenler çalıştığı yerde aldığı ödüllerden memnun

kalmazsa, güçlü indirgeyici de olabilir. Şirketin iyi çalışanları işe alması ve muhafaza etmesi zorlaşacaktır (Mikander, 2010: 16).

Ödüllendirme sistemi; “örgütlerin ihtiyaç duydukları bireyleri bir hizmete alarak, kuruluşlarda kalmalarını sağlayarak, aynı süreçte bu çalışanların motivasyonlarını ve çabalarını artırarak, örgütlerin amaçlarına ulaşmalarına katkı sağlayan stratejileri, politikaları ve sistemleri geliştirmek ve uygulamaya koyma süreçlerinden ibarettir. İşçilerin çalışma istekleri azaldığı süreçte ise buna uygulanacak iki çeşit yöntem vardır. Birinci yöntem; işler ile örgütsel ilişkiler yeniden yapılması, ikinci yöntem ise özendirmek ve denetim sistemlerini değiştirmektir. Böylece güdülenmenin yeterli olmasıyla üretim miktarları sağlanacaktır.

Ödüllendirme örgütlerde uygulamasının altında bulunan esas amaç, işçilerin işlerini ve iş mekanını sevmesine yönelik olan güdülenmeyi sağlamaktır. Çalışanlarda işyerine yönelik olarak bu istekleri oluşturmasına neden olan ise, iç ve dış güdüleme ile ilgili olmaktadır.

Para kesinlikle tek ödüllendirme olgusu değildir. Nitekim konuyla ilgili yapılan bazı araştırmalar sonucunda, parasal olmayan birtakım özel beklentilerin iş performansına kattığı olumlu etkilerin paranın kattığından daha fazla olduğu görülmüştür (Karatepe: 129).

### 2.5.6. Örgütsel Bağlılık

Kişileri bağlılık konusu belirli olan bir eyleme, oluşuma bağladığı bir sürecin bütünü olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılık işgörenlerin kendi örgütüne karşı hissettiği bağın gücü hakkındadır ve net olarak, işgörenlerin örgüte karşı sadakat ve örgütün göstereceği başarılı olmasına ait duyduğu ilginin tanımını içermektedir. İşgörenlerin örgütle ve örgütün amaçlarıyla beraber kendini özdeşleştirerek, amaçlara ulaşmak adına örgüte bağlanma bakışını barındırmaktadır. Bu açıdan baktığımızda örgütsel bağlılık kişilerin kendi buldukları örgütün hedeflerine olan inançlarının güçlü olmasıdır ve bunun kabul edilmesi, çabalarının tüm sonucu örgütün lehinde olması biçimi olarak yararlanılmalıdır. Örgüte üye olarak kalmayı arzu etmesi ile genel olarak üç bileşeni kapsadığı söylenmektedir. Her örgüte yeni giren işgören sahip olduğu bu işe ait bir beklentiyi karşılayamadığı zaman o işgören çalıştığı yerden ayrılmayı tercih etmektedir. Bu netice gösteriyor ki her şey işgörenin kendi örgütü tarafından olduğu kadar sosyalleştirme olmadığı için ya da bağlılığı örgüte karşı eksik olmasından kaynaklanmaktadır (Bağcı, 2013: 167). İş sözleşmesi kavramsal olarak örgütsel bağlılıktan farklı olmaktadır. İşgörenlerin aşılması zor olan bir hedefe ulaşması için cazip hissettikleri motive edici bir kavramdır. Ayrıca işgörenlerin işlerinde yerine getirdikleri kişisel enerjiyi göstermektedir. Başka bir ifadeyle işgörenler başarılı olmak isterler ve bununla beraber her şeyi içten yüksek enerjiyle yapmaya özen gösterirler. Özetle iş tükenmişliğinin

antipodu olarak görülebilen, işle ilgili refahın pozitif, tatmin edici, duygusal-motivasyon el halidir (Anttila, 2014: 4).

### 2.5.7. Bireyler Arası Saldırgan Davranış

Bireysel saldırganlıklar işgörenlerin örgütüne ve diğerlerine yönelik olarak giriştiği, sonucu zarar doğurmaya yönelik davranış türüdür. Bireylerin ise birbirilerine sözlü olarak ya da fiziki olarak saldırmaları ve bununla beraber yüzüne telefonu kapatmak, odayı boşaltmaları veya sabotajları örgüt içinde gerginliklere sebep olur. Saldırı içerisinde olmayanlar veya saldırgan olmadığı taraflar da bu çeşit davranışlardan etkilenebilmektedirler. Bu gibi hareketler iletişim sisteminin kopmasına, çalışanlar içerisinde düşmanca bakışlar duygular gelişmesine ve sonucunda şiddete dönüşmesine neden olabilmektedir. Saldırgan davranışlara maruz kalan çalışanlar ile saldırganlar arasındaki yaşanan gerginlikler, saldırı ve düşman olarak yapılan tavırların tümü örgüt çalışanlarını etkileyebilmektedir. Gruplaşmalar ortaya çıkabilir ve bireysel çatışma gruplar arasındaki çatışmaların olmasına sebep olabilir. Örgütün amaçlarından uzaklaşmasına neden olabilir, bireysel olarak ve örgütsel açıdan performans ve verimliliğin düşmesine neden olabilir. Ortaya çıkan bu sonuç örgüt yöneticilerince amaçlanan durum değildir. Bu sebepten örgütlerde gereken tedbirleri alarak bireysel ve örgütsel saldırganlık derecelerini makul görülen dereceye düşürmek gerekmektedir. Bu saldırganlıklara karşı kullanılan tedbirlerden biri de örgütlerde uygulanan fiziksel aktiviteler olarak nitelendirilmektedir (Özdevecioğlu vd., 2013: 161).

Bütün saldırganlık davranışlarının temeli zarar vermeye yöneliktir. Aslında saldırganlık davranışı, düşmanlık ve araçsal olmak üzere iki tür nedenden oluşmaktadır. Düşmanlık kapsamındaki saldırganlık davranışları, negatif duygular kaynaklı meydana gelmektedir. Temel amacı zarar vermek olan, genelde bilinçsiz olarak yapılan ve çoğunlukla kızgınlıkla tarif edilen davranışların sonucudur. İkinci olarak araçsal saldırganlık ise duygularla fazla ilişkili olmayıp ve zarar vermenin üstünde bazı hedeflerinin bulunması ile ortaya çıkmaktadır. Genel olarak araçsal saldırganlıklar, bir yerleri soymak gibi daha ileri dürtülere yönelmesine neden olmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2014: 116).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ROL BELİRSİZLİĞİ HAKKINDA GENEL BİLGİLER

#### 3.1. Rol Belirsizliği Kavramı

İlk olarak rol kavramı sosyal bilimlerinin literatürüne antropolog araştırmacı Ralph Linton tarafından kazandırılmıştır. Araştırmacı Linton'a göre rol kavramı statüyle ilişkilendirmiştir, rol statülerin dinamik tarafını ifade etmektedir ve kişilerin bir örgüt düzleminde statüyü belirlemesi hak ve tüm sorumlulukların sonucu olarak tanımlanmaktadır. Rol belirsizliği örgütteki kişilerin görevleri, yetkileri ve sorumlulukları tam iyi belirlenmemiş olması ve kişilerden beklenen görevleri hakkında, davranışların net ve açık olmaması durumudur. Kişilerin, bir işin hedeflerinin tam anlamıyla ne olduğunu bilmemesi; yapacağı işin bir bütün olarak ne anlam ifade ettiğinden haberdar olmaması olarak da ifade edilmektedir. Rol belirsizliği rol yükümlülerinin rolü ile beklentilerin algılanmasında oluşan yetersizlik ya da rol gerektiren görevleri yerine getirmede hangi kararlar bulunup uygulanacağı konusunda yaşanan belirsizliklerdir. Aslında bir rol beklentisi iyi tanımlanamadığında veya tam olarak bilinmediği durumlarda rol belirsizliği ortaya çıkmaktadır. Bir örgütte çok büyük karmaşıklıkların olması, örgütün gelişme süreciyle baştan örgütlenmesi, etkileyen işgörenlerin meydana getirdiği yeni değişmeler, işgörenler ile kendi arasındaki ilişkilerin yerini değiştirmesi ve etkin bir yönetimin örgütsel akış bilgilerini sağlayamaması konusu gibi daha çok faktör rol belirsizliğinin sebepleri arasında sayılmaktadır. Buna göre rol belirsizliği iki grupta değerlendirilmektedir: objektif ve subjektif. Objektif belirsizlik genel olarak çevresel belirsizlik durumu, subjektif belirsizlik ise çevresel durumların sonucundan etkilenerek kişisel durumları açıklamaktadır (Akbolat vd., 2011: 29).

Klasik rol teorisi rol belirsizliğini eksik bilgilerinin kullanışını uygulayacak olan iş görenlerin sorumluluklarının etkili bir şekilde yerine getirilmesi olarak tanımlanmaktadır. İş görenlerin iş hayatında rol belirsizliği yaşıyorsa ve onların eksik bilgileri hakkında sorumlulukları nelerdir bilinmiyorsa, eksik bilgilerine ilişkin bu süreç içerisinde başarmaları onların sorumluluklarıdır. Birincisi beklentilerin bilinmesi gerekirken, ikincisi bilgi faaliyetlerini yerine getirmesi de onlardan beklenenler arasındadır. Rol belirsizliğinin koşulları içerisinde anlaşıldığı gibi işgörenlerden beklenen sonuçları ve açık davranışlarının gereksinimlerini yerine getirmesi için onların sonuçlarıyla karşılaştırılarak hangi davranışların uygun olduğunun düşünülmesini gerektirir. Rol belirsizliği eksik netliklerine ilişkin beklentileri bireylerin rolleri için yöntemlerin yerine getirmesinde onların beklentileri ve

etkililerinin, sonuçlarının etkisiz performanslarıdır. Yapılan tanımların sonuçlarına göre rol belirsizliği ile ilişkili eksik bilgilerin hedeflerinin koşulları içinde iş yerinde, sorumluluklar ve görevler etkin bir şekilde işgörenler tarafından gerçekleştirilmektedir (Srikant ve Jomon, 2013: 107).

Rizzo ve diğerlerine göre: Rol belirsizliği eksik gerekli olan bilgilerin uygulaması örgüt pozisyonlarını etkileyen sonuçlarında, başa çıkma davranışlarıyla bu rol yükümlülerinin hangisi bu denemelerini bu şekilde çözmek, stres kaynaklarını önlemek için alabilirler ya da koruma mekanizmasını kullanarak durumların gerçekliğini çarpıtabilirler. Böylece rol teorisine göre belirsizlik olasılığı yükselir– bu yüzden işgörenler tatminsiz olurlar. Rolleriyile, iş deneyiminde endişe, gerçek çarpıtma olacaktır ve böylece daha az etkin olarak gerçekleşecektir. Rol belirsizliği özel pozisyonlarda rol belirsizliği kesin olmadığı ve eksik tanımlandığı sürece ortaya çıkmasına neden olur. Rol öngörülerini yerine getirenlerin saptırması rol çatışmasında da uygun değildir, çünkü rol beklentilerinde belirsizlikler ortaya çıkmaktadır. Genelde sıkça içerebilen bu pozisyonda kime açıklamaları ve özellikleri işgörenlerin işlerinde yetenekleri gereklidir. Bunların düzenli olarak yapılmadığı tartışmalarda, rol belirsizliğinin ortaya çıkma olasılığı yüksek olduğunu belirtmek mümkündür. Buna benzer etkilerin ortadan kaldırılmasıyla fark edilir ve tam ve kesin olması zordur. Rol belirsizliğinin ortaya çıkması örgütteki işgörenlerde açık olmayan boyutlar, tanımlar ve beklentiler ise örgütlerde olmaktadır (Khattak vd., 2013: 30).

Moorhead ve Griffin'e göre ise rol belirsizlik bir rolün yerine getirmek için gerektiren bilgilerin eksik olması ya da tam kesin olmaması durumundan kaynaklanmaktadır. Rol belirsizliğinde “çalışanların iş yerinde kendilerine verilen görevleri istenilen şekilde yapabilmesi için gerekli olan bilgilerden yoksun olması” olarak da ifade edilmektedir. Yapılan tanımlara göre ise rol belirsizliği; rolün beklentilerini yerine getirirken yararlanılan yöntemlere rol başarısına nasıl değerlendirme yapılması ve bildirimindeki bilgi yoksunlukları derecesi olarak da tanımlanmaktadır. Ayrıca rol belirsizliğinde, işgörenler boş oturduğu zaman, diğer işgörenler onun işine fazla yüklenmesiyle aşırı baskılar içerisinde kalmalarına neden olmaktadır (Şahin, 2009: 30). Rol belirsizliği, örgüt tarafından ilerlemenin fırsatları, sorumluluk kapsamı ve üst kademedeki yöneticilerin beklentileri hakkında sağlanan bilgi eksikliği olarak tanımlanmaktadır. Rol muhasebesi olarak adlandırılan kişiler, üretim sürecinde olasılıklar hakkında belirsiz olduğu sürece, çoğu zaman kendi belirsizliklerini fark etmedikleri zaman rol belirsizliği ortaya çıkmaktadır. Aslında rol belirsizliği görevdeki rolle karşılaşan bir ya da birden daha fazla rol, davranış veya performans açısından örgüt tarafından

açıkça dile getirilmediğinden ve bilgilerin iletilmediğinden ortaya çıkmaktadır (Guimaraes ve diğ., 2017: 931).

İşgörenlerin üstlendiği rol ile ilgili ne yapacağını bilmeme durumu olarak da tanımlanır. İşgörenlerin rolünün yerine getirilmesi için ihtiyaç duyulan gerekli bilgilerden yoksun kalması ve rol belirsizliğine ait rol takımlarının kendilerinden ne isteyeceklerini net olarak bilmemesidir (Basım ve diğ., 2010: 150).

Adıgüzel (2012: 164)'e göre rol belirsizliği bir konumda yer alması belirli fonksiyon ile işgörenlerin görevlendirilmesiyle onlardan beklenen davranışlarının sonucu olarak tanımlanmaktadır. Rol belirsizliği bireylerin işini yapabilmesi için gereken bilgiden daha azının kendilerine verilmesinden kaynaklanmaktadır. Temelde rol belirsizliğinde iletişim eksiklikleri bulunmaktadır.

Ceylan ve Ulutürk (2006: 48)'a göre rol belirsizliği, iş yerine işgörenlerin kendilerine yüklenen görevlerde istenen şekilde performans ortaya koyabilmesi için gereken bilgilerden yoksun olduğu zaman ortaya çıkmaktadır.

### 3.1.1. Rollerin Öğrenilme Süreci

Örgütün hedeflerinde roller uygun olarak yerine getirilmesi adına rolü öğrenme sürecinin önemli etkisi bulunmaktadır. Örgütsel bakışta rolün öğrenilme süreci aşağıdaki etmenleri kapsamaktadır:

- Statü içinde belirli bir gerçekleşmesi mümkün kılan davranışları için grup bekleyişleri.
- Bekleyiş hakkında haberleşme
- Örgüt bireylerinin rol hakkında kavradıkları davranışlar
- Gerçek Davranış
- Geri besleme sistemleri

Bu süreç sonucunda bir durumun gerçekleşmesinde ve gerçekleşmesini beklenen durumlar içerisinde çeşitli işgörenlerin üst düzeydeki yöneticilerine rol belirsizliği hakkında detaylı bilgi sağlamasını taşımaktadır. Üst yönetim yöneticilere gelen geri beslemeler ile bir durum arasında farklılıkları ve süreci takip altına alarak anlayabilirler, bir iş hakkında bilgi, süreç tanımlamaları baştan tekrar gözden geçirilebilmektedir. Yukarıdaki geçen sıralamanın süreçlerini bir defa yaparak, bir köşeye kaldırılmamasından gelebilmektedir. Bir işletmede ömrü boyunca işgörenlerin oynadığı roller değişebilir. Bununla beraber yeni roller ve yeni rol gereksinimleri oluşturulabilir ve işletme yöneticileri yeni işleri ve işgörenleri baştan tekrar benimsetmek zorunda kalmasına neden olabilmektedir. Durumları farklı ise rolleri oynayan

kişiler bir örgütün ömrü boyunca onunla beraber olmamaları söz konusudur. Her örgüt sonsuz yaşam arzusu ile kurulmaktadır ve yaşam sınırı onları oluşturan kişilerden bağımsız olmaktadır. Yeni katılan işgörenler örgütlerde iş hakkında bilgi ihtiyaçlarının giderilmesi ve rollere adapte olabilme sürecinde tekrar yaşanabilmesi, rollerin serbestliğini ortaya koyabilmesi için yazılı olması gerekmektedir. Rol belirsizlik kavramı örgütteki işgörelere yeterli bilgi serbestliği sağlaması yazılı iş tanımlamasına bağılı olmaktadır. Biçimselleşme derecesini ifade edeceğimiz bu durumlarda işgörelerin iş üstünde yapısal bilgilerinin miktarına göre değişebilir. İşgörelerin bazıları iş sürecinde tam ve net bir çizgi takip edebilmesinin baskılarına ezilirken, bazıları ise kendi işlerinde eksik bilgilerin neticesinde belirsizlikler ile karşılaşmaktadır. Bu tarzda yaşanan sorunlar iletişimde işgörelerin ulaştığı bilgi seviyelerine etkilerini, yapısal bilgileri ile yetki devri unsurlarının surecinde işgörelerin rol belirsizlik düzeyleri ve etkileri alt başlıklar ile detaylı incelenmektedir (Can Türk, 2009: 62).

### 3.2. Rol Belirsizliğinin Boyutları

Araştırmacılara göre iki boyut rol belirsizliğini ortaya koymaktadır. Onlardan ilki “görev belirsizliği” ve ikincisi “sosyal duygusal belirsizlik” tir. Rol çatışmasında olduğu gibi rol belirsizliğinde de kişilerin bazı duygusal algılamalarına neden olmaktadır.

Tunç (2008: 62)’a göre **Görev belirsizliği**: kişinin yapması gereken iş ile ilgili belirsizliğin ortaya konulmasıdır. Kişiler yerine getirecekleri görevlerin ve kendilerinden beklenenlerin açık olmaması ve bu görevi davranışa yöneltmek için net bir yönlendirmenin bulunmaması halinde, belirsizlik oluşmaktadır. Kişinin ne yapacağını, işinin ne olduğunu, kendisinin nelerden sorumlu olduğunu, kimlere karşı sorumlu olduğunu, yapması gereken işlerin neler olduğunu bilmemesi halinde yöneticilerin beklediği performansı sergilemesi ve yapacağı işten tatmin olması beklenemez. Bir işin etkin olarak hazırlanmış iş tanımı işlerin analizleri yardımıyla işgörelere ise iş yerinde ne yapması lazım olduğunu, nasıl yapılacağını bilmesi şarttır. Bir iş yerinde işgörelere kendi rollerini net, açık olarak tanımladığı zaman kendi işleri hakkında daha fazla tatmin olmasına neden olmaktadır.

Rol teorisine baktığımızda, rol belirsizliği uzun süreli iş tatminsizliği besleyebilmektedir bununla beraber örgütte çatışmaya da neden olabilmektedir. Bu yüzden tüm örgütlerde iş tanımları hakkında görev sınırlıkları kesin net olarak belirlenmesi gerekmektedir.(Yörüklüoğlu, 2008: 20).

**Sosyal duygusal belirsizlik**: Çalışmakta olan bireylerin, kendilerinin başarısını başkalarının nasıl değerlendirme yapılacağından tam emin olamama durumudur. Bir

değerlendirmenin kriterlerinin sonucu açık olmadıysa, başka kişiler tarafından geri bildirim sözü alınmadıysa, sosyal duygusal belirsizlik söz konusu olmaktadır.

Örgütlerde sosyal duygusal belirsizlik yaşayan kişi, bulunduğu yere kendisinin nasıl bir katkı ya da yarar sağlayacağını bilememekte ve amaçlarına ulaşmada ne kadar yaklaştığını tasarlayamamaktadır. Esas can alıcı nokta burada ana pozisyon için gereken bilginin kapsamlı geniş olması gerektiğidir. Pozisyonda belirsizlik olması, önemli kıldığı bilgilerin örgütlerde hiçbir yerinde bulunmamasından ve sadece esas söz konusu pozisyonun odak noktasında rol kümeleri için kazanılabilir olamadığından kaynaklanabilmektedir. Bu yüzden rol belirsizliği, tüm örgütler için gerekli olan bilginin katkı sağlayacağı derecesiyle ifade edilmektedir (Tunç, 2008: 63).

### 3. 3. Rol Belirsizliği Nedenleri

Rol belirsizliği, bireylerin işlerinin farklı yönlerine ilişkin olmasıyla kendilerinden beklenen tutumlar ve davranışları neler olduğunu bilememesi ve anlayamaması düzeyinde ifade edilmektedir.

Marhch'la Olsen, örgütlerde belirsizliğin dört farklı düzeyinden söz ederler. Bunların ilk başında, **amaç belirsizliğidir**. Bir amacın net bir şekilde tanımlanamaması ve amaçta olan bir tutarsızlık olarak da ifade edilmektedir. İkincisi ise **anlayıştaki belirsizliğidir**. Bir örgütün faaliyetlerinin ve sonucunda kendi arasında birbiriyle bağlantılarında zorluklar olması durumudur. Üçüncüsü ise, **geçmişin belirsizliğidir**. Net olarak örgütün geçmişlerini anlayabilme ve yorumlamalarındaki yetersizliklerdir. Son olarak da **örgütün belirsizliğidir**. Bu örgütlerdeki karar alma ve yönetime katılmasındaki fazla değişikliklerden kaynaklanmasına neden olan belirsizliklerdir. Khan, arkadaşlarıyla beraber örgütteki belirsizlikleri üç ana başlık altında incelemiştir. İlk olarak örgütte var olan karmaşıklık, ikincisi örgütteki hızlı değişimler, üçüncüsü ise yönetimden gelen yeteri kadar açık olmayan bilgilerdir. Sonuç olarak rol belirsizliğini, örgütlerde belirli pozisyonlara önem taşıyan bilgilerin elde edinebilme derecesi olarak da tanımlayabiliriz. Gerekli olduğu bilgilerin rol yükümlülerini bireylere uyumlu şekilde ve açık olarak iletilmesi, bireylerin kendi rol gereksinimleri ve örgütlerdeki pozisyonlarını göz önüne bulundurarak bir belirlilik durumu olup, hayatta kalma olasılığı mümkün olacaktır (Güleç, 2013: 61).

Aslında rol belirsizliği nedenlerinin içinde; örgütlerin daha da çok karmaşık olması, örgütlerin hızlı gelişmesiyle beraber yeniden örgütlenme, işgörenleri etkilemesine sebep olan örgütsel ortamda meydana çıkan değişmeler, işgörenlerin kendi arasında ilişkili olmaları yer değiştirmesine ve örgüt yönetimi tarafından etkin bir bilgi akışının sağlanamaması durumu

olarak da tanımlanmaktadır. Her örgütte işgörenlerin, karar verme yetkisi yok ise, kendisinden neleri başarmasını beklediğinde ve ne tür değerlendirme yapılacağını bilmediği sürece orda rol belirsizliği yaşanacaktır. İşgörenler kurumda yapması gereken işi yerine getireceği görevleri ile ilgili olup, işgörenin kendisinden beklentileri net olmaması ve tüm bunları davranışa yöneltebilmesi için kendilerine net bir açıklama olmaması rol belirsizliğinin temel nedenlerini oluşturmaktadır (Kara, 2010: 20).

### 3.4. Rol Belirsizliğinin Sonuçları ve Etkileri

Genel olarak rol belirsizliğinin etkileri, rol çatışmasıyla, hemen hemen aynı özellikleri taşımaktadır. Araştırmacı Kahn ile birlikte arkadaşı sürekli bir rol belirsizliği içerisinde bulunanları bulunmayanlardan daha çok iş doyumsuzlukları ve fazla gerilim, çok az düzeyde kendisine güven, değersizliğin çok olduğu duygusunu gösterdiğini bulmuşlardır (Işık, 2014: 31).

Araştırmalara göre rol belirsizliğiyle iş tatmini arasındaki ilişkilerde bir denetçiden ya da yöneticiden memnun olduğu durumu sadece denetçi ile yöneticinin net ve açık bir bildirimde bulunması durumunda mümkün kıldığı ve rol açıklığı ile genel tatmin arasında bir ilişki var olduğu saptandı. Bir örgütteki tatminsizliğin sadece bir belirleyicisi rol belirsizliği değildir. İş yerinde belirsiz rolün tanımlanmasında, beklentiler ile tatminsizlik ve doyumun açık olarak bilinmesi için belirsizlik ile açıklık kaynakları net olarak sorgulanması gerekmektedir (Işık, 2014: 31).

Her şeyden önce açık iş tanımlarının yapılması ve kişilerin kapasitesine görev, sorumluluk verilmesiyle birlikte iş zenginleştirme ve rotasyon yapılması gerekmektedir. Her kurumda yaşanan gelişmelerin ve değişmelerin hızlı olması, bunların sağlanmasını gerektiren işçilerin sağlam eğitilmesi zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır. Örgütteki işgörelere yeni uygulamalar ve değişikliklerle ilgili gerekli olan eğitimlerin verilmesi, işgörelerin streslerini ve bununla beraber belirsizliklerini ortadan kaldırmasını sağlayabilecektir (Yiğit, 2010: 52).

Tüm işlerden neler beklediği, bu işi yapması için hangi tür bilgilerin ve desteğin gerek olduğunu ortaya çıkarması niyetiyle örgütte diğer işgörelerin kendilerinden neler beklediğinin, sıralandığı listeleri hazırlamasını sağlamak, rol belirsizliğini azaltmada kullanılabilir bir metot olarak tanımlanmaktadır. Bunun sonucunda işgörel, örgütteki diğer bireylerin kendilerinden neler beklediğini bilerek sarf ettikleri çabaları bu noktaya yöneltirler (Yiğit, 2010: 52).

Örgütlerde etkin yönetmeler sayesinde de rol belirsizliğinin oluşmasına engel olunabilir. Organizasyonlarda etkin iletişimin sağlanmasıyla, kişilerin kendilerinden

beklentileri ve yapacağı işin nasıl değerlendirileceğinin yolları yapıcı olarak öğrenilmektedir. Örgütte belirsizlik yaşamayan işgören, daha sağlam ve verimli şekilde organizasyona katkısını sağlamaya çaba sarf eder (Yiğit, 2010: 52).

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ULUS KÜLTÜRÜ HAKKINDA GENEL BİLGİLER

#### 4.1. Kültürün Tanımı

Türkiye’de, Hofstede’in (2001) ve Hoppe’nin (1990) kültürel boyutları ile ilgili çalışmalar yapılmıştır. Hoppe tarafından Hofstede’in IBM için kullanılan anketleri ve organizasyonel öğrenmeye ait anketlerde soruların yer alması Türkiye de dahil Avrupa başta olmak üzere 30’dan fazla ülkede Hofstede’in dört kültürel boyutu değerlendirilmiştir. (Korkmaz ve Laptalı Oral: 201).

Kültür bizim yaşamımızı düzenli hale getiren kurallara sahiptir ve de yaşamamızla beraber bu kuralları öğreniriz. Diğer yandan kültür hayatın ne olduğunu ve ne olması gerektiğine dair değerlerin, tutumların ve harekete geçebilme standartlarının belirtilmesine yardımcı olmaktadır. Bu standartlara göre neyin haklı veya doğru neyin yanlış olduğu, nelerin iyi olduğu ya da kötü olduğu, işgörenlerin ne yapabileceği ve onu nasıl yapması gerektiğine ilişkin olan tutumları ortaya koymaktadır.

Hofstede kültürü: Var olan toplumların ya da grupların üyelerine bir başka toplumların veya grupların üyelerinden ayırt edilmesine alamet olup, zihnin kolektif programlandırılması olarak tanımlamaktadır. Kültürde aileden kendi çocuklarına, öğretmenlerden kendi öğrencilerine, dostlardan bir başka dostlara, liderlerden liderin izleyenlerine aktardığı düşüncelerinin kalıpları ortaya çıkmaktadır (Alper Ay, 2013: 7).

İnsanoğlunun geniş davranışlarının üzerindeki açık ve gizli, doğrudan ve dolaylı, daima kısa ömürlü etkilerinin görüldüğü kültürdür. Müşteri davranışı kapsamına göre en etkili ve daha da önemli kılan faktörlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Uluslararası çapta özellikle işletmeler için kültür değişkenleri daha fazla önem taşımaktadır. İşletmeler çeşitli kültür görüşlerine sahip müşterilerin çeşitli istek ve ihtiyaçlarına göre, nasıl bir tür hizmet geliştirilerek uygulanması gerektiğini ve bunun hizmeti ne denli önemli kıldığını bilmek durumundadırlar.

Bu bağlamda, kültürlerin içerisinde değer, inanç, norm ve tutumlar haliyle çizgilerin kalın olarak belirlenmesiyle farklılık gösterdiği ülkeleri karakterize edilen kalıpları görülüp buna ek olarak kültürler arası müşterilerin farklılık gösteren gereksinimleri belirlenmektedir. Elhasıl, bir toplumun belirli bir kültürel algısıyla uyum içerisinde olan bir işletmenin ya da markanın söz konusu toplumlarda daha da kolay tutunabilmesi öne sürülmektedir (Dörtöyol, 2012: 8).

#### 4.1.1. Hofstede'in Kültür boyutu

Tilburg Üniversitesinin Profesörü, Geert Hofstede'in yapmış olduğu kapsamlı araştırmalarda 80'li yıllarda bireyci ortaklaşma davranışları kültürlerine ait önemli bulguları ortaya koymuş ve kültürel farklılıkları kritik olarak tanımlamasına neden olmuştur. Araştırmalarında Türkiye'nin de olduğu 40 farklı ülkeden toplam 116.000 işçinin katılımıyla araştırmasında ulaştığı bulguları kültürel bakışta belli başlı ayrımları içermesine sebep olan dört temel kültürel boyut sergiledi. Bu boyutlar şunlardır; (1) **Güç Mesafesi** (*Power Distance*), (2) **Bireysellik - Toplulukçuluk** (*Individualism vs Collectivism*), (3) **Belirsizlikten Kaçınma** (*Uncertainty Avoidance*), ve (4) **Dişilik - Erillik** (*Femininity vs Masculinity*)'dir.

##### 4.1.1.1. Güç Mesafesi

Bu birinci ulus kültürü boyutunda güç mesafesi, insanların arasındaki eşitsizlik derecesi olarak tanımlanmaktadır. Daha çok işletmelerde yönetici ve işçi sınıfları arasındaki ilişkiyi ifade eder. Eğer yöneticiler altlarına hiçbir şey sormadan tamamen kendi fikir ve bilgilerine dayanıp bir şeyler yapıyorlarsa bu Yüksek Güç Mesafesi kısmına girer. Tersine olarak, eğer işçilere danışıp onların fikirlerini önemseyen, onların da tıpkı bir fabrikanın çarkları gibi birbirini tamamlayan bir bütünün parçaları olduğunu düşünen yöneticiler varsa Düşük Güç Mesafesi var demektir. Toplumlar için de bu böyledir. Tüm toplumlar eşittir, ancak bazılarında diğerlerinden daha fazla eşitsizlik olur (Hofstede, 1993: 89).

Hofstede'in güç mesafesi, bir devletin kurumları ve kuruluşlarında az güce sahip üyelerin güç dağılımında eşitsizliği kabullenme durumu olarak tanımlanır. Gücün sahibinin nasıl ya da hangi tarzlarda paylaşımı normal olarak daha da güçlü ve yönetimlere yakın olan üyenin davranışına göre, başka bir ifadeyle, yönetenin görüş açısına yönelerek yapmasıdır. Güç mesafesinin olguları, toplumlarda ve örgütlerde gücün dağılımında eşitsizliklerin ne ölçüde algılanacağıyla ilgilenmektedir. Kültürler içerisinde bireylerin bir toplum içinde eşitsizlik kavramlarının nasıl ele alınması gerektiği ile ölçülmektedir. Bir örgüt açısından güç mesafesi bir otoritenin merkezîleşmesiyle beraber otokritik liderlik derecesiyle ilişkili olacağı söylenmektedir (Erbaş, 2011: 56).

Çelikkol (2015: 36)'a göre; güç mesafesi, organizasyon ve kurumların daha güçsüz üyelerinin güçlerinin eşit olarak dağılmadıklarını kabul etmesini ve beklediklerini ifade etmektedir. Bu da bir eşitsizlik durumunu anlatır. Güçle eşitsizlikler toplumda var olan bir gerçektir. Gücün insanlar arasında dengesiz olarak dağılımlarını ve hiyerarşik yapılanmasını kabul etme olanağı yüksek olmaktadır. Bir ülkedeki kültür arasındaki güç mesafenin farklılıkları kendilerini ebeveyn-çocuk, üst-ast ve otorite-birey rol davranışlarına itmektedir.

Kültürlerde güç mesafesi yüksek olduğu sürece unvan, pozisyon, statü, gibi tasviri etmenlere önem verilerek, saygı duyulması mecburiyetine neden olmaktadır. Yani bir ortamda işverenle işgören arasındaki mesafe belirgin olarak göze çarpıp korunmaktadır. Düşük güç mesafesine sahip olan toplumlarda ise toplum içerisinde insanların aralarında gücün dağılımı göreceli olmasıyla daha da eşit olmaktadır. Bir sosyal sınıf ayrımcılığı ve hiyerarşi yoktur.

Güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde güç sahibi olan insanlara yaklaşmak daha da kolay olmaktadır. İş hayatında kararların alınma esnasında çalışanların görüşlerine başvurulur ve çalışanların karar süreci içinde yer bulmaları sağlanır. Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerin içerisinde başta Malezya, Meksika, Filipinler, Çin, Venezuela yer alırken tam tersine güç mesafesi düşük olan ülkelerin içerisinde ise Danimarka, Avusturya, İrlanda, İsrail, Norveç yer almaktadırlar (Yeygel Çakır ve Temel Eğinli, 2010: 81)

**Tablo: 4.1 Düşük ve Yüksek Güç Mesafe Toplum İçerisinde Temel Değişiklikleri**

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toplumda eşitsizliğin en aza indirilmesi gereklidir.</li> <li>• Herkesin bağımsız olması gerekir.</li> <li>• Hiyerarşi eşitlik kurallarının rahatlıkla kurulması anlamına gelir.</li> <li>• Astlar benim gibi insandırlar.</li> <li>• Üstler benim gibi insandırlar.</li> <li>• Güç kullanımı yasal olmalıdır ve haklı nedenlere tabidir iyi ile kötü arasında sağduyulu bir ayırım gerektirir.</li> <li>• Herkes eşit haklara sahip olmalıdır.</li> <li>• Güçlü olan insanlar olduklarından daha güçsüz olarak görünmeye çalışmalıdır.</li> <li>• Sistem suçludur.</li> <li>• Bir sosyal sistemi değiştirme yolu gücü yeniden dağıtmaktır.</li> <li>• Farklı güç derecelerinde yer alan insanların belirtileri tehlike değildir. Başka insanlara güvenme eğilimi var.</li> <li>• İnsanlar güçlü ve güçsüz arasında</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herkesin sahip olduğu yer bu dünyada şartlı bir kuralları olması gerekir: yüksek ve düşük bu emirle korunur.</li> <li>• Bazı insanlar bağımsız olsa da çoğu insan bağımlı olmalıdır.</li> <li>• Hiyerarşi var oluşsal bir eşitsizlik anlamını taşır.</li> <li>• Astlar üstleri kendilerinden farklı olarak görür.</li> <li>• Astlar üstlerin amirlerini kendilerinden farklı olarak düşünür.</li> <li>• Güç bir toplumun esas ana gerçekliğidir. Akla yatkınlığı söz konusu değildir.</li> <li>• Güç sahiplerinin ayrıcalıklara hakkı vardır.</li> <li>• Güçlü olan insanlar mümkün oldukça güçlü olmak için çalışmalıdır.</li> <li>• Stres zorlayıcı ve moral gücüdür.</li> </ul>

<p>daha az tehdit hissederler ve insanlara daha fazla güvenirler.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Güçlü ile güçsüz arasında bir gizli uyum vardır.</li> <li>• Güçsüzler arasında bir dayanışmaya dayalı olabilir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ezilen kişi yanlış şeyler için sorumlu olur.</li> <li>• Sosyal sistemi değiştirmek iktidarda olan kişiyi tahttan indirmek denilir.</li> <li>• Diğer kişilerin gücü için potansiyel bir tehdittir ve başkalarına nadiren güven olabilir.</li> <li>• Güçlü ve güçsüz arasında bir gizli çatışma var.</li> <li>• Kişilerin normlarına olan zayıf inanç sebebiyle, güçsüzler arasında dayanışmanın sağlanması zor olur.</li> </ul>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Kaynak: Hofstede, 1983; 60

#### 4.1.1.2. Bireycilik & Toplulukçuluk

Bireycilik & Toplulukçuluk kültür boyutu ise insanların çevreye yönelişi kendi kişisel amacını ön planda tutmaları “ben” odaklı bir yaşam türüne yönelmeleri veya ortak hedeflerin önce kazanılması, “biz” odaklı çalışma ve iş birliklerine daha yatkın olmalarıyla tanımlanacak bir davranış ve tutumu içermektedir. Bireycilik insanların yalnız tek insan olarak davranması, toplulukçuluk ise bir gruba üye olarak davranması şeklinde tanımlanmaktadır. Bir toplumda Bireycilik/toplulukçuluk dereceleri, o toplumun birlikte yaşama biçimlerine yansiyabilir (örn. Geniş aile, çekirdek aile, ya da kabile türünde yaşamak). Bir toplumun içinde insanlar arasındaki bağlar gevşek olursa, bu tür toplumlar “bireyci” toplum olarak adlandırılır ve böyle bir yapıya göre insanlar, kendisi yoksa yakın gördüğü aile kişilerinin çıkarlarını fazla gözetirler. Bir toplumun içinde insanlar arasında bağlar yoğun ise bu tür toplum “toplulukçu davranma eğilimini gösterebilen” toplumlar olarak bahsedilmektedir. Bu tür toplumlarda ise kişiler bir gruba dahil olduğu zaman, grup üyesi birbirinin refahıyla ilgilenebilir, geriye bakmaksızın birbiriyle iş yapmaya çalışır ve o grubundan ayrıldığı zaman ise endişe duyabilir. Toplulukçu insanlarla bireyci insanlar arasında farklılıklar bulunmaktadır. Toplulukçu kişiler kendilerini bir başka grup üyesine bağımlı hissedecektir, bireyci kişi ise bağımsız bir tavır sergileyecektir. Bireyci kişilerin hedefleri üyesi olan grubun hedeflerinden farklılaşarak, ortaklaşa davranışçı kişinin bireysel hedeflerini grup hedeflerine uyum sağlayacaktır. Bireyci kişi aslında toplumsal davranışlarını kişisel gereksinimine, algılayan hakkına göre belirler,

toplulukçu kişiler grupların normlarına, görev ve sorumluluklarına karşı davranmaktadır (Ay, 2014: 12).

İkinci boyutta belirlenen bireycilik ve derecesinde bireyler kendi ülkelerinde bireyci olarak hareket etmeyi tercih ederler bir grubun üyesi olarak değil.

**Tablo: 4.2 Toplumlarda Bireyci ve Toplulukçu İş Uygulamaları Arasındaki Farklılıklar.**

<b>Yüksek Toplulukçuluk</b>	<b>Düşük Toplulukçuluk</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>İşe alım ve terfi sürecinde iş görenlerin ait olduğu gruplar göze alınmasıyla terfi ya da iş verilecektir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İşle alım ve terfi kurallar ve iş görenlerin yetenek ve becerileri göz önüne alınmasıyla verilecektir.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>İşveren ile iş gören ilişkileri aile üyeleri içerisindeki ilişkiye benzemektedir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İşveren iş gören ilişkileri istihdamın kurallarına göre profesyonel olarak işler.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sendikalara duygusal bağlılık söz konusu olabilmektedir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İşçilerin sendika üyesi olmasının kişisel faydasını ve maliyetlerini hesaplayacaktır.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>İş görenler bir grup içinde yüksek performans sergileyecektir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İş görenler bireysel olarak çalıştığı zaman yüksek performans sergileyecektir.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Örgüt başarısı, bilgilerin paylaşımı, iş görenin örgüte bağlanması ve siyasi birliklerle gelebilir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Örgüt başarısı, iş görenlerin bilgilerini kendilerine saklaması, örgütte bağlılığın açığa vurulmamasıyla birlikte ittifaklarından kaçınmakla gelebilir.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>İş görenlerin çalışma şartları üzerindeki kontrolü düşük olacaktır ve çalışma saatleri azdır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İş görenlerin çalışma şartları üzerindeki kontrolü fazladır, çalışma saatleri uzun olacaktır.</li> </ul>

Kaynak: Akt., Ay, 2014:13; Hofstede, 2001, s. 244).

Örgüt ortamlarında insanların belli gruplara ve kurumlara ait olmaları onların hayatını etkileyebilir ve arzularının tam aksine olsa da genelde insanlar grupların kararlarına uymaktadırlar. Sonuç olarak bakıldığında öğrenme ortamında bireyler “ben” yerine “biz” kelimesine göre düşünmeyi öğrenecektir. Bu yüzden kolektif bir toplum için rekabetlerden daha fazla uyum ve iş birlikleri desteklenecektir. Tam tersine bireyci kültürler, insanların hakları ve sorumlulukları, özel hayatları, kendilerinin görüşlerini dile getirmeleri, özgürlük, yenilik ve kendilerini ifade edebilmeleri için çaba göstereceklerdir. Bir bireyin hakları ve özel

hayatı, bireyci toplum içerisinde grup değerlendirmelerini yönetecektir. İnsanlarla gruplara katılabilme arzusu olur ama bu gruplarla olan bağlantılarını yalnızca zayıf olarak sürdüreceklerdir. Ne zaman isterlerse üyeliklerini değiştireceklerdir. Sadakatsizlik nedeniyle gruplar (aile, kabile, klan ve de kurumlar) güçlü olmaz. Tüm insanlar kendilerine bakarak büyüyecekler ve kendilerinin çekirdek ailelerine bakacaklar. Genelde çoğu çocukları yükseköğrenime başladığında evlerinden uzaklaşmayı ve kendi kendileri için yaşam sürdürmesi beklenir. Bu durumlardan bireysel ilgi aldıkları birincil kurumlar ve iş ekiplerinin ikincil olarak düşünülmesini planlar. Bu yüzden işçilerin mali durumlarını iyileştirmede işlerini değiştirmesine neden olurlar ve bu uygulanan prosedür şirketlere ve başka bir işçilere olan sadakatsizliklerini yansıtmalarına neden olmaktadır. Örgütsel bir ortamda bireyciler, kurumsal faydalara nispeten bireysel faydalara odaklanacaktır (Almagtome, 2015: 61).

Bireycilik düzeyi yüksek olan ülkeler içerisinde başta Avustralya, Amerika, Yeni Zelanda, Kanada, İngiltere yer alırken tam tersine toplulukçuluk davranış düzeyi yüksek olan ülkeler içerisinde Guatemala, Ekvator, Venezuela, Panama, Endonezya, Kolombiya yer almaktadır (Yeygel Çakır, ve Temel Eğinli, 2010: 81).

#### **4.1.1.3. Belirsizlikten Kaçınma**

Kültürlerde belirsizlikten kaçınmanın yüksek olması insanların geleceği ile ilgili daha fazla kaygı içinde olduklarını, değişimlerde daha fazla direnç göstereceklerini ve bununla beraber risk almaktan ve yapmaktan çekinmektedirler. Belirsizlikten kaçınan insanlar kişisel başarı için çok fazla hırslı olmadıklarını, uzlaşma ile yazılı kurallara fazla gereksinim duyduklarını göstermektedir.

Örgütlerde belirsizlikten kaçınma düşük olmasıyla merkezileşme, resmileşme ile standartlaşma örgütte çok azdır. Buna göre astlara verilecek kararları sorumluluk alanları verilebilmektedir. Belirsizlikten kaçınma artmasıyla merkezileşme de artacaktır. Kişilerin belirsizlik tolerans düzeyi az olan insan belirsiz bir duruma uyum sağlamada zor duruma düşmekte ve bir değişime karşı direnç gösterebilmektedir.

Kişilerde belirsizlikten kaçınma eğilimleri fazla olması hayatları daha da güvenli hale getirmesi için iş güvencelerini, yazılı olan ve biçimsel kuralların artmasına çaba sarf etmektedir.

Kişilerin belirsizlik toleransının yüksek olması ise, bilgilere önem vermesini ve bir ipucunu eğilimlere yorum yapan ve bilgiyi iletme tecrübesinde yüksek olan kişiler olmalarını sağlamaktadır. Zamana karşı bunların toleransları ortaya çıkmaktadır ve bundan dolayı bilgileri toplamak için kendilerine yeterli zaman ayırabilmesine neden olmaktadır. Kültürlerde

belirsizlikten kaçınma derecesinin yüksek olması o kültürde elektronik iletişimin çok az kullanıldığını belirtmektedir (Mutlu, 2012: 27).

Belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan ülkeler içerisinde Portekiz, Yunanistan, Belçika Uruguay yer alırlarken tam tersine belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük olan ülkeler ise, İsveç, Danimarka, İngiltere, Singapur olarak bilinmektedir (Yeygel Çakır, ve Temel Eğinli, 2010: 82).

**Tablo 4.3 Zayıf ve Yüksek Belirsizlikten Kaçınma Toplum İçerisinde Ana Değişiklikleri**

<b>Zayıf Belirsizlikten Kaçınma</b>	<b>Güçlü Belirsizlikten Kaçınma</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yaşam boyunca var olan belirsizlik kolayca kabul edilir ve alınır.</li> <li>• Huzur ve daha da stres söz konusudur</li> <li>• Zaman sınırsızdır.</li> <li>• Zor olan işler bir erdem değildir.</li> <li>• Agresif davranışlar hoş karşılanmaz.</li> <li>• Duygularını daha az gösterir.</li> <li>• Çatışma ve rekabet centilmenlik sınırlarda yer alır ve faydalıdır.</li> <li>• Değişik düşüncelerin kabul edilmesi şarttır.</li> <li>• Hedeften sapmaları tehdit unsuru olarak bilinmez. Daha geniş olan tolerans söz konusudur.</li> <li>• Ulusçuluk hissedilmesi daha azdır.</li> <li>• Genç insanlara karşı daha olumlu yaklaşımlar sergilenir.</li> <li>• Hayatta risk almaya istekleri daha fazladır.</li> <li>• Görecelik Ampirizmde durulur.</li> <li>• Olduğu kadar daha az kural olması gerekir.</li> <li>• Eğer kurallara uyulmuyorsa biz değiştirmemiz gerekir.</li> <li>• Sağduyu ve aklisime güçlü bir inanç yükler.</li> <li>• Orada yetkililer vatandaşlara</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yaşam boyunca belirsizlikle mücadele edilmelidir sürekli bir tehdit olarak hissedilir.</li> <li>• Yüksek kaygı ve endişe söz konusudur.</li> <li>• Vakit paradır.</li> <li>• Fazla çalışmaya ait bir içsel dürtü vardır.</li> <li>• Kendisine ve başkalarına agresif davranışlar kabul edilir.</li> <li>• Duygusal çatışma ve rekabet daha fazla saldırganlık açık olabilir ancak bu nedenlerden kaçınılmalıdır.</li> <li>• Uzlaşmak için güçlü bir isteği gerektirir.</li> <li>• Amaçtan uzak olan fikirler yoksa kişiler tehdittir. Bunlara tolerans yoktur.</li> <li>• Ulusçuluk her an hissedilmektedir.</li> <li>• Genç insanlara pek güvenilmez.</li> <li>• Hayatta güvenliğin güçlü bir eğilimi vardır.</li> <li>• Değişmeyen katı doğrular ve değerlerin arayışları var.</li> <li>• Nihai, mutlak gerçekleri ve değerleri aramaktır.</li> <li>• Yazılı kurallara ve düzenlemelere</li> </ul>

hizmet vermek için vardır.	ihtiyaç duyulur. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurallar uygulanmadığı sürece suçluluk hissedilir ve pişmanlığa kapılır.</li> <li>• Uzmanlar ve onların bilgilerine güven vardır.</li> <li>• Sıradan bir vatandaşlar yetkililere kıyasla yeterlilikte değillerdir.</li> </ul>

Kaynak: Hofstede, 1983: 61

#### 4.1.1.4. ERİLLİK/DİŞİLİK

Bir toplumda para kazanma, atılganlık, maddeci eğilimler değerlerin egemen olması ve insanlara verilen önemler arka planda olduğu zaman bu kültürü eril olarak adlandırılabiliriz. Bir dişil kültürde insanlar kendi arasındaki ilişkilere önem vermede ve yaşamı boyunca nitelikleri önde tutabilmede egemen olarak tanımlanmaktadır. Özellikle diğer insanlara karşı duyarlı olmak, sevgi ve anlayışlar dişil özelliklerine dahildir. Değerlerin eril olması ise saldırganlık, yükselme tutkuları, genine güven, inatçılık, tavırların bağımsız olmasını içermektedir.

Bireylerin eril değerlerini benimsemesi kendi çalışmalarında ilerleme, rekabetçilik, kazanç, performans ve iddiacılıklarını öne çıkarmaktadır. Bireylerin dişil değerlerini benimsemelerinde rahat çalışma ortamları, dostça ortamları, yaşam kaliteleri ile birlikte sıcak kişisel ilişkilerini kurarlar. Kültürlerde eril olmasında iletişimcilerin sosyal temsilcilerini taşımaması bir ortamın tercih edilmediğini belirtmektedir (Mutlu, 2012: 28).

Erillik düzeyi yüksek olan ülkeler içerisinde Avusturya, Japonya, Meksika, Venezuela, İtalya yer alırlarken tam tersine dişillik düzeyi yüksek olan ülkeler içerisinde Danimarka, Norveç, İsveç, Finlandiya, Hollanda yer almaktadırlar (Yeygel Çakır, ve Temel Eğinli, 2010: 82).

Tablo 4.4 Dişil ve Eril Kültür Arasındaki Temel Farklılıklar.

Dişil Kültür	Eril Kültür
<ul style="list-style-type: none"> <li>• İnsanlar Oryantasyonludur.</li> <li>• Yaşam kalitesi ve çevre insanlar için önemlidir.</li> <li>• İnsanlar yaşamak için çalışır.</li> <li>• İnsanlara servis idealdir.</li> <li>• İdealler bağımlıdır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para ve işler önem taşır.</li> <li>• Performansın artması önem taşır.</li> <li>• Çalışmak için yaşanır.</li> <li>• Başarmak idealdir.</li> <li>• Bağımsızlık arzullanır.</li> <li>• Erkekler belirleyicidir.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tavsiye: diğerlerinden daha iyi olmaya çalışmayın.</li> <li>• Küçük ve yavaş daha güzeldir.</li> <li>• Erkekler iddialı olması şart değildir. Aynı zamanda yetiştirici rolü üstlenebilecektir.</li> <li>• Toplumdaki cinsiyetin rolleri değişkendir.</li> <li>• Cinsiyet rolleri arasında fark güç farklılıkları anlamı değildir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Farklı insan olmak için gayret sarfedin.</li> <li>• Büyük ve hızlı daha da güzeldir.</li> <li>• Erkekler iddialı ve güvenli olması şarttır. Kadınlar ise yetiştirici rolü üstlenir.</li> <li>• Toplumda cinsiyet rolleri açık biçimde olmalıdır.</li> <li>• Erkekler toplumda daha da baskın olması gerekir.</li> <li>• Gösterişli olan erkekler bir seviyede mertlik değeri görür.</li> </ul>

**Kaynak:** Hofstede, 1983: 63

#### 4.2. Ulusal Türk Kültür

Türk kültürü ulusal derecede güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk boyutları yüksek olup, dişil (rekabet odaklı olmaktan nispeten ilişki odak türü) bir kültür olarak nitelendirilmektedir. 34 ülkede gerçekleştiren değer boyutlarıyla ilişkili çalışmalarda Türkiye'nin hiyerarşi, eşitlikçi, bağıllık, muhafazakârlık ve uyum değer skorunun ortalamasının üzerinde olduğu sonucuna varılmıştır. Türk kültürünün konu olarak araştırmalarının yenilerinden birisi olan ve 62 ülkede yürütülen GLOBE çalışmasının sonuçlarına bakıldığında Türkiye grup içi toplulukçuluk ve güç mesafesi iddiacılıklarında ortalamasının üzerinde olup, cinsiyet eşitliği ve belirsizlikten kaçınma toplumsal toplulukçuluk boyutlarında ise, ortalamasının altında olduğu bilinmiştir (Kuzulugil: 2).

Globe araştırmalarında elde edilen değerlere belirsizlikten kaçınma ve geleceğe odaklanma boyutları yakın olarak daha fazla değerleri sergilediler. Hayatı boyunca istihdamın Türkiye'de belirsizlikten kaçınma eğilimleri açısından önemli bir örnek olduğunu vurgulamıştır. Bunun bir sonucu olarak günümüzde Türkiye'de insanlar tercihlerinin büyük oranını özel sektörlerde çalışmak yerine KPSS sınavlarına girerek hayatı boyunca devlet işyerlerinde istihdam edilmek olduğu bilinmektedir. İnsanlar bu açıdan yaşamlarında belirsizlikleri azaltmalarıyla geleceğe göre planlı ve belirgin bir hayat arzu ettikleri ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden belirsizlikten kaçınma ve geleceğe odaklanma oranı açısından Türkiye de ciddi değişimlerin olmadığı söylenmektedir (Batur ve Gürbüz, 2016: 7).

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### KONU İLE İLGİLİ UYGULAMA KISMI

Bu bölümde, araştırmının teori kısmında yer alan bilgilerin ve araştırma esnasında yapılan uygulama çalışması ile desteklenmesine katkıda bulunacak araştırma verilerinin toplanması ve değerlendirilmesiyle oluşmuştur. Araştırmanın amacı, kullanılan yöntemleri, araştırma problemi, araştırma hipotezleri, araştırma modeli, araştırma uygulaması ve sonuçların değerlendirilmesi bu bölümde incelenecek başlıklardır.

#### 5.1. Araştırma Problemi

Araştırmada cam-tavan sendromunun ortaya çıkmasında örgütsel değişkenler olarak belirlenen, çalışanlarca hissedilen rol belirsizliği ve örgütsel adalet anlayışının etkisi incelenecektir. Bunun yanı sıra, kültürel bağlamda gerçekleştirilecek çalışmada ulusal kültürün önerilen ilişkilerde güçlendirici/azaltıcı etkisi değerlendirilmiştir. Türkiye’de ve Kırgızistan’da konumlanmış kurumsal işletmelerden alınacak örnekleme beyaz yakalı çalışanlardan sağlanan veriler ile Türk ve Kırgız ulus kültürlerinin cam tavan sendromunun ortaya çıkmasındaki etkisi sorgulanmıştır.

Araştırmada bağımlı değişken cam-tavan sendromu, bağımsız değişkenler ise işe yönelik rol belirsizliği ve örgütsel adalet anlayışıdır. Ulus kültürü ise şartlı (moderatör) değişken olarak tanımlanmıştır.

Araştırmada ceteris-paribus koşulunu sağlamak için örnekleme alınan işletmelerin çok uluslu olmaması önemli bir koşul olarak göz önüne alınmıştır. Böylece çalışanların içinde yer aldıkları ulus kültürünün sadece Türk ve Kırgız kültürlerini yansıtmaları söz konusu olabilecektir.

Söz konusu değişkenleri her iki kültür boyutunda karşılaştırmalı inceleyen ilk bilimsel çalışma olan bu araştırma, yönetim literatürüne önemli bir katkı sağlayabileceği ifade edilebilir.

#### 5.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, kadın çalışanların kariyerinde yükselmelerine engel olan cam-tavan sendromunun ortaya çıkmasında rol belirsizliği ve örgütsel adaletin etkisi, ulus kültürün şartlı değişken rolünün etkisi olup olmadığını belirlemek ve ortaya koymaktır.

Yapılan kapsamlı literatür taraması sonucunda rol belirsizliği ve örgütsel adalet ile cam-tavan sendromunun ilişkisinin ortaya çıkmasında Ulus kültürünün etkisini inceleyen çalışmaya rastlanmamış olup, Kırgızistan ve Türkiye’de bu konuda herhangi bir çalışmaya

ulaşılmamıştır. Bu durum araştırma konusunun özgünlüğünü artırmaktadır. Bununla beraber bu konu ile ilişkili olan ileriki zamanlarda gerçekleştirilecek bilimsel araştırmalara bir öncül olabileceği hakkında öngörülmüştür. Özellikle, araştırma konusunun belirlenmesinde Kırgız Türk toplumunu Ulus kültür modeline göre değerlendirmede, yapılan görüşmelerden ve konuşmalardan faydalanılması, araştırmada var olan problemi ortaya koyması açısından önemlidir. Araştırma sonuçlarının hem Türk toplumu için hem Kırgız toplumu için oldukça faydalı bir araştırma olacağı düşünülmüştür.

### 5.3. Araştırmanın Ana Kütle Örneklemi

Kültürel bağlamda gerçekleştirilecek çalışmada kolayda örnekleme yönetimi kullanılmıştır. Türkiye’de ve Kırgızistan’da konumlu yerel işletmelerde sektör ve alt iş kolu sınıflandırmasına gidilmeksizin yakın kişisel iletişimin olduğu işletmelerden veri alma yoluna gidilmiş, beyaz yakalı çalışanlar örnekleme alınmıştır. Araştırmada ceteris-paribus koşulunu sağlamak için örnekleme alınan işletmelerin çok uluslu olmaması önemli bir koşul olarak göz önüne alınmıştır. Böylece çalışanların içinde yer aldıkları ulus kültürünün sadece Türk ve Kırgız kültürlerini yansıtmaları söz konusu olmuştur.

### 5.4. Araştırmanın Hipotezleri

Gün geçtikçe artan rekabet koşullarında “insan” ın değeri daha da önemli hale gelmektedir ve işletme açısından entelektüel sermayenin değeri ile birlikte çalışanların katma değerinin de yükselmesiyle onları elde tutabilmek örgütlere seçebilmek kadar önemli ölçüde gerginliğe neden olmuştur. Makro ekonomi boyutlarında iş gücünün istihdamlarına ait uygulamaları, iş dünyasında kadın işgücünün olması ve kariyerlerinde kendi haritalarının örgütlerce nasıl belirleneceğini etkileyecek olan faktörlerden biri olarak nitelendirilmektedir. Bu çalışmamızda kadın çalışanlarının iş yaşamında kendi kariyerlerine terfi olmalarına engel olan unsurlar, temel bir terim ile ifade edecek olursak “cam tavan sendromu” incelenmiştir.

Cam Tavan sendromu (glass ceiling syndrome), yönetim aşamalarında kadın ve erkek çalışanların üst düzey pozisyonlara gelmelerinde görünmez tüm engelleri ifade etmektedir. İlk olarak Hymovitz ve Schellhard isimli iki araştırmacı tarafından Wall Street Journal’ın “İş yaşamında kadın” adlı programında kullanılmıştır. Bu programa göre “Cam Tavan” tüm işletmelerde, kurum ve şirketlerde, kâr amacı gütmeyen işletmelerde üst pozisyonlara gelmeyi arzu eden ve bunun için çaba sarf eden tüm çalışanların, sadece kadınlar değil erkeklerin de neden üst pozisyonlarda statülerine ait tutumlarının neticesinde üst kademelere gelmelerinde engellerle karşılaştıklarını içermektedir.

Devlet iş güçlerinde istihdamlara yönelik olan teşviklerinin uygulamalarında kadın çalışanlarının statülerinde farklı düşünceler içerse bile ülkelerin “insani gelişmişlik” indekslerinin belirlenmesi neticesi karşılaştırmada istihdamın statülerine bağlı olan boyutlarında kadın çalışanlar ve statüleri incelenmiştir. Kadın çalışanların kurumlardaki çalışma statülerinin makroekonomik etkilerinin yanı sıra, kurumların bazı unsurları da bu çalışanların hayatında cam tavan sendromunun etkili olacağı söylenmiştir. Bu faktörlerden birinin ise, “rol belirsizliği” olacağı göz önüne alınmaktadır.

Tüm görevlerde olması gereken insanların, yapması gereken görevlere ait bilgilerinin yeterli ya da tam olmaması rol belirsizliğini oluşturmaktadır. Rol belirsizliği, bir iş yerinde çalışanlara verilen görevde talep edildiği performansı sergilemesi için gerektirdiği bilgilerin eksik olduğu süreçte ortaya çıkar. Çalışanların rolü, belirsiz olduğu sürece role ilişkin olan beklentilerin sonucu da çalışanların ikilem içinde kalmasına neden olmaktadır. Kurumlarda çalışanlar kendisine verilen yetkilerin neler olup olmadığını bilmemeleri söz konusudur. Kendi işleriyle ilgili açık olmayan ve planlı hedeflerine ulaşacak standartların olmaması; örgütlerde zamanı en uygun şekilde kullanımında emin olmaması; örgütte kendisinden neler beklendiğini net olarak bilmemesi; kendi görevini bilmemesi ve görevine ilişkin bildirimlerin açık olmaması durumu sonucu rol belirsizliği ortaya çıkmaktadır (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 49)

Rol belirsizliği kavramı, örgütsel ve işçi çıktıları üzerinde olan değişik uygulamalarında olumsuz etkiler sonucunda bulunan bir değişkendir (Dubinsky, vd., 1992: 81), çalışmaları sonucunda rol belirsizliğinin, iş performans ve iş doyumu ile ilişkilerini ve örgütlere ait sonuçlarını açıklamasına neden olmuştur. Bu önermelerin sonuçlarına dayanarak kadın işçilerin örgütlerde üstleneceği görevlerinin tanımları ile ilgili rol belirsizliklerinin, örgütlerde kendilerine ait olarak algılamasına neden olan Cam Tavan engellerini artıracakları ifade edilmektedir.

Cam tavan sendromunu örgütsel bağlam açısından etkileyebilecek diğer bir değişken ise “örgütsel adalet” olarak bilinmektedir. Örgüt ortamlarında, “örgütsel adalet” terimi; örgütlerle ilgili olan tüm yöneticilerin adil olma şeklini açıklamak için kullanılmaktadır (Pillai vd., 1999: 900, Colquitt vd., 2001: 425; İçerli, 2010).

Örgütsel adalet; tüm çalışanların görev dağılımları, mesailere uyma, yetki verilme durumu, ücret düzeyi, ödül dağıtımları gibi değişkenlere yönelik olan, yönetsel kararları değerlendirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle değerlendirildiğinde örgütsel adaletin, örgütlerde yönetimlerin karar ve uygulamalarının işçiler tarafından nasıl algılanacağı ile ilgili bir kavram olduğunu açıklamaktadır (İnce ve Gül, 2005: 76).

Örgütsel adalet; yöneticiler tarafından örgüt ve işçiler ile ilgili alınan karar ve uygulamaların işçiler açısından olumlu türde algılanması olarak ifade edilmektedir. Çalışan personellerin, davranışlarında var olan durumları algılama biçimine göre şekillendirdikleri sürece çalışanların, örgütlerin adil olup olmadıklarına ilişkin algılarının sonucuna göre örgütsel adalet konusunun öneminin artırmasına neden olmaktadır. (Işcan, 2005: 150). Örgütsel adalet; çalışanların, örgütsel uygulamaları ve kararların doğruluğu konularında oluşan, algılarını ve bu algıların çalışanlar üzerinde olan etkilerini kapsamaktadır (Çolak ve Erdost, 2004: 52). İş oluşumunda adalet algılarının, çalışanların tutumları ve davranışlarını etkileyeceğini ortaya koyan bulgular bulunmaktadır (Beugre ve Baron, 2001: 324).

Adalet konularının çalışanlar için en az iki sebepten dolayı önemli olduğu ifade edilmektedir (Çolak ve Erdost, 2004: 54). İlki; adalet, işçiler için bireysel kazançlarını maksimize etme imkânı tanır. Bu nedenle işçiler, uzun vadeli kazançlarını artırmada kısa vadeli kazançlarını önemsememe durumu olabilir. Buna göre “kişisel çıkar modeli” durumlar “araçsal modeli” olarak bilinmektedir. Adalet, zaman içerisinde işçilerin kişisel çıkarlarını yükselten bir araç olarak görülebilecektir. Bu durum sonucunda istenen kazanımların tümünün adil bir şekilde paylaşımı gerçekleşecektir. İkinci sebep ise adaletin sembolik bir değer taşıyor olmasıdır. İşçilerin dikkatine karşılık gelen saygılara işaret eder ve gruplarda kadının ya da erkeğin statüsünü güçlendirmesine neden olur. Buna göre kadının ya da erkeğin şahsi değer anlayışlarına katkıda bulunacaklardır. Bu görüşler ise daha çok psikolojik açıklamalar sunmaktadır. Örgütsel adaletin konusunun önemli olduğu görüşünden hareketle, örgüt içerisinde adil bir durumun algılanması pozitif tutumlara ve davranışlara neden olmaktadır. Adaletsiz bir durumun algılanması halinde ise; “maaşım aşırı derecede düşük ve diğer işçilere nispeten daha az alıyorum” gibi nedenlerin neticesinde “çalışan hırsızlığı” olarak nitelendirilen olumsuz davranışlara yol açılabileceğinin altı çizilmektedir (Beugré, 2002: 1092; Bernardin ve Cooke, 1993: 1098). Genel olarak yöneticilerin, çalışanların terfi olması ve görev dağılımı içerisinde taraflı bir biçimde davranmaları, örgütlerde performans değerlendirme sistemlerindeki eşitsizlikler, işçilerle açık ve dürüst bir bağ kurulamama durumu ve çalışanların yeterli şekilde ödüllendirilmeme durumu çalışanlarda örgütsel adalet algılarının zedelenmesine neden olmaktadır (Gürgen vd., 2003: 71; İçerli, 2010). Bu önermeler neticesine göre kadın çalışanların örgüt içerisinde değerlendirdikleri adalet anlayışı, örgüt içerisinde kendilerine ait algılayacakları Cam Tavan engellerini etkileyeceği ifade edilir.

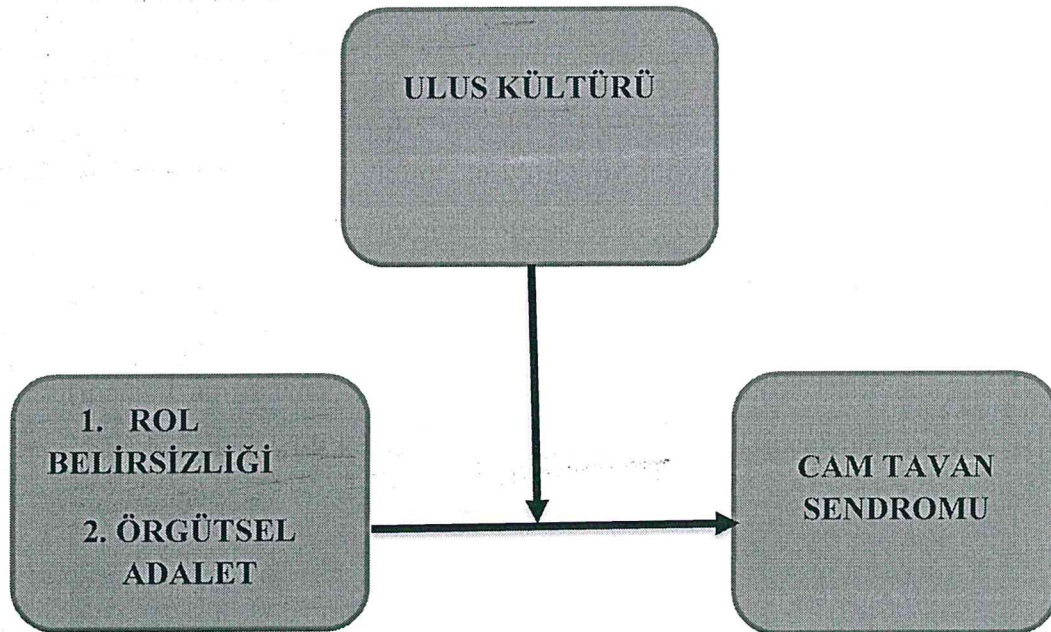
Örgüt içerisinde davranışları etkileyen ana unsurlardan birisi de hukuk normlarıdır. Örgüt kültüründe, gerekse hukuk kaynaklarından birinin hüküm sürdüğü ulus kültürü

olduğunun göz önüne alınması, işletmelerde kadınların kariyerlerine ait geliştireceği tutumların toplumsal kültürlerinden de etkileneceği söz konusunu ifade etmek de doğru bir önerme olabilir.

Bu yüzden, bu çalışma kapsamında Cam Tavan sendromu üzerinde etkili olması düşünülen rol belirsizliği ve örgütsel adalet değerlendirmelerinin göstereceği etkisinde kültürün güçlendirici ya da azaltıcı bir rolü üstlenecekleri önerilebilecektir. Ulus kültürünün etkisinin örgütsel bir araştırmasında en sıklıkla incelenen “Hofstede” kültürel değerlerinin sınıflandırılmasıdır. Hofstede, kültürel farklılıkları güç aralığı, bireycilik-toplulukçuluk, erkeksilik-kadınsılık, belirsizlikten kaçınma olmak üzere dört boyutta incelemiştir.

### 5.5. Araştırmanın Modeli

Çalışmada Cam Tavan Sendromu bağımlı değişken, Rol Belirsizliği ve Örgütsel Adalet bağımsız değişken, Ulus kültürü ise şartlı değişken olarak incelenmiştir.



Şekil 5.1 Araştırma Modeli

Rol belirsizliği bir görevin yerine getirilmesi için gerekli olan bilgilerin eksik olması ya da kesin olmaması sürecinde ortaya çıkmaktadır. İş tanımlarının eksik olması ve çalışanların yöneticiler tarafından eğitilmemesi ve bilgilendirilmemesi, rol belirsizliğinin ortaya çıkmasına sonucunu doğurmaktadır (Menteşe, 2007: 72).

Rol belirsizliği ile ilgili yapılan araştırmalara göre rol belirsizliğinin yüksek derecede olması korku, gerilim, tedirginlik ve azalan iş tatmini, düşmanlık, kendine olan güvenin kayıp olması ve genel olarak düşük üretkenliklerle sonuçlandığı ortaya çıkmaktadır. Farklı alanlarda örgüt yapılarına göre rol belirsizliği tatmin ilişkilerinde negatif yönde pek çok etkisinin olduğu bilinmektedir. Mekanik bir yapıdan organik bir yapıya geçen bir insan rol belirsizliği yaşayacaktır. Organik yapılarda, iş ve otorite ikisinin ilişkileri de işgörelere net bir şekilde tanımlanmamıştır. Rol belirsizliğinin fazla yaşanması kadınlarda iş tatminsizliği rol belirsizliğinden etkilenebilecektir (Kara, 2010: 20).

Buna ek olarak işletmelerde rol belirsizliğinin yüksek olması Cam Tavan sendromunun ortaya çıkmasını artı yönde etkileyebilecektir. Cam Tavan kadın çalışanların kariyerinde ilerlemesine engel teşkil eden tüm maddeleri içermektedir. Kadınların bir örgüt içerisinde ilerlemesi iki nedenle engellenmektedir, birincisi cinsel kimliklerinden, ikincisi ise kadınların yine kadınlara olan tutumlarıdır. Son 20 yıllık süreç içerisinde örgütsel araştırmaların çoğu toplumsal cinsiyet sorularına fazla önem vermemişlerdir. Son yapılan araştırmalar sonucu; ortaya çıkan teorileri erkeksi örgüt kültürünün Cam Tavan fenomenlerinin ilerlemesine inandırıcı olarak dikkat çekmektedir. Bu çalışmanın ortak sonucu örgütlerin erkekler tarafından benimsemesine neden olduğu kurallar ile inançlar üzerinde kurulmasıdır. (Çalışkan, 2012: 92).

Cam Tavan sendromu bir başka anlamda genel olarak bu kavramın ortaya çıkması "hükmet, şirket, eğitim ve kâr amacı gütmeyen faaliyetlerinde üst basamak pozisyonlara gelmeyi amaçlayan ve gayret sarf eden kadınların sık karşılaştıkları engeller" olarak ifade edilmektedir. Fakat sadece cam tavan kavramı, kadınlarla sınırlandırılan bir kavram değildir. Etnik azınlıklarla beraber erkeklerin de tıpkı kadınlar gibi gelişimleri noktasında engellerle karşılaşma durumları da Cam Tavanın temelini oluşturmaktadır. Üst yönetime geçen kadınlar, yolun özellikle kadınlar için kurumsal gelenekler ve önyargılarla kapatıldığını açıklamaktadırlar. Kadınların sıklıkla güvenden ve gerekli niteliklerden, şirketlere bağlılıklardan yoksun kaldığı bilinmektedir. Kadınların ilerleyememesi önlerinde görünmez bir Cam Tavanın oluşmasına neden olmaktadır. Cam Tavanla ilgili üç farklı nedenden bahsedilebilir. İlk başta kadınlar kendi çabaları ve gayretleriyle üst pozisyonlara gelirler, ikinci aşamada ise iş yaşamında ilerlerken, iş ve ev hayatını denge tutmak için mücadele etmelerine neden olur, üçüncü aşamada ise küçük şirketlerle bu şirketlerde çalışan kadınların girişimsel başarılarını yok etmektedir. Genelde şirketlerin çoğu üst pozisyonlarda kadınların gelmesini uygun olarak görmemektedirler. Bu anlayışların eski dönem işletmelerde yaygın bir görüş olduğunu dile getirmek mümkündür. Son yıllarda eğitim seviyesindeki

yükselişler, bugün gerek Avrupa ve Amerika'da gerekse ülkemizde eski dönemlere nispeten sayıları artmıştır. İşletmelerde yer alan kadınların oranları arzu ettiğimiz düzeyde olmadığı bir gerçek olarak bilinmektedir (Gülbay, 2012: 70).

**H:1. Rol Belirsizliği Yüksek Olan İşletmelerde, İş Görenlerin Cam-Tavan Algısı Yüksek.**

Önerilen kurumsal bilgilere ve önceki araştırmanın bulgularına dayanarak, aşağıdaki hipotez önerilebilir.

Adalet algısı örgüt içinde çalışanlar için çok önemli bir güdüleyici türüdür. İnsanlar kendilerine adil bir davranış sergilenmediği sürece, çalıştığı mekânda olumsuz tutumlar sergilerler, moralleri bozulur, işlerini terk etme arzusu duymaya başlarlar. İşçilerin hoşnutsuz duyguları örgütlerde ve örgüt çevrelerine karşı iyi niyetlerinin kırılmasına neden olacaktır ve bu da bazı sonuçları ortaya çıkarmaktadır. İşgörenlere adil uygulamalar, davranışlar olursa onların örgütlere olan bağlılıklarını ve işte kalma niyetlerini yükseltir. Örgütsel adalet işgörenlerin örgütleri hakkında olan düşüncelerini ve bu düşünceler hakkında örgütlerine karşı olarak nasıl bir tutum ve davranış sergileyeceklerini belirleme noktasında çok önemli paya sahiptir. Adaletli örgütlerde, işgörenler kendi yöneticilerinin davranışlarına adil, ahlaklı ve rasyonel bir gözle bakarlar (Berber, 2010: 5). Sonuç olarak işgörenlerde örgütsel adalet algısının düşük olması sürecinde Cam Tavan sendromu daha da kolay anlayabilirler ve onu aşabilirler. Cam Tavan yalnızca bir kişilik ya da tek taraflı bir sorun değildir o yüzden aşabilmesi de tek kişinin hâkimiyetinde değildir. Sonuç olarak kadınların Cam Tavani ortadan kaldırması için yapmaları gereken şeyler yalnız başına yeterli olmamaktadır aynı zamanda içerisinde bulunduğu örgütlerde birçok değişikliklere gidilmesi gerekir. Cam tavan konusuyla ilgili ortaya çıkan olumsuzluklar yalnızca engelle baş başa kalmış olan işgörenlerin sorunları değildir. Kadınların yönetici olması, onların sayıları sektörler arasında farklılık göstermesine neden olmaktadır. Bu durumlar bazı sektörler arasında kültür ve uygulamaları kadınların yükselmelerine uygunken, bazılarında tam tersine uygun olmadığı öne sürülmektedir. Kadınların ilerlemelerinde uygun bir örgüt kültürünün var olması Cam Tavani aşmalarında etkili olduğu bilinmektedir. Bu yüzden örgütler kadın işgörenlerinin Cam Tavani aşabilmeleri için yardım olarak örgüt kültüründe değişiklikler yapmalıdırlar. Ancak bu süreç oldukça zordur. İşletmelerde tüm uygulamalar genelde örgüt kültürlerini değişik yapmaya yana değildir. Örneğin: örgüt içerisinde eğitim aracılığı ile kadınların erkek kültürlerine uyum sağlamaları gerekmektedir. Bu nedenle Cam Tavani aşmak için herkesin üzerine düşen görevleri tam üstlenmeleri gerekmektedir. Yöneticiler işgörenlere hak ettiği sürece yükselme fırsatı tanımalıdır. İşgörenler ise belirlediği amaca ulaşmaları için mücadele etmekten

vazgeçmemelidir. Oysa işgörenlerin örgütsel adalet algısı düşük düzeyde olması Cam Tavanı kolay aşmalarına yardımcı olmaktadır (Özünü, 2013: 45).

Önerilen kurumsal bilgilere ve önceki araştırma bulgularına dayanarak, aşağıdaki hipotez önerilebilir.

**H:2. Örgütsel Adaletin Algısı Düşük Düzeyde Olan İş Görenler Cam Tavanı Daha Çok Deneyimleyebileceklerdir.**

Genel olarak işgörenler işleriyle ilişkili rolleri önceden nadir tanımlamaktadır. İşletme tarafından işçilere verilen roller karmaşık olduğu sürece işçileri kendi rolleriyle ilişkili olan beklentileri de belirsizlik ve ikilem içerisinde bırakmasına neden olur. Rol belirsizliği iş görenler tarafından yüksek algılanması işgörenlerin zihinsel becerilerini azalacaktır ve dolaylı olarak işlerini yapmakta zorlanmasına neden olabilecektir. Bu durumlarda işgörenler çalıştığı ortamda etkili olabilmek için zorluklarla baş başa kalmaktadırlar (Terzioğlu, 2014: 17).

Rol belirsizliğinin kaynakları aşağıdaki gibi sıralanabilir: Örgütlerin büyük ve hem karmaşık olması; hızlı bir örgütsel gelişmede yeniden örgütlenmesi, işletmelerdeki işçileri etkileyebilen örgütlerin çevrelerinde ortaya çıkan değişimler; birbirleriyle ilişkili olan iş görenlerin yer değiştirmeleri, örgüt yönetiminin etkin olarak bilgi akışını sağlayamama durumu sonucu meydana gelmektedir. ABD' de ve dünya çapında işgörenlerin %35'i üstlendiği görevleri yerine getirme sürecinde, yeterli bilgi akışının olmayışından rahatsız olduklarını dile getirmişlerdir. Rol belirsizliğinin yüksek derecede yaşanması, gerilim, kaygı, endişe, korku ve özgüven kaybı gibi düşük verimliliğe sebep olan noktalara yol açacaktır. Rol belirsizliğinin işletmelerde değişim hızı dışında, önemli ikinci kaynağı üst yönetim olarak sınıflandırılmaktadır. Örgütlerde yönetim bilgi sisteminin yeterli şekilde ve işlevsel tarzda kurulmaması, işgörenlerin zamanında yapacağı işleri hakkında bilgi sahibi olmama durumunu doğuracaktır. Özellikle yönetici yaklaşımıyla, gerektirdiği bilgilerin ast çalışanlara aktarılmaması ve tüm yöneticilerin bilgi iletimlerinde tutucu olarak davranmaları rol belirsizliğinin ortaya çıkmasına yol açacaktır. Rol belirsizliğinin ortaya çıkması örgütlerin yapısından kaynaklanmaktadır. Ayrıca büyük örgütlerin karmaşık ve fazla sayıda rollerini zamanında etkin olarak tanımlamaması sürecinde yetersiz kalmasına neden olmaktadır. Bununla beraber örgütlerin hızlı büyümesiyle karmaşık duruma gelmeleri rol belirsizliği sorunlarını da beraberinde getirecektir (Erkenekli, 2000: 43). Örgütlerde rol belirsizliğinin yüksek olmasıyla beraber, ast çalışanlar ile üst yöneticiler arasındaki ilişkilerde güç mesafesinin yüksek olması, rol belirsizliği Cam Tavan sendromu ilişkisinin ortaya çıkmasını artı yönde etkileyeceği bilinmektedir. Çünkü güç mesafesinin geniş olması, işgören ile işveren arasındaki ilişkilerin mesafeli olması gerektiği anlamına gelmektedir.

Güç mesafesinin yüksek olması; örgütlerde güçlü bir merkezîleşmenin olması ve astlarına daha az danışma eğilimi içerisinde bulunması sonucu, Cam Tavan sendromunun ortaya çıkmasını artı yönde etkileyebileceği bilinmektedir. İletişim ortamlarının seçimlerinin güç mesafesiyle ilişkili olduğu öne sürülmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde yüz yüze izin vermeyen iletişim ortamlarından kaçınmanın tercih edileceği söylenmektedir (Mutlu, 2012: 26). Yüksek güç aralığına sahip olan işletmelerde gücün dağılımı eşitsizlik ve dengesizlik yaratacaktır. Bunun gibi kültürlerde statüye, pozisyona ve unvana fazlaca önem verip, saygı duymaları beklenir. (Taha Dursun, 2013: 10). Örgütlerde biçimsel iletişim yukarıdan aşağıya doğru işleyecektir. Biçimsel yatay ilişkiler yoktur. İşyerinde işgörenler ile işverenler arasındaki mesafe hissedilecek ve korunacaktır. (Korkmaz, 2009: 36).

“Güç” diğerlerini etkileyebilecek yetenek olarak nitelendirilmiştir. Güçlerin farklılık oluşturması, bir otoritenin kültürlerde farklı şekillerde algılanması olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre bir gücün yönetimlerde; üst yöneticilerin işgörenlerinin davranışlarını kendi istedikleri yönde şekillendirmek olarak tanımlanır ve ilişkilerinde insanlara ve bulunduğu toplumlara büyük ölçüde bağlı kalmasına neden olacaktır. Eğer yöneticiler, işgörenleri kendi arzu ettikleri davranışlara teşvik edebiliyorlarsa o yöneticilere güçlü denmesine neden olabilir ve işgörenler ile yöneticiler arasında gücün farkı fazla olduğu bilinebilir. Bir işletmede stratejinin belirlenmesinde işgörenlerin bulunduğu işletmelerdeki güç dağılımını adil olarak benimsemelerinin örgütlerin başarıları için çok önemli rol oynadığı öne sürülmektedir. Temel olarak bir işletmede yöneticinin başarısı, birlikte çalıştığı takım arkadaşlarına, alt çalışanlara, üst yöneticilerine, rakiplerine, müşterilerine vb. çoğu bağlı kalacaklardır. Bu yüzden, farklı kültürlerde çalışmak isteyen üst yöneticilerin, kültürlerin güç farklılıklarının boyutlarını göz önünde bulundurarak çalışması, kültürlerdeki bu özellikleri en mükemmel şekilde kavraması gerekecektir. Bir güç farklılığının ortaya çıkmasında yöneticiler belirli kaynakları kullanacaklardır. Esasen bir kültürün etkisi bu noktada belirlenmesine neden olur. Güç kaynakları; zorlayıcı güç (korkuya dayanan güç), yasal güç, benzeşmiş güç, ödüllendirme gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güç olarak tanımlanmaktadır. (Azizoğlu, 2011: 15).

Güç mesafesinin kültürlerde yüksek olması durumunda kişilerin kendi şahıslarına ait yerleri vardır ve statüler önemli bir güç göstergesidir. Örgütsel açıdan; güç mesafesinin yüksek olması örgütlerde gücün merkezîleştiği manasına gelir. Bu yüzden işgörenler yöneticilerinin oluşturduğu yapı çerçeve içerisinde ve onların yönlendireceği kurallar ile hareket etmesine neden olacaktır. (Kalkan, 2013: 46). Örgütlerde güç mesafesinin fazla olmasıyla merkezî yapı hâkim olacaktır, ast pozisyonda çalışan işgörenlere ne yapacağı

hakkında her şey net söylenecektir, işgörenler arasında aldığı ücretlerde farklılık olacak ve yöneticiler tek başına bir otokrat olacaktır. (Öncül vd., 2016: 256).

Güç mesafesinin geniş olduğu ülkelerde, bürokrasi, unvan ve statü farkları hiyerarşisinin korunmasının önemini artıracaktır. Hiyerarşi zincirlerinin bozuk olması hoş karşılanmayacaktır. Diğer tür makamlardaki işgörenler arasında amir-memur ilişkileri hissettirecektir. Hiyerarşik olarak bakıldığında üst pozisyondaki kişi her zaman haklı olarak bilinir. Bu haklılığının nedeni, her şeyin doğruluğunu onların bilmesinden değil, aksine ellerinde var olan güçlerden gelmektedir. Ast pozisyondakiler, üst yöneticileriyle anlaşılamadığı durumlarda da bu durumları izah etmede çekineceklerdir. Ast pozisyonda çalışan işgörenler tarafından yöneticisinin yanında bacak üstüne atmaması, müdürünü gördüğü an ceketini iliklenmesi ve sair davranışlar beklenecektir (Zayıf, 2015: 46).

Sonuç olarak işletmelerde rol belirsizliğinin ortaya çıkması, güç mesafesinin yüksek olması, Cam Tavan sendromun ortaya çıkmasını artı yönde etkileyebilecektir. Çünkü bir işletmede işgörenlerin yaptığı ve edindiği işte rol belirsizliği var ise güç mesafesi önemli rol oynayacağı bilinmektedir. İşgörenler rol belirsizliği ile yan yana geldiği sürece o belirsizlikleri ortadan kaldırmada güç kendisini gösterecektir. Güç mesafesinin yüksek olması neticesinde işverenin ile işgören arasındaki ilişkisinde mesafe olduğu bilinir. Güç mesafesi yüksek olduğu için işgörenler herhangi bir belirsizliğe rastladığı an, onu çözmek için üst yöneticilere bilgi aktarmada çekinirler, aralarında fikir dönüşümleri rahat bir şekilde yürümecektir. Bunun neticesinde çoğu işgören belirsizliğe kapılıyorlar ve üst yöneticilerine belirsizlikleri çözmek için bilgi aktaramadığı, paylaşmadığı için engellerle karşılaşmaktadırlar. Bu sonuca göre, rol belirsizliği ve Cam Tavan sendromu ilişkisinin ortaya çıkmasında güç mesafesi artı yönde etki edebilir.

Önerilen kurumsal bilgilere ve önceki araştırma bulgularına dayanarak, aşağıdaki hipotez önerilebilir.

### **H3. Güç-Aralığının Yüksek Olması, Rol Belirsizliği Cam-Tavan Sendromu İlişkisinin Ortaya Çıkmasında Pozitif Yönde Etki Edebilecektir.**

Rol belirsizliği Cam-Tavan sendromu ilişkisinin ortaya çıkmasında bireyci kültür özelliğinin artı yönde etkileyeceği öne sürülmektedir. Rol belirsizliği işletme yöneticileri tarafından titizlikle dikkate alınması gereken unsurlardan birisidir. Eğer bir örgütte iş görenlere yeterli bilgi verilmez ise ve yapılan tüm işlerin sonuçları geri bildirimlerle takip edilmeden, rol belirsizliğin yaratılmasını engellenmemesi durumu aşağıdaki sonuçları beraberinde getirecektir. a) *Fiziksel zorlama ve tatminsizlik*, b) *İnsan kaynaklarının etkin kullanılmaması*, c) *Çalışanın örgütsel çevrede bir işe yaramadığı hissine kapılması*.

Bu rol belirsizliğinin doğuracağı olumsuz sonuçlar beraberinde strese de sebep olabilir. Bununla beraber şunu belirtmek gerekir ki, rol belirsizliğine tüm örgütteki işgörenler aynı tepkiyi vermezler. Bazı işgörenler rol belirsizliğine yüksek bir tolerans gösterebilirken, bazı işgörenler bu durumlardan fazla etkileneceği öne sürülmektedir. Genel olarak işletmelerde, işgörenler için bir güven ortamının olması ve rol sorunlarının aşılmış olması büyük önem taşıyacaktır (Can Türk, 2009: 80). İşgörenler, yeterli şekilde bilgi sahibi olmadıkları şeyleri değerlendirmeden önce, önyargılı oldukları ve çevrelerindeki edindiği eksik bilgilerle o şeylere karşı olumsuz, yanlış tutumları geliştirebildiği de gerçeğe yakın olmaktadır. Bu bağlam açısından; bilinmeyenlere karşı duyulan şüpheler ile korkular bireylerin tutumlarını ve performanslarını olumsuz yönde etkileyebilecektir. İşgörenlerin ilk defa karşılaştıkları görevlerinde, sorumlulukları net olmazken, işlerin yapılmamasından kaynaklanan sorunlar ortaya çıkacaktır. Bir iş tanımında belli bir bireyin görevi açık olarak ifade edilmediği sürece, bu potansiyel bir sorun olarak algılanır. Bu durumlar özellikle rutin olmayan görevlerde kendisini belli eder, çünkü detayların her birinin herhangi bir belirsizliğe yol açmadan önce işgörelere aktarılması gerekecektir (Can Türk, 2009: 69). Fakat tiplerindeki örgüt yapılarının rol belirsizliği tatmin üzerindeki bir sürü etkileri olduğu tahmin edilmiştir. Bir mekanik yapıdan olduğu kadar, organik yapıya geçen işgörenler de önemli ölçülerde rol belirsizliği yaşamaktadırlar. Çünkü bu organik yapılarda iş ile otorite ilişkisi net bir şekilde açıklanmamıştır. Rol belirsizliğinin daha fazla yaşanması işgörenlerin iş tatminini azaltmasına neden olacaktır (Kara, 2010: 21). Rol belirsizliğinin ortaya çıkmasını artı yönde etkileyecek olan değişken, bireyci kültür özelliği olarak göz önüne alınmaktadır.

Kültürleri birbirinden farklı kılan pek çok kültürel boyutlar olmasına nispeten, çalışmaların özelliklerini birbirlerinden ayırt eden esas temel özellikleri, grup içerisinde birbiriyle olan ilişkiler olarak tanımlanmaktadır. Bu yüzden Hofstede tarafından tanımlanan kültür boyutlarındaki araştırmalarda en çok kullanılan boyut türü "Toplulukçuluk-Bireyciliktir". İşgörenlerin birey olarak davranışlarının özelliklerinin gruplarla olan ilişkileri örgütlerin bireyci ya da toplulukçu olduklarını yansıtacaktır. Bireyci toplumlarda insanlar arasında sıkı bir bağ bulunmayacaktır ve herkesin kendisine ya da kendi yakınlarına bakması beklenmektedir. Diğer insanlara karşı pek de fazla sorumluluk üstlenmeyecektirler. Bu tip toplumlarda genel olarak toplumun çıkarlarından daha önce kendi kişisel çıkarları düşünülür. Bireyci toplumda kişilerin hedefleri ve ihtiyaçları öncelikli olacaktır. Bireyciler hareket ve tercihini kendi kişisel özgürlüğünü temel alarak belirler. (Azizoğlu, 2011: 19).

Bireyselliğin yüksek olduğu toplumda yer alan insanlar toplumla olan ilişkilerinde ilk sıraya kendi menfaatlerini ön plana koymasına neden olur (Öztürk, 2015: 19).

Hofstede'in bu çalışmasında bireyci bir toplumun esas temel özelliği insanlar kendilerini ne ölçüde tanımladıklarıyla ilgili olacaktır. Bireyci toplumda ve örgüt içinde çalışanlar kendilerini diğer çalışanlardan bağımsız olarak değerlendirmeye çalışmaktadırlar. Dolayısıyla bireyci kültür özelliğinin görüldüğü toplumlarda bireylerin algıları ve tutumları üzerinde hareket edilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle, her işgören kendi isteklerini önde tutmak için ve de grup olarak ortak kararları almamayı arzu etmektedir. Bu duruma göre işgörenler hangi tarafa yöneleceği, onların bireyci ya da toplulukçu olmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bir birey, bireyci kültüre ait toplumun içerisinde yaşadığıysa, söz konusu olan sadece bir kültürün özelliğini taşımak anlamına gelmez, bazen davranışlarıyla ilişkili olan toplumun kültürleriyle uyumu mümkün olmayan özellikleri barındırmasına neden olması da demektir aynı zamanda. Bu yüzden iki kültürel ayrımında önemli kılınan esas bireyin kendi kararlarını vermeden önce toplum kültürlerini göz önüne alıp almamasından kaynaklanmaktadır (Çalaoğlu, 2014: 60).

Bireyci kültürlerde çalışanlara değer vermeli ve girişimcileri risk almaya teşvik etmesiyle beraber yenilikçiliği geliştirmelidirler. Bu tarz kültür anlayışı çalışanları kişisel hedeflerine odaklanma özgürlüklerine kavuşturmakta ise de eylemlerinin neticesinde sorumlu tutulmasına da neden olmaktadır (Mutlu, 2012: 27).

Toplumlarda bireyciliğin öne çıkmasıyla işgörenler, kendi aralarında birbirine daha da mesafeli davranışlar sergileyeceklerdir. Bireyler, kendisinin ve en yakın olduğu kişilerin (eşi ve çocuğu gibi) menfaatleri için çalışacaklardır. Bir işyerinde çalışan işgörenler, üst yöneticilerinin haklarında ne düşüneceklerini umursamadan kendi geleceğine ait amaçlar belirlemekte ve bu amaçlara erişmede uygulanacak yöntemleri seçmektedir. Kendi şahsi yaşamı için kesinlikle vakit ayırır ve becerilerini geliştirmede fazla çaba göstermektedir. (Zayıf, 2015: 51).

Korkmaz'a (2009: 41) göre; Bireyci toplumlarda bireyin aldığı kararlara inanacaktır. Toplumlarda bireyselliğin benimsenmesi, bireyler arasındaki ilişkileri zayıflatacaktır ve bireylerin ilgi ve çıkarlarına ilişkin davranışlarını sıradanlaştıracaktır. Bireycilerde öze saygı duyma ön plana çıkacaktır. Bireycilik ile Toplulukçuluk arasındaki farklılık oluşturan nokta denetim olacaktır. Bireycilerde denetim, insanların içsel baskılarıyla sağlanacaktır. Örgütsel açıdan ise toplumun üyeleri tarafından beklenen bireyselcilik ve kolektivism ile ilişkili olan normalar işgörenler arasındaki ilişkilerinde var olan doğasını güçlü bir düzeyde etkilemesine neden olacaktır. Bireyselci değerlerin yüksek düzeyde olması, toplum içerisinde çıkarlara dayalı bağlılıklar oluşacaktır.

İşletmelerde fazla rol belirsizliği olduğu sürece, işgörenleri iki ayrı kültür özelliklerine göre değerlendirmekteyiz. İlki bireyci, ikincisi toplulukçudur. İşletmelerde çalışanların yaptığı işlerde rol belirsizliğin yaşanması sırasında bireyci kültür özelliği, Cam Tavan sendromunun ortaya çıkmasını güçlendirmektedir. İşletmelerde engellerden biri, rol belirsizliği olduğu sürece, işgörenler bireyci olarak davranmasıyla beraber ilk başta kendi menfaatini ve kendi yakınlarını düşünerek üst yöneticilerinin söylediklerini umursamadan davranış sergilemesi neticesinde, Cam Tavan sendromunun ortaya çıkmasını artı yönde etkileyeceği bilinmektedir. Örgütlerde sorunlar, engeller ve rol belirsizliği ortaya çıktığı esnada, çalışanların Hofstede kültür özelliklerinden biri bireyci olarak davranması Cam Tavan sendromunun ortaya çıkmasına yol açacaktır.

Önerilen kurumsal bilgilere ve önceki araştırma bulgularına dayanarak, aşağıdaki hipotez önerilebilir.

**H4. Rol Belirsizliği Cam-Tavan Sendromu İlişkisinin Ortaya Çıkmasında Bireyci Kültür Özelliği Önerilen İlişkiyi Pozitif Yönde Etkileyecektir.**

Rol belirsizliği Cam Tavan sendromu ilişkisinin ortaya çıkmasında eril kültür özelliği olumlu yönde etkileyeceği söylenmektedir. Rol kuramı açısından göre; tüm örgütlerin pozisyonları için açıkça tanımlanan sorumlulukları olması gerekecektir. Buna göre, işgörenlerin ne yapacakları ve kendilerinden neler beklendiği ve performans derecesi netleşir. İşletmelerdeki işgörenler kendi yetkilerini kendilerinden ne bekleneceğini bilmediği sürece, harekete geçmelerinde çekingen davranış sergileyecektir. Örgütlerdeki işgörenlerden zaman zaman çelişkili beklentiler olabilmektedir. Örgütlerdeki işgörenlerin rolü ne kadar karmaşık olursa, kendi rollerine ilişkin beklentileri işgörenleri o derecede belirsizlik ve ikilem arasında kalmasına neden olabilir. (Terzioğlu, 2014: 19). İşgörenlerin rol belirsizliği yaşama nedenleri ilk başta iş tanımları ile rol beklentilerinin iyi tanımlanamadığı sürece işgörenler tarafından bilmemesi olarak bilinmektedir. Bir rolü üstlenen kişi tarafından örgütteki iş tanımının anlaşılması, rol belirsizliğinin ortaya çıkmasına neden olacaktır. Bu herhangi bir rolü yerine getirecek olan bireye, çeşitli kanallardan başka rollerinin yüklenmesi neticesinde de rol belirsizliği olabilecektir (Uzaslan, 2015: 29).

Bununla beraber rol belirsizliğinin ortaya çıkmasına artı yönde katkı sağlayan, şartlı değişkenin eril kültür özelliği, olumlu yönde etkileyebileceği göz önünde bulundurulmaktadır. Çünkü işletmelerde rol belirsizliğinin yaşanması sırasında, eril kültür özelliği tarafından örgütlerde kadın çalışanların çalışmasına olumlu gözle bakmaz. Kadın çalışanlar görüldüğü gibi engellere maruz kalmakta ve kariyerindeki ilerlemede görünmez Cam Tavanla

karşılaşmaktadırlar. Eril kültür özelliğinin rol belirsizliğini ortaya çıkmasını artı yönde etkileyeceği bilinmektedir.

Eril kültür özelliğinin yüksek olduğu toplumlarda insanlar arasında güçlü bir cinsiyet ayrımcılığının var olduğu öne sürülebilir. Politik ve dini konularda erkeklerin egemen görüntüleri, iş ortamında tüm güçleriyle hissedilmesine neden olmaktadır. Kadınların yönetim hiyerarşilerinde istihdamı daha da düşük düzeylerde yer almakta ve cinsiyetler arası eğitimlerinde, iş ve kazandığı maaşlarında eşitsizliğin oldukça yükseldiği göze çarpmaktadır. Ayrıca erkekleri kadınlara göre daha rekabetçi gördükleri için konunun temeli olağan karşılanmasına neden olmaktadır. Bir çalışma hiyerarşilerinde başarılı olmak için ancak performans, rekabet ve tanınma gibi eril değerlere sahip olmak ile mümkün kılınmaktadır. İş görenlerin öncelikleri terfi, güvenlik ve yüksek maaş eksenlerinde yer almasıyla; kendilerinin kariyer beklentileri birçok diğer olguların önlerine geçmesine neden olacaktır. Aile ortamından olumsuz yönde etkilenmeleri, işgörenleri kariyerleri için önemli adımları atmaktan geri koymamasına neden olmaktadır. Buna dair olarak, eril kültür özelliğinin yüksek olması; Cam Tavan sendromu ilişkisinin ortaya çıkmasında belirtilen ifadeler göz önüne alınarak olumlu yönde etkileyecektir (Dörtüol, 2012: 62). Eril kültürün özelliği ise yükselme eğilimi, "ne dersem o olacak" tavrı, rekabetçi olma, egemen ve baskıcı tavırlar takınmak, bağımsız ve tavır koyabilen olarak bilinmektedir (Korkmaz, 2009: 44). Örnek olarak ABD ve Japon toplumlarında erillik derecesi yüksek olurken Japon toplumu daha kolektivist olarak bilinmektedir. ABD tam tersine bireysel bir kültür olarak bilinmektedir. Diğer yandan bakıldığında ABD ve İskandinav toplumları bireysel olarak bilinen ülkeler içerisinde ilk sıralarda yer alırken ABD de daha fazla erillik kültürünün olduğu söylenmektedir (Gülmez, 2013: 41).

Eril kültür toplumunda, cinsiyetlere dayalı olan davranışların biçimleri farklı olacaktır. Bunun sonuçlarına göre: eril toplumda bireyler sert karakterli olacaktır ve maddiyata eğilimi olan davranışlar sergileyeceklerdir (Öztürk, 2015: 20).

Korkmaz'a (2009: 43) göre; Toplumlarda eril kültürün olması toplumlarda baskın olan değerlerin ne ölçüde erkeklere ve kadınlara ait olduğunu ifade etmektedir. Toplumlarda var olan sosyal ya da duygusal rollerin üzerine çeşitli uluslar arasında bulunan farklılıkların etkilerini tanımlamasına neden olmaktadır. Rekabet, başarı, meydan okuma, kazanma, güçlü olmak gibi erkeklere özgü olması savunulduğu değerlerin; yaşam kalitesi, hizmet, güçsüzlere yardım, insanların arasındaki sıcak ilişkiler, iş birliği ve affedicilik gibi kadınlara özgü olduğu düşünüldüğü tüm değerlere ne düzeyde baskıya kapıldığı araştırılmaktadır. Bu hareketle, bir kültürde erkekler mi, yoksa kadınlar mı baskın olduklarını saptamak olası olmaktadır.

Toplumlara eğer bir atılganlık, para kazanma ve materyalist eğilimlerin egemen bir değer olarak öne çıktığı bir düzen hakimse, insanlara verilen önem arka planlarda yer alıyorsa, bu toplumlarda değerlerin egemen olması erkek kültürü benimsedikleri söylenmektedir.

Yukarıda bahsettiğimiz gibi işletmelerde Hofstede'in kültür boyutlarından eril kültür özelliği rol belirsizliği Cam Tavan sendromu ilişkisinin ortaya çıkmasında artı yönde katkıda bulunacağı bilinmektedir. Bir işletmenin içinde çalışanların görevlerinde ve işlerinde eksiklik, rol belirsizliği var ise bu engelleri çözmede eril bireylerin baskın hareketleri, tavırları çalışanların işlerine, kariyerlerine engelleri oluşturacaktır. Bununla beraber Cam Tavan sendromuna yol açmalarına neden olabilecektir. Kadın çalışanlar, eril kültür özelliğine sahip olan egemen, rekabetçi, baskın tavırlar sergileyemediği için Cam Tavanın oluşturulmasına yol açmaktadırlar. Bir kurumda çalışanlar huzursuz, mutsuz ise ve görevini tam olarak yerine getiremediyse, o kişiler yükselmez tam tersine engellere karşılaşırlar. Konumuzun edinilecek noktası çalışanlarda rol belirsizliği Cam Tavan ilişkisinin ortaya çıkmasında eril kültür özelliği artı yönde etkileyeceği öne sürülmektedir.

Önerilen kurumsal bilgilere ve önceki araştırma bulgularına dayanarak, aşağıdaki hipotez önerilebilir.

**H 5 Rol Belirsizliği Cam-Tavan Sendromu İlişkisinin Ortaya Çıkmasında Eril Kültür Özelliği Önerilen İlişkiyi Pozitif Yönde Etkileyecektir.**

İşgörenler adaletsizliğe maruz kaldığı sürece ve kalacaklarını hissettikleri anda adalet konusu ile ilgilendikleri öne sürülmüştür. Adalet algısı işgörenler için önemli bir güdüleyicidir. Kişiler kendilerine adil davranılmadığı sürece, çalıştığı iş ortamına yönelik olumsuz tutumlar sergilerler. Bu durum işgörenlerin morallerinin bozulmasına ve işlerini terk etmelerine neden olacaktır. İşgörenlerin hoşnutsuzluk duygularının, örgütlere ve örgüt çevrelerine karşı olarak iyi niyetlerini yitirmelerine yol açmasını tetikleyecektir. İşletmeler mal ve hizmetlerini potansiyel müşterilerine almasını önermezler ve işe girişi özendirmez, örgütlere karşı olarak bir öç alma niyetine de yönelebilirler. Adil uygulamaların var olması işgörenlerin davranışları ve örgütlerine bağlılıklarını artıracaktır ve güçlendirmesine neden olacaktır (Berber, 2010: 5).

Örgütsel bir karar alma sürecinde güç mesafesi belirleyici etkiye sahip olacaktır. Tüm örgütlerle ilişkili olan kararlar daima üst yöneticilerde tarafından verilmeyecektir. Bazı işgörenlerin işletmelerin karar alma sürecinde etkileri bulunmaktadır. İşgörenler işletmelerdeki güçleri, kararlara ne ölçüde etki etme derecesiyle doğrudan bağlantılı olacaktır. İşletmelerdeki işgörenler belli bir noktaya kadar güce sahip olduğu sürece, o işletmelerin ileriye dönük olan hedef ve amaçlarına, örgüt politikaları için gereken kararları alabilecektir. Bu süreçte güç

sahibinin örgütsel karar alma sürecinde, etkileri göz ardı ettiği güç kaynağı oluşturmaktadır. Sonuç olarak örgütlerde, işgörenler ile yöneticiler aralarındaki güç mesafesinin değeri hissedilecektir. Genel olarak örgütlerde işleyiş açısından baktığımızda, değişim yaratmak isteyen yöneticiler ilk önce güç mesafesine ilişkin olan çalışmaları yapacaktır. Bu konuda en çok çalışma Hofstede'e aittir. Hofstede tarafından örgütün sınıflandırmasında güç mesafesi bireyler arası güç ilişkileri üzerinde yoğunlaşarak açıklanacaktır. Bu anlama göre; işletmelerdeki var olan güç dağılımının eşitsiz olması ve işletmelerde güçsüz işgörenlerin, güçlerinin dağılımı konusunda ne düşünecekleri önemsenecektir. Diğer yandan düşük güç mesafeli ile yüksek güç mesafeli işletmeler arasında farklılık çıkmaktadır. Hofstede yapmış olduğu çalışmalarda Türkiye'de şirketlerde güç mesafesinin yüksek olduğunu belirtmiştir (Çaloğlu, 2014: 56).

Güç mesafesinin, otoritenin merkezi ve bir otokratik liderlikle ilişkili olduğu öne sürülmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu mekânlarda iş görenlerin, yöneticileri ve patronlarının emirleri doğru olduğuna inandıkları için uymasına neden olur. (Akdeniz Ay, 2014: 14).

Korkmaz'a (2009:32) göre güç mesafesi bir toplumda yaşayan insanların çalıştığı işletmelerinde güçlerin eşit olmadığı dağılımı ile ilgilidir. Çoğu ülkelerde, belirli bir yaşlarda olmanın, belirli aileden gelme, yoksa belirli kurumlarda eğitim almanın; çabalarına, yeteneklerine, teknik olarak eğitimlerine bakılmadan insanlara karşı ayrıcalıklar getirdiği öne sürülmektedir. Toplumlarda güç mesafesinin yüksek olması sahip oldukları ana özellikleri aşağıdaki gibi sınıflandırmaktadır: **a) Eşitsizlik düzeninin olduğu bir dünyada herkes hak ettiği yerededir. Güçlüler ve güçsüzler bu düzenle korunmaktadır. b) Çok az insan özgür ve insanların çoğu ise diğerlerine bağımlıdır. Hiyerarşi, varoluşsal eşitsizlik anlamındadır. c) Sosyal sınıfın alt katmanlarında olanlar ile üst katmanlarında olanlar birbirlerini farklı kategoride görürler. d) Güç, toplumun temel gerçeğidir ve iyi ve kötünden önce gelir. Gücün hukuksallığı tartışılmaz. Güç sahipleri ayrıcalıklı olmaya hak kazanırlar. e) Güçlüler, olduklarından daha fazla güçlü görünmeye çalışırlar. Güçsüzler kınanır. k) Sosyal bir sistemi değiştirmenin yolu güç sahiplerini değiştirmektir. f) Birilerinin gücü diğer insanlar için potansiyel bir tehdittir ve sıklıkla güven duyulmaz. g) Güçlü ve güçsüzler arasında gizli bir çatışma vardır. Güçsüzler arasındaki iş birliği insanların birbirlerine olan güvenin düşük olması nedeniyle zordur.**

İşletmelerde eşitsizliğin olması ona göre çalışanları belirli, hak ettikleri pozisyonlara getirmektedir. Güçlülerle güçsüzler bu düzenle korunmaktadır. Normal kendi hayatımızda olsun, işletme açısından olsun insanlar az özgür olmakta ve çoğu da birilerine bağımlı

kalmaktadırlar. İşletmelerdeki çalışanlar da güç önemli rol oynar. Güçlü işçiler kendilerini güçsüzler karşısında farklı görürler ve ona göre muamele ederler. Güçlü çalışanlar ayrıcalık yapmaya çalışacaklardır. Güç mesafesine sahip olan çalışanlar altındaki güçsüz çalışanlara nispeten güçlü gözükmeye çalışırlar ve sert tavırlar sergilemeye devam ederler. Çalışanlarla üst yönetici aralarında mesafede gücün yüksek olması zorluklar yaratır ve görünmeyen gizli savaş olacaktır. Bununla beraber adaletsiz bir işletmede güç önemli yere sahip olduğu göze çarpmaktadır. Adaletsizliğin olduğu örgütlerde çalışanlar ile yöneticiler arasındaki ilişkiler mesafeli olur, hem geri fikir dönüşüm, çözüm verimli olmayacaktır ve örgütsel adalet cam tavanın ilişkisinin ortaya çıkmasını olumlu yönde destekleyebilecektir.

Önerilen kurumsal bilgilere ve önceki araştırma bulgularına dayanarak, aşağıdaki hipotez önerilebilir.

***H6 Örgütsel Adaletin-Cam-Tavan Sendromu İlişkisinin Ortaya Çıkmasında Güç Aralığının Yüksek Olması Önerilen İlişkiyi Pozitif Yönde Bir Etkiye Sahiptir.***

Adalet dediğimiz, en başta insanların haklarına saygı göstermek ve bir kişiyi başkasından öncelikli ya da üstün koymamak, tüm herkesin hakkını eşit olarak gözetlemek anlamındadır. Örgütsel adalet işletmelerde hem yönetim açısından hem iş görenler açısından çok önemlidir. Genel olarak iş işletme açısından bakıldığında, adalet algısı olumlu davranışlardır, tam tersi ise (adaletsiz algı), işgörenlerin ve işletmelerin amaçlarının gerçekleşmesinde olumsuz engellerin ortaya çıkmasına neden olabilecektir. İşgörenler çalıştığı işletmelerde, adaletsiz uygulamaların var olduğunu hissettikleri sürece, o iş yerinde işi bırakmak düşüncesine kapılacaktır (Başar, 2011: 23). Yapılan araştırmalara göre örgütsel adalet algısının, iş tatminini etkileyeceği bilinmiştir. Bu nedenle olumlu olan işgörenler, yaptığı işlerinden tatmin oldukları değerlendirilmiştir (Başar, 2011: 39). İşletmelerde adaletsizliğin olduğu durumların algılanmasıyla beraber işgörenlerin olumsuz davranışları ve negatif bir örgüt ortamı kaçınılmaz olacaktır (Ulukapı ve Beduk, 773). Aslında bir işletmede adaletin olması işgörenleri motive edecektir. Dediğimiz gibi iş çalışma ortamında işgörenler adaletsizliği hissettikleri an, sorumluluk almak istemezler, moralleri bozulmasına neden olur, işten kaçarlar ve yeni iş arama safhasına geçebileceklerdir. Hatta kendi işletmesine karşı intikam alma hissine bürünebileceklerdir (Abbasoğlu, 2015: 2). Buna dair olarak tüm işletmelerde adaletsizliği etkileyecek olan şartlı değişken, bireyci kültür özelliğidir. Bireyci kültür özelliği işletmelerde kadın çalışanların kariyerlerinde yükselme eğilimi içerisinde, adaletsizliğe maruz kalmasıyla, adaletsizliği artıracak olan şartlı değişken Hofstede'in bireyci kültür özelliği olarak bilinmektedir. Bu engelliklerin sonucu cam tavan sendromun ortaya

çıkmasını güçlendirebilecektir. Bireyci kültür özelliği adaletsizliği güçlendirme nedeni aşağıdaki gibidir.

*“Bireycilik, bireyler arası ilişkilerin zayıf olduğu; herkesin sadece kendi benliği ve yakın ailesi ile ilgileneceği beklentisinin hüküm sürdüğü toplumlarda kendisini göstermektedir”.*

Bireycilik kavramı olgusunun bağımsız olması, sosyal ilişkilerin kurallar, prensipler ve yasalar çerçevesi içinde organize edilen sosyal ilişkiler bireylere ilişkin farklılıkların ve insanların ilk sırada kendi istek, ihtiyaçları ve amaçlarına yönelik iş yüzüne dönüştüreceği davranışlarının sonucunda ortaya çıkan daha fazla önem veren eğilimlerinin altını çizmesine neden olmaktadır. Toplamların bireyselci değerlere sahip olması hedonistik kültürün daha da gelişmiş olduğu ve bu konu hakkında kişilerin yaşamı rahat olması ve haz unsuru ilk aşamaya çıkartması, öz'ün gelişmesine önem verdiği ve başarı ile gücü bir statü olarak gördüğü için değişimlere açık tutumları sergileyeceği ortaya çıkmaktadır.

Bireyselci toplumda kişilerin ilgileri, grubun ilgilerine göre daha önemli görülecektir, söz konusu ise topluma üye olan her kimse için kendi çıkarlarını korumak eğilimi ön planda olacaktır. Başka bir ifadeyle, bireyci kendi öz algısının ortaya çıkması ve sürdürülmesi aşamasını, ayırt edebilecek tutumlar, bireylerin özellikleri ve düşünceleri kapsamlarında insanların kendilerini tanımlamada kendilerine yönelik esas ana insani çaba olarak nitelendirilmektedir. Bireyciliğin ön planda olduğu toplumlarda insanlar bir çekirdek ailede dünyaya gelmekte ve bu çevre içerisinde uzun dönem yaşamaktadır. Bu toplumlarda aile bağı zayıf olmasına neden olacaktır. Bir ilişkinin daima korunmasının kolay olmayacağı mantığıyla, aileler ilk başta kendi çocuklarının kendi sorumluluklarında çıkmasını isteyeceklerdir. Bu yüzden aile içindeki ritüel sayısı az olacaktır. İnsanların kendi kişisel fikirlerini ve özel yaşamlarına sahip olmasını kabul eden ve beklediği söz konusu yapısında insanlar aile eğitimi içerisinde “ben” kapsamı üzerinde düşünmeyi öğrenecektir. Bireyci toplumlarda, insanların ilişkilerini maliyet-fayda esaslarına göre şekillendireceklerdir. İlişkilerin avantajlarını ve dezavantajlarını analiz edeceklerdir. İnsanlar net olarak bir fayda algılayacağı ilişkiye başlayacaktır ve ilişkinin sonucunda maliyeti algılandığı faydayı aştığı sürece ise ilişkilerini sonlandırabileceklerdir. Bireyci toplumlarda bireysel çalışmaların başarısının bir anahtarı olduğunu belirtmektedir. Toplumlarda söz konusu olan yönetim kuramları insanların psikolojisine göre geliştirilecektir. Bireycilerde iletişimin düşük olduğu sürece sadece bilgi akışlarını sağlayacağı bilinmektedir (Dortyol, 2012: 55).

Bireyci toplumlarda insanlar arasındaki ilişkilerde bir gevşeklik varsa bu tür toplumlar “bireyci” olarak tanımlanır. Bunun gibi bir yapıda insanların ilk başta, kendisine yakın olan

aile kişilerinin çıkarlarının daha fazla gözetlemeye çalışacaklardır. Bireyci insanlar daha da bağımsız tavırları sergileyeceklerdir. Bireyci ile toplulukçuluk dereceleri işletmelerde yansımaları çeşitli olmuştur. Bireyci toplumlarda örgütlerin yönetimleri kişileri yapılıdır. Terfi, ödül işgörenlerin sergilediği performanslarına göre verilecektir (Akdeniz ay, 2014: 13).

Hofstede tarafından grubu tanımlamaktadır; insanların sadakatleri karşılarında dahil olan her şeyi korunup kollanmasına neden olan, insanların neleri yapıp yapmadıklarını belirleyen, denetimleri iç baskı yönetimleriyle sağlandığı bir sosyal yapı olarak nitelendirilir. Bireyci kültürlerde esas merkezi birey olarak bilinir. Bireylerin varlıkları bilinçlerinin, özgüveni ve öz saygısı yüksek derecede olması beklenecektir. Birey her şeyden önde olacaktır hatta grup dahil olmak üzere. Bir grubun ihtiyaçları ise bir bireyin ihtiyaçlarından sonra düşünülmesine neden olmaktadır. Rekabetler teşvik edilecektir. Bireylerin sorumlulukları bir çekirdek ailesiyle sınırlı olacaktır. Geniş aile mevhumu gelişmemiş olarak bilinmektedir (Gülmez, 2013: 42).

Bu yukarıdaki bahsedilen işletmelerde ki kadın çalışanların kariyerlerinde yükselme eğilimlerine engeller yaratılması sonucu, kadın çalışanların bencil olarak hareket etmesi ve kendi yakınlarını düşünerek, kendi isteklerini örgütün isteklerinden öne koyması, kendi menfaatlerini düşünmesi, sonucu Cam Tavan sendromunun ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilmektedirler. İşgörelere örgüt tarafından adaletsiz, haksız olarak davranılması sürecinde zorluklarla karşı karşıya kalacaklardır. Çalıştığı iş yerinde işçilerin adaletsizliğe maruz kalmasıyla birlikte, kadın çalışanların bireyci olarak davranış sergilemesi, Cam Tavan sendromunun ortaya çıkmasını artırabilecektir.

Önerilen kurumsal bilgilere ve önceki araştırma bulgularına dayanarak, aşağıdaki hipotez önerilebilir.

**H7. Örgütsel Adalet Cam-Tavan Sendromu İlişkisinin Ortaya Çıkmasında, Bireyci Kültür Özelliği Önerilen İlişkiyi Pozitif Yönde Etkileyecektir.**

Örgütsel adalet Cam Tavan ilişkisinin ortaya çıkmasında eril kültür özelliğinin artı yönde etkileyeceği öne sürülmektedir. İşletmelerde işgörelenler olayların olup bitenlerini takip ediyorlar, izliyorlar ve adil olup olmadıklarını değerlendiriyorlar. Bu değerlendirme sonucunda olaylara farklı tepkiler vermelerine neden olmaktadır. İşgörelenlerin çoğunun hayatlarında adalet algılarını sıkça değerlendiren, ortamların biri olan, zamanlarının çoğunu burada geçiren, iş yerleri hakkında bahis edilmektedir. Örgütsel adaleti işletmelerde pozitif çıktılarla alakalı, örgütsel değişken olarak ele almasına neden olmaktadır. İşgörelenlerin örgütler arası karşılaştırmasıyla, adalet algılarının düşük olması sürecinde, devamsızlıkların artması, istifa ve işe geç gelme gibi davranışsal tepkileri dışında performanslarında da azalma

eğilimi görülmektedir. Örgütteki işgörenlere adil bir uygulama olmadığı müddetçe işçiler tarafından düşük iş doyumunu, düşük performans, sabotaj ve düşük verimlilik gibi davranış, tavırları sergilemesine neden olacaktır (Yalap, 2011: 7). Buna dair olarak işletmelerdeki kadın çalışanlar adaletsizliğe maruz kalması ve bu adaletsizliği artıracak olan, eril kültür özelliği sonucu kadın çalışanların yükselmesinde cam tavan sendromunun ortaya çıkmasını olumlu yöne etkileyecektir.

Kişilerin istedikleri bir sürü şeyleri, elde edebilmek için örgütlere girmesine neden olurlar ve onun bir üyesi olmayı onaylarlar. Örgütlerde ilişki kurdukları insanların kendilerine sergilediği tavır ve davranışlar onların esas söz konusu olarak ayrılıp ayrılmama ya da örgütler için çaba sergileyip, sergilememe gibi konularda oluşan eğilimlere yön vermelerine neden olacaktır. İşgörenlerin örgütlerine girmeden önce sahip oldukları bilgileri ve tecrübelerini bir servet olarak yanlarında bulundururlar ve bir süre içinde bu servetlerini örgütlerin çıkarları için kullanarak kendilerinin adına yatırım yapma dönüştürmesine neden olacaktır. Bu servetlerin sonu kendi örgütleri tarafından katkı sağladığı için bir adil ücret, terfi tanıma gibi kazanımları elde etmeyi arzu ederler. İşgörenler örgütlerinde kazançlarının yerine getirilmesiyle ilgili kararların tam ve doğruluğu kadar, söz konuları alınacak kararlardan etkilenirken aralarında bir ayrımın olup olmadığını da önemsemektedirler. Bu yüzden kendileri için referans olarak aldıkları kişilerin servetiyle kendi servetini kıyaslayacaklardır. Bu karşılaştırmayı yapmalarının nedeni kendileri oluşturduğu bir takım adaletin ölçülerini kullanmasına neden olmaktadır. Bu nedenle örgütsel adalet, işgörenler açısından çok önemli bir faktör olacaktır (Kılınç, 2014: 7). İşgörenler tarafından önemlisi adaletin dağıtımlarına göre belirlenen örgütlere bağlılık, adaletin sergilenmesinde psikolojik açıdan kendileriyle örgütler arasında pozitif bir ilişki kurabilmektir. Bu ilişkileri sonucu örgütlerde iş görenlerin bulunması örgütlerin aleyhine olup, işgörenlerin örgütlerde bulunmama durumu ise örgütlerin zararda olacağını savunmaktadır (Yüksel, 2015: 20).

Hofstede'in bu kültür boyutunda, bir toplumun cinsiyet algılarının, bireylerin ilişkilerinde bazı rolleri getireceği ön görülmüştür. Diğer bir ifadeyle toplum içerisinde erkeklere ve kadınlara ait tutumlar toplumdaki cinsiyetlere yüklendiği rollerden etkileneceğini vurgulamıştır. Cinsiyet rollerinde bir toplumdaki aileye ve de iş çevrelerine, sosyalizasyon aracılığıyla iletilmesine neden olmaktadır. Örgütlerin sosyalizasyon süreci bir oryantasyon kavramıyla yakın olduğu bilinmektedir. Bu her iki kavramlarda işletmelere yeni katılan işgörenlerin, işlere ve örgüt kültürlerine katılımı söz konusu olacaktır. Fakat dediğimiz gibi sosyalizasyon daha da bir geniş kavramdır. Geniş kavram olmasıyla beraber uzun bir süreçtir ve başka bir örgüte üye olanları da kapsamına neden olmaktadır. Sosyalizasyon

süreç içerisinde işletmelere eski işgörenlerden, yeni katıldığı işgörenlere, örgüt kültürünün transferleri gerçekleşmesine neden olacaktır (Çalaoglu, 2014: 59).

Örgütlerde işgörenlerin statüsünü belirlemede cinsiyetin rol oynaması, örgütlerde yaşanan tüm tutumları ve davranışları etkilemesine neden olmaktadır. Eril kültür özellikleri: kendilerini öne çıkarmak, bir performans göstermek, görülebilir bir başarıyı elde etmek ve para kazanmaktır. Eril kültüründe kadınların evde oturmalarını hoş görür, önerir ve kadınların çalışmasını ve kariyerini desteklemez. Buna dair olarak kadın çalışanların kariyerinde olan engellerin mevcut olmasıyla Cam Tavan sendromunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Erbaş, 2011: 59).

İşletmelerde yer olarak, konum olarak, çalışanlara huzursuz şartlar ve yükselmelerinde haksız terfiler, kendilerine ödenecek olan ücretler hasız eksik olması sonucu adaletsizliği ortaya koymaktadırlar. Çalışanlara adaletsiz davranışlar, tavırlar sergilendiğinde, eril kültürü Cam Tavanın ortaya çıkmasına olumlu yönde etki edecektir. Çünkü adaletsizliğin olması, çalışanları zorlar, işini bırakıp gitmelerine de neden olabilir. Böyle durumlarda eril kültürü çalışanlara zaten kendisinin baskıcı, egemen davranış sergilemesini mecbur edecektir. Çünkü eril kültür özelliğinde kadınların çalışmalarını hoş görmez ve örgütsel adalet ve Cam Tavan sendromunun ortaya çıkmasını olumlu yönde destekleyebilecektir.

Önerilen kurumsal bilgilere ve önceki araştırma bulgularına dayanarak, aşağıdaki hipotez önerilebilir.

**H8 Örgütsel Adalet Cam-Tavan Sendromu İlişkisinin Ortaya Çıkmasında Eril Kültür Özelliği Önerilen İlişkiyi Pozitif Yönde Etkilemektedir.**

## 5.6. Araştırma Yöntemi

Araştırmada veri toplama tekniği olarak kantitatif bir teknik olarak envanter yönteminden yararlanılmıştır. 5'li Likert ölçeği kullanılarak katılımcılardan toplanacak veriler için literatürde sıklıkla atıf alan ölçekler seçilmiştir.

**Örgütsel Adalet Ölçeği** üç boyutta (dağıtımsal adalet, etkileşimsel adalet, prosedürel adalet) Price ve Mueller (1986) tarafından geliştirilen (aktaran Özdevecioğlu, 2003) 18 maddelik ölçek ile değerlendirilmiştir. İlk dört soru dağıtım adaletini, 5 ile 10 sorular arası toplam beş soru prosedürel adaleti, 11 ile 18 sorular arasındaki dokuz soru etkileşimsel adalet boyutlarını ölçmektedir.

**Rol Belirsizliği** Siegall, (2000) tarafından geliştirilen 6 maddelik ölçeğin Türkçe formu Ceylan ve Ulutürk (2006) çalışmasından alınmıştır. Araştırmacılar 6 maddelik ölçek güvenilirliğini 0,85 olarak raporlamışlardır.

**Cam-Tavan Sendromu** için Karaca (2007) tarafından geliştirilen ölçekten 27 maddelik bölümü kullanılmıştır. İncelenen boyutlar çoklu rol üstlenme, kadınların tercih algıları, örgüt kültürü ve politikaları, mentor eksikliği, biçimsel olmayan iletişim ağlarına katılmama, mesleki ayırım, basmakalıp yargılar, cam-tavan'dır. Bunlardan ilk 1 ile 5 toplam beş soru çoklu rol üstlenmeyi, 6 ile 12 arasında toplam altı soru kadınların kişisel tercih algılarını, 13 ile 20 arasındaki toplam yedi soru örgüt kültürü ve politikalarını, 21 ile 23 toplam üç soru iletişim ağlarına katılmalarını, 24 ile 25 toplam iki soru mentor eksikliğini, 26 ile 30 arasında toplam beş soru meslek ayırım, soruların boyutlarını ölçmektedir.

**Ulusal Kültür Boyutları** ise Hofstede (1980) nin kültür boyutlarından üçü olan bireycilik/toplulukçuluk, erilik/dişillik ile inceleme yapılmıştır. Ölçeğin Hofstede tarafından geliştirilen (1994) 20 maddelik kısa formu Ilgar'ın (2010) çalışmasından alınmıştır.

### 5.6.1. Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizinde IBM SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 22 programı kullanılmıştır. Veriler, Faktör Analizi, Regresyon Analizi, Korelasyon Analizi, Non Parametik (Kruskal Wallis Testi) Analizi Betimleyici İstatistik Analizi ve Moderatör Analizine tabi tutulmuştur.

### 5.7. Araştırmanın Bulguları

Araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgular altı bölüm halinde sunulmuştur. İlk bölümde katılımcıların demografik ve mesleki özelliklerine ilişkin bilgi verilmektedir. İkinci bölümde verilere uygulanan faktör analizi sonuçları sunulmaktadır. Cam-Tavan sendromu ve diğer Rol belirsizliği, Örgütsel Adalet, Ulus kültürü ölçeğine ait faktör analizi sonuçları ayrı ayrı ele alınmıştır. Üçüncü bölümde Regresyon analiz bulguları yer almıştır. Dördüncü bölümde çalışma kapsamında yer alan değişkenler arasındaki ilişkileri Korelasyon analizi bulguları yer almıştır. Beşinci bölümde Ulus kültür modeline göre iki ülke için Non Parametik (Kruskal Wallis Testi) Analiz sonuçları yer almaktadır. Altıncı bölümde ise Moderatör analizi bulgularına yer verilmiştir.

### 5.7.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Tablo 5.1 Katılımcıların Demografik ve Mesleki Özelliklerine İlişkin Bulgular

<b>Ulus</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Kırgızistan	225	49,8
Türkiye	225	49,8
Ülkesin Belirtmeyenler	2	0,8
<b>Yaşınız</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
20-30 Yaş	194	42,9
31-40 Yaş	122	27,0
41-50 Yaş	98	21,7
51-60 Yaş	36	8,0
<b>Cinsiyet</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Erkek	211	46,7
Kadın	239	52,9
Cinsiyetini Belirtmeyenler	2	0,4
<b>Eğitim durumu</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Ön Lisans-2 Yıllık	146	32,3
Lisans-Fakülte	231	51,1
Lisans Üstü	73	16,2
Eğitim Durumun Belirtmeyenler	2	0,4
<b>Bu iş yerinde çalışma süreniz</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
6 aydan az	49	10,8
1 yıldan az	76	16,8
Ay- 1 yıl	43	9,5
1-5 yıl	132	29,2
6-10 yıl	71	15,7
11-15 yıl	38	8,4
15 yıl üzeri	41	9,1
Çalışma Süresin Belirtmeyenler	2	0,4
<b>Toplam iş deneyimi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
1-5 yıl	112	24,8
6-10 yıl	124	27,4
11-15 yıl	67	14,8
16-20 yıl	84	18,6
20 yıl üzeri	63	13,9
İş Deneyimini Belirtmeyenler	2	0,4
<b>Bu işyerindeki şu an yaptığınız işteki süreniz</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
6 aydan az	36	8,0
6 ay- 1yıl	67	14,8
1-5 yıl	121	26,8
6-10 yıl	95	21,0
11-15 yıl	72	15,9
15 yıl üzeri	59	13,1

İşkıdem Belirtmeyenler	2	0,4
<b>Kurum İçi Pozisyon</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Yönetici Pozisyonunda değilim		
Bana bağlı bir astım bulunmamaktadır	140	31,0
Alt kademe yöneticisi kendisine en az		
Bir ast bağlı olma durumu	134	29,6
Orta kademe yönetici	121	26,8
Üst kademe yönetici	55	12,2
Pozisyon Belirtmeyenler	2	0,4
<b>Yönetici kıdem</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
6 aydan az	48	10,6
6 ay-1 yıl	99	21,9
1-5 yıl	156	34,5
6-10 yıl	84	18,6
11-15 yıl	35	7,7
15 yıl üzeri	28	6,2
Yönetici Kıdem Belirtmeyenler	2	0,4

Tablo 5.1’de katılımcıların demografik ve mesleki özelliklerine ilişkin bulgular yer almaktadır. İlk başta bu bilgiler iki ülke Kırgızistan ile Türkiye arasında çalışanlar tarafından gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar sonucuna göre iki ülkede de aynı %50’ini (n=225) Kırgızistan’daki katılımcılar tarafından ve %50’ de (n=225) Türkiye tarafından katıldığı görülmektedir.

Demografik özelliklerin ilk başta yer alan yaş verilerin sonuçlarına göre; katılımcıların %42,9’u (n=194) 20-30 yaş, %27,0’ ı (n=122) 31-40 yaş, %21,7’i (n=98) 41-50 yaş, %8,0’ ı (n=36) 51-60 yaş grupları yer almaktadır. Buna göre 51-60 yaş katılımcıların sayısı oldukça düşük olup katılımcıların 20-30 yaş aralığında yoğunlaştığı görülmektedir. 2 katılımcı ise yaşını belirtmemeyi tercih etmiştir. İkinci cinsiyet verilerine göre, katılımcıların %46,7’ini (n=211) erkekler, %52,9’unu (n=239) kadınlar oluşturmaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğu kadınlar olduğu görülmektedir. Katılımcılardan yalnızca 2 kişi cinsiyetini belirtmemeyi tercih etmiştir. Eğitim durumlarına göre katılımcıların %32,3’ si (n=146) ön lisans -2 yıllık, %51,1’ i (n=231)’i lisans-fakülte, %16,2’ si (n=73) ise lisansüstü eğitim seviyesine sahiptir. 2 katılımcı eğitim durumunu belirtmemiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu lisans-fakülte seviyesinde bir eğitim durumuna sahip olduğu göze çarpmaktadır.

Mesleki özelliklerinden olan birisi bu işyerinde çalışma süresi verilerine bakıldığında katılımcıların %10,8’nin (n=49) 6 aydan az, %16,8’nin (n=76)’si 1 yıldan az, %9,5’in (n=43) ay-1 yıl, %29,2’in (n=132) 1 ile 5 yıl arası, %15,7’in (n=71) 6 ile 10 yıl arası, %8,4’ün (n=38) 11 ile 15 yıl arası, %9,1’ in (n=41) 15 yıl üzeri olduğu görülmüştür. Katılımcıların ikisi

mesleki özelliklerini belirtmemiştir. Katılımcıların çoğunluğun işyerinde çalışma süresini 1 ile 5 yıl arasında olduğunu belirtmiştir.

Toplam iş deneyimi sonuçlarına göre, katılımcıların %24,8'i (n=112) 1 ile 5 yıl arası, %27,4'ü (n=124) 6 ile 10 yıl arası, %14,8'i (n=67) 11 ile 15 yıl arası, %18,6'i (n=84) 16 ile 20 yıl arası, %13,9'u (n=63) 20 yıl üzeri iş deneyimi olduğu göze çarpmaktadır. İş deneyimini belirtmeyenler ise iki katılımcıdır. Katılımcıların iş deneyiminin büyük çoğunluğu 6 ile 10 yıl arasında yer aldığı göze çarpmaktadır. İş kıdem sonuçlarına göre, katılımcıların %8,0'i (n=36) 6 aydan az, %14,8'i (n=67) 6 ay ile 1 yıl arası, %26,8'i (n=121) 1 ile 5 yıl arası, %21,0'i (n=95) 6 ile 10 yıl arası, %15,9'u (n=72) 11 ile 15 yıl arası, %13,1'i (n=59) 15 yıl üzeri olarak göze çarpmaktadır. 2 katılımcı iş kıdem durumunu belirtmemiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu 1 ile 5 yıl arası yer aldığı göze çarpmaktadır. Kurum içi pozisyonunun sonuçlarına göre; katılımcıların %31,0'i (n=140) Yönetici pozisyonunda değilim bana bağlı bir astım bulunmaktadır kısmında yer aldığını, %29,6'i (n=134) Alt kademe yöneticisi kendisine en az bir asta bağlı olma durumu kısmında yer aldığını, %26,8'i (n=121) Orta kademe yönetici kısmında yer aldığını, %12,2'i (n=55) Üst kademe yönetici kısmında yer aldığını belirtmişlerdir. Yalnız pozisyonunu belirtmeyen 2 katılımcıdır. Katılımcıların büyük çoğunluğu yönetici pozisyonunda değilim bana bağlı bir astım bulunmakta ve bir pozisyon kısmına sahip olduğu göze çarpmaktadır. Yönetici kıdem verilerinin sonucuna bakıldığında; katılımcıların %10,6' si (n=48) 6 aydan az süre arası, %21,9' u (n=99) 6 ay-1yıl arası, %34,5'i (n=156) 1 ile 5 yıl arası, %18,6'i (n=84) 6 ile 10 yıl arası, %7,7'i (n=35) 11 ile 15 yıl arası, %6,2'i (n=28) 15 yıl üzeri iş kıdem seviyesinde yer aldığı göze çarpmaktadır. İş kıdem durumunu belirtmeyen 2 katılımcıdır. Katılımcıların büyük çoğunluğu 1 ile 5 yıl arasında yer aldığı görülmektedir.

**Tablo 5.2 Örneklem Alınan İşletmeler**

KGZ'da örneklem alınan işletmeler	TUR'de örneklem alınan işletmeler
<b>Celalabat Devlet Hastanesi:</b> 40 kişi (kadın 26, erkek 14).	<b>Sun Flower Hotel:</b> 14 kişi (kadın 7, erkek 7).
<b>Celalabat Sosyal Fön Bürosu:</b> 15 kişi (kadın 7 kadın, erkek 8).	<b>Katya Beach Hotel:</b> 112 kişi (kadın 64 erkek 48).
<b>Celalabat Tüberküloz Hastanesi:</b> 30 kişi (kadın 17, erkek 13).	<b>Krizantem Hotel:</b> 40 kişi (kadın 21,erkek 19).
<b>Celalabat Polikliniği:</b> 30 kişi (kadın 18, erkek 12).	<b>Dolphin Family Hotel:</b> 18 kişi (kadın 11, erkek 7).

<b>Suzak Devlet Hastanesi:</b> 45 kişi (kadın 27, kadın 18).	<b>Anadolu Hastanesi:</b> 19 kişi (kadın 13, erkek 6).
<b>Finka Bankası:</b> 20 kişi (kadın kadın 12, erkek 8).	<b>Yapı Kredi Bankası:</b> 22 kişi (kadın 16, erkek 6).
<b>Celalabat Hazine Bürosu:</b> 20 kişi (kadın 14, erkek 8).	
<b>Bakai Bankası:</b> 25 kişi (kadın 14, erkek 11).	
<b>Toplam katılımcıların sayısı: 225</b> <b>Kadın=136</b> <b>Erkek=89</b>	<b>Toplam katılımcıların sayısı: 225</b> <b>Kadın=132</b> <b>Erkek=93</b>

Kırgızistan'da hizmet veren kurumlarda araştırma anketimize katılanların 136' kadın çalışandır diğer 89'u erkek çalışandır. Toplam katılımcıların sayısı 225 kişidir.

Türkiye'de ise hizmet veren kurumlarda araştırmamıza katılanların 132'si kadın çalışandır diğer 93'ü erkek çalışandır. Toplam katılımcıların sayısı 225 kişidir.

**Tablo 5.3 Araştırmanın Betimleyici İstatistik Analizi**

	Min	Max	Mean	Std dvs	Skewness	Kurtosis
Cam T değ	2,00	4,33	3,1907	,38499	-,073	,343
Adalet değ	2,22	4,50	3,4172	,46589	-,185	-,316
Rolbelir değ	1,00	4,50	2,7625	,70464	-,083	-,420
Güç değ	1,25	4,50	2,9136	,57268	-,086	-,164
Eril-dişil değ	1,00	5,00	2,9985	,73687	,012	-,167
Birey-top değ	1,00	4,40	2,8023	,61663	,038	-,048

Tablo 5.4 İki Ülkenin Hofstede Kültür Özelliğine Göre Değerlendirilmesi

Kültür Boyutları	Kırgızistan Örneği	Türkiye Örneği
Güç aralığı	2,89	2,93
Ortalama	0,56	0,58
Standart	3,03	2,95
Eril-dişil	0,72	0,74
Ortalama	2,80	2,79
Standart	0,56	0,55

G. Hofstede'nin kültür modeline göre Güç mesafesine göre; Türk toplumu Kırgız toplumuna kıyasla daha yüksek güç özelliğine sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Eril-Dişil özelliğine göre ise Kırgız toplumu Türk toplumuna kıyasla daha yüksek eril özelliğine sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Bireyci özelliğine göre İki toplum hem Kırgız hem Türk toplumlarında benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır.

### 5.7.2. Kullanılan Ölçeklere İlişkin Faktör Analiz Bulguları

Bu başlık altında Rol belirsizliği, Örgütsel Adalet, Şartlı değişken Ulus Kültürü ölçeği ile Cam Tavan Sendromu Ölçeği için uygulanan faktör analizi bulgularına ve güvenilirlik analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Faktör analizi, değişkenlerin birbiriyle ilişkisi bulunarak tespit edilip bir araya getirilmesiyle beraber veri setlerinin temel faktörlerini ortaya koyan analizdir (Arslan, 2016; 51). Buna göre; veri setlerini temsil edebilecek olan mümkün kıldığınca az sayıda faktörler belirlenecektir artı sağlıklı veri yorumuna imkân tanıyacaktır. Sonuç olarak faktörlerin toplam varyansının değerini gösteren ve faktör sayısının belirlenmesinde kullanılacak olan katsayı değerine "özdeğer" adı verilecektir. Analiz aşamasında öz değeri 1'den büyük olan faktörler dikkate alınmıştır.

Analiz aşamasında bulgularında yer alan önemli bir değer ise, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik testidir. Söz konusu olan değer, 0,5' in altında olması faktör analizi veri seti için uygun olmadığını işaret etmiştir. Detaylı olarak, 0,8 ve üzeri değerler yüksek, 0,7 üzer, değerler is orta, 0,6 üzeri değerler vasat ve 0,5 üzeri değerler zayıf olarak değerlendirilmektedir. Bartlett Küresellik Testi değişkenlerin arasında korelasyonları gösteren matriste yer alan tüm korelasyonların gene anlamlılıklarını göstermektedir. Bu teste göre değişkenler arasında ilişki bulunmadığı sürece hipotezleri test etmektedir. Söz konu hipotez

reddedildiği sürece, araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkarabileceğini öngörmektedir. Güvenirlik, bir ölçeğin ölçmeyi düşünüldüğü veriyi tutarlı ve istikrarlı olarak ölçme derecesini açıklamaktadır. Genelde bir veri setin içsel tutarlılığını ortaya koyan güvenirlilik değerleri 0,30 değerinin altındaysa zayıf, eğer 0,30 ile 0,70 arasında yer aldığı sürece orta güçte 0,70 değerinin üzerinde ise güçlü olarak kabul edilmiştir (Arslan, 2016; 52).

**Tablo 5.5 Kullanılan Ölçeklere İlişkin Cam Tavan Sendromun Faktör Analizi Bulguları**

MADDELER	Faktör Yüğü	Özdeğer	Varyansı	Açıklama Oranı (%)	Alt ölçek güvenirliliği
30. Kadınların yetenekleri üst düzey yönetici olmaları için sınırlıdır.	0,637				
29. Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı <u>olamazlar.</u>	0,588				
28. Kadınlar iş dünyasının güçlüklerine erkekler kadar direnç <u>gösteremezler.</u>	0,560	2,873	8,015	0,574	
26. Kadın yöneticiler hızlı ve matıksal karara <u>alamazlar.</u>	0,519				
25. Kadın kariyerlerine erkekler kadar bağlı <u>değildirler.</u>	0,584				
7. Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu <u>yaşarlar.</u>	0,595				
5. Şu anda ya da gelecekte çocuk sahibi olma düşüncesi kadınların kariyer hedeflerini <u>sınırlar.</u>	0,637				
4. Kadınların evli ya da çocuk sahibi olmaları performanslarına olumsuz <u>etki eder.</u>	0,604	1,589	7,577	0,533	
3. Çalışma yaşamı bir kadının iyi bir anne ve eş olmasını <u>önler.</u>	0,621				
19. Kadınlar erkek-baskın iletişim ağlarına girmekte <u>zorlanmaktadır.</u>	0,653				
20. Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici <u>yoktur.</u>	0,592	1,386	6,909	0,429	
21. Kurum içinde görev dağılımı kadın ve erkek için farklılık arz etmektedir.	0,584				

16. Kurumda iş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir.	0,689	1,237	5,563	0,263
18. Erkekler genellikle resmi olmayan kurum dışı ilişkilerin etkisiyle kendi cinslerini kayırmacı davranışlarda bulunurlar.	0,489			
10. Kadınlar, maaş pirim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.	0,659	1,203	5,532	0,195
11. Üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır.	0,624			
22. Kadın çalışanlar mesleklerinde ilerleme konusunda erkeklere göre daha çok çalışmakta ve daha uzun süre beklemektedir.	0,639	1,144	5,453	0,191
24. Erkekler kadınlara göre üst düzey yöneticilik konumuna daha uygundur.	650			
2. Ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımı gereklidir.	0,694	1,075	5,442	0,322
6. Kadınlar başarılı bir yönetici olmak için gerekli yetenek, objektif-görüş ve inisiyatife sahiptir.	0,728			
1. Kadının yeri eşinin yanında bulunmak ve iyi bir anne olmaktır.	0,736	1,001	5,028	0,193
12. Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.	0,487			
<b>Toplam</b>		<b>54,62</b>	<b>0,662</b>	
<b>KMO</b>				<b>0.689</b>
Bartlett's Küresellik Approx. Chi Testi				<b>793.999</b>
Toplam Varyansı Açıklama Oranı				<b>%54.6</b>
df				<b>253</b>
Sig				<b>0.00</b>

SPSS.22-IBM programı ile analiz gerçekleştirilmiştir. Verilerin normal dağılımı betimleyici istatistik teknikleri ile teşhis edilmiştir. Önerilen ilişkilerin teorisinde korelasyon, çoklu doğrusal regresyon ve hiyerarşik analizi kullanılmıştır.

38 maddelik cam tavan sendromu ölçeğinin Varimax-Rotasyon ile gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda 9 faktör ortaya çıkmıştır. Cam Tavan Sendromun sadece iki ölçeğinin güvenilirliği kabul edilebilir düzeyi üzerinde bulunmuştur. Cam Tavan Sendromu boyutlarında güvenilirliği düşük düzey analizler kullanılmamıştır.

Maddelerden 0,1'den daha düşük bir farkla birden fazla faktör altında gruplananlar analizden çıkarılmıştır. Bir maddenin bir faktörde gruplanması için en az 0,45 faktör yükü

olması esas alınmıştır. 23 madde ortaya çıkaran 8 faktör yapı ile içerdiği maddelerinin anlamsal boyutu göz önüne alınarak isimlendirilmiştir. 8 faktör tek bir madde olarak gruplandığı için analize dâhil edilmiştir. Gruplanan maddeden toplam varyans %54,6'sını kullanmıştır. Cam Tavan sendromun 30'lu faktör analizi sonucu elde edilen dokuz adet faktörün öz değerleri ve varyans açıklama oranlarına yer verilmiştir. Ayrıca, ölçekte yer alan her bir ifadenin hangi boyuta ilişkili olduğunu gösteren faktör yük değerleri de belirtilmiştir. Analiz aşamasında ölçekte yer alan olumsuz ifadeler ters kodlamaya tabi tutulmuştur. Cam tavan sendromun güvenilirlik katsayısı 0,662 gibi oldukça düşük bir değer olarak hesaplanmıştır. Ayrıca ulaşılan KMO değeri de (0,689) verilerin faktör analizi için uygun olduğunu ortaya koymaktadır. İstatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenen Bartlett Küresellik Testi değeri (793,999; df=253; p=0,000) ise araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkarabileceğine işaret etmektedir. Analizin sonucunda öne çıkan dokuz adet faktörün toplam varyans açıklama oranı %54,6 olarak hesaplanmıştır.

Analiz sonucunda Cam tavan sendrom ölçeğinin birinci faktörünün öz değeri 2.873 ve varyansı açıklama oranı %8.015 olarak hesaplanmıştır. Birinci faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; “30. Kadınların yetenekleri üst düzey yönetici olmaları için sınırlıdır.”, “29. Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.”, “28. Kadınlar iş dünyasının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler.”, “26. Kadın yöneticiler hızlı ve mantıksal karar alamazlar.” ve “25. Kadınlar kariyerine erkekler kadar bağlı değildirlirler.” İfadeleridir. Söz konusu, “**Mesleki ayırım**” olarak adlandırılmıştır.

Cam tavan sendrom ölçeğinin ikinci faktörünün öz değeri 1. 589 ve varyansı açıklama oranı % 7.577 olarak hesaplanmıştır. İkinci faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; “7. Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu yaşarlar.”, “5. Şu anda ya da gelecekte çocuk sahibi olma düşüncesi kadınların kariyer hedeflerini sınırlar.”, “4. Kadınların evli ya da çocuk sahibi olmaları performanslarına olumsuz etki eder.” ve “3. Çalışma yaşamı bir kadının iyi bir anne ve eş olmasını önler.” İfadeleridir. Söz konusu, “**Çoklu rol üstlenme**” olarak adlandırılmıştır.

Cam tavan sendrom ölçeğinin üçüncü faktörünün öz değeri 1.386 ve varyansı açıklama oranı % 6.909 olarak hesaplanmıştır. Üçüncü faktör altında toplanan ölçek ifadeleri;

“19. Kadınlar erkek-baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadırlar.”, “20. Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.” ve “21. Kurum içinde görev dağılımı kadın ve erkek için farklılık arz etmektedir.” İfadeleridir. Söz konusu, “**Örgüt politikaları**” olarak adlandırılmıştır.

Cam tavan sendrom ölçeğinin dördüncü faktörünün öz değeri 1.237 ve varyansı açıklama oranı % 5.563 olarak hesaplanmıştır. Dördüncü faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; “16. Kurumda iş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir.” ve “18. Erkekler genellikle resmi olmayan kurum dışı ilişkilerin etkisiyle kendi cinslerini kayırmacı davranışlarda bulunurlar.” İfadeleridir. Söz konusu, “**Örgüt değerleri**” olarak adlandırılmıştır.

Cam tavan sendrom ölçeğinin beşinci faktörünün öz değeri 1.203 ve varyansı açıklama oranı % 5.532 olarak hesaplanmıştır. Beşinci faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; “10. Kadınlar, maaş, pirim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.” ve “11. Üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır.” İfadeleridir. Söz konusu, “**Kadınların kişisel tercih algıları**” olarak adlandırılmıştır.

Cam tavan sendrom ölçeğinin altıncı faktörünün öz değeri 1.144 ve varyansı açıklama oranı % 5.453 olarak hesaplanmıştır. Altıncı faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; “22. Kadın çalışanlar mesleklerinde ilerleme konusunda erkeklere göre daha çok çalışmakta ve daha uzun süre beklemektedir.” ve “24. Erkekler kadınlara göre üst düzey yöneticilik konumuna daha uygundur.” İfadeleridir. Söz konusu, “**Mentorluk**” olarak adlandırılmıştır.

Cam tavan sendrom ölçeğinin yedinci faktörünün öz değeri 1.075 ve varyansı açıklama oranı % 5.442 olarak hesaplanmıştır. Yedinci faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; “2. Ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımı gereklidir.” ve “6. Kadınlar başarılı bir yönetici olmak için gerekli yetenek, objektif-görüş ve inisiyatife sahiptir.” İfadeleridir. Söz konusu, “**Kadın-erkek eşitliği**” olarak adlandırılmıştır.

Cam tavan sendrom ölçeğinin dokuzuncu faktörünün öz değeri 1.001 ve varyansı açıklama oranı % 5.028 olarak hesaplanmıştır. Dokuzuncu faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; “1. Kadının yeri eşinin yanında bulunmak ve iyi bir anne olmaktır.” ve “12. Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.” İfadeleridir. Söz konusu, “**Kadın algısının belirsizliği**” olarak adlandırılmıştır.

Tablo 5.6 Kullanıcıların Ölçeklere İlişkin Örgütsel Adaletin Faktör Analiz Bulguları

MADDELER	Faktör Yüğü	Özdeğer	Varyansı	Açıklama	Oranı (%)	Alt ölçek güvenirliliği
1. Görev dağıtımının, kurumdaki diğer arkadaşlarımla programlarına göre adil olduğunu düşünüyorum.	0.608					
2. Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum.	0.526	2.598	8.252		0.416	
3. Haftalık çalışma saatimin ve üstlendiğim görevlerin adil olduğunu düşünüyorum.	0.759					
12. Yöneticimizin, aldığı kararlarda tutarlı olduğunu düşünüyorum.	0.750					
13. Yöneticimizin, bizim ihtiyaçlarımızı dikkate aldığını düşünüyorum.	0.681	1.337	8.142		0.457	
14. Yöneticimizin, bizimle samimi olarak ilgilendiğini düşünüyorum.	0.566					
9. Kurumdaki sistemin, alınan kararlara itiraz edebilmemize olanak sağladığını düşünüyorum.	0.592					
10. Kurumdaki sistemin, karar alınırken kararlardan etkilenebilecek tüm kişilerin dikkate alınmasını sağladığını düşünüyorum.	0.784	1.230	7.968		0.438	
11. Yöneticimizin, bizimle ilgili kararları önyargılardan uzak bir şekilde aldığını düşünüyorum.	0.559					
5. Kurum içinde işini iyi yapanların takdir edildiğini düşünüyorum.	0.584					
6. Kurumdaki sistemin sayesinde, alınan kararların (ödöl, ceza, terfi) ayırım yapılmaksızın kurumda çalışan tüm işgörelere aynı şekilde uyguladığını düşünüyorum.	0.705	1.178	7.871		0.404	
7. Kurumdaki sistemin, bizimle ilgili kararların önyargılardan uzak bir şekilde alınmasını sağladığını düşünüyorum.	0.602					
15. Yöneticimizin bize, aldığı kararlara ve uygulamalarıyla ilgili düzenli olarak bilgi verdiğini düşünüyorum.	0.666	1.141	7.462		0.356	

18. Yöneticimizin performanslarımızı değerlendirirken nelere dikkat ettiğini yeterince açıkladığını düşünüyorum. 0.744

16. Yöneticimizin, bizim haklarımıza saygı gösterdiğini düşünüyorum.	0.729	1.046	6.960	0.271
17. Yöneticimizin, ödül ve ceza sisteminin nasıl çalıştığını yeterince açıkladığını düşünüyorum.	0.663			
4. İş sorumluluklarımın, kurumdaki diğer arkadaşlarımın sorumluluklarına göre adil olduğunu düşünüyorum.	0.532	1.026	6.433	0.302
8. Kurumda bizimle ilgili kararlar alınırken, olan bilgilerin doğru ve tam olarak toplandığını düşünüyorum.	0.849			
<b>Toplam</b>		<b>53.089</b>	<b>0.646</b>	
<b>KMO</b>				<b>0.691</b>
Bartlett's Küresellik Approx. Chi Testi				<b>517.310</b>
Toplam Varyansı Açıklama Oranı				<b>%53.089</b>
df				<b>153</b>
Sig				<b>0.00</b>

18 maddelik örgütsel adalet ölçeğinin Varimax-Rotasyon ile gerçekleştirilen analizi sonucunda 7 faktör ortaya çıkmıştır.

Maddelerden 0,1'den daha düşük bir farkla birden fazla faktör altında gruplananlar analizden çıkarılmıştır. Bir maddenin bir faktörde gruplanması için en az 0,45 faktör yükü olması esas alınmıştır. 18 madde ortaya çıkaran 7 faktör yapı ile içerdiği maddelerinin anlamsal boyutu göz önüne alınarak isimlendirilmiştir. 7 faktör tek bir madde olarak gruplandığı için analize dâhil edilmiştir. Gruplanan maddeden toplam varyans %53,089'ını kullanmıştır.

Örgütsel adaletin faktör analizi sonucu elde edilen yedi adet faktörün öz değerleri ve varyans açıklama oranlarına yer verilmiştir. Ayrıca, ölçekte yer alan her bir ifadenin hangi boyutla ilişkili olduğunu gösteren faktör yük değerleri de belirtilmiştir. Analiz aşamasında, ölçekte yer alan olumsuz ifadeleri ters kodlamaya tabi tutulmuştur.

Örgütsel adalet ölçeğinin Güvenirlik Katsayısı 0. 646 gibi oldukça düşük bir değer olarak hesaplanmıştır. Ayrıca, ulaşılan KMO değeri de (0.691) verilerin faktör analizi için uygun olduğunu varsaymaktadır. İstatiksel olarak anlamlı olduğu belirlenen Bartlett Küresellik Testi değeri (517,310; df=153; p=0.000) ise araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğine işaret etmektedir. Analiz sonucunda öne çıkan yedi adet faktörün toplam varyansı açıklama oranı %53.088 olarak hesaplanmıştır.

Örgütsel adalet ölçeğinin birinci faktörünün öz değeri 2,598 ve varyansı açıklama oranı %8,252 olarak hesaplanmıştır. Birinci faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; “1.Görev dağıtımının, kurumdaki diğer arkadaşlarıma programlarına göre adil olduğunu düşünüyorum.”, “2. Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum.” ve “3. Haftalık çalışma saatimin ve üstlendiğim görevlerin, adil olduğunu düşünüyorum.” İfadeleridir. Söz konusu, “**Dağıtım**” olarak adlandırılmıştır.

Örgütsel adalet ölçeğinin ikinci faktörünün öz değeri 1,337 ve varyansı açıklama oranı %8,142 olarak hesaplanmıştır. İkinci faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; “12.Yöneticimizin, aldığı kararlarda tutarlı olduğunu düşünüyorum.”, “13.Yöneticimizin, bizim ihtiyaçlarımızı dikkate aldığını düşünüyorum.” ve “14.Yöneticimizin, bizimle samimi olarak ilgilendiğini düşünüyorum.” İfadeleridir. Söz konusu, “**Etkileşim (davranış)**” olarak adlandırılmıştır.

Örgütsel adalet ölçeğinin üçüncü faktörünün öz değeri 1, 230 ve varyansı açıklama oranı % 7,968 olarak hesaplanmıştır. Üçüncü faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; “9. Kurumdaki sistemin, alınan kararlara itiraz edebilmemize olanak sağladığını düşünüyorum.”, “10. Kurumdaki sistemin, karar alınırken kararlardan etkilenebilecek tüm kişilerin dikkate alınmasını sağladığını düşünüyorum.” ve “11.Yöneticimizin, bizimle ilgili kararları önyargılardan uzak bir şekilde aldığını düşünüyorum.” İfadeleridir. Söz konusu, “**Prosedürel (karar)**” olarak adlandırılmıştır.

Örgütsel adalet ölçeğinin dördüncü öz değeri 1,178 ve varyansı açıklama oranı % 7,871 olarak hesaplanmıştır. Dördüncü faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; “5. Kurum içinde işini iyi yapanların takdir edildiğini düşünüyorum.”, “6. Kurumdaki sistem sayesinde, alınan kararların (ödül, ceza, terfi) ayırım yapılmaksızın kurumda çalışan tüm İş görenlere aynı şekilde uyguladığını düşünüyorum.” ve “7. Kurumdaki sistemin, bizimle ilgili kararların önyargılardan uzak bir şekilde alınmasını sağladığını düşünüyorum. İfadeleridir. Söz konusu, “**Prosedürel (sistem)**” olarak adlandırılmıştır.

Örgütsel adalet ölçeğinin beşinci öz değeri 1,141 ve varyansı açıklama oranı %7,462 olarak hesaplanmıştır. Beşinci faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; “15.Yöneticimizin bize, aldığı kararlarla ve uygulamalarıyla ilgili düzenli olarak bilgi verdiğini düşünüyorum.” ve “18.Yöneticimizin, performanslarımızı değerlendirirken nelere dikkat ettiğini yeterince açıkladığını düşünüyorum.” İfadeleridir. Söz konusu “**Etkileşim (bilgi)**” olarak adlandırılmıştır.

Örgütsel adalet ölçeğinin altıncı öz değeri 1,046 ve varyansı açıklama oranı %6, 960 olarak hesaplanmıştır. Altıncı faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; “16.Yöneticimizin,

bizim haklarımıza saygı gösterdiğini düşünüyorum.” ve “17.Yöneticimizin, ödül ve ceza sisteminin nasıl çalıştığını yeterince açıkladığını düşünüyorum.” İfadeleridir. Söz konusu, “**Etkileşim (gruplar)**” olarak adlandırılmıştır.

Örgütsel adalet ölçeğinin yedinci öz değeri 1,026 ve varyansı açıklama oranı %6,433 olarak hesaplanmıştır. Yedinci faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; “4.İş sorumluluklarımın, kurumdaki diğer arkadaşlarımın sorumluluklarına göre adil olduğunu düşünüyorum.”, “8. Kurumda bizimle ilgili kararlar alınırken, gerekli olan bilgilerin doğru ve tam olarak toplandığını düşünüyorum.” İfadeleridir. Söz konusu, “**Sorumluluk**” olarak adlandırılmıştır.

**Tablo 5.7 Kullanılan Ölçeklere İlişkin Rol Belirsizliğin Faktör Analizi Bulguları**

MADDELER	Faktör Yüğü	Özdeğer	Varyansı	Açıklama Oranı (%)	Alt ölçek güvenirliği
1. Ne kadar yetkiye sahip olduğumu bilmiyorum.	0.724				
2. İşimle ilgili belirgin, planlanmış hedefler ve amaçların çoğu zaman belirsizdir.	0.711	1.759	24.462		0.479
3. Zamanımı uygun bir şekilde planlayamıyorum.	0.638				
4. Sorumluluklarımın ne olduğunu tam olarak bilmiyorum.	0.650				
5. Benden tam olarak ne beklediğini bilmiyorum.	0.628	1.120	23.529		0.405
6. Görevimle ilgili olarak ne yapılması gerektiğine ilişkin bana yapılan açıklamalar yeterli değildir.	0.696				
<b>Toplam</b>		<b>47,991</b>	<b>0.509</b>		
<b>KMO</b>					<b>0.661</b>
Bartlett's Küresellik Approx. Chi Testi					141.122
Toplam Varyansı Açıklama Oranı					%47.991
df					15
Sig					0.00

6 maddelik rol belirsizliği ölçeğinin Varimax-Rotasyon ile gerçekleştirilen analizi sonucunda 2 faktör ortaya çıkmıştır.



2. İyi fiziksel çalışma şartlarının olması (iyi havalandırma ve ışıklandırma, yeterli çalışma alanı vs):	0.477			
4. İş güvenliğinizin olması	0.674	1.736	14.006	0.528
5. Birbirleri ile iyi iş birliği kurabilen insanlarla çalışmak.	0.740			
6. Amirinizin kararlarını alırken size danışması	0.623			
<hr/>				
1. Kişisel yada aile hayatınız için yeterli zamanınızın olması.	0.776			
		1.394	11.285	0.437
3. Amiriniz ile iyi çalışma ilişkinizin olması.	0.753			
<hr/>				
7. Üst düzey işlere terfi için bir fırsat bulunması.	0.619			
		1.225	9.802	0.245
8. İş içinde bir çeşitlilik ya da macera öğesinin bulunması.	0.813			
<hr/>				
14. Tecrübelerinize göre, astlar üstleri ile uyuşmazlıklarını dile getirmekten ne sıklıkla çekinirler.	0.685			
		1.094	9.665	0.248
15. Çoğu kişiye güvenilebilir.	0.793			
Toplam		62.477	0.323	
<b>KMO</b>				0.537
Bartlett's Küresellik Approx. Chi Testi				237.004
Toplam Varyansı Açıklama Oranı				%62.40
df				66
Sig				0.00

20 maddelik ulus kültürü ölçeğinin Varimax-Rotasyon ile gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda 6 faktör ortaya çıkmıştır.

Maddelerden 0,1'den daha düşük bir farkla birden fazla faktör altında gruplananlar analizden çıkarılmıştır. Bir maddenin bir faktörde gruplanması için en az 0,45 faktör yükü olması esas alınmıştır. 12 madde ortaya çıkaran 6 faktör yapı ile içerdiği maddelerinin anlamsal boyutu göz önüne alınarak isimlendirilmiştir. 6 faktör tek bir madde olarak gruplandığı için analize dâhil edilmiştir. Gruplanan maddeden toplam varyans % 62,4'sını kullanmıştır.

Ulus kültürü faktör analizi sonucu elde edilen 6 adet faktörün öz değeri ve varyans açıklama oranlarına yer verilmiştir. Ayrıca, ölçekte yer alan her bir ifadenin hangi boyutla ilişkili olduğunu gösteren faktör yük değerleri de belirtilmiştir. Analiz aşamasında, ölçekte yer alan olumsuz ifadeleri ters kodlamaya tabi tutulmuştur.

Ulus kültür ölçeği için Güvenirlik katsayısı 0,528 oldukça bir düşük değer olarak hesaplanmıştır. Ayrıca KMO değeri de (537) verilerin faktör analizi için uygun olduğu öne sürülmektedir. İstatiksel olarak anlamlı olduğu belirlenen Bartlett Küresellik Testi değeri (237,004; df=66; p=0,000) ise araştırma verilerinden anlamlı faktör çıkarabileceğine işaret etmektedirler. Analizin sonucunda öne çıkan 3 adet faktörün toplam varyans 62,4 olarak hesaplanmıştır.

Analizin sonucunda Ulus kültü ölçeğinin birinci faktörünün öz değeri ,736 ve varyans açıklama oranı % 14,006 olarak hesaplanmıştır. Birinci faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; “2. İyi fiziksel çalışma şartlarının olması (iyi havalandırma ve ışıklandırma, yeterli çalışma alanı, vs )”, “4. İş güvenliğinizin olması”, “5. Birbirleri ile iyi işbirliği kurabilen insanlarla çalışmak”, “6. Amirinizin kararlarını alırken size danışması”. İfadeleridir. Söz konusu “**Eril**” olarak adlandırılmıştır.

Ulus kültür ölçeğinin ikinci faktörünün öz değeri 1.394 ve varyansı açıklama oranı %11.285 olarak hesaplanmıştır. İkinci faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; “1. Kişisel ya da aile hayatınız için yeterli zamanınızın olması”, “3. Amirinizin ile iyi çalışma ilişkinizin olması.” İfadeleridir. Söz konusu, “**Bireycilik**” olarak adlandırılmıştır.

Ulus kültür ölçeğinin üçüncü faktörünün öz değeri 1,225 ve varyansı açıklama oranı %0,802 olarak hesaplanmıştır. Üçüncü faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; “7. Üst düzey işlere terfi için bir fırsat bulunması”, “8. İş içinde bir çeşitlilik ya da macera ögesinin bulunması.” İfadeleridir. Söz konusu, “**Güç**” olarak adlandırılmıştır.

### 5.7.3. Kullanılan Ölçeklere İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Katılımcıların Rol Belirsiz, Örgütsel Adalet ve şartlı değişken Ulus kültürü algılarının Cam-Tavan sendromu üzerindeki etkisini test etmek için çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmış ve analiz bulguları bu başlık altında sunulmuştur. Regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bir ya da birden daha fazla değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik bir analiz türüdür. Çoklu regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bir veya birden fazla bağımsız değişkenlerin olduğu regresyon modellerini test etmede kullanılmaktadır. Analiz kapsamında elde edilen  $R^2$  değeri, bağımlı değişkendeki değişimin bağımsız değişkenlerdeki değişim tarafından açıklanan % olarak oranı verecektir. Çoklu regresyon modeline eklenen bağımsız değişkenler sayıları arttıkça  $R^2$  değerinde de artış gösterecektir. Bu bağımlı değişkene etki

gücüne sahip olmazsa da modele eklenen her bir bağımsız değişken  $R^2$  değerini arttırmasıyla modelin açıklayıcı lığının arttığı yanılısamalarını oluşturmasına sebebiyet verecektir. Bu sebepten de regresyon modelinin gerçek açıklama gücünü anlamak için bağımsız değişkenin etkisiz olması sonucu suni etkisini ortadan kaldırmasına sebep olan  $R^2$  değeri alınması öngörülür (Arslan, 2016; 79).

Araştırma kapsamında regresyon analizine tabi tutulan bağımsız değişkenler, Rol Belirsizliği, Örgütsel Adalet ve şartlı değişen Ulus kültürün boyutları olan Rol Belirsizliğin “Yetki-süreç”, “Sorumluluk” alt boyutu. Örgütsel Adaletin “Dağıtım”, “Etkileşim (bilgi)”, “Prosedürel (kara)”, “Prosedürel (sistem)”, “Etkileşim (bilgi)”, “Etkileşim (grup)” ve “Sorumluluk” alt boyutu. Şartlı değişken Ulus Kültürün “Eril-Güç aralığı” alt boyutlarıdır. Bağımlı değişken ise Cam-Tavan Sendromun “Mesleki Ayırım”, “Çoklu Rol Üstlenme”, “Örgüt Politikaları”, “Örgüt Değerleri”, “Kadınların Kişisel Tercih Algıları”, “Mentorluk”, “Kadın-Erkek Eşitliği” ve “Kadın Algısının Belirsizliği” alt boyutlarıdır.

**Tablo 5.9 Regresyon Ana Değişken Analiz Bulguları**

Bağımlı Değişken	Cam tavan (Ana değişken)		
Bağımsız Değişkenler	Standart Beta	T değeri	P değeri
Org adalet (ana değ)	0,203	4,245	<b>0,00</b>
Rol belirsizliği (ana değ)	0,180	3,766	<b>0,00</b>
<b>R<sup>2</sup>: 0,071</b>		<b>Adj. R<sup>2</sup>: 0,067</b>	
<b>F :15,511</b>		<b>Anlamlılık değ: 0,00</b>	

0. İlk ana değişkeni açıkladığımızda; Örgütsel adalet ve rol belirsizliği cam tavan sendromu üzerinde olumlu bir açıklayıcı etki göstermekle birlikte söz konusu etki oldukça düşük düzeyde ortaya çıkmıştır. Söz konusu iki bağımsız değişken Cam Tavan sendromundaki varyansının ancak %7’ sini açıklayabilmiştir.

Tablo 5.10 Regresyon Mesleki Ayırım Analiz Bulguları

Bağımlı Değişken	Cam tavan (Mesleki ayırım) 1		
Bağımsız Değişkenler	Standart Beta	T değeri	P değeri
Ad1. Dağıtım	-0,28	-537	0,592
Ad2. Etkileşim(davranış)	-0,84	-1,616	0,107
Ad3. Prosedürel (karar)	-0,04	-0,81	0,936
Ad4. Prosedürel (sistem)	-0,06	-108	0,914
Ad5. Etkileşim (bilgi)	0,18	362	0,718
Ad6. Etkileşim (grup)	0,68	1,336	0,182
Ad7. Sorumluluk	0,40	786	0,432
RL1. Yetki-süreç	0,28	555	0,579
RL2. Sorumluluk ayırımı	0,12	233	0,816
R <sup>2</sup> : 0,014		Adj.R <sup>2</sup> :008	
F : 632		Anlamlılık değ: 0,770	

- Örgütsel adalet ve rol belirsizliği bileşenleri, cam tavan sendromun mesleki ayırım boyutundaki varyansı anlamlı olarak açıklayamamıştır.

Tablo 5.11 Regresyon Çoklu Rol Üstlenme Analiz Bulguları

Bağımlı Değişken	Cam tavan (Çoklu Rol Üstlenme) 2		
Bağımsız Değişkenler	Standart Beta	T değeri	P değeri
Ad1. Dağıtım	-0,51	-988	0,324
Ad2. Etkileşim(davranış)	-0,24	-456	0,649
Ad3. Prosedürel (karar)	-0,74	-1,416	0,158

Ad4. Prosedürel (sistem)	100	1,909	0,057
Ad5. Etkileşim (bilgi)	0,13	255	0,799
Ad6. Etkileşim (grup)	-0,22	-438	0,661
Ad7. Sorumluluk	0,20	390	0,697
RL1. Yetki-süreç	0,21	414	0,679
RL2. Sorumluluk ayrımı	0,12	232	0,817
<b>R<sup>2</sup>: 0,017</b>		<b>Adj.R<sup>2</sup>:0,005</b>	
<b>F : 786</b>		<b>Anlamlılık değ: 0,630</b>	

2. Örgütsel adalet ve rol belirsizliği bileşenleri, cam tavan sendromun çoklu rol üstlenme boyutundaki varyansı anlamlı olarak açıklayamamıştır.

Tablo 5.12 Regresyon Örgüt Politikaları Analiz Bulguları

Bağımlı Değişken	Cam tavan (Örgüt Politikaları) 3		
Bağımsız Değişkenler	Standart Beta	T değeri	P değeri
Ad1. Dağıtım	0,52	1,013	0,312
Ad2. Etkileşim(davranış)	0,55	1,076	0,283
Ad3. Prosedürel (karar)	-0,66	-1,259	0,209
Ad4. Prosedürel (sistem)	0,68	1,319	0,188
Ad5. Etkileşim (bilgi)	127	2,530	<b>0,012</b>
Ad6. Etkileşim (grup)	0,18	361	0,718
Ad7. Sorumluluk	-0,39	-783	0,434
RL1. Yetki-süreç	0,05	0,97	0,923
RL2. Sorumluluk ayrımı	-0,38	-764	0,445

<b>R<sup>2</sup>: 0,036</b>	<b>Adj.R<sup>2</sup>:0,015</b>
<b>F :1,703</b>	<b>Anlamlılık değ: 0,086</b>

3. Örganizasyonel Adaletin boyutu Etkileşim (bilgi) adaleti Cam Tavan Sendromun örgüt politikaları boyutundaki varyans %36'sini açıklayabilen söz konusu bağımsız değişkenleri olumlu yönde bağımlı değişkenden etkilenmiştir.

**Tablo 5.13 Regresyon Örgüt Değerleri Analiz Bulguları**

<b>Bağımlı Değişken</b>	<b>Cam tavan (Örgüt Değerleri) 4</b>		
<b>Bağımsız Değişkenler</b>	<b>Standart Beta</b>	<b>T değeri</b>	<b>P değeri</b>
<b>Ad1. Dağıtım</b>	-0,50	-984	0,326
<b>Ad2. Etkileşim(davranış)</b>	-0,57	-1,103	0,271
<b>Ad3. Prosedürel (karar)</b>	0,41	781	0,435
<b>Ad4. Prosedürel (sistem)</b>	0,30	572	0,567
<b>Ad5. Etkileşim (bilgi)</b>	0,97	1,928	0,055
<b>Ad6. Etkileşim (grup)</b>	0,85	1,698	0,090
<b>Ad7. Sorumluluk</b>	-0,09	-172	0,864
<b>RL1. Yetki-süreç</b>	-0,47	-936	0,350
<b>RL2. Sorumluluk ayırımı</b>	-0,53	-1,046	0,296
<b>R<sup>2</sup>: 0,031</b>	<b>Adj.R<sup>2</sup>:0,009</b>		
<b>F :1,441</b>	<b>Anlamlılık değ: 0,168</b>		

5. Örgütsel adalet ve rol belirsizliği bileşenleri, cam tavan sendromun örgüt değerler boyutundaki varyansı anlamlı olarak açıklayamamıştır.

Tablo 5.14 Regresyon Kadınların Kişisel Tercih Algıları

## Analiz Bulguları

Bağımlı Değişken	Cam tavan (Kadınların-Kişisel Algıları)		
	5		
Bağımsız Değişkenler	Standart Beta	T değeri	P değeri
Ad1. Dağıtım	0,46	898	0,370
Ad2. Etkileşim(davranış)	-0,91	-1,761	0,079
Ad3. Prosedürel (karar)	-0,28	-527	0,598
Ad4. Prosedürel (sistem)	0,21	401	0,689
Ad5. Etkileşim (bilgi)	0,15	305	0,760
Ad6. Etkileşim (grup)	-0,69	-1,361	0,174
Ad7. Sorumluluk	-0,69	-1,373	0,171
RL1. Yetki-süreç	-0,49	-973	0,331
RL2. Sorumluluk ayrımı	0,03	0,60	0,952
R <sup>2</sup> :0,024		Adj.R <sup>2</sup> :0,003	
F :1,124		Anlamlılık değ: 0,344	

6. Örgütsel adalet ve rol belirsizliği bileşenleri, cam tavan sendromun kadınların kişisel tercih algıları boyutundaki varyansı anlamlı olarak açıklayamamıştır.

Tablo 5.15 Regresyon Mentorluk Analiz Bulguları

Bağımlı Değişken	Cam tavan (Mentorluk) 6		
Bağımsız Değişkenler	Standart Beta	T değeri	P değeri
Ad1. Dağıtım	0,49	957	0,339
Ad2. Etkileşim(davranış)	0,67	1,291	0,197

Ad3. Prosedürel (karar)	0,49	924	0,356
Ad4. Prosedürel (sistem)	-0,20	-389	0,698
Ad5. Etkileşim (bilgi)	-0,20	-394	0,694
Ad6. Etkileşim (grup)	-0,78	-1,537	0,125
Ad7. Sorumluluk	-0,18	-356	0,722
RL1. Yetki-süreç	0,02	0,35	0,972
RL2. Sorumluluk ayrımı	0,33	658	0,511
<b>R<sup>2</sup>: 0,016</b>		<b>Adj.R<sup>2</sup>:0,006</b>	
<b>F : 726</b>		<b>Anlamlılık değ: 0,685</b>	

7. Örgütsel adalet ve rol belirsizliği bileşenleri, cam tavan sendromun mentorluk boyutundaki varyans anlamlı olarak açıklayamamıştır.

Tablo 5.16 Regresyon Kadın-Erkek Eşitliği Analiz Bulguları

Bağımlı Değişken	Cam tavan (Kadın-Erkek Eşitliği) 7		
Bağımsız Değişkenler	Standart Beta	T değeri	P değeri
Ad1. Dağıtım	119	2,369	<b>0,018</b>
Ad2. Etkileşim(davranış)	-0,47	-918	0,359
Ad3. Prosedürel (karar)	0,84	1,618	0,106
Ad4. Prosedürel (sistem)	0,28	550	0,583
Ad5. Etkileşim (bilgi)	112	2,241	<b>0,026</b>
Ad6. Etkileşim (grup)	0,72	1,448	0,148
Ad7. Sorumluluk	-0,02	-0,32	0,975
RL1. Yetki-süreç	0,25	509	0,611

<b>RL2. Sorumluluk ayrımı</b>	0,29	585	0,559
<b>R<sup>2</sup>: 0,057</b>		<b>Adj.R<sup>2</sup>:0,036</b>	
<b>F : 2,734</b>		<b>Anlamlılık değ: 0,004</b>	

Örganizasyonel Adaletin boyutu dağıtım ve etkileşim (bilgi) adaleti Cam Tavan Sendromun kadın-erkek eşitsizliği boyutundaki varyans %57' sini açıklayabilen söz konusu bağımsız değişkenleri olumlu yönde bağımlı değişkeni etkilemiştir. Örganizasyonel Adaletin dağıtım adalet boyutuna görece daha yüksektir.

Tablo 5.17 Regresyon Kadın Algıları Eşitsizliği Analiz Bulguları

<b>Bağımlı Değişken</b>	<b>Cam tavan (Kadın Algıları Eşitsizliği) 8</b>		
<b>Bağımsız Değişkenler</b>	<b>Standart Beta</b>	<b>T değeri</b>	<b>P değeri</b>
<b>Ad1. Dağıtım</b>	-0,29	-563	0,573
<b>Ad2. Etkileşim(davranış)</b>	0,54	1,040	0,299
<b>Ad3. Prosedürel (karar)</b>	-0,49	-933	0,351
<b>Ad4. Prosedürel (sistem)</b>	0,02	0,35	0,972
<b>Ad5. Etkileşim (bilgi)</b>	-0,43	-840	0,402
<b>Ad6. Etkileşim (grup)</b>	-0,86	-1,699	0,090
<b>Ad7. Sorumluluk</b>	0,06	126	0,899
<b>RL1. Yetki-süreç</b>	-0,26	-507	0,613
<b>RL2. Sorumluluk ayrımı</b>	-0,05	-106	0,915
<b>R<sup>2</sup>: 0,017</b>		<b>Adj.R<sup>2</sup>:0,005</b>	
<b>F : 769</b>		<b>Anlamlılık değ: 0,645</b>	

8. Örgütsel adalet ve rol belirsizliği bileşenleri, cam tavan sendromun kadın algıları eşitsizliği boyutundaki varyansı anlamlı olarak açıklayamamıştır.

#### 5.7.4. Kullanılan Ölçeklere İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları

Bu başlık altına araştırma kapsamında yer alan Rol belirsizliğin “Yetki-süreç”, “Sorumluluk”. Örgütsel Adaletin “Dağıtım”, “Etkileşim (bilgi)”, “Prosedürel (kara)”, “Prosedürel (sistem)”, “Etkileşim (bilgi)”, “Etkileşim (grup)” ve “Sorumluluk”. Şartlı değişken Ulus Kültürün “Eril-Güç aralığı”. Cam-Tavan Sendromun “Mesleki Ayırım”, “Çoklu Rol Üstlenme”, “Örgüt Politikaları”, “Örgüt Değerleri”, “Kadınların Kişisel Tercih Algıları”, “Mentorluk”, “Kadın-Erkek Eşitliği” ve “Kadın Algısının Belirsizliği” değişkenleri arasındaki korelasyon bulgularına yer verilmiştir.

Korelasyon analizi, iki değişken arasında metrik özelliği taşıyan doğrusal ilişkinin derecesini tespit eden analiz türüdür. Korelasyon analizinde “r” ile gösterilen korelasyon katsayısı -1 ile +1 arası değerler alabilmektedir. Buna göre -1 olan değeri mükemmel bir ters yönlü ilişki olarak adlandırılmaktadır. +1 ise mükemmel bir olumlu ilişki olarak adlandırılmaktadır. 0. değeri ise iki değişken arasında ilişki yoktur anlamını taşımaktadır. Genelde korelasyon analizi katsayısı 0,30 değerinin altındaysa zayıf olarak, 0,30 ile 0,70 değerleri arasında yer alıyorsa orta güç olarak ve 0,70 değerinden büyükse güçlü olarak kabul edilmektedir. Araştırma esnasında gerçekleştirilen tüm korelasyon analizi bulguları bu bilgiler altında gerçekleşecektir (Arslan, 2016: 75).

	Mesleki Ayrım Ct1	Çoklu Rol Üstlenme Ct2	Örgüt Politikla Ct3	Örgütsel Değerler Ct4	Kadınlar Kişisel Terc-Alg5	Mentorluk Ct6	Kadın- Erkek Eşit Cr7	Kadın Algısının Belirs Ct9	Dağıtım Ör1	Etkileşim (davranış) Ör2	Prosedür el.(karar) Ör3	Prosedür el.(sistem) Ör4	Etkileşim (bilgi) Ör5	Etkileşim (gruplar) Ör6	Sorum luluk Ör7	Yetkistreç R11	Sorum lulukayrım R12	Eril- Güçaralığı U11
ki u Ct1	1																	
ol m Ct2	0,306**	1																
alaCt3	0,154**	0,221**	1															
ierCt4	0,136**	0,072	0,248**	1														
arih n Ct5	0,150**	0,119*	0,075	0,179**	1													
rluk Ct6	0,201**	0,095*	0,195**	0,093	0,091	1												
- şit Ct7	0,012	0,117*	0,067	0,054	0,05	0,075	1											
ı Ct9	0,141**	0,099*	0,109*	0,098*	0,129**	0,103*	0,014	1										
im Ör1	-0,028	-0,070	0,056	-0,09	0,020	0,038	0,143**	-0,062	1									
şim n) Ör2	-0,075	-0,024	0,058	-0,039	0,097*	0,056	0,012	0,029	0,150**	1								
dur Ör3	-0,05	-0,065	-0,022	0,033	-0,051	0,046	0,119*	-0,065	0,214**	0,231**	1							
dur m) Ör4	0,05	0,057	0,066	0,031	-0,011	-0,015	0,088	-0,036	0,199**	0,169**	0,270**	1						
şim ) Ör5	0,011	0,05	0,123*	0,100*	0,01	-0,027	0,129**	-0,056	0,106*	0,165**	0,147**	0,188**	1					
şim lar)Ör6	0,043	-0,038	0,043	0,092	-0,079	-0,071	0,108*	-0,110*	0,162**	0,121*	0,152**	0,136**	0,140**	1				
nluluk Ör7	0,037	0,01	-0,022	0,014	-0,075	-0,026	0,043	-0,035	0,184**	0,124*	0,141**	0,183**	0,127**	0,148**	1			
-süreç RII	0,035	0,033	0,021	-0,043	-0,039	0,023	0,032	-0,027	0,021	0,027	0,022	0,055	0,037	-0,042	1			
nluluk u R12	0,033	0,028	-0,033	-0,062	0,06	0,035	-0,04	-0,03	-0,045	-0,134**	-0,043	-0,005	-0,082	-0,037	-0,021	0,223**	1	
şüç it U11	0,018	-0,010	0,113*	0,07	-0,087	0,043	-0,055	0,116*	-0,03	-0,019	0,033	0,049	0,02	-0,071	0,04	-0,03	0,066	1

**Tablo 5.18 Kullanılan Ölçeklere İlişkin Korelasyon Analiz bulguları**

Tablo 5.18’deki araştırma kapsamında yer alan değişkenler arasında korelasyon değeri ortaya çıkmıştır. Buna göre, Cam tavan sendromuna ait boyutlardan yalnızca “Mesleki ayırım” boyutu ile “Çoklu rol üstlenme” arasında 0,01 anlamlılık seviyesine göre olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. ( $r=0,306$  ;  $p=0,00<0,01$ ). Katılımcıların “Mesleki ayırım” algısı arttıkça “Çoklu rol üstlenme” algısı da artış göstermektedir. Korelasyon katsayısı ( $r$ ) değerinin 0,306 düzeyinde olması iki değişken arasındaki ilişkinin orta düzeyde güçlü olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 5.18’deki bulgulara göre Cam Tavan Sendromun “Mesleki Ayırım” boyutu ile “Örgüt Politikası”, “Örgütsel Değerler”, “Kadınların Kişisel Tercih Algıları”, “Mentorluk” ve “Kadın Algısının Belirsizliği” boyutları arasında olumlu yönde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. ( $p=0,00<0,01$ ). Katılımcıların Cam Tavan Sendromun “Mesleki Ayırım” algısı arttıkça “Örgüt Politikaları” ( $r=0,154$ ), “Örgütsel Değerler” ( $r=0,136$ ), “Kadınların Kişisel Tercih Algıları” ( $r=0,150$ ), “Mentorluk” ( $r=0,201$ ) ve “Kadın Algısının Belirsizliği” ( $r=0,141$ ) durumları da artış göstermektedir. Hesaplanan korelasyon katsayıları bu ilişkilerin orta ve düşük düzeylerde olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 5.18’deki bulgulara göre Cam Tavan Sendromun “Çoklu Rol Üstlenme” boyutu ile “Örgüt Politikası”, “Kadınların Kişisel Tercih Algıları”, “Mentorluk”, “Kadın Erkek Eşitliği” ve Kadın Algısının Belirsizliği boyutları arasında olumlu yönde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Katılımcıların “Çoklu Rol Üstlenme” algısı arttıkça “Örgüt Politikaları” ( $r=0,221$ ), “Kadınların Kişisel Tercih Algıları” ( $r=0,119$ ), “Mentorluk” ( $r=0,095$ ), “Kadın Erkek Eşitliği” ( $r=0,117$ ) ve “Kadın Algısının Belirsizliği” ( $r=0,099$ ) durumları da artış göstermektedir. Hesaplanan katsayıları bu ilişkilerin orta ve düşük düzeylerde olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 5.18’deki bulgulara göre Cam Tavan Sendromu Ölçeğinin “Örgüt Politikaları” boyutu ile “Örgüt Değerleri”, “Mentorluk”, “Kadın algısının Belirsizliği” ve Organizasyonel Adaletin “Etkileşim” (bilgi) boyutu ile Ulus Kültürünün “Eril-Güç Aralığı” boyutları olumlu yönde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır ( $p=0,00<0,01$ ). Katılımcıların “Örgüt Politikaları” algısı arttıkça “Örgüt Değerler” ( $r=0,248$ ), “Mentorluk” ( $r=0,195$ ), “Kadın Algısının Belirsizliği” ( $r=0,109$ ), Organizasyon adaletin “Etkileşim” (bilgi) ( $r=0,123$ ) ve Ulus Kültürün “Eril-Güç Aralığı” ( $r=0,113$ ) durumları da artış göstermektedir. Hesaplanan korelasyon katsayıları bu ilişkilerin orta ve düşük düzeylerde olduğunu işaret etmektedir.

Tablo 5.18’deki bulgulara göre Cam Tavan Sendrom Ölçeğinin “Örgüt Değerler” boyutu ile “Kadınların Kişisel Tercih Algıları”, “Kadın Algısının Belirsizliği” ve

Organizasyonel Adalet boyutu “Etkileşim” (bilgi)” olumlu yönde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Katılımcıların Örgüt Değerler algısı arttıkça “Kadınların Kişisel Tercih Algıları” ( $r=0,179$ ), “Kadın Algısının Belirsizliği” ( $r=0,098$ ) ve Organizasyonel Adalet Boyutun “Etkileşim Adalet (bilgi)” ( $r=0,100$ ) durumları da artış göstermektedir. Hesaplanan katsayıları bu ilişkilerin orta ve düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Cam Tavan Sendromun “Örgüt Değerler” boyutu ile “Organizasyonel Adalet”, “Rol Belirsizliği” ve “Ulus Kültürü” boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. ( $p>0,05$ ).

Tablo 5.18’ deki bulgulara göre Cam Tavan Sendrom Ölçeğinin “Kadınların Kişisel Tercih Algıları” boyutu ile “Kadın Algısının Belirsizliği” Organizasyonel Adaletin “Etkileşim (davranış)” boyutları olumlu yönde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. ( $p=0,00<0,01$ ). Katılımcıların “Kadınların Kişisel Tercih Algıları” arttıkça “Kadın Algısının Belirsizliği” ( $r=0,129$ ) ve Organizasyonel Adalet Boyutun “Etkileşim (davranış)”, ( $r=0,097$ ) durumları da artış göstermektedir. Hesaplanan katsayıları bu ilişkilerin orta ve düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 5.18’ deki bulgulara göre Cam Tavan Sendrom Ölçeğinin “Mentorluk” boyutu ile “Kadın Algısının Belirsizliği” olumlu yönde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Katılımcıların “Mentorluk” algısı arttıkça “Kadın Algısının Belirsizliği” ( $r=0,103$ ) durumları da artış göstermektedir. Hesaplanan katsayıları bu ilişkilerin orta ve düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 5.18’ deki bulgulara göre Cam Tavan Sendrom Ölçeğinin “Kadın Erkek Eşitliği” boyutu ile Organizasyonel Adaletin boyutu “Dağıtım”, “Prosedürel (karar)”, “Etkileşim (bilgi)” ve “Etkileşim (gruplar)” boyutları arasında olumlu yönde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Katılımcıların “Kadın Erkek Eşitliği” algısı arttıkça Organizasyonel Adaletin “Dağıtım” ( $r=0,143$ ), “Prosedürel (karar)” ( $r=0,119$ ), “Etkileşim (bilgi)” ( $r=0,129$ ) ve “Etkileşim (gruplar)” ( $r=0,108$ ) durumları da artış göstermektedir. Hesaplanan korelasyon katsayıları bu ilişkilerin orta ve düşük düzeylerde olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 5.18’ deki bulgulara göre Cam Tavan Sendrom Ölçeğinin “Kadın Algısının Belirsizliği” boyutu ile Organizasyonel Adaletin boyutu “Etkileşim (gruplar)” arası ilişkisi anlamlı ancak olumsuz yönlüdür. Ulus Kültürü boyutu “Eril-Güç Aralığı ile olumlu yönde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Katılımcıların “Kadın Algısının Belirsizliği” arttıkça Organizasyonel Adaletin “Etkileşim (gruplar)” ( $r=-0,108$ ) ve Ulus Kültürü boyutu “Eril Güç Aralığı” ( $r=0,116$ ) durumları da artış göstermektedir. Hesaplanan korelasyon katsayıları bu ilişkilerin orta ve düşük düzeylerde olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 5.18' deki yer alan bulgulara Organizasyonel Adalet Ölçeğinin boyutların da kendi aralarında olumlu yönde anlamlı ilişkilere sahip olduğunu göstermektedir. “Dağıtım” boyutu ile “Etkileşim (davranış)”, “Prosedürel (karar)”, “Prosedürel (sistem)”, “Etkileşim (bilgi)”, “Etkileşim (gruplar)” ve “Sorumluluk” boyutları olumlu yönde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Katılımcıların “Dağıtım” algısı arttıkça “Etkileşim (davranış)”( $r=0,150$ ), “Prosedürel (karar)” ( $r=0,214$ ), “Prosedürel (sistem)” ( $r=0,199$ ), “Etkileşim (bilgi)” ( $r=0,106$ ), “Etkileşim (gruplar)” ( $r=0,162$ ) ve “Sorumluluk” ( $r=0,184$ ) durumları da artış göstermektedir. Hesaplanan korelasyon katsayıları bu ilişkilerin orta ve düşük düzeylerde olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 5.18' deki bulgulara göre Organizasyon Adaletinin “Etkileşim (davranış)” boyutu ile “Prosedürel (karar)”, “Prosedürel (sistem)”, “Etkileşim (bilgi)”, “Etkileşim (gruplar)” ve “Sorumluluk” boyutları olumlu yönde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Rol Belirsizliği boyutu “Sorumluluk Ayırımı” ile ilişkisi anlamlı ancak olumsuz yönlüdür. Katılımcıların “Etkileşim (davranış)” algısı arttıkça “Prosedürel (karar)” ( $r=0,231$ ), “Prosedürel (sistem)” ( $r=0,169$ ), “Etkileşim (bilgi)” ( $r=0,165$ ), “Etkileşim (gruplar)” ( $r=0,121$ ) ve “Sorumluluk” ( $r=0,124$ ) durumları da artış göstermektedir. Rol Belirsizliği boyutu “Sorumluluk Ayırımı” ( $r=-0,134$ ) anlamlı ancak olumsuz yönlüdür. Hesaplanan korelasyon katsayıları bu ilişkilerin orta ve düşük düzeylerde olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 5.18' deki bulgulara göre Organizasyon Adaletinin “Prosedürel (karar)” boyutu ile “Prosedürel (sistem)”, “Etkileşim (bilgi)”, “Etkileşim (gruplar)” ve “Sorumluluk” boyutları olumlu yönde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Katılımcıların “Prosedürel (karar)” algısı arttıkça “Prosedürel (sistem)” ( $r=0,270$ ), “Etkileşim (bilgi)” ( $r=0,147$ ), “Etkileşim (gruplar)” ( $r=0,152$ ) ve “Sorumluluk” ( $r=0,141$ ) durumları da artış göstermektedir. Hesaplanan korelasyon katsayıları bu ilişkilerin orta ve düşük düzeylerde olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 5.18' deki bulgulara göre Organizasyon Adaletinin “Prosedürel (sistem)” boyutu ile “Etkileşim (bilgi)”, “Etkileşim (gruplar)” ve “Sorumluluk” boyutları olumlu yönde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Katılımcıların “Prosedürel (sistem)” algısı arttıkça “Etkileşim (bilgi)” ( $r=0,188$ ), “Etkileşim (gruplar)” ( $r=0,136$ ) ve “Sorumluluk” ( $r=0,183$ ) durumları da artış göstermektedir. Hesaplanan korelasyon katsayıları bu ilişkilerin orta ve düşük düzeylerde olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 5.18' deki bulgulara göre Organizasyon Adaletinin “Etkileşim (bilgi)” boyutu ile “Etkileşim (gruplar)” ve “Sorumluluk” boyutları olumlu yönde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Katılımcıların “Etkileşim (bilgi)” algısı arttıkça “Etkileşim (gruplar)” ( $r=0,140$ ) ve “Sorumluluk” ( $r=0,127$ ) durumları da artış göstermektedir. Hesaplanan

korelasyon katsayıları bu ilişkilerin orta ve düşük düzeylerde olduğuna işaret etmektedir. Benzer şekilde “Etkileşim (gruplar)” boyutu ile “Sorumluluk” boyutları olumlu yönde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Katılımcıların “Etkileşim (gruplar)” algısı arttıkça “Sorumluluk” ( $r=0,148$ ) durumları da artış göstermektedir.

Tablo 5.18’deki bulgulara göre Rol Belirsizliğinin “Yetki-Süreç” boyutu ile “Sorumluluk Ayrımı” boyutları anlamlı olumlu yönde ilişkiler bulunmaktadır. Katılımcıların “Yetki-Süreç” algısı arttıkça “Sorumluluk Ayrımı”, ( $r=0,223$ ) durumları da artış göstermektedir. Hesaplanan korelasyon katsayıları bu ilişkilerin orta ve düşük düzeylerde olduğuna işaret etmektedir.

### 5.7.5. Non Parametrik (Kruskal Wallis Testi)

Korelasyon ve Regrasyon bulguları göz önüne alınarak H1 ve H2 hipotezlerini kısmen desteklendiği ifade edilir. Araştırma modelimizde Ulus kültürün Şartlı değişkene etkisi önerildiği için ilk olarak örneklem alınınca Türk, Kırgız topluluklarında araştırma değişkenleri açısından Non Parametrik (Kruskal Wallis) testi ile değerlendirilmiştir. Tabloda görüleceği üzere Cam Tavan Sendromun; Kadın-Erkek eşitliği, Organizasyonel Adaletin genel anlamda bütün formu, Rol belirsizliği, Ulus kültürün (eril-güç aralığı), Organizasyonel Adaletin; Etkileşim (bilgi) boyutu anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 5.19 İki Ülke İçin Değişkenlerindeki Anlamlı Farklılıklar

	P
Cam tavan (genel)	P=0,843
Cam tavan (7.Kadın erkek eşitliği)	P=0,044**
Örgütsel Adalet (genel)	P=0,001**
Rol belirsizliği	P=0,000**
Ulus kültürü (eril-güç arl)	P=0,049**
Orgütsel Adalet (dağıtım)	P=0,316
Örgütsel Adalet (etkileşim bilgi)	P=0,000**

\*Anlamlı fark ( $\alpha < 0,05$ )

Tablo 5.20 NPar Tests Mann-Whitney Test

## Ranks

Ulus	N	Mean Ranks	Sum of Ranks
Ulus 1f	1	228,21	49521,00
	2	204,68	44007,00
<b>Total</b>	<b>432</b>		

	Ulus 1f
Mann-whitney U	20787,000
Wilcoxon W	44007,000
Z	-1,969
Asymp. Sig (2-tailed)	,049

a. Grouping Variable: ulus

Eril-güç aralığı Ulus kültürü boyutunda iki ülke arasında anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır.

### 5.7.6. Moderatör Analiz Bulguları

Şartlı değişkenin varlığının teşhisi için hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır. Bağımsız değişkenler, şartlı değişken ve etkileşim değişkenleri sırayla incelenmiştir.

Regresyonun birinci aşamasında anlamlı etkisi ortaya çıkan bağımsız değişkenler göz önüne alınarak; üçüncü aşamada söz konusu bağımsız değişkenlerin her iki örgütsel adalet ve rol belirsizliği (şartlı değişken) ile çarpımları regresyonun üçüncü aşamasına dahil edilmiştir. Şartlı değişken etkisinin teşhisinde regresyon belirlilik katsayısında istatistiksel olarak anlamlı artış, etkileşim teriminin anlamlı olması ve etkileşim ile elde edilen değişkenin ilk duruma göre daha yüksek bir standart Beta katsayısına sahip olması kriterleri aranmıştır.

Özellikle etkileşim terimleri için çoklu doğrusallık incelemesi yapılmış, Tolerans < 0,20; VIF > 5 ve CI > 30 koşulları göz önüne alınmıştır. Etkileşim terimlerinin regresyona eklenmesi ile ortaya çıkabilecek çoklu doğrusallık probleminin giderilmesinde ortalamaya merkezileştirme (mean-centered) yöntemi ile bağımsız değişkenler ve şartlı değişken kendi ortalama değerlerinden çıkarılarak çarpım terimi elde edilmiş (Aiken, West, 1991) bu şekliyle 3.aşamaya dahil edilmiştir.

Regresyon denklemlerinde anlamlı bulunan etkileşimler grafik çizimleri ile doğrulanmıştır. Her iki organizasyon yapı boyutunun yüksek ve düşük düzeyleri için örgüt kültürü boyutları ve bağımlı değişkenler arasında eğimi farklı doğrular elde edilmiştir. Bu

amaçla medyan ile bölme yöntemi kullanılarak iki organizasyon yapı değişkeninin medyan değerinden düşük olanlar ve yüksek (medyan değeri dahil) olanlar ayrımı yapılarak iki değer belirlenmiştir<sup>1</sup>. SPSS programında 1- Veri böl, 2- Yeni kategorik değişken oluştur komutlarından araştırmada kullanılan iki şartlı değişken için iki kategorik değişken oluşturulmuştur. Grafik çizimi için Fayes tarafından geliştirilen ve grafik çiziminde kullanılan örnek bir syntax (<http://www.afhayes.com>) ekte sunulmuştur.

Şartlı değişkenin incelenmesi için göz önüne alınacak son kriter çizilen iki doğrunun eğimleri arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlılığının teşhis edilmesidir (Simple slope test). Grafik çizilmesi için oluşturulan regresyon denklemlerindeki katsayılar ( $b_1$ ,  $b_2$ ), standart hata değerleri ( $SE_1, SE_2$ ) göz önüne alınarak, formül (1)'deki t değeri elde edilir ve seçilen anlamlılık derecesine göre değerlendirme yapılır (Paternoster ve diğ., 1998; Robinson ve diğ., 2013).

$$t = \frac{b_1 - b_2}{\sqrt{\frac{V_1(SE_1)^2 + V_2(SE_2)^2}{V_1 + V_2}}}$$

Ancak Paternoster ve diğ., (1998) z dağılımında eğim testinin yapılması ile ilgili tartışmasında aşağıdaki formül 2 ile doğruların eğimleri arasındaki farkın istatistiksel anlamlılığının teşhisini önermiştir.

$$Z = \frac{b_1 - b_2}{\sqrt{SE_1^2 + SE_2^2}}$$

Regresyon analizlerinde, özellikle çarpım terimlerinin çoklu doğrusallık sınamaları VF < 5, Tolerans > 0,2 ve CI < 30 değerleri ile test edilmiş, kabul edilen değer aralığında olduğu görülmüştür (Çiçek, 2013).

<sup>1</sup> Şartlı değişkenin yüksek ve düşük değerlerine göre verileri ikiye bölmek için literatürde yer alan diğer bir yöntem şartlı değişkeni aritmetik ortalamanın 1 standart sapma değerinin üzerinde ve altında olarak regresyon denklemlerinde kullanmaktır. Fayes SPSS programı için geliştirdiği PROCESS'de grafik çizimleri için syntax oluşturmuş, ortalamadan 1 standart sapma üzeri ve altı değerler için şartlı değişkenin değerini sınıflandırarak ortalama +1 SD, ortalama, ortalamaya -1SD olmak üzere 3 kategori tanımlamıştır. Grafik çizimlerinden önceki iki regresyon denklemi şartlı değişkenin bu iki değeri göz önüne alarak belirlenir ve farklı eğimlerde grafiklerin oluşumu incelenir. 1 standart sapma değerinin yanı sıra farklı kriterlere göre veri grubu belirlenerek bağımsız değişken ve şartlı değişkene göre oluşturulacak farklı doğrular için sonsuz sayıda eğim ortaya çıkmaktadır.

Tablo 5.21 Cam Tavan Sendromun Genel Moderatör Analizi

Yordayıcılar	Cam tavan (ana (1) değişken)		
	1	2	3
Org adalet	0,203*	0,206*	0,211*
Rol belirsizliği	0,180*	0,180*	0,182*
Ulus kültür (eril-güç aralığı)		0,110*	0,098*
Org adalet X ulus kültür			0,058
Rol belirsizliği X ulus kültür			0,009
R <sup>2</sup>	0,071	0,084	0,087
p	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>
$\Delta R^2$			
F	15,571	12,334	7,666

Yordayıcılar	Cam tavan (Kadın (7) erkek eşitliği)		
	1	2	3
Dağıtım adaleti	0,137*	0,132*	0,131*
Etkileşim (bilgi)	0,114*	0,120*	0,122*
Ulus kültürü (eril-güç aralığı)		-0,053	-0,062
Dağıtım adaleti x ulus kültür			0,050
Etkileşim x ulus kültür			0,016
R <sup>2</sup>	0,035	0,039	0,041
p	<b>0,000</b>	0,001	0,003
$\Delta R^2$			
F	7,780	5,678	3,654

Etkileşim terimleri anlamlı çıkmadığı için şartlı değişkenden söz edilemez

Yordayıcılar	Cam-tavan (Örgüt (3) (Politik)		
	1	2	3
Etkileşim (bilg)	0,123*	0,110*	0,109*
Ulus kültürü (eril-güç aralığı)	0,180*	0,112*	0,109*
Etkileşim (bilgi) X Ulus kültür			0,039*
R <sup>2</sup>	0,015	0,025	0,026
p	0,010	<b>0,005</b>	<b>0,010</b>
$\Delta R^2$			
F	6,620	5,389	3,806

Tablo 5.22 Genel Cinsiyete Göre (Erkek) Moderatör Analizi.

Yordayıcılar	Cam-tavan(ana değişken)		
	1	2	3
Org adalet	0,206*	0,208*	0,203*
Rol belirsizliği	0,180*	0,176*	0,175*
Ulus kültür (eril-güç aralığı)		0,189*	0,202*
Org adalet X ulus kültür			-0,033
Rol belirsizliği X ulus kültür			-0,039
R <sup>2</sup>	0,074	0,112	0,115
p	0,001	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>
$\Delta R^2$			
F	7,595	7,880	4,810

Yordayıcılar	Cam tavan (Kadın erkek eşitliği)		
	1	2	3
Dağıtım adaleti	0,137*	0,132*	0,131*
Etkileşim (bilgi)	0,114*	0,120*	0,122*
Ulus kültürü (eril-güç aralığı)		-0,053	-0,062
Dağıtım adaleti x ulus kültür			0,050
Etkileşim x ulus kültür			0,016
R <sup>2</sup>	0,035	0,039	0,041
p	<b>0,000</b>	0,001	0,003
$\Delta R^2$			
F	7,780	5,678	3,654

Etkileşim terimleri anlamlı çıkmadığı için şartlı değişkenden söz edilemez

Tablo 5.23 Genel Cinsiyete Göre (Kadın) Moderatör Analizi.

Yordayıcılar	Cam tavan (ana değişken)		
	1	2	3
Org adalet	0,200*	0,201*	0,211*
Rol belirsizliği	0,176*	0,176*	0,187*
Ulus kültür (eril-güç aralığı)		0,035	0,022
Org adalet X ulus kültür			<b>0,132*</b>
Rol belirsizliği X ulus kültür			0,048
R <sup>2</sup>	0,066	0,067	0,084
p	0,001	0,002	0,002
$\Delta R^2$			
F	7,553	5,579	3,850

Etkileşim terimleri anlamlı çıktığı için şartlı değişkenden söz edilebilir.

Yordayıcılar	Cam tavan (Kadın erkek eşitliği)		
	1	2	3
Dağıtım adaleti	0,086	0,079	0,086
Etkileşim (bilgi)	0,166*	0,172*	0,188*
Ulus kültürü (eril-güç aralığı)		-0,091	-0,100
Dağıtım adaleti x ulus kültür			0,076
Etkileşim x ulus kültür			0,091
R <sup>2</sup>	0,038	0,046	0,063
p	0,013	0,014	0,013
$\Delta R^2$			
F	4,436	3,617	2,969

Etkileşim terimleri anlamlı çıkmadığı için şartlı değişkenden söz edilemez.

Tablo 5.24 Kırgız Örneklemini İçin Moderatör Analizi

Yordayıcılar	Cam tavan (ana değişken)		
	1	2	3
Org adalet	0,145*		
Rol belirsizliği	0,071		
Ulus kültür (eril-güç aralığı)			
Org adalet X ulus kültür			
Rol belirsizliği X ulus kültür			
R <sup>2</sup>	0,025		
p	0,072		
$\Delta R^2$			
F	2,667		

Hiyerarşik modelin birinci aşamasında bağımsız değişkeninde anlamlı değişken ortaya çıkmamıştır. Bu nedenle 2, 3' aşamaların yapılmasına ihtiyaç duyulmamıştır.

Yordayıcılar	Cam tavan (Kadın erkek eşitliği)		
	1	2	3
Dağıtım adaleti	0,136*	0,137*	0,134*
Etkileşim (bilgi)	0,144*	0,144*	0,144*
Ulus kültürü (eril-güç aralığı)		-0,016	-0,037
Dağıtım adaleti x ulus kültür			0,049
Etkileşim x ulus kültür			0,025
R <sup>2</sup>	0,039	0,039	0,042
p	0,014	0,036	0,105
$\Delta R^2$			
F	4,335	2,896	1,845

Etkileşim terimleri anlamlı çıkmadığı için şartlı değişkenden söz edilemez.

Tablo 5.25 Türk Örnekleme İçin Moderatör Analizi

Yordayıcılar	Cam tavan (ana değişken)		
	1	2	3
Org adalet	0,239*	0,242*	0,255*
Rol belirsizliği	0,308*	0,313*	0,328*
Ulus kültür (eril-güç aralığı)		0,047	0,037
Org adalet X ulus kültür			0,044
Rol belirsizliği X ulus kültür			0,117
R <sup>2</sup>	0,162	0,168	0,183
p	0,000	0,000	0,000

$\Delta R^2$			
F	18,369	12,699	8,297
<b>Cam tavan (Kadın erkek eşitliği)</b>			
Yordayıcılar	1	2	3
Dağıtım adaleti	0,148*	0,132	0,135
Etkileşim (bilgi)	0,147*	0,159*	0,164*
Ulus kültürü (eril-güç aralığı)		-0,067	-0,073
Dağıtım adaleti x ulus kültür			-0,078
Etkileşim x ulus kültür			-0,008
$R^2$	0,052	0,058	0,064
p	0,003	0,006	0,008
$\Delta R^2$			
F	5,816	4,270	2,808

Etkileşim terimleri anlamlı çıkmadığı için şartlı değişkenden söz edilemez.

Ortaya çıkan bulgulara göre; araştırmada geliştirilen Hipotezlerin desteklenme durumu aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 5.26 Hipotezlerin Doğrulanma Durumu**

Hipotezler	Doğrulanma durumu
H1	Kısmen desteklendi
H2	Kısmen desteklendi
H3	Ret (güç aralığı)
H4	Ret (bireyci özelliği)
H5	Ret (eril özelliği)
H6	Kısmen desteklendi (güç aralığı)
H7	Ret (bireyci özelliği)
H8	Kısmen desteklendi (eril özelliği)

Faktör analizi değişkenlerinin faktör analizi sonuçlarına göre ortaya çıkan alt boyutlarının tümü regresyon denklemlerinde anlamlı etki göstermemiştir. Bu nedenle anlamlı etkilerle test edilen hipotezler kısmen doğrulanmıştır.

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırma sonucunda elde edilen sekiz hipotezden 1, 2, 6 ve 8.si kısmen desteklenmiştir. Diğerleri (3, 4, 5 ve 7. Hipotezler) ise reddedilmiştir. Hipotezlerin doğrulanma durumuna yönelik açıklamalar aşağıda verilmiştir.

**H:1** hipotezine göre; **Rol Belirsizliği Belli Olan İşletmelerde, İşgörenlerin Cam-Tavan Algısı Yüksek**tır: Rol Belirsizliği ana değişkeni, bir ana değişken olarak Cam Tavan sendromundaki değişkeni anlamlı olarak açıklamaktadır.

İşgörenlerin işyerinde nelere yetkisi olup olmadığını bilmemeleri, işleriyle ilgili bilgilerin net ve açık olmaması, ulaşılması gereken hedeflerin standart olmaması, iş saatinde zamanın en uygun şekilde kullanılamaması, kişilerin işiyle ilgili kendisine yüklenen sorumlulukların neler olduğunu bilmemesi, kurumun kendisinden neler beklediğini açık ve

net bilmemesi, yerine getirmesi gereken görevlerin açık olmaması gibi tüm bu etkenler rol belirsizliğini artıran unsurlardandır. (Can Türk, 2009: 88). Kurumlarda rol belirsizliğinin yüksek düzeyde olması sonucunda işgörenler; düşük verimlilik, gerilim, memnuniyetsizlik ve işyerinden psikolojik uzaklaşma gibi olumsuzlukları yaşamaktadırlar. Gün geçtikçe kurumların yapılarının büyümesi ve karmaşıklaşması sonucunda kurumların yapısının değişmesi ve bu değişimin işgörelere etkisi ve yönetim tarafından bilgi akışının sağlanamaması neticesinde rol belirsizliği ortaya çıkmaktadır. Kurumlarda işgörelere rol belirsizliği yaşamaları, diğer iş görelere nispeten kendilerini değersiz hissettiklerini ve kendilerinde daha düşük düzeyde güven duygusuna sahip oldukları dile getirilmiştir. (Yiğit, 2010: 52). Rol belirsizliğinin tüm alt boyutları Cam Tavan sendromunun “Mesleki Ayrım, Çoklu Rol Üstlenme, Örgüt Politikaları, Örgüt Değerleri, Kadınların Kişisel Tercih Algıları, Mentorluk, Kadın Erkek Eşitliği ve Kadın Algıları Eşitsizliği alt boyutları arasında anlamlı ilişki ortaya çıkmamıştır.

Rol Belirsizliğinin tüm alt boyutları ile Cam Tavan sendromunun **Mesleki Ayrım** alt boyutu arasında anlamlı ilişki ortaya çıkmamıştır. Özyer ve Orhan (2012)’a göre Mesleki ayrım boyutu kadın çalışanlara yönelik olarak Cam-Tavan sendromunun temelini oluşturmaktadır. Bununla beraber kadın çalışanların üst düzey yönetim kademelerine yükselmelerini engelleyen unsurlardan birisidir. Bu nedenle rol belirsizliği doğrudan Cam-Tavan sendromu üzerinde bir etki göstermemiştir.

Rol Belirsizliğinin tüm alt boyutları ile Cam Tavan sendromunun **Çoklu Rol Üstlenme** alt boyutu arasında anlamlı ilişki ortaya çıkmamıştır. Çoklu Rol Üstlenen kadın çalışanlar evlilik ve çocuk sahibi olduktan sonra işleri için ayırdığı zamanları azaltmaktadır. Bununla beraber iyi bir eş, anne ve çalışan olmak, bu üçgende karşılaştığı gerilimlerin artmasına neden olmaktadır. Bu nedenle kadınların daha az zaman, emek isteyecek işleri tercih etmesi normaldir. Pek çok nedenden dolayı kadınlar üst düzey yönetime yükselebilmek için şahsi hayatında evliliği ertelemek ya da hiç evlenmemek, boşanmak gibi eğilimleri göstermektedirler. İş yaşamında kadın çalışanların rol ve sorumluluk nedeniyle kariyerlerinde ilerleme basamaklarının kısıtlanmış olması, günümüzde var olan “Cam Tavan Sendromunun” ortaya çıkmasına yol açmaktadır (Öztürk, 2011; 38). Ancak ilerleyen dönemlerde kadınların kariyerlerinde aile hayatının artan önemi işteki görevlerine oranla önemi azalmasıyla ilişkilendirilebilir. Bu nedenle rol belirsizliği doğrudan Cam-Tavan sendromu üzerinde bir etki göstermemiştir.

Rol Belirsizliğinin tüm alt boyutları ile Cam Tavan sendromunun **Örgüt Politikaları** alt boyutu arasında anlamlı ilişki ortaya çıkmamıştır. Nedeni, örgüt politikalarının kadın

çalışanların üst düzey yönetime yükselmelerine ve gelişmelerine doğrudan etki edebilecek olmasıdır. Bir kısım örgüt politikaları kadın çalışanların kariyerlerinde onlara fırsatlar sunduysa da diğer örgüt politikaları engellerin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Kurumlarda ücretlendirme, görevlendirme gibi konularda kadın çalışanlarla erkekler arasında ayrımcılık yapılmaktadır.

Son olarak da kurumlarda üst düzey pozisyondaki sorumluluklar için iş görevlendirmelerinden ve fırsatlardan kadın çalışanların daha az yararlanmaları, onları üst yönetim pozisyonlara gelmeleri için hazırlama gücünü artıracaktır (Öztürk, 2011: 43). Dolayısıyla örgüt politikaları boyutunda Cam-Tavan sendromunun ortaya çıkması, rol belirsizliğinden doğrudan etkilenmeden de gerçekleşebilecektir.

Rol Belirsizliğinin tüm alt boyutları ile Cam-Tavan sendromunun **Örgütsel değerleri** alt boyutu arasında anlamlı ilişki ortaya çıkmamıştır. Toplum tarafından özellikle kadın ve erkek çalışanlara oluşturulan roller, tutumlar vb tanımlanan cinsiyet kavramı, kurum içinde çalışanların davranış, tutumları üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. Kurumun “cinsiyete” ilişkin değerlere sahip olmasıyla beraber sahip olduğu değerlere bağlı kalarak, kadın-erkek çalışanların davranışları, tutumları, görevleri ve değerleri vb belirlenmektedir. Bu nedenle rol belirsizliği Cam-Tavan sendromundan etkilenmemektedir.

Örgüt tarafından kadın çalışanlara başarması zor olan işler verilerek örgüt içinde kalabilmesi için sınanmasına neden olmaktadır. Örgütlerde maskülen özelliğini taşıyan erkek çalışanlar kadın çalışanlara iş ortamında belirsiz pozisyonlar devretmektedir. Kadın çalışanlara nispeten gözlenen bir azınlık olduğunu bildirme niyetini taşımaktadır. Bu örgütlerde yer alan kadın çalışanların kendilerini kanıtlaması için daha az zaman verilmekte, kadın çalışanlar ve yöneticiler üst düzey pozisyonlar için uygun görülmemektedirler. Bu durum sonucuna göre, kadın çalışanların üst kademe pozisyonlarına yükselmelerine örgütsel değerlerden kaynaklanan cam tavan sendromundan söz edebiliriz (Öztürk, 2011: 42). Ataerkil toplumlarda kadın çalışan yaptığı işteki rolü ne olursa olsun yüksek düzey pozisyona gelmesi kolay olamayacaktır.

Rol Belirsizliğinin tüm alt boyutları ile Cam Tavan sendromunun **Kadınların Kişisel Tercih Algıları** arasında anlamlı ilişki ortaya çıkmamıştır. “Kadınların kişisel tercih algıları” faktörü kurumlarda kadın çalışanların üst düzey yönetime gelmelerini engellemektedir. Bu konuya örnek olarak Kraliçe sendromundan bahis edebiliriz. **Kraliçe** sendromunda iş arkadaşlarına karşı ayrımcılık yapan kadın çalışanlarla ilgili stereotipin anlatımı için kullanılmaktadır. Kadın üst düzey yöneticiler kendi konumunu güvence altına almak için üst düzey yönetim pozisyonlarında diğer kadın çalışanlarını uzaklaştırmaya çalışmaktadırlar. İş

hayatında özellikle üst düzey yönetimde yer alan kadınların, diğer kadın çalışanlara engellik yaratarak onları ezerek, yok sayarak yönetmeye çalışmaktadır (Karakuş, 2014; 336). Kurumlarda eril kültür özelliğine sahip olan kişiler üst yönetime yükselmek için kadınlara engeller oluşturmaktadır. Bunun altında eril kültür özelliğinde kadın çalışanların kariyerine olumlu bakılmaması ve çalışmalarına karşı olma durumu yatmaktadır. Sadece erkeklerin oluşturduğu engeller ile yetinmeyip, üst yönetim pozisyonunda yer alan kadınlar dahi diğer kadın çalışanlara engeller oluşturmaktadırlar. (Kıskançlık, Bencillik, Diğer kadın çalışanın zorluklarla yükselmesini ister). Çünkü kendisi nasıl zorluk çekip üst pozisyona geldiyse, diğer kadınlara da aynı kendisi gibi zorluk çekerek yükselmesini ister.

Yapılan araştırmalara göre Türkiye’de dahi Cam Tavan sendromunun ortaya çıkmasında kadın çalışanların önündeki engellerden birinin de bizzat kadınların kendisi olduğu öne sürülmüştür. Kurumlarda kadın çalışanlar kendi cinsiyetlerinin gücüne değil güçsüzlüğüne inanırlar. Üst düzey yönetim kademelerinde yönetici olan kadınların belirli bir kendilerine ait stratejisi olmaması onları işyerinde terfi imkanlarını kısıtlar. Aslında kariyerlerinin ilk basamaklarında kadın çalışanlar kendilerine bir kariyer istediklerini fark etmemektedirler. Ne kadar üst pozisyona yükseldikçe o kadar isteklerinin farkına bile varmamaktadırlar. Bazen kariyer aşamasında yükselmenin gerekliliğini hatta zorunluluklarını göz önüne almamaktadırlar. Bu nedenle de kadın çalışanların bir kısmı üst düzey pozisyonlara yükselmeyi kendileri tercih etmemektedirler.

Rol Belirsizliğinin tüm alt boyutları ile Cam Tavan sendromunun **Mentorluk** alt boyutunun arasında anlamlı ilişki ortaya çıkmamıştır. Mentor: “bilgiyi aktaran” olup, kurum içinde de dışında da olmaktadır. Mentorluk akıl hocalığı, destek verici, pozitif düşünebilen, danışmanlık ve dinleyici gibi birçok rolleri üstlenmektedir ayrıca çalışanların kurumlara kazandırılması ve geleceğe dönük kariyerlerinin geliştirilmesinde yardımcı olacaktır. Araştırma sonucuna göre; kurumlarda kadın çalışanlar ve azınlıklar bir mentorluk bulmak için daima zorluk çekiyorlardı bu nedenle de kurumlarda kadın çalışanlar üst düzey yönetimde ilerlerken sık sık engellerle karşı karşıya kalmaktadırlar (Yaşar Palankök, 2004:14). Diğer bir perspektif kadınların mentor rolü üstlenmelerinde kendilerine danışacak olanların kadına danışmaktan kaçınıyor olmalarıdır.

Rol Belirsizliğinin tüm alt boyutları ile Cam Tavan sendromunun **Kadın-Erkek Eşitliği** alt boyutu arasında anlamlı ilişki ortaya çıkmamıştır. Kurumlarda üst yöneticiler erkek, kadın olarak birçok gerilimleri paylaşırken, üst kademe kadın yöneticiler, erkek yöneticilerin yaşamadığı iş ve sosyal çevre baskılarıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Yapılan araştırma sonuçlarına göre, üst düzey pozisyonda kadın yöneticilerin, erkek yöneticilere nispeten daha

demokratik oldukları bilinmiştir. Genelde erkekler için otoriter tarzları ön plandaysa, kadın çalışanlar için insan odaklı, destek verici yönetim tarzı ön planda olmaktadır. Kurumlarda, çalışanlar eril dişil özelliği olarak ikiye ayrıldığı için cinsiyette farklılık oluşmakta olup kurum içinde kadın ve erkek çalışanlara aynı koşullar sunulmadığından bahsedilmektedir. Üst düzey yönetimlerde erkek çalışanların fazla olması nedeni erkek çalışanlarda egemen örgüt kültür düşüncesinin olması, kadın çalışanlarda ise üst kademe yönetime ulaşmasında engel oluşmaktadır. Bu durumun sonucuna göre kadın çalışanların üst düzey kademelere yükselmelerinde örgüt kültüründen doğan Cam Tavan sendromu ortaya çıkmaktadır (Güleç, 2015: 68). Bu nedenle genel anlamda hüküm süren Cam-Tavan sendromunun ortaya çıkışı, işteki rol belirsizliği olmadan mümkün olmamaktadır.

Rol Belirsizliğinin tüm alt boyutları ile Cam Tavan sendromunun **Kadın Algıları Eşitsizliği** alt boyutu arasında anlamlı ilişki ortaya çıkmamıştır. Ancak, genel değişken anlamlı bir açıklayıcı etki sağlamıştır. Bu yüzden **H:1 hipotezi kısmen desteklenmiştir.**

**H:2** hipotezlerine göre; **Örgütsel Adaletin Algısı Düşük Düzeyde Olan İşgörenler Cam-Tavanı Daha Çok Deneyimleyebileceklerdir:** Dünyada insanlar adil bir inanca sahiptirler. İnsanlar için adil dünya inancı her zaman ideal olarak kalıcıdır. İnsanlar dünyanın adil olduğuna inanmaya kendilerini teşvik etmekte ve kendi yaşamlarında yasaları düzenleyip oluşturmaktadırlar. İnsanları “iyi ve kötü” diye iki sınıfta değerlendirecek olursak insanların hiçbiri kendisini kötü olarak kabul etmeyecektir. Sadece kendisini iyi olarak görüp kötülerin ise diğer insanlar olduğunu düşünen insan kurumlarda adaletin dağılımında olaylara bireyci yaklaşım davranışını sergileyecektir. Örgüt açısından işgörenlerin adalet algısına sahip olmaları işgörenlerin iş tatminleri ve memnuniyetleri örgütün etkin olarak çalışabilmesi ve devamlılığını sürdürebilmesi açısından önemlidir (Atalay, 2005:7). Erkeklerin daima iletişim içinde oldukları, karşılıklı kararlardan etkilenmesiyle, takım arkadaşlarına daha nazik oldukları bilinmektedir. Sorun çıkacağı olaylar düşünüldüğü zaman ona karşı kadın çalışanlara nispeten daha duyarlı davranmasıyla gereken önlem ve tedbirleri alma yoluna gidebilmektedirler. Herhangi bir sorun ortaya çıktığında birbirlerine anında çözmek için yardımcı olurlar (Sarı, 2011: 93). Kurumlarda çalışanlar yöneticilerinin adaletsiz davrandığını düşündükleri sürece içsel ve dışsal iş tatminlerinin düşmesine neden olacaktır. İşgörenlerin güven duygularını en fazla örgütsel adalet algılama unsuru etkileyecektir. Kurumlarda iş görenler tarafından yaptıkları iş ile kazandığı ücretin eşit olmadığını, ödüllendirme sisteminin adil olarak yapılmadığını, çalışma saatlerinin kazandıkları ücrete göre fazla olduklarını düşünceleri sonucunda işten ayrılmalarına neden olabilecektir (Baltacı ve diğ, 2014: 354). Araştırmacılar için örgütsel adalet kaynağının önemli olmasının nedeni, işgörenler örgütlerde

pek çok olaylar karşı karşıya kalarak, örgüt tarafından getirilen uygulamalara ve kurallara karşı onların nasıl algılandığı sonucu sergilenecek tutum ve davranışlar çeşitli olmaktadır (Şanlımeşhur, 2015: 60). Kurumlarda kadın çalışanlarda adalet algısının düşük olmasından üst yönetim pozisyonlarına yükselmelerinde Cam-Tavan sendromuyla karşı karşıya kalacakları öngörülmüştür.

Anlamli ilişkilerin alt boyutu ortaya çıktığı Cam Tavan sendromunun Örgüt Politikaları, Kadın-Erkek eşitliği ve ana değişken olarak Örgütsel Adaletin Cam Tavan sendromu üzerinde açıklayıcı etki ortaya çıkmıştır. Cam Tavan sendromunun, Örgütsel Politikaların alt boyutu Örgütsel Adaletin Etkileşim (bilgi) alt boyutundan ve Cam Tavan sendromunun Kadın-Erkek eşitliği alt boyutu Örgütsel Adaletin Dağıtım ve Etkileşim (bilgi) alt boyutlarından etkilenmektedir.

Örgütsel Adaletin diğer alt boyutları Cam Tavan Sendromunun Mesleki Ayırım, Çoklu Rol Üstlenme, Örgüt Değerleri, Kadınların Kişisel Tercih Algıları, Mentorluk ve Kadın Algıları Eşitsizliği alt boyutları arasında anlamli ilişki ortaya çıkmamıştır.

Örgütsel adaletin alt boyutları ile Cam-Tavan sendromunun **Mesleki Ayırım** alt boyutu arasında anlamli ilişki ortaya çıkmamıştır. Mesleki Ayırım toplumsal değerler ataerkil toplum özellikleri gibi kurum genelinden daha üst bir düzeyde etmenlerle ortaya çıktığından, kişilerin kadın-erkek farklılığına göre mesleki ayırım boyutunda bir Cam Tavan sendromu kurum içi adalet algısından bağımsız olacaktır.

Örgütsel adaletin alt boyutları ile Cam-Tavan sendromunun diğer **Çoklu Rol Üstlenme** alt boyutu arasında anlamli ilişki ortaya çıkmamıştır. Genelde kadın çalışanların öncelikleri daima “ev ve eve yönelik” aile sorumluluklarına yönelmesine neden olmaktadır. Kadın çalışanların bu iki rolü yerine getirmeye çalışırken, ikisinde de yetersiz kalabileceklerdir. Bu yüzden den kadın çalışanlar için çelişki ve rol çatışması ortaya çıkabilir. Bu da olsa kadın çalışanların psikolojisi üzerinde etkili olmasına sebep olur. Kurumlarda kadın çalışanların bulunduğu konumlarına bağılı kalmasıyla beraber politikalarını bu yöne göre belirleyeceklerdir. İşe alma unsurlarında ya da işten terfi olma olanaklarında anne olabilecek kadınlar tercih edilmemektedirler. Kadın çalışanların ileride çocuk sahibi olukları an çalıştığı kurumlardaki görevlerinden doğum izni almasıyla uzaklaşabileceklerdir. Kurumlarda üst düzey yönetim pozisyonlarında hiç evlenmemiş bekar, çocuğu olmayan, ya da tek çocuğa sahip olan kadın yöneticiler olduğu bilinmektedir. Üst düzey yönetim pozisyonlara ulaşmak için kadın yöneticiler aile yaşantılarından fedakârlık edebilmektedirler. Oysa erkek yöneticiler ise kariyerleri için kendisinin sosyal rollerinde (baba eş) asla vazgeçmezler (Gulbay 2012:78).

Örgütsel adaletin alt boyutları ile Cam-Tavan sendromunun **Örgüt değerler** alt boyutu arasında anlamlı ilişki ortaya çıkmamıştır. Örgütleri daima güçlü yapan, gücüne yüksek performansı tutan bu güçlü bir kültüre sahip olmalarıdır. Kurumlarda örgüt değerleri ortak bir kültür oluşturarak, üyeleri motive edecektir. Olma ihtimali olan çatışmaları yönetmek ve kurumlarda etkili ilişkileri sağlamada önemli rol oynamaktadır. Örgüt değerleri kurumların varlıklarını sürdürebilmek için ve amaçlarına ulaşmada en önemli araç olarak nitelendirilmektedir (Altunay ve Yalçınkaya, 2011: 10).

Kurumlarda yöneticiler ile çalışanlar arasında birbirlerinin değerlerini iyi anarlarsa, iş ortamında tüm sorunlar etkili biçimde çözülür. Kurumlarda çalışanların değerleri, öncülükleri ile kurumun değerleri ve öncelikleri uyumlu olduğunda, çalışanlar daha mutlu olacaktırlar ve kurumla olan ilişkilerini devam ettirebileceklerdir. Bu nedenle Örgüt değerleri boyutunda bir Cam-Tavan sendrom algısı Adalet bileşeninden bağımsız olabilecektir.

Örgütsel adaletin alt boyutları ile Cam-Tavan sendromunun **Kadınların Kişisel Tercih Algıları** alt boyutu arasında anlamlı ilişki ortaya çıkmamıştır. Aslıdan kadınların olduğu gibi işyerinde de farklı algılanmaktadır. Bu algılamalara göre erkeğin yeri işyeri kadınların yeri ise ev olarak kabul edilmektedir. Bu algı kadın çalışanların kendi algılayış tarzlarını etkilemektedir. Kadın çalışanların üzerindeki ev kadınlığı kimliğini atamama nedeni onların iş hayatında farklı değerlendirmelere maruz kalmalarıdır. Haefner (1977) yapmış olduğu çalışmada 588 işçinin %64'ünü oluşturan erkek çalışanların sonucuna göre; işçiler kadınlar, yaşlı insanlar ve yeteneksiz insanlarla çalışma istekleri olmadığını dile getirmişlerdir. Kurumlarda çalışanların çok yetenekli kadın ya da erkek arasında değerlendirildiğinde erkeklerden yana olmuştur (Gulbay 2012:74). Bu nedenle Kadınların Kişisel Tercih Algıları boyutunda bir Cam-Tavan sendrom algısı Adalet bileşeninden bağımsız olabilecektir.

Örgütsel adaletin alt boyutları ile Cam-Tavan sendromunun **Mentorluk** alt boyutu arasında anlamlı ilişki ortaya çıkmamıştır. Günümüzde mentor kelimesi güvenilir danışman, arkadaş, öğretmen ve akıl hocası gibi kavramlar ile benzer manalarda kullanılmaktadır. Kariyer aşamasında tüm insanlar kişisel ve mesleki deneyimlerini geliştirerek örgütsel rollerine uyum sağlamak için bir desteğe ihtiyaç duymaktadırlar. Bu destek ise mentorluktur. Mentorluk sürecinin etkin olarak yürütülmesi sonucu sağlanacaktır. Mentorluk bir kariyer geliştirme aracıdır. Mentorluk kurumlarda çalışanlar için önemliyken kadınlar da bu konuda cinsiyet ayrımcılığına maruz kalmaktadır. O kadar ki, mentorluk sürecinde bulunan insanların bile kadın çalışanlara bu konuda yardımcı olma isteği olmamaktadır. Üst düzey yönetim pozisyonlarında kadın çalışanların erkeklere nispeten az olması da rol modeli konusunda

şanssız olmalarıdır (Özünü:213: 25). Bu bağlamda Organizasyondaki yönetsel faaliyetlerle ilgili adalet algısından ayrı olarak yönetici-lider-eğitmen fonksiyonları ile ilişkilendirilecek mentorluk ve buna yönelik Cam-Tavan sendrom algısı daha kişisel davranışa bağlı olacaktır.

**H:3 hipotezlerine göre; Rol Belirsizliği Cam Tavan İlişkisinin Ortaya Çıkmasında Güç Aralığının Yüksek Olması Pozitif Yönde Etkileyememiştir:** Güç mesafesi özelliği toplumun değerlerine göre önerilen ilişkinin benimsenmesine ve aile, eğitim gibi kurumlarda gözlemlenmesine neden olmaktadır (Çalışkan, 2015; 21). Güç mesafesinin kültür boyutu düzeyinde düşük olması kurumlarda daha az güç farklılığı olarak algılanmaktadır. Toplumlar arasında insanlar arasında farklı yönlerden eşitsizlikler olur. Toplumlar arasında insanların sahip oldukları aile, meslek, sınıf, statü ve ekonomik zenginlikleri zihinsel ve fiziksel kapasitelerinden kaynaklanmaktadır. Bunlar sonucunda meydana gelen bir eşitsizlik toplumlar arasında bazı insanların diğerleri üzerinde egemen olmasına neden olmaktadır. Kurumlarda yüksek güç mesafesinin olması ast üst ilişkilerinde eşitsizlik ve birinin bir başkasına bağımlılığı, diğeri üzerinde egemen olması demektir. Kurumlarda çalışanlar kendi yöneticilerinin görüşlerine katılmadıklarını açıklamakta zorluk çekerler. Örgütlerde merkeziyetçi anlayışı hâkim olur ve örgüt yapısında farklı rollerinde ve statülerinde çalışanlar arasında eşitsizlik oluşur (Alper Ay, 2013; 73). Yapılan araştırma sonucunda rol belirsizliği Cam Tavan sendromu ilişkisinin ortaya çıkmasında güç aralığının etkisi anlamlı değildir. **H:3 hipotezi ret edilmiştir.** Rol belirsizliğinin alt değişkenlerinin tümü Cam-Tavan sendromunun alt değişkenlerindeki değişimler ile anlamlı etki göstermemiştir. Bu nedenle güç aralığı kültür boyutuyla olan etkileşimi anlamlı bulunmamıştır. Rol belirsizliği ana değişkeni Cam-Tavan sendromu ile anlamlı bir ilişki göstermesine rağmen alt boyutlarda anlamlı bir etkileşimden söz edilemez. İşletmelerde kişilerin görev tanımları ve yapılan işlerde resmi olarak tanımlanan iş birliği doğrudan toplumsal bir değer olan güç aralığı mesafesi ile ilişkili görülmemiştir. (rol  $x=2.76$ ) Rol belirsizliği düşük düzeyde olup, Türkiye ve Kırgızistan gibi, güç aralığının yüksek düzeyde olduğu ülkelerde doğrudan bir anlamlı etkileşimden söz edilemeyecektir.

**H:4 hipotezlerine göre; Rol Belirsizliği Cam-Tavan Sendromu İlişkisinin Ortaya Çıkmasında Bireyci Kültür Özelliği Önerilen İlişkiyi Pozitif Yönde Güçlendirememiştir:** Bireycilik ve toplulukçuluk boyutları kültür özelliğinin iki zıt kaynağı olarak ele alınmaktadır. Bireycilik kültür özelliğine sahip olan çalışanlar kendilerini bir gruptan bağımsız olarak görmesi, kendi istek ve tercihlerine önem vermesi diğer çalışanlarla kurduğu ilişkilerde kendisinin kişisel amaçlarına odaklanması sonucu bu ilişkileri fayda/maliyet analizi tarzında değerlendiren çalışanları kapsayan, sosyal bir modeli ortaya koymaktadır. Bireycilik özelliğine sahip olan toplumlar arasında “ben” bilinci, duygusal bağımsızlık, kişisel inisiyatif ve özel

yaşama saygı, özel arkadaşlar edinme ve evrensellik gibi değerlere önem verilmektedir (Çalışkan, 2015; 25). Örgütlerde bireyci kültürde işgörenler çalışmaya değer verir ve girişimciliği keşfederek risk almaya güdülenirler. İşgörenler bu bireyci kültürde kendi kişisel amaçlarına odaklanırlar. Bireyci kültürü benimseyen işgörenler çevresindeki insanların düşünceleriyle daha az ilgileneceklerdir (Mutlu, 2012: 43). Rol belirsizliğinin alt değişkenlerinin tümü Cam-Tavan sendromunun alt değişkenlerinin değişimleri ile anlamlı etki göstermemiştir. Bu nedenle bireyci kültür boyutuyla olan etkileşimi anlamlı bulunmamıştır. Rol belirsizliği ana değişkeni Cam-Tavan sendromu ile anlamlı bir ilişki göstermesine rağmen alt boyutlarda anlamlı bir etkileşimden söz edilemez.

Örneklem alınan işletmelerde (Konaklama Tesisi, Banka, Hastane, Hazine Bürosu) örgütsel iş tasarımları ile ilgili ortaya çıkan rol belirsizliği kurum genelinde bir örgüt kültürü boyutu olarak, bireycilik-toplulukçuluktan etkilense de bireysel düzeyde bu değer yönelimi kişilerin rol belirsizliğini deneyimlemelerinde ve buna bağlı olarak Cam-Tavan sendromunun ortaya çıkmasında anlamlı etki sağlamamıştır. Kırgız Türk örneklemi bireycilik kültür değeri açısından benzer düzeydedir.

Kırgız toplumu ile Türk toplumunu G. Hofstede'nin ulus kültür modeline göre aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir. Güç aralığına göre Kırgız toplumu 2,89 Türk toplumu 2,93 görece Türk toplumu daha güç özelliğine sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

**Eril-dişil** özelliğine göre ise Kırgız toplumu 3,03 oranla Türk toplumuna 2,95 görece Kırgız toplumu daha eril özelliğine sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

**Bireycili** özelliğine göre ise; her iki ülke Kırgızistan toplumu 2,80 ile Türk toplumu 2,79 oranla hemen hemen benzer özelliğe sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle önerilen bağımlı ve bağımsız değişen ilişkisi bireycilik özelliği ve her iki ülke için değişmemektedir.

**H:4 hipotezi ret edilmiştir.**

**H:5 hipotezlerine göre, Rol Belirsizliği Cam-Tavan Sendromu İlişkisinin Ortaya Çıkmasında Eril Kültür Özelliği Pozitif Yönde Etkileyememiştir:** Genelde işyerinde çatışmaların güç gösterisi ve mücadeleyle çözümlenme alışkanlığının temel sırrı eril kültürde müşteriler ile örgütlerin ilişkilerinin etkin olarak kurulması önünde oluşan engellerdir. Bu çalışmaya göre; rol belirsizliği Cam-Tavan sendromu ilişkisinin ortaya çıkmasında eril kültür özelliği olumlu bir etki göstermemiştir. Araştırmamız kadın çalışanların örgütlerde kendilerinden beklenen rollerin neler olduğunu bilememesi ve yerine getirecekleri görevlerin neler olduğunu net bilmemesine rağmen, yükselmeyi arzu eden kadın çalışanların önünde karşılaşacağı engel Cam Tavan sendromunun ortaya çıkmasında eril kültür özelliği anlamlı etki gösterememiştir. Eril kültür özelliğinin ret olma nedeni; Genelde kadın çalışanlara olan

engellerden temeli erkeklerin çoğu kadınlara karşı önyargılı davranışlarıdır. Eril kültür toplumunda negatif önyargılar kadın çalışanları üst düzey yönetimde işleri yapamayacak düşüncelerini içerebilmektedir. Kurumlarda kadın çalışanlar kişilik, kararlılık ve azim açısından değerlendirildiğinde yetersiz olarak görülmektedir. Diğer engel ise kadın çalışanların diğer kadınlara uyguladıkları yönetsel zorluklardır. Aslında erkekler tarafından konulan engeller tartışılırken, bunun yanında kadın yönetici tarafından konulan engeller göz ardı edilmektedir. Kurumlarda üst düzey pozisyona gelen kadın çalışanların kendi bilinç altında; “ben bugüne ve bu üst pozisyona nasıl geldiysem, herkes aynı şekilde gelmeli diye bir düşünce yatmaktadır”. Buna örnek olarak: “Kraliçe arı” sendromu (kadınların birbirlerini çekememeleri). Kırgız toplumu bu araştırma bulgularına göre daha eril özelliğe sahiptir.

Ataerkil kültürlerde erkeklerin kadın yöneticilerden iş emri almak istememesi bağlı olarak erkekler tarafından ortaya çıkması sağlanacak Cam Tavan sendromunun yansırı kadın çalışanların diğer kadınlara “Kraliçe arı sendromu” olarak adlandırılan engelleyici davranışların, bu bağlamda eril-dişil kültür farklılığı gözetmeksizin, rol belirsizliği güç aralığı ilişkisinde bir farklılık ortaya çıkarmamaktadır. **H:5 hipotezi ret edilmiştir.**

**H:6 hipotezlerine göre: Örgütsel Adalet Cam-Tavan Sendromu İlişkisinin Ortaya Çıkmasında Güç Aralığının Yüksek Olması Pozitif Yönde Bir Etkiye Sahiptir:**

Hofstede’in güç mesafesi özelliği: toplumlarda, kurumlarda gücün dağılımı eşit olarak görülmediğini öne sürmüştür. Bazı toplumlar ve kültürler tarafından daha az güç sahibi olan bireyler, gücün eşit olmadığını bireylerin kendileri tarafından kabullenmesine neden olmuştur. Bunun gibi toplumlarda, kurumlarda hiyerarşik açıdan güç sahibi olan bireylerin (yöneticiler, rütbeliler, üst pozisyonda bulunanlar) haklı olmaları için doğruyu bulmaları şart değildir, haklı olmaları, kendilerinde sahip olduğu güçten faydalanmaları ile olmaktadır (Basım, 1998; 59). Yüksek güç mesafesi özelliğine sahip olan kültürlerde; toplum açısından aile-çocuk ilişkileri arasında kendini göstermesine neden olmaktadır. Kültürlerde güç mesafesi özelliğinin yüksek olmasıyla, çocuklardan ailelerine karşı itaatkâr davranışları beklenir. Ailede büyüklerine karşı sevgi, saygı ve bağlılık gibi unsurlar en üst erdemlerdendir. Okullarda güç mesafesi özelliğinin yüksek olması öğretmenlere öğrencilerin koşulsuz şartsız saygı ve itaat etmeleri manasına gelmektedir. Aile ve okullarda güç mesafesi özelliği şekillendikten sonra, kurumlar içerisinde işveren ile iş gören arasındaki ilişkilere taşınmaktadır.

Kurumlarda güç mesafesi özelliğinin yüksek olması ise ast-üst ilişkileri arasında eşitsizlik ortaya çıkmasına sebep olacaktır. Genelde kurumlarda gücün merkezde olması yaygındır. Bu yapılara göre kurum çalışanları, kendilerine danışılmamasını ve ne

yapacaklarını söylenmesini arzu etmektedirler. Kurum yöneticisinin çalışanlara danışması onların üzerinde tedirginlik oluşturmasını da beraberinde getireceği olası olarak görülmektedir. Bu yüzden kurumlarda yönetici ve personel vardır. Ve bu yüzden yöneticiler ve çalışanlar arasında ücretlendirme sisteminde büyük farklılıklar oluşmaktadır. Kurumlarda güç özelliğinin yüksek olması sonucu, çalışanların çoğunun eğitimsiz olduklarından bahsedilebilir. Çalışanların yaptıkları işlerin saygınlığı ofisteki işlere göre daha az olduğu bilinmektedir. Kurumlarda var olan ayrıcalıklar yöneticilere ait olmaktadır. İşveren ile iş gören arasındaki ilişkilerde işverenin üstünlüğü ve haklılığı ön planda olduğu ortaya çıkmaktadır (Okan, 2008; 22). Türkiye örneğinde Kırgızistan örneğine göre daha yüksek düzeydedir. Ancak güç aralığı düzeyi bu araştırma örneğinde Türkler için ortalama 2.93, Kırgızistan için ise 2.89 bulunmuştur. Beş üzerinde ortaya çıkan bu skor ortalama bir eğilim ifade etmiş olup, Adalet Cam-Tavan sendromu ilişkisini değiştirebilen bilecek bir ivme düşük düzeyde sağlayabilmiştir.

Örgütsel adaletin Cam-Tavan ilişkisinin ortaya çıkmasında güç aralığı anlamlı etki göstermiştir. Kurumlarda kadın çalışanların kariyerlerinde yükselmelerinde güç mesafesi özelliğinin yüksek olması Cam Tavan sendromunun ortaya çıkmasını anlamlı olarak etki etmektedir.

Faktör analizi ile ortaya çıkan yapıda, güç aralığı ile ilgili tüm maddeler söz konusu faktörde gruplanmadığı için güç aralığı ile ilgili değişkenin kısmen bir etki sağlayacağı ifade edilebilir. Çıkan faktör yapısı eril-güç aralığı olarak her iki kültürün bazı maddeleri ile oluşturulduğundan kısmi bir etki sağlaması ifade edilir. **H6 Hipotezi kısmen desteklenmiştir.**

**H:7 hipotezlerine göre; Örgütsel Adalet Cam-Tavan Sendromu İlişkisinin Ortaya Çıkmasında Bireyci Kültür Özelliği Önerilen İlişkiyi Pozitif Yönde Güçlendirmemiştir:**

Bireyci kültür özelliğinin var olduğu kurumlarda çalışanlar arasında ilişkilerin gevşek olduğu söylenmektedir. Bu kültür özelliğinde yer alan çalışanlar için kendi ilgileri öncelikli olup kendi ailelerine odaklandıkları öngörülmüştür. Kurumlarda bireyci kültür özelliğine sahip olan çalışanlar öncelikle kendilerinin kişisel ilgilerini gerçekleştirmeye çalışacaklardır. Bundan dolayı iş ilişkileri ile çalışanların kişisel ilgileri arasında denge olması gerektirecektir (Okan, 2008; 26). Bazı toplumlara göre; egemen değerler bireycilik kültür özelliğine sahip olanları desteklerken; bir başka topluma göre, bireyci kültür özelliğine sahip olan çalışanların davranışları kınanmaktadır. Bunun sebebi bireyci davranan çalışanların kendi çıkarları doğrultusunda davranmalarından kaynaklanmaktadır. Kurumlarda bireyci denetimin olması çalışanların kendi içsel baskısı ile sağlanmaktadır. Ülkeler açısından Hofstede'in

araştırmasına göre; ABD başta olmak üzere Avusturalya, İngiltere, Kanada ve Hollanda gibi ülkeler yüksek bireycilik eğilimine sahiptir (Basım, 1998; 65). Bu araştırma bulgularına göre; Kırgızistan örneklemleri ile Türk örneklemleri neredeyse eşit düzeyde bireycilik kültürel değerine sahiptir ve her iki örnekleimde bu algı ortalaması 2,8 olup 5 üzerinden ortalama 1 değer belirtmektedir. Çok yüksek ya da düşük skor elde edilmediğinden ve örneklem alınan ülkeler arasında anlamlı bir fark bulunmadığından Adaletin Cam-Tavan ilişkisini değiştirebilecek bir rol üstlenmemiştir. **H:7 hipotezi reddedilmiştir.**

**H:8 hipotezlerine göre; Örgütsel Adalet Cam-Tavan Sendromu İlişkisinin Ortaya Çıkmasında Eril Kültür Özelliği Pozitif Yönde Etkilemektedir:**

Toplumlarda eril kültür özelliğinin yüksek olması başarı ve girişkenlik olarak değerlendirilmektedir. Kurumlarda yüksek erillik özelliğini taşıyan çalışanlarda bağımsızlık ağır olup, kişiler kendi hedeflerini bağımsız olarak diğerlerinin yardımına ihtiyaç duymadan gerçekleştirmeyi tercih etmektedirler. Yüksek erillik özelliğini taşıyan çalışanlarda bir işin üstesinden gelirken başkalarının yardımına ihtiyaç duymak kendilerini başarısız ve güçsüz olarak algılamalarına neden olmaktadır. Eril kültür özelliğinde başarı odaklı olup, atılma olmaları toplum tarafından önemsenmektedir ve bireylerin hedeflerine ulaşmak için de tüm riskleri yok etmek için her şeyi yapmaktadır (Bardakçı, 2016; 20). Eril kültür özelliğine sahip olan çalışanlar bağımsızlığı bağımlılığa nispeten daha çok tercih ederler. Bu kültürlerde kurumlara güvenmek için daha çok tercih edilen yaklaşımlardan birisidir (Altay, 2004; 305). Erillik özelliğinde daha çok ekonomik faaliyetlerle ilgili olmaktadır. Bir toplumda atılma, para kazanma ve rekabetçi eğilimler, egemen değerler ön plandaysa, bireylere verilen önem ise ikinci planda kalıyorsa bu toplumun yüksek eril kültür özelliğine sahip oldukları söylenebilir (Bektaş, 2014; 74). Örgütsel adalet Cam Tavan sendromu ilişkisinin ortaya çıkmasında eril kültür özelliği anlamlı etki göstermiştir. Bazı toplumlarda kadın ile erkeğin farklı roller üstlenmelerine izin verilmektedir. Bazılarında ise kadın ile erkeğin yapmaları gerekenler aralarında keskin bir ayırım oluşmaktadır. Bu sosyal farklılık cinsiyetler arasında üst düzeyde olması eril kültür özelliği olarak tanımlanmaktadır. Eril kültür özelliğinde güçlü bir cinsiyet ayrımcılığı yapılmaktadır (Çalışkan, 2015; 27).

Araştırma bulgularına göre Kırgız toplumu Türk örneklemlerine göre eril kültür özelliği daha çok göstermektedir. Diğer kültür bileşenlerine göre düzeyi görece daha yüksek olarak tanımlanan eril özellik bu nedenle de bir moderatör etki gösterme potansiyeline sahiptir.

Sonuç olarak örgütsel adalet Cam-Tavan ilişkisinin ortaya çıkmasında Eril kültür özelliği anlamlı etki gösterdiği görülmektedir. Ve kadın çalışanlara hem erkek hem kadın tarafından oluşturulan engeller kadın çalışanların kariyerinde yükselmesinde, ister istemez,

Cam Tavan sendromu ortaya çıkmasını olumlu yönde etkilemektedir. **H:8 hipotezi kısmen desteklenmiştir.**

PricewaterhouseCoopers (PwC) şirketi “Ticaret alanında kadınların kariyerinde sağlanan olanaklar” olarak adlandırılan emek pazarıyla ilgili araştırmasını paylaşmıştır. Bu araştırma dünya çapında 60 ülkede gerçekleştirilmiş olup, 28-40 yaş arasında 27 çeşitli işte çalışan 3600 kadın çalışanın katılımlarıyla gerçekleştirildi. 60 ülkenin kadın çalışanlarına yöneticilik deneyimleri ve kariyerlerinde üst pozisyona nasıl yükseleceği hakkında sorular sorulmuştur. Araştırma sonuçlarına göre kadınlar kendi haklarını korumalarıyla iyi sonuçlara ulaşmışlardır. Katılımcıların yanıtlarına göre, yetenekli olmak ve kendi haklarını korumak düşüncesi kadınlarda artış göstermiştir. PwC tarafından bunun gibi araştırmalar her zaman yürütülmektedir. 2016 yılında şirketlerin yöneticileri aile ticaretini yönetecek olan 73 kadın yöneticilerden görüş almıştır. Onların her beş kadınlardan biri erkeklere nispeten üst düzey yönetim pozisyonlardaki yükselişlere olumsuz bakmışlardır. Araştırmaya katılan katılımcıların %45’i ticaretin erkeklere yönelik bir iş olduğunu dile getirmişlerdir. Diğer araştırmaya göre kadın çalışanların kariyerindeki engel kendilerinde olan özgüvenin yetersiz olduğunu belirtmiştir. Bu araştırmaya göre Kırgızistan’da istatistik komitesinin bilgilerine göre 2017 yılında kadınların sayısı erkeklere oranla fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak meslek sahibi olan kadın çalışanların sayısındaki oran değişikliği belli olmamıştır. Sosyal ekonomi bilgilerine dayanarak Kırgızistan’da kariyer ile ilgilenen kadınların sayıları son 2-3 seneden yükselmediği bilinmiştir. Kırgızistan’da kadın çalışanların çoğu orta ve alt kademe pozisyonlarda çalışmaktadır. Genel olarak kadın çalışanlara sunulan iş imkânları gelişmemiştir. Bununla beraber Kırgızistan’da kariyerinde yükselmeyi düşünen kadınlar çok değildir. Tüm yaş oranlarına kıyasla bakarsak meslek sahibi olan erkekler çoktur, çoğunlukla 25-34 yaş arasındadır. Bu yaşlarda olan Kırgız kadınlarını genellikle doğum yapıp evde oturdukları için mesleklerini bırakmak zorunda kalmaktadırlar. Ancak 40 ile 49 yaş arasına göre bakıldığında kadın ile erkeklerin meslek sahip olmaları arasında çok az fark ortaya çıkmaktadır.

Ekonomik olarak erkekler her zaman pozitifler. Kadınların hayata bakış açıları 1,5 kat azdır. Zaman dilimine göre kadın çalışanlar erkeklere kıyasla 1,5 kat fazla çalışmaktadır. Kadın çalışanların çoğu devlet kurumlarında, okullarda, anaokullarında ve hastanelerde çalıştırılmaktadırlar. Son istatistiki bilgilere göre Kırgız kadınların %80’i bunun gibi mesleklerde bulunmaktadırlar. Küçük ve orta kademe işlerde kadınlar %20’ sini oluşturmaktadır. Yöneticilik pozisyonlarda ise Kırgız kadınları %33’ünü oluştururlarken erkekler ise %67’sini oluşturmaktadır. Erkeklere kıyasla işsiz kadınların sayısı daha çoktur.

İşsiz olarak nitelendirilen kişilerin %55'ten fazlası kadınlardır. 2017 yılında dünya ekonomi forumunun sıralamasına göre cinsiyet eşitsizliğinde Kırgızistan 85'ci sırada yer almaktadır <http://www.ekk.kg> (erişim tarihi: 16.07.2018).

#### **Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırmaya katılan kurumların seçiminde kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış, rassal örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Rassal örneklem kullanılarak elde edilen bulguların doğruluk derecesini arttırabilmektedir.

Çalışmada veri toplamanın normatif ölçek (likert) kullanılarak gerçekleştirilmesi, değişkenlerin değerlerinin belirlenmesinde sosyal beğenirliği yüksek yanıtlar vermelerine neden olabilecektir. Kullanılan ölçek türü nedeniyle güvenirliliğin yapay olarak artabileceği göz önünde bulundurulmalıdır (Meglino ve Ravlin, 1998; Maden, 2010). (Çiçek,2013)' göre bu nedenle sosyal beğenirlik ölçeğinin kullanılması düşünülmüş olsa da katılımcıların yanıtlandıracağı ölçek maddelerin sayısını fazlalaştıracağından yeni bir ölçek eklenmesi yoluna gidilmemiştir.

#### **Yönetimsel Uygulama**

Günümüzde kurum açısından işgücünün önemli bir parçası olan kadın çalışanların istihdamı geliştirilmesi, kurumun başarısı için önemli yere sahip olmuştur. Bilgi çağının verilerine göre, kadın çalışanların sayısında çarpıcı olarak artış gözlemlenmiştir. DTÖ'nün verilerine göre daha önceki verilerle karşılaştırıldığında günümüz iş hayatında kadın çalışanlar geçmişe nispeten daha fazla yer almaktadırlar. Küresel boyuta göre kadınların iş yaşamına katılımları ülkeden ülkeye, sektörden sektöre göre değişiklik göstermektedir. Bununla birlikte, kadın çalışanlar açısından iş yaşamı pek çok avantaj sağlamasıyla birlikte bunun yanında farklı sebeplerden kaynaklanan engelleri de barındırmaktadır.

Kadın çalışanların üst düzey yönetim pozisyonlarına gelmelerini engelleyen görünmez engellere Cam-Tavan kavramı adı verilmektedir. Yapılan araştırmaların bazılarında Cam-Tavan için sadece büyük işletmelere odaklanması ekonominin genelinin gözden kaçırılabilmesine sebep olmuştur. Cam-Tavanla ilişkili üç farklı görüşten söz edilebilir. Birincisi kadın çalışanlar kendi çabalarıyla ve çalışmalarıyla üst yönetim pozisyonlarına gelebilecektir; ikinci kadın çalışanlar iş yaşamında yükselirken, iş ile ev işlerini dengeleyerek mücadele edeceklerdir; üçüncü aşamada ise, küçük kurumlar ile bu kurumlardaki kadın çalışanların girişimsel başarılarının yok sayılmasıdır. Bu yüzden de verilerin değerlendirilmesi sonucunda sadece büyük kurumların değerlendirmeye tabi tutulması Cam Tavan sendromuyla ilgili objektif sonuçlara varılmasını engellemesine neden olmaktadır. Örneklem alınan işletmeler ölçek yapısı göz önüne alındığında orta büyük ölçekli işletmeler

olduğu için KOBİ ölçeğinden daha çok işletmenin araştırmaya dahil edilmesi bulguların genelleştirmeyle ilgili fayda sağlayacaktır.

Kurumlarda üst yönetim pozisyonlarında başarılı ve deneyimli kadın yöneticilere sahip olmasında ilk önce kariyerindeki engelleri azaltmalı hatta tamamen ortadan kaldırmalıdır. Kurumlarda işveren ile iş gören arasındaki etkili iletişimlerini sıraladığımızda etkili iletişim, olumlu ilişkiler, saygınlık, kariyer, çalışanlara terfi fırsatının sunulması, iş zenginleştirme ve ödüllendirme sistemi olarak sayılmaktadır. Bu örneklerle bakıldığında çalışanların kendi kurumuna bağlılığını sağlayan faktörler genelde örgütsel faktör içerisinde yer almaktadır. Kadın çalışanların Cam-Tavan sendromunu aşması onları çalıştığı işyerlerine bağlayacak ve üst düzey yönetim pozisyonlarına gelmelerine fırsat sağlayacaktır. Aslında örgütsel faktörlerden kaynaklanan sorunlar çözüldüğü sürece Cam-Tavan engellerinin de aşılabacağı öngörülmüştür.

Gerek kamu kurumlarında gerekse özel kurumlarda, yöneticilerin Cam-Tavan sendromunun üstesinden gelebilmesi için örgütlerde yapılacak değişimlere bağlı olmaktadır. Kurumlarda kadın çalışanlara olan güven duygusunu oluşturan ve destekleyen örgüt kültürünün oluşturulması, değişimlerin başında gelmektedir. Her bireyin eşit olduğu ve üst düzey yönetime de yükselmelerinde adil bir davranışın uygulanması tüm örgütlerin vazgeçilmez politikası olması gerekmektedir. Bu değişimlerin uygulanmasında kurum yöneticilerinin mentorluk görevleri bilinçlerine sahip olmaları temel bir unsurdur. Kurum içerisinde kurulacak olan sosyal iletişim ağına çalışanların serbestçe dahil olmaları, çalışanların kendi aralarındaki bağlılığı artıracaktır. Bu sonuçlara göre, örgütsel bağlılığı, yapacağı işlerin gönülden yerine getirmeleri ve doğru yapılması sonucu kurum performansının artmasına neden olacaktır (Göktaş Kulualp, 2015: 120).

Kurumlarda rol belirsizliğinin ortaya çıkmasının temeli örgütsel ya da kişisel faktörlerden kaynaklanmaktadır. Örgütsel faktörlerden ise, işgörenlere verilen rolün net olarak tanımlanmaması ya da tanımlanan bir rolün net olarak aktarılmaması sonucu kurumlarda rol belirsizliği ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucu işgörenin kendisinden beklenen rol ile ilişkili bilgilere sahip olmaması ve rolün gereğini yerine getirememesine neden olabilmektedir. Gün geçtikçe kurumun çok büyük ve karmaşık yapıya sahip olması sonucunda kurumun büyümesiyle beraber getirdiği yeniden yapılanması, iş aşamasında kullanılan teknolojinin gelişmesi, çalışan personellerin değişimleri ve kurum içi bilgi akışının tıkanmasını sağlayan rol belirsizliği örgütsel faktörlerden kaynaklanmaktadır. Diğer rol belirsizliğinin kişisel faktörlerden kaynaklanma nedeni ise, rolün sahibi olan işgörenden kaynaklanmaktadır. İşgörenin bulunduğu kurumda sahip olduğu rol, bu role ilişkin olan algı ışığında

şekillenmesine neden olmaktadır. Kurumlarda işgörenlerin bir rolü algılama sürecinde yetersizlik ya da eksiklik varsa bu da işgörenin rolü layığıyla oynamasına engel yaratabilecektir (Arslan ve Üngüren, 2017: 46).

Kurumlarda işgörenler için adalet algısı önemli bir güdüleyicidir. İşgörenler kendilerine adil davranıldığına inandığı sürece onların örgüte olan özdeşleşmesi artmakta ve duygusal, ahlaki, olarak çalıştıkları kurumlara daha da bağlı kılmaktadırlar. Tüm çalışanlara kurum tarafından adil davranılmadığı sürece, işgörenler çalıştıkları kurumlarına yönelik olumsuz tutumları sergileyebileceklerdir (Eğilmezkol, 211:117). Literatür kısmında da yer aldığı gibi kurumlarda çalışanların adalet algısının düşük olması, çalışanların kariyerlerinde yükselmelerine olumsuz etki edecektir. Adalet algısı Cam-Tavan sendromu ilişkisinin ortaya çıkmasında, güçlendirici Hofstede'nin modeline göre iki ülkenin araştırma örnekleimine katılan Türk ve Kırgız hizmet sektörlerindeki çalışanlara bir değerlendirme yapılmıştır. Kırgızistan açısından bu araştırma, analiz aşamasında hizmet sektöründe gerçekleşmiştir. Bu hizmet sektörleri (Devlet bankası, Devlet Hastanesi, Hazine Bürosu, Konaklama Tesisleri vs dir. Toplam bu araştırmaya katılan hizmet sektörlerinde 225 çalışan olup, bunlardan 136' sını kadın çalışanlar diğer 89'ü ise erkek çalışanların yanıtlarıyla gerçekleşmiştir. Türkiye'de (Konaklama Tesisleri, Özel Hastane ve Banka) hizmet sektörlerinde yapılmıştır. Araştırmaya katılanların sayısı 225 kişi olup, bunlardan 132'si kadın çalışanlar diğer 93'ü ise erkek çalışanların yanıtlarıyla gerçekleşmiştir. İki ülkede yapılan bulguların sonuçlarına göre Kırgız toplumu ile Türk toplumu arasında güç aralığı açısından değişiklik ortaya çıkmıştır. Türk hizmet sektörlerinde çalışanların güç aralığı Kırgız hizmet sektörlerine kıyasla daha da güç özelliğine sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu iki ülkede hizmet sektörlerinde güç aralığının skoru Kırgızistan'da 2,89 Türkiye'de ise 2,93 olarak ortaya çıkmıştır. Türkiye'de konaklama tesislerinde otel sahibi ya da (patron, boss) ile çalışanların arasında güç mesafesi fazla olduğu bilinmiştir. Patron ile aralarında güç mesafesinin fazla olduğu için çalışanlar sürekli çekinirler kendilerinde var olan fikirlerini rahat bir şekilde aktaramayacaklardır. Bu yüzden de çalışanlar üst düzey yönetim kademesine yükselmelerinde çalışanlar zorluk çekmektedirler. Kırgızistan'dan açısından güç mesafesinin düşük ortaya çıkması bir yandan çalışanlara fırsat tanımaktadır. Çünkü ast üst ilişki çalışanların kariyerlerinde çok önemlidir. Güç mesafesinin düşük olması çalışanlar kendilerini rahat bir şekilde ifade etmektedirler ve çekinmeden, ürkmeden patron olsun, üst yönetici olsun rahat bir şekilde iletişim kurabilecektir. Bununla beraber kariyerlerinde yükselmelerine çalışanlara engel olmayacaktır.

Kırgız hizmet sektörlerinde ise Türk hizmet sektörüne kıyasla daha eril özelliğine sahip olan çalışanlar hizmet verdiği ortaya çıkmıştır. Kırgız toplumlarında erkeklerin

kadınların çalışmasına olumlu bakmazlar, daima önyargılı davranmaktadırlar. Kadınların yeri evde olmak ve iyi bir anne olmak düşüncesindedirler. Yukarıda da bahsedildiği gibi Kırgız kadınları 25-34 yaş arasında doğum yaptıkları için kariyerlerine odaklanmamaktadırlar. Bu yaş arasında Kırgız erkeklerin ağırlık olduğu ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak Kırgız hizmet sektörlerindeki bulgulara göre; Eril özelliği Kırgız toplumunda Türk toplumuna kıyasla fazla olduğu kanıtlanmıştır. Bireyci özelliğine göre Kırgız toplumu ve Türk toplumu benzer düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır.

G. Hofstede kültür modeline göre, ulus kültürü dört boyutta ele alınmıştır. Bunlar güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-toplulukçuluk ve erillik-dişiliktir. Bizim araştırmada belirsizlikten kaçınma boyutu hariç diğer boyutları yer almıştır. Kurumlarda güç mesafesinin fazla olması; işveren ile işgören arasındaki fark fazla olacaktır, bir merkezi yapının hâkim söz konusudur, işgörenlere neyin nasıl yapılacağı hakkında ayrıntılı bilgilendirilir, işgörenler arasında ücret farklılıkları fazla olacaktır ve işverenler bir babacan otokrat olacaktır (Öncül ve diğ, 2016: 259). Kurum açısından güç mesafesinin düşük olması işgörenlerin üst yönetici ile astları tarafından verilen kararları rahat bir şekilde sorgulayarak yerine getirmeleri için olanak tanıyacaktır. Bu da olsa kurumun daha yatay bir yapıya sahip olduğunun simgesidir (Azizoğlu, 2011: 57). Kurumlarda belirsizlikten kaçınma, işgörenlerin belirsizliklere karşı verecekleri tepkilerle ilgilidir. Belirsizlikten kaçınan toplumlarda kariyer, iş güvencesi ve emeklilik ikramiyesi önemli olmaktadır. Kurumlarda çalışanların geleceğe yönelik endişe ve iş stresi derecesi yüksek olmaktadır. Diğer bireycilik ve toplulukçuluk boyutunda ise kurumlarda çalışanlar için önemli olan kurallar ve normların, öncelikli olarak bireysel ihtiyaçlar mı yoksa grubun ihtiyaçların karşılanmasına mı önem verdiklerinin altını çizmektedir. Kurumların toplulukçu yapıda olması, işveren ile işgören arasında bir ahlaki temellere dayalı olan ilişkileri içermektedir. Kurumlarda işgörenlerin düşük performans sergilemesi işten çıkarmak için bir sebep değildir. Bu konuya güzel bir örnek; Japon kurumlarında görmeyi mümkün kılmaktadır. Diğer bir kültür boyutu ise erillik/dişiliktir. Bu boyutta ise insanların kendi aralarındaki ilişkiler ön planda olmaktadır. Kurumun dişil özelliğine sahip olması, işgörenlerin katılımı, eşitliği ve dayanışması ön planda olmaktadır. İşgörenlerin arasında ilişkilerde nazik, merhametli ve neşe dolu bir hava hâkim olacaktır. Kurumun eril kültür özelliğine sahip olması, bu kurumdaki işgörenlerde yükselme tutkuları, otokratları ve baskıcı tavırları, rekabetin önemli olması atılganlık, para kazanma gibi eğilimleri görülmektedir (Öncül ve diğ, 2016: 267).

Günümüzde kadınların ekonomik üretim ve düzenleme faaliyetlerine katılımı açısından insanlık kadar çok eski olmasına rağmen, ciddi olarak endüstri devrimi ile birlikte

değişikliğe uğramasına neden olmuştur. Bu gelişme ve değişme sonucu beraberinde getiren endüstri döneminin önemli sonuçlarından birisi de kadınların çalışma hayatına katılımlarının artması olmuştur. İş dünyasında kadınların sayısı endüstri döneminden bugüne kadar artmasına rağmen, üst yönetim pozisyonlarda lider kadın çalışanların oranı istenilen oranda bulunmamaktadır. Bu durumu arttırabilmek için öncelikli olarak tüm nedenleri ortaya koymak ve sonuca göre çözüm önerilerini almaları gerekmektedir. Özellikle kurumlarda deneyimli, becerikli ve üretici yöneticilere ihtiyaç duyulur. Kurumlar kadın ile erkek çalışanlara eşit fırsat sağlamasıyla birlikte yeteneklileri kendi bünyesine çekerek dünya çapındaki yarışmalarda avantajlı olmalarını sağlamaktadır. Bu nedenle de kurumlar, kadın çalışanları bir potansiyel yönetici olarak benimsemeleri için gerekli olanakları sağlamaları gerekmektedir. Yukarıda bahsedildiği gibi erkek çalışanlarda olduğu gibi kadın çalışanlarda da kariyer geliştirme danışmanlığı olması gerekir. Kurumlar da kadın ile erkek yöneticilerin deneyim, bilgilerini ve tecrübelerini paylaşacakları bir sistem oluşturulması gerekir. Tüm kurumlarda kadın çalışanlar kendilerini bir yönetim takımının bir parçası olarak kabul edilmeli ve o takımın üyesi olarak kabul edildiği için kurum tarafından cesaretlendirilmelidir.

Üst düzey yönetim pozisyonuna yükselmeyi arzu eden kadın çalışanların karşı karşıya kaldığı engelliklerle, cam-tavan sendromun üstesinden gelmek için öncelikli olarak tutarlı, kararlı ve hırslı olmaları şarttır. Bununla beraber kadın çalışanlar ev ile iş yaşamını birbirleriyle karıştırmamalıdır. Gerçekten de kariyerlerinde yükselmeyi çok isteyen kadınlar toplum baskılarından uzak durmaları ve kararlarını kendileri vermeleri gerekecektir. Sonuç olarak önünde koydukları hedefe yönelik davranışları ve yeteneklerini zorlayarak tüm tutumları sergilemeleri önerilir.

En önemli önerilerden biri de kadın yöneticiler ileride kariyer engellerin üstesinden geldikten sonra, kendileriyle beraber çalışan takım arkadaşlarını desteklemeli ve hangi cinsten olmalarına rağmen ne olursa olsun, yetenekli, motivasyonu yüksek çalışanların önünü açmaya yardımcı olmalıdır.

### **Gelecek Araştırma Öneriler.**

Araştırma, anketimize katılan 450 katılımcıdan oluşan örneklem grubunun verdikleri yanıtlar ile sınırlandırılmıştır. Cam-Tavan sendromunun ortaya çıkmasında rol belirsizliği ve örgütsel adaletin etkisini incelemeye yönelik araştırmaların göreceli ve sınırlı olması, bu konuda yapılacak araştırmaların önemini arttırmaktadır. Tez çalışmasının, incelenen örgütsel değişkenler arasında önerilen ilişkileri, ulusal kültürün güçlendirici rolünü de göz önüne alarak sorgulaması nedeniyle örgüt araştırmalarına orijinal bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Tek bir sektör yerine örgüt türüne göre (orta ve büyük ölçekli işletmeler) örneklem almak çalışmanın güçlü bir yönü olmasına rağmen, sektörlere göre tanımlanacak alt iş kollarında belirlenecek segmentlerle bu araştırmayı tekrarlamak bir ileri araştırma önerisi olabilecektir.

Spesifik örgütsel yapının değişkenleri, spesifik değişimi ile moderator etkisi yeni araştırma da test edilebilir. Bu değişkenlerin bir kısmı doğrudan organizasyon yapısının diğer kısmında iş odaklı değişkenler olabilecektir. Rol belirsizliği ve Adalet değişkenin Cam tavan sendromuna olan etkisinde yapının merkezileşme, formülleşme ve kontrol alanı gibi özellikleri araştırma modeline dahil edilebilir. İşe yönelik olarak eklenebilecek diğer değişkenler ise işte karşılıklı bağımlılık ve iş karakteristikleri (Oldham Hackman, 1981) olabilecektir.

Araştırma bireysel düzeyde (performans, geri bildirim, işin anlamlılığı, iş bütünlüğü) analizi ile gerçekleştirilmiştir. Çalışma grubu içinde bireylerin cam-tavan sendromuna yönelik algıları grup içi dinamikler göz önüne alarak incelemeye değerdir. Örneğin; çalışma gruplarında belirlenecek kadın ve erkek çalışan grup düzeyinde sayısı, kadın çalışanların diğer kadın çalışanlar ve erkek çalışanlarla belirlenecek ilişkisel demografi bileşenleri (eğitim düzeyi, yaş, kıdem, medeni durum) her çalışma grubunda Cam-Tavan sendromu için gruba göre ayrıca belirlenebilir.

Bu araştırmaya dahil edilecek kurum kültürü ve onun altında incelenecek grup kültürü ile söz konusu örneğin ilişkiler değişebilecektir.

Araştırmada şartlı değişken olarak belirtilen ulusal kültürün doğrusal etkisi incelenmiştir. Ulusal kültürün doğrusal olmayan (karesel) etkisinin şartlı değişken teşhisinde incelenmesi ileri bir araştırma konusu olabilecektir.

## KAYNAKÇA

- Aydın Tükel Türk, Ş. Ve Şahin Perçin, N. (2008). "Turizm Sektöründe Kadın Çalışanların Karşılaştığı Kariyer Engelleri Ve Cam Tavan Sendromu: Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Stratejiler", *Yönetim Bilimler Dergisi*.
- Adair, K. (1999). "Cracking The Glass Ceiling: Factors Influencing Womens Attainment Of Senior Executivite Positions" *Published By Dissertation.Com, USA*.
- Özyer, K. Ve Azizoglu, O. (2014). "İş Hayatında Kadınların Önündeki Cam Tavan Engelleri İle Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki", *Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1): 95.
- Aidoo, E. Ve Cyndy Achira, D. (2016). "Factor That Influence The Glass Ceiling. Evidence From Formal Sector Organisations In Ghana", *British Journal Of Economics, Managment&Trade*, 12(1): 1-13.
- Afacanfindıklı, M. Ve Pınar, I. (2014). "Örgüt Kültürü Algısı Ve Örgüt Çift Yönlülük İlişkisi: Örgütsel Düzeyde Bilgi Paylaşımının Aracılık Etkisi", *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 21(1): 156.
- Anttila, E. (2014). *Components Of Organizational Commitment*, University Of Tampere School Of Education Master's Thesis.
- Ay, G. Ve Koç, H. (2014). "Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Öğretmenler Üzerinde Bir İnceleme", *İşletme Araştırmalar Dergisi*.6(2): 76-90
- Atalay, İ. (2005). *Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Adalet*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Akgündüz, Y. Ve Güzel, T. (2013). Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisi, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(3): 2.
- Avşar Kuğun, O. Aktaş, E. Ve Güripek, E. (2013). "Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarında Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarının Rolü", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
- Azırı, B. (2011). "Job Satisfaction: A Literature Review", *Managment Research And Practice*, 3(4): 77-86.
- Akın, Ö. Ve H, Erdostçolak, (2012) "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2): 93.

- Adıgüzel, O. (2012). “İşle İlgili Stres, Rol Çatışması Ve Rol Belirsizliğinin Beklenen Personel Devri Üzerine Etkisi” *Hemşireler Üzerine Bir Uygulama, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(3): 164.
- Alper Ay, F. (2013). *Ulusal Kültürün Motivasyona Etkisi: Sivas İlinde Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Ay, D. (2014). *Ulusal Kültür, Örgüt Kültürü, Örgütsel Politika Algısı Ve Sendika Üyesi Olma Eğilimi İlişkisi*, Doktora Tezi Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ve Otelciliği Anabilim Dalı, Balıkesir.
- Azizoğlu, R. (2011). *Kültür Örgütsel İletişim Üzerine Etkisi: İki Farklı Ülkede Faaliyet Gösteren İki İşletme Arasında Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Arslan, S. Ve Üngüren, E. (2017). “Rol Çatışması Ve Rol Belirsizliğinin Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi: Alanya Belediyesi’nde Bir Araştırma” *ÇYYD*, 26 (4): 43-84.
- Akbolat, M. Işık, O. Ve Uğruluoğlu, Ö. (2011). “Sağlık Çalışanların Kontrol Odağı, İş Doyumu, Rol Belirsizliği Ve Rol Çatışmasının Karşılaştırılması” *H. Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29(2): 28-29.
- Almagtome, A. (2015). *Ulusal Kültürel Değerlerin Kuramsal Çevresel Açıklamalara Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Başaran, B. (2004). *Örgüt İçi İletişim Ve Yönetime Katılma İlişkisinin Genel Memnuniyet Üzerine Etkisi: Sektörel Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü., Ankara.
- Başaran, N. Ve Nuroğlu, E. (2015). “İslami Finans Kurumlarında Kadın Çalışanlara Yönelik Tutumun Cam Tavan Sendromu Bağlamında Analizi”, *Kadem Araştırmaları Dergisi*, 162.
- Bayrak, S, Ve Mohan, Y. (2001). “Erkek Yöneticilerin Çalışma Yaşamı Ve Liderlik Davranışları Açısından Kadın Yöneticileri Algılama Tarzları”, *Amme İdare Dergisi*, 34(2): 89-90.
- Boydak Özan, M. (2009). “Okul Yöneticiliğinde Cam Tavan Sendromunun Yaşanmadığı Bir Ada Örneği: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29): 20-21.
- Besler, S, Ve Oruç, İ. (2010) “Türkiye’de Ve Yazılı Basında Kadın Yöneticiler”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (1): 26.

- Bağcı, Z. (2013). “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme”, *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*, 19(9): 165-166.
- Bayhan Karapınar, P. (2011). Performans Değerlendirme Kriterlerinin Örgütsel Adalet Ve İş Tatmini İlişkisindeki Düzenleyici Etkisi. *H.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2): 117.
- Behrani, P. (2017). “Organisational Justice And Employee Happiness”, *International Journal Of Research And Review*, 4(7): 124
- Başar, U. (2011). *Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Özdeşleme Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Görgül Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimler Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Babaoğlu, E. Ve Ertürk, E. (2013). “Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(2): 88.
- Baltacı, F. Güçlü, C. Ve Çeliker, N. (2014). “Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet Algısı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3): 357.
- Bulut, E. Ve Çavuş, G. (2015). “Liderlik, Motivasyon Ve Ödüllendirme İlişkilerinin İncelenmesinde Kısmi En Küçük Kareler Yol Analizinin Kullanılması”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2): 593.
- Basım, H. Erkenekli, M. Ve Şeşen, H. (2010). “Birey Davranışındaki Kontrol Odağının Rol Çatışması Ve Rol Belirsizliği Algısı İle İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”, *Amme İdaresi Dergisi*, 43(1): 150.
- Colquitt, J. A. (2001). “On The Dimensionality Of Organizational Justice: A Construct Validation Of A Measure”, *Journal Of Applied Psychology*, LXXXVI, 3, 386-400.
- Ceylan, A. Ve Ulutürk, Y. (2006). “Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini Ve Performans Arasındaki İlişkiler”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1): 48.
- Can Türk, O. (2009). *Örgütsel İletişim Ve Yetki Devrinin Çalışanların Rol Belirsizliği Üzerindeki Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Chairperson, K. (1995). “The Glass Ceiling Task Force Report” Pp, 7.
- Çalışkan, A. (2012). *Kamu Sektöründe İstihdam Edilen Kadınların Kariyer Engellerini Ve Cam Tavan Sendromunu Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Çirkova, Aİ. (2013). *Kadınları Kamu Ve Ticarete: Rus Ve Fransa Pratik Analizine Göre Kıyaslamak*, (Jenshina Vo Vlasti İ Biznese: Sravnitelniy Analiz Rossiyskix İ Fransuzkix Praktik), Pp 2.
- Çınar, Z. (2010). "Coaching Ve Mentoring", *Paradoks, Ekonomi, Sosyal Ve Politika Dergisi*, 3(1): 1-25.
- Çetin, F. Basım, N. Ve Karataş, M. (2011). "Çalışanların Problem Çözme Becerilerinde Örgütsel Adalet Algısı Ve İş Tatminin Rolü", *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 18(1): 73.
- Çağlayan, V. Attar, M, Ve Nedra, M. E. (2017). "The Relationship Between Organizational Justice Perception And Organizational Commitment: A Study On Doğu Otomotiv Authorized Dealers İn Konya", *Suleyman Demirel University The Journal Of Faculty Of Economics*, 22(2): 599-612.
- Çelik, M. Turunç, O. Ve Bilgin, N. (2014). "Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Psikolojik Sermaye Üzerine Etkisi: Çalışanların İyilik Halinin Düzenleyici Rolü", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(4): 561
- Çelikkol, M. (2015). *Ulusal Kültürel Özelliklerin Rekabetçilik Ve Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Uluslararası Düzlemde Bir Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Doğan, S, Ve Kılıç, S. (2014). "Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Türleri, Boyutları Ve Benzer Kavramlarla İlişkilerine Yönelik Bir Yazın İncelenmesi", *H.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi-Dergisi*, 32(2): 115-116.
- Demirkaya, H. Ve Şimşek Kandemir, A. (2014). "Örgütsel Adaletin Boyutları İle Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir İşletme İncelemesi", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2): 264.
- Doğan, H. (2002). "İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim Ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü", *Gazi Üniversitesi, SMYO*, 71-72.
- Dörtyol, İ. (2012). *Ulusal Kültürün Algılanan Hizmet Kalitesi Ve Algılanan Müşteri Değeri Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Üretim Yönetimi Ve Pazarlama Bilim Dalı, Sivas.
- Erol, S. (2015). "Türkiye'de Kadının Çalışma Hayatında Katılımının Belirleyicileri", *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3): 15.
- Erçen, Y. (2008). *Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejisi: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana.

- Erbaş, S. (2011). *İşletmelerde Kültürel Farklılıkların Yönetiminde Halkla İlişkilerin Rolü Ve Türkiye'deki İşletmeler Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Erkenekli, M. (2000). *Rol Çatışması Ve Rol Belirsizliğinin İşgören Tatmini Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bilişim Sektöründe Uygulamalı Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Filizfidan, H. (2014). *Örgütsel Adalet İşe İlişkin Strese Etkisi: Çalışanlar Üzerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçe Şehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynaklar Başkanlığı, İstanbul.
- Gupta, S. (2018). "Glass Ceiling In 21'st Century: Women In Managment", *International Journal Of Managment Studies*, 3(5): 84.
- Guinness, P. (2010). "Geography Fort He IB Diploma Patterns And Change", Cambridge University Press Amazon. Co.Uk.
- Güler Bilir, S. (2005). *Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı Ve Kadınların İşyerinde Karşılaştıkları Mesleki Baskılar: Trakya Bölgesin İmalat Sektöründe Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Greenberg, J. (1982). "Approaching Equity And Avoiding Inequity In Groups And Organizations. İnj. Greenberg And R. L. Cohen Eds, Equityand Justice İn Social Behavior, 339.
- Greenberg, J Ve Cropanzano, R. (2001). "Advances İn Organization Justice", Stanford University Press Stanford, California.
- Gücel, C. (2013). "Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Örgütsel Adaletin Rolü", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2): 177.
- Guimaraes, T. A., Gomes, A. O., Ribeiro Correia, P. M. A., Oliveira, İ. Ve T, Piazzentin. (2017). "Role Conflict And Role Ambiguity İn The Work Of Judges: The Perceptions Of Portuguese Judges", *Brazilian Journal Of Public Administration*, 51(6): 927-946.
- Güleç, R. (2013). *Rol Çatışması Ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişliğe Etkisi Ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Hasanova, L. (2016). *Kadınların Profesyonel Kariyerleri*, (Professionalnaya Karera Jenshin), Www. Modern. Ru.
- Helvacı, A. (2002). "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2): 156.

- Hofstede, G. (1993). "Cultural Constraints In Management Theories", *Academy Of Management Executive*, 7(1): 89.
- Hofstede, G. (1983). "National Cultures In Four Dimensions", *A Reasearch-Based Theory Of Cultural Differences Among Nations, İnt, Studies Of Man, Org.*, 8(2): 46-74.
- Hackman J. R. And Oldham G.R. (1976). *Work Redesign*. Philippines : Addison -Wesley
- Ibrahimoglu, N., Yaşar Ugurlu, O. Ve M, Kızılcıoğlu. (2011). "Örgütlerde Mentorluğun Örgütsel Güven Algısına Etkisine İlişkin Bir Araştırma", *Ç.U. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3): 297-318.
- Içerli, L. (2010). "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım" *Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi*, 5(1): 77.
- Işcan, Ö, Ve Naktiyok, A. (2004). "Çalışanların Örgütsel Bağdaşmalarının Bireycileri Olarak Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Algıları" *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59(1): 183.
- Işcan, Ö. Ve Sayın, U. (2010). "Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki" *Atatürk Üniversitesi İktisat Ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4): 198.
- Işık, E. (2014). *Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, Örgütsel Destek Ve Sağlık Çalışanlarında Tükenmişlik*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetim Anabilim Dalı, İstanbul
- Karataş, A. (2013). "Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Kariyer Farklılaşması: Muğla İli Örneği", *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(2): 6.
- Karcıoğlu, F. Ve Lelebici, Y. (2014). "Kadın Yöneticilerinde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(4):36.
- Korkmaz, A. Ve Laptalı Oral, E. (2009) "İnşaat Sektöründe Lisan Eğitimi Ve Sonrasında Mesleki Kültürlerin Karşılaştırılması", 201.
- Kuzulugil, Ş. "Hepimiz Bir Miyiz, Türkiye'de Değer Bazlı Alt Kültürler", 2.
- Batır, F, Ve Gürbüz, E. (2016) "Türkiye'nin Toplumsal Kültür Eğilimleri: Globe Araştırmasından Sonra Ne Değişti", *Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*,7.
- Kara, N. (2010). *Rol Belirsizliği Ve Rol Çatışmasının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisinin Araştırılması*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Korkmaz, A. (2009). *İnşaat Sektöründe Lisans Eğitimi Ve Sonrasında Mesleki Kültürlerin Karşılaştırılması*, Çukurova Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü, Adana.

- Kalkan, A. (2013). *Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal Ve Görgül Bir Araştırma*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Konya.
- Korkmaz, H. (2014). "Yönetim Kademelerinde Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı Ve Cam Tavan Sendromu", *Akademik Sosyal Araştırma Dergisi*,
- Korkmaz, H. (2016) "Glass Ceiling Syndyrome And Women In Top Managment : Case Of Botswana", *Proceedings Of The IRES 26 Th International Conference, Paris, France*.
- Karaca, A. (2007). "Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Korkmaz, H. (2016). "Yönetimde Kadın Ve Cam Tavan Sendromu" Alternatif Politika.
- Cam, E. (2003). "Türk İstihdam Politikasında Çalışan Kadınlar Ve Uygulanan Politikalar 2: İstihdam Politikaları", *Çelik İş Sendikası Aylık Yayın Organı*, 3(13): 25.
- Kılınç, S. (2014). *Örgütsel Adaletin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Örgütsel Sinizm Tutumlarına Etkisi (Malatya İli Öğretmenleri Üzerinde Bir Uygulama)*, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, Malatya.
- Karatepe, S. "Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 128-129.
- Kara, N. (2010). *Rol Belirsizliği Ve Rol Çatışmasının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisinin Araştırılması* Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Knutson, J. Ve Raymond, S. (1999). "Dimensions Of The Glass Ceiling In The Hospitality Industry", *Cornell Hotel And Restaurand Administration Quarterly*, Pp, 64-64.
- Kadın İstihdamı: Küresel Eğilimler Ve ILO Eylemi*. (Jenskaya Zanyatost: Globalnie Tendensii Deystvie Mot), International Labour Office Geneva, 2005 Moskva.
- Lewis, E, Ve Fagenson, A. (1995). "Strategies For Developing Women Manegers; How They Fulfill Theirs Objectives", *Journal Of Management Devolopment*, 39-53.
- Mızrahi, R. Ve Aracı, H. (2010). "Kadın Yöneticileri Ve Cam Tavan Sendromu Üzerinde Bir Araştırma", *Organizasyon Ve Yönetim Bilimler Dergisi*, 2(1): 150.
- Meydan, C. (2010). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç Ve Örgütsel Adalet Algularının Bireyin İş Tatmini Ve Örgüte Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Kamuda Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimler Enstitüsü Savunma Yönetim Ana Bilim Dalı, Ankara.

- Minibaş-Poussard, J, Erkmen, T. Ve Karsak, B. (2003). "Kadın Yöneticilere İlişkin Sosyal Temsiller: Bankacılık Sektörüne Yönelik Bir İnceleme", *Galatasaray Üniversitesi Bilimsel Araştırma*.
- Muhammad, Z. I., R, Muhammad, F, Anun Ve Samina N. (2017). "The Impact Of Organizational Justice On Employee Performance In Public Sector Organization Of Pakistan", *International Journal Of Economics & Managment Sciences*, 6 (3): 30.
- Menteşe, M. (2007). *İş Doyumu, Rol Çatışması Ve Rol Belirsizliği İle Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Kütahya.
- Mikander, C. (2010). *The Impact Of A Reward System On Employee Motivation İn Motonet-Espoo*, Degree Thesis International Business.
- Mutlu, S. (2012). *Elektronik-Posta Kullanımında, Benimsenmiş Ulusal Kültürel Değerlerin Genişletilmiş Teknoloji Kabul Modeli Üzerindeki Rolü: Demir-Çelik Sektöründe Bir Alan Araştırması*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Murray, R. (2010). "Cracking The Highest Glass Ceiling Aglobal Comparison Of Women's Campaigns For Executive Office", *Greenwood Publishing Group*, Pp 69.
- Obamiro, J. K. Ve Obasan, K. (2011). "Glass Ceiling And Women Career Advancement: Evidence From Nigerian Constrution İndustry". *Iranian Journal Of Managment Studies*, 6(1): 77-97.
- Örücü, E., Kılıç, R. Ve T, Kılıç. (2007). "Cam Tavan Sendromu Ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerinde Engeller: Balıkesir İli Örneği", *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 14(2): 1-18.
- Özyer, K. Ve Orhan, U. (2012). "Cam Tavan Sendromunun Çalışanların Korku Düzenlerine Etkisi Var Mıdır? Eğitim Sektörü Üzerinde Bir Uygulama", *The Journal Of Academic Social Science Studies*.
- Öğüt, A. (2006). "Türkiye'de Kadın Girişimciliğin Ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Camtavan Sendromu".
- Özarallı, N. Ve Torun, A. (2011). "Biçimsel Ve Biçimsel Olmayan İletişim, Yönetici İle Kuruma Duyulan Güven Ve Üstün Uzmanlık Gücü Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", *Bilgi Ekonomi Ve Yönetim Dergisi*, 6(2): 102-103.
- Özdevecioğlu, M. Can, Y. Ve Akın, M. (2013). "Organizasyonlarda Pozitif Ve Negatif

- Duygusalılık İle Bireysel Ve Örgütsel Saldırganlık Arasındaki İlişkiler: Fiziksel Aktivitelere Katılımın Rolü”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2): 160-161.
- Öykü İyigün, N. (2012). “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(11): 50.
- Öder Oğlu, S. (2010). *Örgütsel Adalet Algısı, İş İle Çatışması Ve Algılanan Örgütse Destek Arasındaki Bağlantılar*, Yüksek Lisans Tezi Anakara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Anakara.
- Özaydın, M. Ve Özdemir, Ö. (2014). “Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1): 253-254.
- Özünü, D. (2013). *Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Kütahya.
- Özdevecioğlu, M. (2003). “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18 (2):113-130
- Parlaktuna, İ. (2010). “Türkiye’de Cinsiyete Dayalı Meslek Ayrımcılığın Analizi”, *Ege Akademik Bakış*, 10(4): 1226.
- Poyraz, K. Kara, H. Ve Çetin, S. (2009). Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1): 75-76.
- Pan, X., Chen., M., Hao, Z. Ve Bi, W. (2018). “The Effects Of Organizational Justice On Positive Organizational Behavior: Evidence From A Large-Sample Survey And A Situational Experiment”, *This Article Was Submitted To Organizational Psychology, A Section Of The Journal Frontiers In Psychology*,
- Roshin, S Ve Solnsev, S. (2006). *Kim Cam Tavani Aşar: Dikey Cinsiyet Ayrımı Rus Ekonomisinde*, (Kto Preodelevaet Steklyannıy Potolok: Vertikalnaya Gendernaya Segregasya V Rossiyskoı Ekonomike) Moskova.
- Rüya Serpil, (2014). *Örgütsel Adalet Algısının Ve İş Tatminin Çalışanların İş Performansına Olan Etkileri: Ampirik Bir Çalışma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçe Şehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul.
- Soyşeker, S. (2006). “Cinsiyet Ayrımlığı Olarak Üstün Erillik Olgusunun Aile İşletmelerindeki Etkisi: Kuramsal Bir Bakış”, *Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2): 17.

- Serzarslan, M, Ve Bulgurcuoğlu, A. (2016). "İstanbul Gençlik Ve Spor İl Müdürlüğü'nde Kadın Yöneticilerin İşgörenlerce Değerlendirilmesi", *The Journal Of Academic Social Science Studies*, 68-91.
- Şahin, D. (2009). *Ankara Keçiören Eğitim Ve Araştırma Hastanesi Hemşirelerinin Rol Çatışması-Rol Belirsizliği Ve Tükenmişlik Durumları*, Yüksek Lisans Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Schneer, J. Ve Reitman, F. (2002). "Managerial Life Without A Wife", *Journal Of Business Ethics*, 25-30.
- Sezen, B. (2008). *Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli: Orta Ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekizmart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Şiyve, Ozan, Ç. (2004). "Kadın-Erkek Liderlik Tarzları Ve Cam Tavan" Tugiad Elegans Magazin, Sayı: 66, Mart-Nisan, Ww.Elegans.Com.Tr/Arsiv/66/ Haber 018. Html.
- Şanlı Meşhur, Ö. (2015). *Organizasyonlarda Algılanan Örgütsel Adalet İle Çatışma İlişkisi Ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Taşkın, E. Ve Çetin, A. (2012). "Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25.
- Tarasova, L. (2014). *Profesyonel Kamu İşletmecilerin Gözünde-Kadın Yönetici Yaşamı*, (Obraz Jenschiny-Menedjera V Soznanii Predstaviteley Professionalnogo Soobshestva, Pp 2-3.
- Temel, A., Yakın, V. Ve Misci, S. (2006). "Örgütsel Cinsiyetlerin Örgütsel Davranışa Yansımaları", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa* 13(1): 25-29.
- Tutar, H. (2003). "Örgütsel İletişim", Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Terzioğlu, O. (2014). *Doğu Akdeniz Gıda İşletmelerinde İşgörenin Rol Çatışması Ve Rol Belirsizliği Algısının İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Mersin.
- Terzi, A. R., Dülker, A. P., Afın, F., Çelik, F., Dalkıran., Tuba Yulcu, N., S. Tekin. Ve Deniz, Ü. (2017). "An Analysis Of Organizational Justice And Organizational Identification Relation Based On Teachers' Perceptions", *Universal Journal Of Educational Researc*, 5(3): 488-495.
- Tuğer, P. (2013). "Örgütlerde Performans Değerlendirme Ve Motivasyon", *Sayıştay Dergisi*, 88.

- Tunç, T. (2008). *Doktor Ve Hemşirelerde Tükenmişlik İle Rol-Çatışması Ve Rol Belirsizliği Arasındaki İlişki: Bir Üniversite Hastanesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldız, S. (2014). "Türkiye'de Cam Tavan Sendromunun Varlığı Üzerine Bir Araştırma" *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1): 74.
- Yelboğa, A. (2012). "Örgütsel Adalet İle İş Doyumu İlişkisi Ampirik Bir Çalışma", 12(2): 172.
- Yavuz, E. (2010). "Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2): 303.
- Yavuz, S. (2010). *Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatminine Etkisi Üzerinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Yürür, S. Ve Demir, K. (2011). "Örgütsel Adalet Ve Psikolojik Güçlendirme: Karşılıklı Etkileri Üzerinde Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*.
- Yiğit, F. (2010). *Bütçesel Katılım İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Rol Belirsizliğinin Ara Değişken Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Yıldırım, F. (2007). "İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi", *Anakara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(1): 257-258.
- Yüksel, M. (2015). *Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiler Üzerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Yelboğa, A. (2006). "Kişilik Özellikleri Ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi İş, Güç" *Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8 (2): 200-201.
- Yörüklüoğlu, S. (2008). *Özel Bir Hastanede Çalışan Sağlık Personelinin Rol Çatışması, Rol Belirsizliği Ve Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yeyegel Çakır, S. Ve Temel Eğinli, A. (2010). "Uluslararası İşletmelerin Web Sitelerinin Tasarımında Kültürel Boyutların Adaptasyonunun Önemi" (Uluslararası İşletmelerin Web Sitelerinin İçeriklerine Yönelik Kültürel Analiz). *ÖDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 1(2): 81-82.

- Winkler, M. (2011). "Women's Advancement In The German Hospitality Industry Despite Of The Glass Ceiling", Zugl. Haaga- Helia University Of Applied Sciences, Helsinki, Finland, Bachelorarbeit.
- Wirth, L. (2001). "Breaking Through The Glass Ceiling" Women In Managment Pp 25-26.
- Zayıf, V. (2015). *Kültürel Değerler İle Savunma Harcamaları Arasındaki İlişki: Nato Ülkeleri Üzerinde Bir Uygulama*, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Güvenlik Bilimleri, Ana Bilim Dalı, Ankara.

### **İnternet Kaynakları**

<http://www.ekk.kg/karera-degen-kyiz-kelinder-chabuulga-ttkyrgyzistan-artta-kaldyiby/>  
(16.07.2018).

**EK 1-Anket Formu (Türkçe)****Anket Formu**

Bu envanter, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon programında bilimsel amaçlı yürütülen uygulama projesinin bir bölümü olup kişisel olarak ve içtenlikle yanıtlanmasını gerektirmektedir. Envanterin hiçbir bölümüne kimlik bilgilerinizi kesinlikle yazmayınız. Yanıtlarınız sonucunda bulunduğunuz kuruma ait yalnızca genel anlamda bilgiler elde edilecek olup, verilerin analizi ile elde edilecek sonuçlar bilimsel platformda tartışılacaktır.

Lütfen tüm soruları boş bırakmadan yanıtlayınız.

Katılımınız için teşekkürler.

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Işık ÇİÇEK**

**Yüksek Lisans Öğrencisi: Azamat. DZHOLOEV.**

**Demografik bilgiler**

**Yaşınız:** ( ) 20-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 51-60

**Cinsiyetiniz:**( ) Bay ( ) Bayan

**Eğitim Durumunuz:** ( ) Ön Lisans – 2 yıllık ( ) Lisans-Fakülte ( ) Lisans Üstü

**Bu işyerindeki çalışma süreniz:** ( ) 6 aydan az ( ) 1 yıldan az ( ) ay – 1 yıl ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 15 yıl üzeri

**Toplam iş deneyiminiz:** ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 20 yıl üzeri

**Bu işyerindeki şu an yaptığınız işteki çalışma süreniz:** ( ) 6 aydan az ( ) 6 ay – 1 yıl ( ) 1- 5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 15 yıl üzeri

**Kurum içi pozisyonunuz:** ( ) Yönetici pozisyonunuzda değilim bana bağlı bir astım bulunmamaktadır ( ) Alt kademe yönetici kendisine en az bir ast bağlı olma durumu ( ) Orta kademe yönetici ( ) Üst kademe yönetici

**Doğrudan bağlı olduğunuz ilk yöneticiniz ile ne kadar süredir ast-üst ilişkisi içinde çalışıyorsunuz.**

( ) 6 aydan az ( ) 6 ay -1yıl ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 15 yıl üzeri

Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı verilen derecelendirme ölçeğini kullanarak belirtiniz.

		1	2	3	4	5
	<b>1: Kesinlikle katılmıyorum</b>					
	<b>2: Katılmıyorum</b>					
	<b>3: Kararsızım</b>					
	<b>4: Katılıyorum</b>					
	<b>5: Kesinlikle katılıyorum</b>					
1	Kadının yeri eşinin yanında bulunmak ve iyi bir anne olmaktır					
2	Ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımı gereklidir.					
3	Çalışma yaşamı bir kadının iyi bir anne ve eş olmasını önler.					
4	Kadınların evli ya da çocuk sahibi olmaları performanslarına olumsuz etki eder.					
5	Şu anda ya da gelecekte çocuk sahibi olma düşüncesi kadınların kariyer hedeflerini sınırlar.					
6	Kadınlar başarılı bir yönetici olmak için gerekli yetenek, objektif-görüş ve inisiyatifte sahiptir.					
7	Kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildirlir.					
8	Kendine güveni olan kadınlar, üst yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla aşarlar.					
9	Kadınlar terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteksizdirler.					
10	Kadınlar, maaş, pirim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.					

11	Üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır.					
12	Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.					
13	Kadınlar aynı konumdaki erkek çalışanlarla eşit ücret almaktadır.					
14	Kadınlar yönetsel görevlere gelmelerini sağlayacak eğitim fırsatlarından erkeklerle eşit şekilde yararlanmaktadır.					
15	Personel çıkarılması gerektiğinde (kriz döneminde) öncelikle kadınlar işten çıkarılmalıdır.					
16	Kurumda iş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir.					
17	Kadınlar erkek iş arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabilirler.					
18	Erkekler genellikle resmi olmayan kurum dışı ilişkilerin etkisiyle kendi cinslerini kayırmacı davranışlarda bulunurlar.					
19	Kadınlar erkek-baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadır.					
20	Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.					
21	Kurum içinde görev dağılımı kadın ve erkek için farklılık arz etmektedir.					
22	Kadın çalışanlar mesleklerinde ilerleme konusunda erkeklere göre daha çok çalışmakta ve daha uzun süre beklemektedir.					
23	Üst düzey yönetici kademelerine ulaşmada etkili olan kilit görevlerde, kadınlar yeterince yer almaktadır.					
24	Erkekler kadınlara göre üst düzey yöneticilik konumuna daha uygundur.					
25	Kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildirler.					
26	Kadın yöneticiler hızlı ve mantıksal karar alamazlar.					
27	Kadınlar yöneticilik özelliklerine sahiptir.					
28	Kadınlar iş dünyasının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler.					
29	Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.					
30	Kadınların yetenekleri üst düzey yönetici olmaları için sınırlıdır.					

	1: Kesinlikle katılmıyorum	1	2	3	4	5
1	Görev dağıtımının, kurumdaki diğer arkadaşlarımdan programlarına göre adil olduğunu düşünüyorum.					
2	Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum.					
3	Haftalık çalışma saatimin ve üstlendiğim görevlerin, adil olduğunu düşünüyorum.					
4	İş sorumluluklarımdan, kurumdaki diğer arkadaşlarımdan sorumluluklarına göre adil olduğunu düşünüyorum.					
5	Kurum içinde işini iyi yapanların takdir edildiğini düşünüyorum.					
6	Kurumdaki sistem sayesinde, alınan kararların (ödül, ceza, terfi) ayırım yapılmaksızın kurumda çalışan tüm iş görenlere aynı şekilde uyguladığını düşünüyorum.					
7	Kurumdaki sistemin, bizimle ilgili kararların önyargılardan uzak bir şekilde alınmasını sağladığını düşünüyorum.					
8	Kurumda bizimle ilgili kararlar alınırken, gerekli olan bilgilerin doğru ve tam olarak toplandığını düşünüyorum.					
9	Kurumdaki sistemin, alınan kararlara itiraz edebilmemize olanak sağladığını düşünüyorum.					
10	Kurumdaki sistemin, karar alınırken kararlardan etkilenebilecek tüm kişilerin dikkate alınmasını sağladığını düşünüyorum.					
11	Yöneticimizin, bizimle ilgili kararları önyargılardan uzak bir şekilde aldığını düşünüyorum.					
12	Yöneticimizin, aldığı kararlarda tutarlı olduğunu düşünüyorum.					

13	Yöneticimizin, bizim ihtiyaçlarımızı dikkate aldığını düşünüyorum.					
14	Yöneticimizin, bizimle samimi olarak ilgilendiğini düşünüyorum.					
15	Yöneticimizin bize, aldığı kararlarla ve uygulamalarıyla ilgili düzenli olarak bilgi verdiğini düşünüyorum.					
16	Yöneticimizin, bizim haklarımıza saygı gösterdiğini düşünüyorum.					
17	Yöneticimizin, ödül ve ceza sisteminin nasıl çalıştığını yeterince açıkladığını düşünüyorum.					
18	Yöneticimizin, performanslarımızı değerlendirirken nelere dikkat ettiğini yeterince açıkladığını düşünüyorum.					
	<b>1: Kesinlikle katılmıyorum</b> <b>2: Katılmıyorum</b> <b>3: Kararsızım</b> <b>4: Katılıyorum</b> <b>5: Tamamen katılıyorum</b>	1	2	3	4	5
1	Ne kadar yetkiye sahip olduğumu bilmiyorum.					
2	İşimle ilgili belirgin, planlanmış hedefler ve amaçlarım çoğu zaman belirsizdir.					
3	Zamanımı uygun bir şekilde planlayamıyorum.					
4	Sorumluluklarımın ne olduğunu tam olarak bilmiyorum.					
5	Benden tam olarak ne beklediğini bilmiyorum.					
6	Görevimle ilgili olarak ne yapılması gerektiğine ilişkin bana yapılan açıklamalar yeterli değildir.					

Lütfen, varsa mevcut işinizi göz ardı ederek, ideal, bir işi düşünün, İdeal bir iş seçiminde, aşağıdakiler sizin için ne kadar önemli olurdu...(lütfen her hizada bir cevabı daire içine alın.

**1: birincil derecede önemli**

**2: çok önemli**

**3: orta düzeyde önemli**

**4: az önemli**

**5: en az derecede önemli ya da önemsiz**

1	Kişisel ya da aile hayatınız için yeterli zamanınızın-olması.	1	2	3	4	5
2	İyi fiziksel çalışma şartlarının olması (iyi havalandırma ve ışıklandırma, yeterli çalışma alanı, vs ).	1	2	3	4	5
3	Amirinizin ile iyi çalışma ilişkinizin olması.	1	2	3	4	5
4	İş güvenliğinizin olması.	1	2	3	4	5
5	Birbirleri ile iyi işbirliği kurabilen insanlarla çalışmak.	1	2	3	4	5
6	Amirinizin kararlarını alırken size danışması.	1	2	3	4	5
7	Üst düzey işlere terfi için bir fırsat bulunması.	1	2	3	4	5
8	İş içinde bir çeşitlilik ya da macera öğesinin bulunması.	1	2	3	4	5

Özel hayatınızda, aşağıdakilerin her biri sizin için ne kadar önemlidir. (Lütfen her hizada bir cevabı daire içine alınız):

9	Kişisel denge ve tutarlılık.	1	2	3	4	5
10	Tutumluluk.	1	2	3	4	5
11	Kararlılık (azim).	1	2	3	4	5
12	Geleneksel saygı.	1	2	3	4	5

13. İş yerinde ne sıklıkla gergin ya da huzursuz hissedersiniz.

1.asla

2.nadiren

3.bazen

4.genellikle

5.her zaman

14. Tecrübelerinize göre, astlar üstleri ile uyumsuzluklarını dile getirmekten ne sıklıkla çekinirler

1.çok nadiren

2.nadiren

3.bazen

4.sık

5.çok sık

Aşağıdaki önermelerden her birine ne ölçüde katılmakta ya da karşı çıkmaktasınız (lütfen her hizada bir cevabı daire içine alınız):

1: çok katılıyorum

2: katılıyorum

3: kararsızım

4: karşıyım

5: çok karşıyım

15	Çoğu kişiye güvenilebilir.	1	2	3	4	5
16	Bir kişi astlarının iş hakkında getirebileceği çoğu soruya kesin cevapları olması da iyi bir yönetici olabilir.	1	2	3	4	5
17	Bazı astların iki patronu olduğu bir organizasyon yapısından ne pahasına olursa olsun kaçınılmalıdır.	1	2	3	4	5
18	Çalışanlar arası rekabet çoğunlukla faydadan çok zarar getirir.	1	2	3	4	5
19	İnsanlar hayatta başarısız olduğunda bu çoğunlukla onların suçudur.	1	2	3	4	5
20	Bir şirketin ya da örgütün kuralları çiğnenmemelidir-çalışanın bunun şirket çıkarları için en iyi olduğunu düşündüğü durumlarda nile.	1	2	3	4	5

## ЕК 1- Анкет Formu (Kırgızca)

Анкета формасы

Бул анкета, Акдениз Университетинин социалдык билим беруу институтунун менеджмент адистигинин башкаруу жана организация, алкаагында билим остуруу максатында жургузулгон практикалык долбоорунун бир болугу болуп саналат, жеке озунуздун атыныздан толтурушунуз абзел. Бул анкетаны толтурууда оздук маалымат беруунуздун кажети жок. Жоопторунуздун жыйынтыгында иштеген мекеменизге байланыштуу жеке кенири маалыматка ээ болуу менен бирге, жооптордун анализи менен жетишилген жыйынтыктар билим жаатында талкууланат. Анталья, Туркия.

Бардык суроолорго жооп беруунуздун суранам.

Катышып бергениниздер учун терен ыраазычылыгымды билдирем.

Дипломдук иш жетекчиси: Доц. Доктор. Ышык, Чичек.

Аспирантура студенти: Азамат, Джолоев.

Демографиялык маалыматтар.

Жашыңыз: ( ) 20-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 51-60

Жынысыңыз: ( ) Эркек ( ) Аял

Билим денгээлиiniz: ( ) Орто билимдуу – 2 жылдык ( ) Жогорку билимдуу ( ) Аспирантура.

Канча убакыттан бери бул мекемеде эмгектенесиз: ( ) 6 айдан аз ( ) 1 жылдан аз ( ) ай – 1жыл ( ) 1-5 жыл ( ) 6-10 жыл ( ) 11-15 жыл ( ) 15 жылдан ашык.

Жалпы иш тажырыйбаныз: ( ) 1-5 жыл ( ) 6-10 жыл ( ) 11-15 жыл ( ) 16-20 жыл ( ) 20 жылдан ашык.

Учурда бул мекемеде аткаратурган ишиниздин мооноту: ( ) 6 айдан аз ( ) 6 ай – 1 жыл ( ) 1- 5 жыл ( ) 6-10 жыл ( ) 11-15 жыл ( ) 15 жылдан ашык.

Ээлеген кызмат ордуunuz: ( ) Мен башкаруу болумундо эмесмин, бирок кол астымда жумушчулар бар ( ) Томонку башкаруучу ( ) Орто башкаруучу ( ) Жогорку башкаруучу.

Туздон туз көз каранды болгон алгачкы башкаруучунуз менен канча убакыттан бери чогуу кызматташып жатасыз. ( ) 6 айдан аз ( ) 6 ай -1жыл ( ) 1-5 жыл ( ) 6-10 жыл ( ) 11-15 жыл ( ) 15 жылдан ашык.

Томондогу маалыматтарды беруудо канчалык денгээлде катышкандыгыңызды корсотулгон сандардын негизинде толтуруunuz.

	1: Толугу м-н кошулбайм 2: Кошулбайм 3: Пикирим жок 4: Кошулам 5: Толугу м- кошулам	1	2	3	4	5
1	Аялдын орду жолдошунун жанында болуу ж-а жакшы эне болуу.					
2	Уй иштеринде жоопкерчилик бирдей болуусу шарт.					
3	Жумуш аялдардын жакшы эне ж-а жолдошу болуусуна тоскоол кылат.					
4	Аялдардын уй-булолуу ж-а балалуу болуусу, карерасынын осуусуно жолтоо болот.					
5	Учурда же келечекте балалуу болуу максаты аялдардын карералык максаттарыны чектейт.					
6	Аялдар тажырыйбалуу башкаруучу болуусу учун керек болгон талант, обективдуу чагылдыруу алакаларына ээ болушат.					
7	Аялдар жогорку башкаруучу болгондо жалгыз калуудан кооптонот.					
8	Озуно ишеничи болгон аялдар, жогорку башкаруучу болуунун мушкулдукторуну оной женишет.					
9	Аялдардын кызматында жогорулоо ж-а жогорку кызмат ордуна келуудо оздору каалашпайт.					
10	Аялдардын, майанасы, кызыктыруучу акы, статус сыяктуу нерселерден кур калышат.					
11	Жогорку башкаруу учун аялдардан караганда эркектерге кобуруок ийгилик жылмаят.					
12	Аялдар иш тажырыйбасы жетишсиздигинен эмгек акысы аз жумуштарда эмгектенишет.					

13	Аялдар эркектер м-н бирдей олчомдо эмгек акы алышат.					
14	Аялдар башкаруучулук кызматтарына келуудо, эркектер м-н бирдей билим алышат.					
15	Жумушчу санын кыскартууда (кризис убагында) биринчи айалдардан башталат.					
16	Ишканаларда иштин жүргүзүлүшү эркектер тарабынан башкарылат.					
17	Аялдар эркек кесиптештери ж-а башкаруучулары м-н кенен алака тузо алышат.					
18	Жалпысынан эркектер расмий болбогон алакалардын таасири астында оздорунун журум-турумуна жакшы мамиле кылышат.					
19	Аялдар эркек мунозду мамиле курууда кыйынчылыктарга туш келет.					
20	Аялдар рол модели боло ала турган жетиштуу аял башкаруучу жок.					
21	Кызматта кандайдыр бир ишке жайгаштырууда жынысына карап сунушталат.					
22	Кесиби м-н иштеген аялдар жогорулоосундо эркектерге караганда коп куч сарптайт.					
23	Жогорку кызмат денгээлине жетуудо таасирдуу кызматтарда аялдарды коп кездештирсек болот.					
24	Эркектер аялдарга караганда жогорку кызмат башкаруучу болууга татыктуу.					
25	Аялдар карьерасына эркектерчилик татыктуу эмес.					
26	Аял башкаруучулары тез ж-а маанилуу пикирлерди ала алышпайт.					
27	Аялдар башкаруучу озгочолукторуну ээ болушат.					
28	Аялдар жумуш кыйынчылыктарында эркектерчилик чыдам корсото алышпайт.					
29	Аялдар эркектерге караганда алда канча эмоционалдуу болгондуктан жогорку кызматтарда ийгиликтуу боло алышпайт.					
30	Аялдардын тажырыйбалары жогорку кызматтарда башкаруучу болуусу учун чектелген.					

	1: Толугу м-н кошулбайм	1	2	3	4	5
	2: Кошулбайм					
	3: Пикирим жок					
	4: Кошулам					
	5: Толугу м- кошулам					
1	Кызмат болуштуруу мекемебизде башка досторубузду програмасына карап адилеттуу болгон деп ойлойм.					
2	Ала турган майнам адилеттуу деп ойлойм.					
3	Апталык иштоо убактым ж-а жооптуу болгон иштерим адилеттуу деп ойлоймун.					
4	Жумушта жоопкерчилигим башка мекемедеги кесиптештеримин жоопкерчиликтерине караганда адилеттуу деп ойлоймун.					
5	Жумуш ордубузда жумушту мыкты аткаргандар сыйланышат деп ойлоймун.					
6	Жумуш ордубузда системанын жардамы м-н алынган чечимдерин (сыйлык, жаза, кызмат жогорулосу) болунбостон мекемебизде эмгектенген жалпы жумушчуларга бирдей ишке ашат деп ойлоймун.					
7	Жумуш ордубузда системанын биз туралуу чечимдери шектенуулордон узагыраак болуп алынса деп ойлоймун.					
8	Жумуш ордубузда биз туралуу чечимдери алууда, керек болгон маалыматтар так ж-а даана чогултулган деп ойлоймун.					
9	Жумуш ордубуздагы система тарабынан кабыл алынуучу чечимдерге даттана алабыз деп ойлоймун.					
10	Жумуш ордубуздагы системанын чечимдерди кабыл алууда, чечимдерден таасирленген жалпы жумушчулардын назарында болуусун каалаймын.					
11	Башкаруучубуз биз тууралуу кабыл алынган чечимдери шек саноолордон узагыраак алынган деп ойлоймун.					
12	Башкаруучубуздын, кабыл алган чечимдери туруктуу деп ойлоймун.					
13	Башкаруучубуз биздин талаптарыбызды конулго алат деп ойлоймун.					
14	Башкаруучубуз биз м-н жакшы алакада деп ойлоймун.					
15	Башкаруучубуз бизге карата алынган чечимдер ж-а иш жузуно ашыруу туралуу жеткиликтуу маалымат берди деп ойлоймун.					

16	Башкаруучубуз биздин укуктарыбызды тебелебейт деп ойлоймун.					
17	Башкаруучубуз сыйлык ж-а жаза системасынын кантип иш жузуно ашыруу тууралуу кенири тушундуруп берет алат деп ойлоймун.					
18	Башкаруучубуз сапаттуу иштешибизди текшерерде алдын кайсыл нерселерге конул буруу керектигини кенири тушундуруп бере алат деп ойлоймун.					
	1: Толугу м-н кошулбайм 2: Кошулбайм 3: Пикирим жок 4: Кошулам 5: Толугу м- кошулам	1	2	3	4	5
1	Канчалык денгээлде аткара турган ишке акылуу экеними билбеймин.					
2	Жумушум тууралуу так даана, мерчемделген максаттарым ж-а ниеттерим кобунчо анык эмес.					
3	Убактымы туура колдоно албай жатам.					
4	Жоопкерчилигим эмнелер экенин анык билбеймин.					
5	Менден анык эмне кутконун билбеймин.					
6	Милдетим тууралуу эмне кылышыбыз абзел экенине карабастан, мага айтылган маалыматтар жеткиликтүү анык эмес.					

Сурунам эгер бир ишиниз болсо оюнузда идеалдуу бир ишти ойлонунуз, Идеал бир ишти тандоодо томондогу суроолор сиз учун канчалык денгээлде маанилуу болот болчу..(сураныч томондогу жоопторго карап сандардын негизинде торчо ичине белгилениз).

**1: Биринчи даржада маанилуу.**

**2: Ото маанилуу.**

**4: Аз маанилуу.**

**5: Ото аз маанилуу же маанисиз.**

1	Жеке озунуздуң же уй-булолук жашоонуз учун болгон убактыңыздын сарпталышы.	1	2	3	4	5
2	Мыкты куч м-н иштоо талапка жооп беруучу шарттардын болуусу (мыкты аба алмаштыруу ж-а жарыктык беруу, талапка жооп беруучу жумуш орду ж-б).	1	2	3	4	5
3	Башкаруучунуз м-н бекем кызмат алаканыздын болуусу.	1	2	3	4	5
4	Иш коопсуздугунун сакталышы.	1	2	3	4	5
5	Оз ара жакшы алака тузо алган жумушчулар м-н бирге иштоо.	1	2	3	4	5
6	Башкаруучунуздуң чечимдерди кабыл алууда сиз м-н пикир болушуусу.	1	2	3	4	5
7	Жогорку кызмат абалынан осуу учун мүмкүнчүлүктөрдүн пайда болуусу.	1	2	3	4	5
8	Жумушта ар турдуу окуялардын жаралышы.	1	2	3	4	5

Жеке жашоонузду томондогу суроолор сиз учун канчалык денгээлде маанилуу. ..(сураныч томондогу жоопторго карап сандардын негизинде торчо ичине белгилениз).

9	Жеке баланс ж-а ыраттуулук.	1	2	3	4	5
10	Ырааттуулук.	1	2	3	4	5
11	Чечкиндүүлүк (калоо).	1	2	3	4	5
12	Эзелтен сый урмат.	1	2	3	4	5

13. Иш ордунада канчалык денгээлдэ сыгылып же болбосо тынчсызданасыз.

1. Эч качан
2. Кээде
3. Айрым учурларда
4. Жалпысынан
5. Дайыма

14. Тажырыйбанызга карап жумушчулар башкаруучулары м-н шайкеш келбеген пикирлерди айтууда канчалык денгээлдэ тартынасыз.

1. Ото сейрек
2. Сейрек
3. Кээде
4. Тез-тез
5. Ото тез

Томондогу сунуштардан ар бирине канчалык денгээлдэ катышуудасыз, же болбосо каршы пикирде болуп жатасыз. ..(сураныч томондогу жоопторго карап сандардын негизинде торчо ичине белгилениз).

- 1: Толугу м-н кошулам
- 2: Кошулам
- 3: Пикирим жок
- 4: Кошулбайм
- 5: Толугу м-н кошулам

15	Копчулук адамдарга ишене аламын.	1	2	3	4	5
16	Бир адамдын кол астындагылардын иш тууралуу сунуштарынын копчулук суроолоруна кескин турдо жооптордун даяр болуусу, мыкты бир башкаруучу болуусуна жол ачат.	1	2	3	4	5
17	Айрым томонку жумушчулардын эки башкаруучусу болсо мекеменин аброю канчалык баалуу болсо болсун узаагыраак болгон жакшы.	1	2	3	4	5
18	Жумушчулардын арасында атаандаштык болсо пайдага караганда кобурук зыян алып келет.	1	2	3	4	5
19	Адамдар жашоодо ийгиликсиз болушса бул да болсо оздорунун куноосу болуп эсептелет.	1	2	3	4	5
20	Бир мекеменин же ишкананын эрежелери бузулбашы керек, жумушчулардын мекеме чыгашалары учун эн жакшы болот деп ойлосо дагы.	1	2	3	4	5

## ÖZGEÇMİŞ

<b>Adı ve SOYADI</b>	Azamat DZHOLOEV
<b>EĞİTİM DURUMU</b>	
<b>Mezun Olduğu Lise</b>	46'cı Barpı Alıkulov Lisesi, Kırgızistan
<b>Lisans Diploması</b>	Kırgızistan İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız-Türk Prof. Dr. Turan Yazgan Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, 2013
<b>Yüksek Lisans Diploması</b>	Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon.
<b>Tez Konusu</b>	Cam-Tavan Sendromun Ortaya Çıkmasında Rol belirsizliği ve Örgütsel Adaletin Etkisi; Ulus Kültürün Şartlı Değişken Rolü.
<b>Yabancı Dil</b>	Rusça
<b>İŞ DENEYİMİ</b>	
<b>Çalıştığı Kurumlar</b>	Vogue Awangard Otel, F&B (Barboy) 2012 Katya Beach Otel, Önbüro (Resepsiyonist) 2013-2016 Dolphin Family Otel Önbüro (Resepsiyonist) 202017-2018
<b>E-Posta</b>	azamat.zholoev@gmail.com