

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM ve ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**CAM TAVAN SENDROMU ALGISININ  
ÖRGÜTSEL SİNİZME ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Kadriye MÜLAYİM**

**KOCAELİ 2024**

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM ve ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**CAM TAVAN SENDROMU ALGISININ  
ÖRGÜTSEL SİNİZME ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Kadriye MÜLAYİM**

**Prof. Dr. Ayşe GÜNSEL**

**KOCAELİ 2024**

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM ve ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**CAM TAVAN SENDROMU ALGISININ  
ÖRGÜTSEL SİNİZME ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Tezi Hazırlayan: Kadriye MÜLAYİM**

**Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 02.02.2024 / 6**

**Jüri Başkanı:**

**Jüri Üyesi:**

**Jüri Üyesi:**

**KOCAELİ 2024**

## İÇİNDEKİLER

|                           |      |
|---------------------------|------|
| İÇİNDEKİLER.....          | I    |
| ÖZET.....                 | III  |
| ABSTRACT.....             | IV   |
| SİMGE VE KISALTMALAR..... | V    |
| ŞEKİL LİSTESİ .....       | VI   |
| TABLolar LİSTESİ .....    | VII  |
| GRAFİK LİSTESİ.....       | VIII |
| GİRİŞ.....                | 1    |

## BİRİNCİ BÖLÜM

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. İŞ HAYATINDA KADINLAR VE CAM TAVAN SENDROMU .....                            | 3  |
| 1.1. KADIN İŞGÜCÜ.....                                                          | 3  |
| 1.1.1. Dünyada Kadın İşgücünün Tarihsel Gelişimi.....                           | 3  |
| 1.1.2. Türkiye’de Kadın İşgücünün Tarihsel Gelişimi .....                       | 4  |
| 1.1.3. Kadın İşgücünün Genel Durumu.....                                        | 6  |
| 1.2. KADIN YÖNETİCİLER.....                                                     | 11 |
| 1.2.1. Kadınların Yönetim Becerileri.....                                       | 11 |
| 1.2.2. Dünyada ve Türkiye’de Kadın Yöneticiler .....                            | 15 |
| 1.3. KADINLARIN YÖNETİM KADEMELERİNDE YÜKSELMELERİNİN<br>ÖNÜNDEKİ ENGELLER..... | 19 |
| 1.3.1. Cam Tavan Kavramı .....                                                  | 21 |
| 1.3.2. Cam Tavan Sendromunun Bileşenleri .....                                  | 22 |
| 1.3.2.1. Bireysel Etmenler .....                                                | 23 |
| 1.3.2.2. Toplumsal Etmenler.....                                                | 23 |
| 1.3.2.3. Örgütsel Etmenler .....                                                | 24 |
| 1.3.3. Cam Tavan Sendromunun Sonuçları .....                                    | 25 |

## İKİNCİ BÖLÜM

|                                                 |    |
|-------------------------------------------------|----|
| 2. ÖRGÜTSEL SİNİZM .....                        | 28 |
| 2.1. SİNİZM KAVRAMI VE TARİHÇESİ .....          | 28 |
| 2.2. ÖRGÜTSEL SİNİZM KAVRAMI .....              | 30 |
| 2.3. ÖRGÜTSEL SİNİZM TÜRLERİ .....              | 33 |
| 2.3.1. Kişilik Sinizmi .....                    | 33 |
| 2.3.2. Toplumsal/Kurumsal Sinizm .....          | 34 |
| 2.3.3. Çalışan Sinizmi .....                    | 35 |
| 2.3.4. Örgütsel Değişim Sinizm .....            | 36 |
| 2.3.5. Mesleki Sinizm .....                     | 37 |
| 2.4. ÖRGÜTSEL SİNİZM BOYUTLARI .....            | 38 |
| 2.4.1. Bilişsel Sinizm .....                    | 39 |
| 2.4.2. Duygusal Sinizm.....                     | 40 |
| 2.4.3. Davranışsal Sinizm .....                 | 41 |
| 2.5. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN NEDEN VE SONUÇLARI ..... | 42 |
| 2.5.1. Örgütsel Sinizm Nedenleri.....           | 42 |
| 2.5.2. Örgütsel Sinizm Sonuçları.....           | 43 |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

|                                                                      |           |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>3. ARAŞTIRMA .....</b>                                            | <b>45</b> |
| <b>3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....</b>                        | <b>45</b> |
| <b>3.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI .....</b>                        | <b>46</b> |
| <b>3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....</b>                  | <b>46</b> |
| <b>3.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ .....</b>                   | <b>47</b> |
| <b>3.5. VERİ TOPLAMA VE ANALİZ YÖNTEMİ .....</b>                     | <b>47</b> |
| <b>3.6. ARAŞTIRMA BULGULARI 49</b>                                   |           |
| 3.6.1.Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular ..... | 49        |
| 3.6.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik .....                              | 51        |
| 3.6.3. Hipotez Testleri .....                                        | 55        |
| <b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>                                       | <b>57</b> |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>                                                | <b>60</b> |
| <b>EKLER .....</b>                                                   | <b>68</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>                                                | <b>73</b> |

## ÖZET

Günümüz dünyasında değişen toplum yapısıyla birlikte kadının işgücüne katılım oranı günden güne artış göstermektedir. Kadınların işgücüne katılımı her geçen gün artış gösterse de gelişmiş ülkelerde dahi eşitlik sağlanamamış ve kadınlar iş dünyasında da cinsiyet ayrımcılığına maruz kalmışlardır. Kadınların işgücüne katılımının artmasıyla yönetici pozisyonuna gelmesi de gündeme gelmiştir. Gerek dünyada gerekse Türkiye’de kadınların işgücüne katılmaları ve yönetim seviyelerine yükselmelerinde önlerinde birçok engel vardır. Kadınların yönetici pozisyonlarında ilerlemelerini engelleyen etmenler literatürde cam tavan kavramıyla ilişkilendirilmektedir. Çalışmanın ilk kısmında kadınların işgücüne katılımının tarihsel gelişimi ve güncel durumu, kadınların yönetim becerileri, cam tavan sendromu ve cam tavan sendromuna neden olan etmenler bireysel, örgütsel ve toplumsal olarak üç başlık altında incelenmektedir.

Örgütsel sinizm, bireylerin çalıştıkları kurum veya organizasyona karşı besledikleri olumsuz ve kuşkucu tutumu ifade eden, günden güne artış gösteren ve örgütleri olumsuz etkileyen bir kavramdır. Çalışmanın ikinci kısmında sinizm kavramı, sinizm tarihçesi, örgütsel sinizmi oluşturan üç alt boyut ve örgütsel sinizmin neden ve sonuçları incelenmektedir.

Çalışmanın üçüncü kısmında ise cam tavan sendromu algısının örgütsel sinizme etkisi araştırılmıştır. Bu kapsamda İstanbul’da Telekomünikasyon sektöründe çalışan 207 kişiden anket yönetimi ile veri toplanmıştır. Elde edilen veriler SmartPLS 4 programı ile analiz edilmiştir. Araştırmada cam tavan sendromu algısına neden olan örgütsel etmenlerin örgütsel sinizm boyutları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** *Cam tavan sendromu, kadın yöneticiler, örgütsel sinizm*

## ABSTRACT

With the changing social structure in today's world, the rate of women's participation in the workforce is increasing day by day. Although women's participation in the workforce is increasing day by day, equality has not been achieved even in developed countries and women have been exposed to gender discrimination in the business world. With the increase in women's participation in the workforce, their employment in managerial positions has also come to the fore. Both in the world and in Turkey, there are many obstacles for women to participate in the workforce and rise to management levels. Factors that prevent women from advancing in managerial positions are associated with the concept of glass ceiling in the literature. In the first part of the study, the historical development and current situation of women's participation in the workforce, women's management skills, glass ceiling syndrome and the factors that cause glass ceiling syndrome are examined under three headings: individual, organizational and social.

Organizational cynicism is a concept defined as a negative attitude towards the organization in which a person works, which increases day by day and negatively affects organizations. In the second part of the study, the concept of cynicism, the history of cynicism, the three sub-dimensions that constitute organizational cynicism, and the causes and consequences of organizational cynicism are examined.

In the third part of the study, the effect of glass ceiling syndrome on organizational cynicism was investigated. In this context, data was collected through survey management from 207 people working in the Telecommunication sector in Istanbul. The obtained data were analyzed with the SmartPLS 4 program. The study concluded that the organizational factors that cause the perception of glass ceiling syndrome have a significant and positive effect on the dimensions of organizational cynicism.

**Key Words:** *Glass ceiling syndrome, female managers, organizational cynicism*

## **SİMGE VE KISALTMALAR**

**ABD:** Amerika Birleşik Devleti

**ILO:** Uluslararası Çalışma Örgütü

**IPU:** Parlamentolar Arası Birlik

**OECD:** Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü

**SPK:** Sermaye Piyasası Kurulu

**T.C.:** Türkiye Cumhuriyeti

**TÜİK:** Türkiye İstatistik Kurumu

**YASED:** Uluslararası Yatırımcılar Derneği





## ŞEKİL LİSTESİ

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| Şekil 1: Araştırma Modeli ..... | 46 |
|---------------------------------|----|



## TABLÖLER LİSTESİ

|                                                                                                            |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 1: Cinsiyete göre işgücüne katılım oranı, 2014-2022 .....                                            | 7  |
| Tablo 2: Bazı Ülkelerin İşgücü Piyasasında Cinsiyetler Arası Farklılıklar .....                            | 7  |
| Tablo 3: İşgücüne dahil olmama nedenleri, 2014-2022(Bin Kişi).....                                         | 8  |
| Tablo 4: Cinsiyet Temelli Sektörel İstihdam ve Kadın İstihdamının Sektörel Dağılımı (Bin Kişi) .....       | 10 |
| Tablo 5: Cinsiyet ve eğitim durumuna göre yıllık ortalama düzenli brüt ücret, 2012...11                    |    |
| Tablo 6: Geleneksel Yönetim ve Yeni Yönetim Karşılaştırılması .....                                        | 12 |
| Tablo 7: Kadın Yöneticilerin Payı .....                                                                    | 16 |
| Tablo 8: Halka Açık En Büyük Şirketlerin Yönetim Kurullarında Kadın Sandalye Payı.....                     | 18 |
| Tablo 9: Dünyada Bazı Ülkelerin Kadın Milletvekili Oranı.....                                              | 19 |
| Tablo 10: Üst ve Orta Düzey Yönetici Pozisyonlarındaki Bireylerin Cinsiyete Göre Dağılımı, 2012-2021 ..... | 20 |
| Tablo 11: İşten Ayrılma Nedenleri .....                                                                    | 26 |
| Tablo 12: Sinik Bakış Açısının Nedenleri.....                                                              | 43 |
| Tablo 13: Cam Tavan Soru Numaraları .....                                                                  | 48 |
| Tablo 14: Örgütsel Sinizm Soru Numaraları.....                                                             | 48 |
| Tablo 15: Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Frekans Dağılımı .....                                       | 49 |
| Tablo 16: Katılımcıların Medeni Hali Değişkenine Göre Frekans Dağılımı .....                               | 49 |
| Tablo 17: Katılımcıların Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Frekans Dağılımı.....                               | 50 |
| Tablo 18: Katılımcıların Mesleki Deneyim Değişkenine Göre Frekans Dağılımı.....                            | 50 |
| Tablo 19: Katılımcıların Eğitim Düzeyleri Değişkenine Göre Frekans Dağılımı.....                           | 50 |
| Tablo 20: Katılımcıların Ünvan Değişkenine Göre Frekans Dağılımı.....                                      | 51 |
| Tablo 21: Değişkenlere Ait $\alpha$ , CR ve AVE Değerleri.....                                             | 52 |
| Tablo 22: Ayrışma Geçerliliği .....                                                                        | 53 |
| Tablo 23: Faktör yükleri .....                                                                             | 54 |
| Tablo 24: Yol Analizi .....                                                                                | 55 |

## GRAFİK LİSTESİ

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| Grafik 1: 2022 Yılı Cam Tavan Endeksi ..... | 22 |
|---------------------------------------------|----|



## GİRİŞ

Tarih boyunca kadınların ve erkeklerin farklı roller üstlendikleri bilinmektedir. Kadınların ve erkeklerin farklı roller üstlenmelerinde ki en büyük etmen toplumun bireylerin cinsiyetlerine göre bireylere sosyal ve kültürel normlar içeren özellikleri yüklemesidir. Bu sayede kadınlar uzun bir süre ekonomik anlamda ikinci plana atılıp ev işleri ve annelik rolleriyle sınırlandırılmıştır. Kadını ekonomik anlamda iş hayatına girişi 18. yüzyılda Sanayi Devrimi'yle başlayıp ilerleyen dönemlerde hızla artış göstermiştir.

Kadınların işgücüne girmesiyle birlikte iş dünyasında da kadınların cinsiyet ayrımcılığına maruz kaldıkları görülmüştür. Bunların nedeni toplumların yapısal özellikleriyle açıklanmaktadır. Gerek dünyada gerekse Türkiye'de kadınların işgücüne katılmaları ve yönetim seviyelerine yükselmelerinde önlerinde birçok engel vardır. Kadın çalışanların bir üst yönetim pozisyonuna ulaşmasını engelleyen “bireysel, toplumsal ve örgütsel etmenlerden kaynaklanan görünmeyen engeller” cam tavan olarak tanımlanmıştır. Cam tavan sendromu algısının birçok olumsuz çıktıları olup örgütsel sinizminde bu çıktılar arasında yer aldığı düşünülmektedir.

Örgütsel sinizmin bir örgüte yönelik inançlar, duygulanımlar ve davranışsal eğilimlerden oluşan negatif bir tutum olduğu öne sürülmektedir. Sinik çalışanların en belirgin özellikleri, sürekli eleştirel yaklaşım sergilemeleri, şikâyet etmeleri, başkalarına karşı küçümser ve alaycı tavır takınmaları, çalıştıkları örgüt tarafından aldatıldıklarına inanmaları olarak sıralanabilmektedir. Örgütsel sinizmin düzeyine göre çalışanlarda meydana gelecek hayal kırıklığı, örgüte karşı gelişen olumsuz tutum ve davranışlar, küçümseyici davranışların artması örgütteki verimi düşürecek ve zamanla da çalışanların işten ayrılma niyeti içerisine girmesine sebep olacaktır. Örgütsel sinizmin sebep olduğu olumsuz sonuçları ortadan kaldırmak için önce örgütsel sinizmin ne olduğunu anlayıp nedenlerini ortaya koymak gerekir.

Çalışmanın amacı kadın çalışanların cam tavan sendromu algılarının örgütsel sinizm düzeylerine etkisini araştırmaktır. Bu amaçla 207 kişiden oluşan bir örneklem üzerinden toplanan veriler SmartPLS 4.0 ile istatistiksel analize tabi tutulmuştur.

Çalışmanın birinci bölümünde kadın işgücünün tarihsel gelişimi, kadın işgücünün genel durumu, kadınların yönetim becerileri, kadın yönetici istatistikleri ve kadınların yönetim kademelerine yükselmelerinde ki engeller, cam tavan sendromu; etmenleri ve sonuçları yer almaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde sinizm kavramı, tarihçesi, örgütsel sinizm kavramı, örgütsel sinizm türleri, örgütsel sinizm boyutları, örgütsel sinizm neden ve sonuçları yer almaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise cam tavan sendromu algısına neden olan etmenlerin örgütsel sinizm boyutları üzerinde etkisi araştırılmıştır. Bu kapsamda sırasıyla araştırmanın; amacı, önemi, sınırlılıkları, modeli, hipotezleri, evreni, örnekleme, veri toplama yöntemi, analiz yöntemi ve araştırma analizleri yer almaktadır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **1. İŞ HAYATINDA KADINLAR VE CAM TAVAN SENDROMU**

#### **1.1. KADIN İŞGÜCÜ**

##### **1.1.1. Dünyada Kadın İşgücünün Tarihsel Gelişimi**

Tarih boyunca kadınların toplumda farklı roller üstlendiği görülmektedir. İlk çağlarda ki ilkel topluluklara bakıldığında insanların hayatlarını devam ettirebilmeleri için toplayıcılık ve avcılık yaptıkları bilinmektedir ve bu dönemlerde ekonomik iş bölümü cinsiyete göre şekil almıştır. Toplayıcı ve avcı toplumlarda bitki toplayıcılığı, ev işlerinin yapılması, çocukların bakımı ve korunması kadınların görevi iken, erkeklerin yaşanılan alanın uzağında avcılık yaparak yiyecek ve giyecek temin etmesi cinsiyete dayalı iş bölümünün ilk örneği olarak değerlendirilmektedir (Aytaç vd. 2002).

İlkel toplumlarda ki kadına atfedilen toplayıcılık ve erkeğe atfedilen avcılık ilişkileri kadın ve erkeğin rollerini şekillendirmiştir. Ayrıca bu toplumlarda soyun devamını sağlayan kişi kadın olarak görüldüğü için gücün kadının elinde olduğu matriyarkal bir yapı oluşmuştur. Sonraki dönemlerde tarımın gelişmesiyle yerleşik hayata geçiş başlayıp mülkiyet kavramı ortaya çıkmıştır. Bu dönemde kadın, toplumsal üretimin ve mülkiyet kavramının dışında bırakılıp ev işleri ve annelik kavramlarıyla ilişkilendirildiği görülmüştür. Erkeğe ise evin dışında ki roller verilip daha fazla değer yüklenmiştir. Böylece tarım toplumundan başlayıp günümüze kadar devam eden gücün erkeğin elinde olduğu patriyarkal bir yapının oluştuğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Sonra ki dönemlerde bireysel mülkiyetin ve üretim fazlalığının artmasıyla kölelik kavramı ortaya çıkmıştır. Köle kavramının olduğu toplumlarda üretim araçlarına sahip olan üst sınıf erkeklerin eşlerinin görevleri ev ile sınırlanmış, ev işlerinde kölelerin çalışması nedeniyle evde yapılan işlerin sorumlusu olmuşlardır. Köle sınıfında ise erkek ve kadın ayrım olmadan aynı işlerde çalıştırılmışlardır. Feodal döneme gelindiğinde dönemin savaşlarla geçmesi ve Hristiyanlık inancının erkeği ön

plana çıkaran vurgusu sonucunda kadınlar bir bireyden çok erkeğe bağlı kişiler olarak görülmüşlerdir (Kızıldağ,2018:51).

Kadınların asıl olarak ekonomik anlamda iş hayatlarına girişi 18.yüzyılda İngiltere’ de başlayan Sanayi Devrimi ile başlamıştır. Sanayileşme ile artan işgücü ihtiyacı kadın işgücüyü doldurulmaya çalışılmıştır. Toplumsal hayatta kadının rolünde değişimler yaşanmış olsada cinsiyet ayrımcılığına maruz kalmış erkek çalışanlarla aynı şartlar altında çalışmamışlardır. Buna örnek olarak kadınların düşük ücretli, güvencesiz ve vasıfsız işlerde çalıştırılmaları sayılabilir. İngiltere’de başlayan sanayileşme ve kadın işgücünde ki artış diğer ülkelere de zamanla yayılmıştır (Yılmaz ve Zoğal,2015:8)

Kadınların işgücüne katılmalarında ki diğer önemli gelişme ise I. Dünya Savaşı’dır. Erkek çalışanların savaşa gitmesi ve yaşanan kayıplar nedeniyle istihdamda düşmeler meydana gelmiştir. Bu dönemde azalan erkek nüfusu sayesinde kadınların erkeklerle özdeşleşen işlerde çalıştıkları görülmüştür. Aynı şekilde II. Dünya Savaşı’ndan sonra kamu ve hizmet sektöründe ki gelişme ile birlikte kadınların istihdam oranları artmıştır (Tokol,1999). Kadın istihdam oranında büyük bir artış gözlenirse de kadına yüklenen annelik ve ev işleri rollerinde bir değişim olmadığı için ikinci planda kalmaya devam etmişlerdir. Ayrıca kadın istihdamında ki artış daha yüksek ücretli erkek işçiler yerine işten daha kolay çıkarılabilen, düşük ücretle çalıştırılabilen esnek bir iş gücü yaratmıştır (Karadeniz, 2011:89).

### **1.1.2. Türkiye’de Kadın İşgücünün Tarihsel Gelişimi**

Türkiye’de ki kadın işgücünün tarihsel gelişimini incelemek için şüphesiz eski dönem Türklerde ki kadınları da incelemek gerekir.

Orta Asya Türklerinde kağanın eşi ya da kadın hükümdar anlamında kullanılan khatun kelimesi türetilerek hatun ve kadın kelimesine dönüşmüştür. O dönemde kadın birleştirici, eşine destek olan, koruyucu ve barışın sağlanmasında rolü olan güçlü bir birey olarak tasvir edilmiştir. Ayrıca soyun devamını kadın sağladığı için bereketin kaynağı olarak görülüp kadına kutsal bir değer verildiğini de belirtmek gerekir. Kadın erkeğin tamamlayıcı olarak görüldüğü için kadınsız hiçbir iş yapılamaz anlayışı vardır.

Kadınların görevleri ev ile sınırlandırılmayıp erkeklerle birlikte her işte çalışmışlardır. Kadınların özellikle ok atma, kılıç tutma, ata binme, bilgelik gibi becerilere sahip olunmaları istenmiştir. Her işte beraber olduğu gibi devlet yönetiminde de kadın erkeğin yanında söz hakkına sahiptir. Miras ve mülkiyet hakkı eşit görülüp kadının mal varlığında erkeğin söz sahibi olmasına imkan verilmemiştir. Yusuf Has Hacıb tarafından yazılan Kutadgu Bilig eserinde Aytoldı, oğlu Ögdülmiş'e nasihat verirken oğul ve kız hakikatte gören gözün nurudur demesi cinsiyet ayrımı kavramını bilmedikleri şeklinde yorumlanabilir (Küçüker,2019:265).

Selçuklu Döneminde de İslamiyet Öncesi Dönem Türklerinde kadına verilen değerin devam ettiği görülmektedir. Kadınların toplumsal statüde erkeklerle eşit sayıldığı ve sosyal yaşamda yer aldıkları bilinmektedir. Özellikle Anadolu Selçuklu Dönemi'nde, tarihteki ilk kadın örgütlerinden biri olarak kabul edilen 'Bacıyan-ı Rum,' kadınları iş ve sanat alanlarına yönlendirmek amacıyla Ahi Teşkilatı'nın bir kolu olarak önemli bir rol oynamıştır (Köken ve Örnek Büken,2018:115).

Osmanlı Dönemine gelindiğinde ise kadın ve erkeğin eşit sayıldığı anlayışın etkisini yitirdiği ve patriyarkal bir anlayışın geliştiği görülmektedir. Bunun en önemli nedeni Arap, İran ve Fars kültürleri içine girerek onları benimsemiş olmalarıdır. Şer-i hukuk kurallarının uygulandığı bu dönemde kadın ve erkeklere eşit haklar verilmeyip kadınlar toplumsal hayatın dışında tutulmuştur. Kentlerde yaşayan kadınların ev işleri ve dokuma alanında, kırsal alanda yaşayan kadınların ise tarım ve hayvancılık ile uğraştıkları, ürettikleri ürünleri de kadınlar için ayrılmış bir Pazar alanında sattıkları bilinmektedir. Osmanlıda kadınların çalışma alanı sadece kadınların olduğu ortamlarla sınırlandırılmıştır. Bu dönemde, kadınlara özgü mesleklerin geliştiği ve kadınların kız öğrencilere öğretmenlik yapma, doktor veya ebe olarak kadın hastalarla ilgilenme gibi görevleri üstlendiği gözlemlenmektedir (Faroghi, 2008).

Osmanlı'da da dünyada olduğu gibi kadınların ekonomik anlamda işgücüne katılma oranının artması 19. Yüzyılda Sanayi Devrimi'nin etkisiyle sağlanmıştır. O dönemde yaşanan savaşlarında etkisiyle kadın işgücüne ihtiyaç artmış olup kadınların fabrika ve atölyelerde çalıştıkları gözlemlenmiştir. Özellikle dokuma sektöründe kadınların oranının oldukça fazla olduğu bilinmektedir. Erkek işçilerle aynı alanda çalışmalarına rağmen kadın işçilerin düşük ücret almaları cinsiyet ayrımcılığının



göstergesidir. II. Meşrutiyet döneminde, eğitimdeki değişiklikler kadınlar için önemli bir dönüm noktası oluşturmuş, kız rüştiyelerinin, idadi mekteplerinin ve muallim mekteplerinin açılması, kadınların öğretmenlik ve okul yöneticiliği gibi görevlerde yer almasını kolaylaştırmıştır (Özcan Demir,1999:112). Ayrıca yine bu dönemde kadınlar cemiyetler kurup toplumsal hayata katılım sağlamışlardır. I. Dünya Savaşı yıllarında kadınların çalışma alanı genişleyip erkek işçilerin yerine çalışmak zorunlu hale gelmiştir. Kurtuluş Savaşı yıllarında da genişleme devam edip kadınların gıda ve silah fabrikalarında, kamu hizmetlerinde, askerlerin ihtiyaçlarının temininde çalıştıkları görülmüştür. Hatta politik mücadeleler verip savaşa katılan kadınların da olduğu görülmüştür.

Cumhuriyet dönemine gelindiğinde ise Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulmasıyla kadına hak ettiği değer ve statüsü tekrar iade edilmiştir. Kadınların erkeklerle eşit haklara kavuşmasının ardından, kadınların iş yaşamına daha yoğun bir şekilde katılımını teşvik edecek adımlar atılmıştır. Bu bağlamda, çalışan kadın ve genç kızların haklarını korumayı hedefleyen, çalışma şartlarını düzenleyen Umumi Hıfzıssıhha Kanunu 1930 yılında hayata geçirilmiştir (Yurdakul,1994:247).

Sonraki dönemlerde sanayileşme ve teknolojinin gelişmesiyle kentleşme oranı artmış kadın işgücünde de buna paralel olan bir artış gözlemlenmiştir. Her ne kadar kadınlar çalışma hayatına girmiş olsalar da kadına biçilmiş olan ev işleri ve annelik rolünün etkisi devam etmiştir. 1970li yıllardan sonra kadınların eğitiminde önemli artışlar görülmüş olsa da patriyarkal yapının etkisiyle cinsiyet ayrımcılığına maruz kalmaya devam edilip üst kademelere gelmeleri zorlaşmıştır (Cesur Kılıçaslan ve Işık, 2016). Günümüzde kadınların çalışma hayatına aktif katılmaları ve yönetici pozisyonuna yükselmelerindeki oranın hala istenilen ve eşit düzeyde olmadığı belirtilmektedir (TÜİK,2022).

### **1.1.3. Kadın İşgücünün Genel Durumu**

Dünya nüfusunun yarısını kadınların oluşturmasına rağmen genel olarak erkeklerin işgücüne katılma oranlarını kadınların işgücüne katılma oranlarından bir hayli düşüktür. Kadınların Sanayi Devrimi ile birlikte ücretli işçi olarak çalışmaya başladıklarından beri bu oran gitgide artış gösterse de eşitlik söz konusu olmamıştır.

Tablo 1: Cinsiyete göre işgücüne katılım oranı, 2014-2022

| Yıl  | Toplam | Erkek | Kadın |
|------|--------|-------|-------|
| 2014 | 50,5   | 71,3  | 30,3  |
| 2015 | 51,3   | 71,6  | 31,5  |
| 2016 | 52,0   | 72,0  | 32,5  |
| 2017 | 52,8   | 72,5  | 33,6  |
| 2018 | 53,2   | 72,7  | 34,2  |
| 2019 | 53,0   | 72,0  | 34,4  |
| 2020 | 49,3   | 68,2  | 30,9  |
| 2021 | 51,4   | 70,3  | 32,8  |
| 2022 | 53,1   | 71,4  | 35,1  |

Kaynak: TÜİK, İşgücü İstatistikleri 2014-2022

Tablo 1’de Türkiye’de 2014-2022 yılları arası cinsiyete göre işgücüne katılım oranları verilmiştir. Bu tabloya göre son 9 yılda kadınların işgücüne katılımında büyük bir değişim gözlenmemiştir.

Güncel duruma bakıldığında kadın işgücü ve erkek işgücü arasında neredeyse iki katı kadar büyük bir farklılık olduğu da görülmektedir.

Dünya ülkelerine bakıldığında da kadınların işgücüne katılım oranları arasında farklılıklar olduğu görülmektedir. Tablo 2’de bazı ülkelerin işgücüne katılım oranları açısından cinsiyetler arası farklar gösterilmiştir. Tablo 2’ye bakıldığında en az farkın gelişmişlik düzeyi yüksek olan İsveç ve Avrupa ülkelerin de olduğu görülmektedir. Ayrıca Avrupa bakıldığında ise İtalya’ da diğer AB ülkelerine göre cinsiyetler arası farkın fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 2: Bazı Ülkelerin İşgücü Piyasasında Cinsiyetler Arası Farklılıklar

| Ülke      | İşgücüne Katılım Oranları Açısından Cinsiyetler Arası Fark (Yüzde) |
|-----------|--------------------------------------------------------------------|
| Norveç    | 11.7                                                               |
| İsveç     | 6.3                                                                |
| Fransa    | 7.8                                                                |
| Kanada    | 8.9                                                                |
| İngiltere | 9.1                                                                |
| Almanya   | 9.2                                                                |

Tablo 2 Devam: Bazı Ülkelerin İşgücü Piyasasında Cinsiyetler Arası Farklılıklar

|                 |      |
|-----------------|------|
| İspanya         | 9.7  |
| ABD             | 11.2 |
| Çin             | 12.7 |
| Güney Afrika    | 13.7 |
| Rusya           | 15.2 |
| İtalya          | 17.7 |
| Brezilya        | 19.1 |
| Türkiye         | 37.5 |
| Hindistan       | 50.9 |
| Mısır           | 51.7 |
| İran            | 53.7 |
| Suudi Arabistan | 49.2 |
| Afganistan      | 51.7 |

Kaynak: ILO, Differences between male and female labour force participation rates 2021.

Tablo 2’de verilen ülkeler arasında işgücüne katılım oranları açısından cinsiyetler arası en büyük farkların ise İran, Afganistan, Suudi Arabistan olduğu görülmektedir. Farkın bu denli yüksek olmasının sebebi siyasi, dini ve ekonomik nedenler olarak belirtilebilir.

Tablo 3’de cinsiyetlere göre işgücüne dahil olmama nedenleri verilmiştir. Tabloya göre kadınlarda işgücüne dahil olmayan nüfusun yarısının ev işleriyle meşgul olma nedeninden dolayı dahil olamadıkları gösterilmiştir. Topluma göre ev işleri kadınlarla bağdaştırıldığı için işgücüne dahil olmayan erkeklerde bu neden türünde herhangi bir bilgiye rastlanmamaktadır. Bu da toplumun cinsiyete göre yüklediği rollerin etkisini göstermektedir.

Tablo 3: İşgücüne dahil olmama nedenleri, 2014-2022 (Bin Kişi)

| Yıl   | İşgücüne dahil olmayan nüfus | İş bulma ümidi olmayanlar | Ev işleriyle meşgul | Eğitim/ Öğretim | Emekli | Çalışamaz halde | Diğer |
|-------|------------------------------|---------------------------|---------------------|-----------------|--------|-----------------|-------|
| Erkek |                              |                           |                     |                 |        |                 |       |
| 2014  | 8089                         | 370                       | 0                   | 2220            | 3003   | 1410            | 1086  |
| 2015  | 8120                         | 416                       | 0                   | 2211            | 3156   | 1351            | 985   |
| 2016  | 8133                         | 406                       | 0                   | 2220            | 3201   | 1351            | 953   |
| 2017  | 8166                         | 370                       | 0                   | 2204            | 3322   | 1317            | 1053  |

Tablo 3 Devam: İşgücüne dahil olmama nedenleri, 2014-2022(Bin Kişi)

|       |       |     |       |      |      |      |      |
|-------|-------|-----|-------|------|------|------|------|
| 2018  | 8206  | 311 | 0     | 2148 | 3406 | 1344 | 996  |
| 2019  | 8509  | 368 | 0     | 2089 | 3710 | 1279 | 1064 |
| 2020  | 9851  | 756 | 0     | 2015 | 3605 | 1555 | 1829 |
| 2021  | 9377  | 798 | 0     | 2259 | 3710 | 1528 | 1127 |
| 2022  | 9144  | 770 | 0     | 2186 | 3792 | 1536 | 819  |
| Kadın |       |     |       |      |      |      |      |
| 2014  | 20111 | 246 | 11589 | 2250 | 824  | 2512 | 2690 |
| 2015  | 20056 | 260 | 11496 | 2275 | 926  | 2527 | 2581 |
| 2016  | 20052 | 252 | 11098 | 2320 | 958  | 2685 | 2740 |
| 2017  | 20085 | 267 | 11133 | 2263 | 1045 | 2692 | 2685 |
| 2018  | 20174 | 236 | 11061 | 2324 | 1130 | 2696 | 2727 |
| 2019  | 20411 | 259 | 11359 | 2286 | 1250 | 2626 | 2631 |
| 2020  | 21855 | 613 | 10306 | 2408 | 1281 | 3313 | 3932 |
| 2021  | 21612 | 831 | 9917  | 2620 | 1285 | 3470 | 3443 |
| 2022  | 21200 | 878 | 9982  | 2622 | 1281 | 3389 | 3000 |

Kaynak: TÜİK, İşgücü istatistikleri,2014-2022

Cinsiyet ayrımcılığını içeren diğer bir alan sektörel dağılımdır. İşgücünün sektörel dağılımına bakıldığında, %54,1'inin hizmet sektöründe, %19,4'ünün tarım sektöründe, %19,1'inin sanayi sektöründe ve %7,4'ünün inşaat sektöründe olduğu belirlenmiştir (TÜİK, 2017). Tablo 4, cinsiyet açısından ayrıntılı bir şekilde sektörel istihdam ve kadınların sektörler içindeki dağılımını daha detaylı bir biçimde sunmaktadır.

Tabloya göre istihdamın sektörel dağılımına bakıldığında bir farklılık olduğu görülmektedir. Ülkemizde kadın işgücünün en çok istihdam edildiği sektör yüzde 71,7 ile insan sağlığı ve sosyal hizmet faaliyetleridir. İnsan sağlığı ve sosyal hizmet faaliyetlerinden sonra ikinci sektör yüzde 54,5 ile eğitim sektörüdür. Üçüncü sektör ise yüzde 45,2 ile tarım, ormancılık, balıkçılık sektörüdür. Bu sektörlerdeki mesleklerden bazıları özellikle kadınlar için uygun meslekler olarak nitelendirilmiş ve toplumsal açıdan cinsiyet ayrımcılığına göre bir ayırım yapıldığı gözlemlenmiştir. Örneğin, Türkiye'de kadınlar sıklıkla hizmet sektöründe çalışmakta ve düşük ücretli, kariyer olanakları sınırlı, yaratıcılık gerektirmeyen, geleneksel cinsiyet rolleri ile ilişkilendirilen mesleklerde istihdam edilmektedirler. Bu meslekler arasında memurluk, banka görevliliği, ebe hemşirelik, odacılık, hastabakıcılık, hosteslik, sekreterlik, öğretmenlik, gişe memurluğu gibi pozisyonlar bulunmaktadır (Besler ve Oruç:2010). Tarım sektöründe oranın yüksek olması ise ülkemizde kırsal kesimde yaşayan kadınların işgücüne katılmalarından kaynaklanmaktadır. Her ne kadar

işgücüne katılımları yüksek olarak görünse de çoğunluğun ücretsiz aile işçisi konumunda çalıştıkları bilinmektedir.

Tablo 4: Cinsiyet Temelli Sektörel İstihdam ve Kadın İstihdamının Sektörel Dağılımı (Bin Kişi)

|                                 | Erkek | Kadın | Toplam | İstihdam (Yüzde) | Sektörde Kadın (Yüzde) |
|---------------------------------|-------|-------|--------|------------------|------------------------|
| Tarım, Ormancılık ve Balıkçılık | 2.993 | 2.471 | 5.464  | 19,4             | 45,2                   |
| Madencilik ve Taş Ocakçılığı    | 131   | 7     | 138    | 0,5              | 5,1                    |
| İmalat                          | 3.728 | 1.241 | 4.969  | 17,6             | 25,0                   |
| Elektrik, Gaz, Buhar            | 247   | 30    | 277    | 1,0              | 10,8                   |
| İnşaat                          | 2.013 | 82    | 2.095  | 7,4              | 3,9                    |
| Toptan ve Perakende Ticaret     | 2.973 | 961   | 3.934  | 14,0             | 24,4                   |
| Ulaştırma ve Depolama           | 1.123 | 112   | 1.235  | 4,4              | 9,1                    |
| Konaklama ve Yiyecek Hizmetleri | 1.151 | 372   | 1.523  | 5,4              | 24,4                   |
| Bilgi ve İletişim               | 197   | 61    | 258    | 0,9              | 23,6                   |
| Finans ve Sigorta               | 156   | 115   | 271    | 1,0              | 42,4                   |
| Gayrimenkul                     | 228   | 58    | 286    | 1,0              | 20,3                   |
| Mesleki, Bilimsel Faaliyetler   | 547   | 349   | 896    | 3,2              | 39,0                   |
| İdari ve Destek Hizmet          | 1.043 | 508   | 1.551  | 5,5              | 32,8                   |
| Kamu Yönetimi ve Savunma        | 1.185 | 277   | 1.462  | 5,2              | 18,9                   |
| Eğitim                          | 732   | 876   | 1.608  | 5,7              | 54,5                   |
| İnsan Sağlığı ve Sosyal Hizmet  | 336   | 850   | 1.186  | 4,2              | 71,7                   |
| Kültür, Sanat, Eğlence ve Spor  | 113   | 41    | 154    | 0,5              | 26,6                   |
| Diğer Hizmet Faaliyetleri       | 566   | 317   | 883    | 3,1              | 35,9                   |

Kaynak: TÜİK Hanehalkı İşgücü Anketi Verileri (2017)

Kadınların işgücü piyasasında cinsiyet ayrımcılığına maruz kaldığı diğer bir alan ücretlerdir. Tablo 5’de cinsiyet ve eğitim durumuna göre yıllık ortalama düzenli ücret gösterilmiştir. Ücret eşitsizliğinin temelinde, büyük oranda eğitim farklılıklarının yattığı genel inanişine karşın, tabloda kadınların her eğitim düzeyinde erkeklerden

daha düşük ücret aldığı gösterilmiştir. En fazla farkın yüksekokul ve üstü eğitim düzeyinde olması kadınların erkeklere oranla mesleklerinde yükselemediklerinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Tablo 5: Cinsiyet ve eğitim durumuna göre yıllık ortalama düzenli ücret, 2022

| Eğitim Durumu       | Erkek |       | Kadın |       |
|---------------------|-------|-------|-------|-------|
|                     | 2021  | 2022  | 2021  | 2022  |
| Okur-yazar olmayan  | 23642 | 30799 | 17020 | 21181 |
| Bir okul bitirmeyen | 29373 | 39994 | 19211 | 23141 |
| Lise altı eğitilmiş | 38058 | 50953 | 23672 | 30233 |
| Lise ve dengi okul  | 50988 | 69085 | 33359 | 40276 |
| Yükseköğretim       | 75360 | 99836 | 56814 | 68026 |

Kaynak: TÜİK, Gelir Dağılımı İstatistikleri, 2022

## 1.2. KADIN YÖNETİCİLER VE ENGELLER

### 1.2.1. Kadınların Yönetim Becerileri

Geçmişten günümüze kadar kadınların iş yaşamıyla ilgili yapılan çalışmalar kadınların ekonomik yaşamda arka planda kalmaları, erkeklerle eşit haklara sahip olmamaları ve kadınların işgücüne katılım süreci ile ilgili konuları kapsamaktadır. Kadınların işgücüne katılımıyla birlikte yönetici pozisyonuna gelmeleri de gündeme gelmiştir.

“Yönetim ve yöneticilik mesleğinde esasında evrensel ilke ve modeller geçerlidir ve yönetim bilimi bir yöneticide bulunması gereken özellikleri belirlemiştir” (Berberoğlu, 1989:292). Yönetim biliminin gelişmeye başladığı 1900’lü yılların başında geleneksel yönetim anlayışında egemen olan yönetici özellikleri daha çok erkekler için geçerli olduğuna inanılan özelliklere dayanmaktadır. Bu özelliklerin erkeklere göre şekil alması toplumsal cinsiyet rollerinden kaynaklanmaktadır.

Hofstede(1980)’in araştırmasına göre, kadınlara özgü değerlerin baskın olduğu toplumlarda cinsiyetle ilgili rollerde esneklik, cinsiyetler arası eşitlik, yaşam kalitesi, yaşamak için çalışmak, bağlılık ve insan önemli görülürken, erkeğe özgü toplumlarda ise cinsiyete dayalı rollerde kesin bir ayrım ve erkeğin egemen olması, yaşamda performans, çalışmak için yaşamak, bağımsızlık, para ve eşya önemli

görülmektedir. Kadınlara özgü değerlerin baskın olduğu toplumların, aynı zamanda daha sağlıklı toplumlar oldukları belirtilmektedir (Şişman,2022: 60-61).

Önceden de dile getirildiği üzere, bazı düşünürler, geleneksel yönetim biçiminin modern zamanların gereksinimlerine uygun olmadığını iddia etmişlerdir. Bugünün değişen şartları altında, eski dönemin erkek merkezli yönetim anlayışı, bilgi toplumunun gerektirdiği yeni yönetim tarzına yerini bırakmıştır. Günümüzün gerektirdiği bu yeni yönetim modeli, kadınların yönetim pozisyonlarında daha geniş bir temsil ile gerçekleştirilebilir (Yavuz, 2011: 68-69; Acar, 2013: 57). Tablo 6’ da geleneksel yönetim anlayışıyla, yeni yönetim anlayışı karşılaştırılmıştır. Tablo 6’da da görüldüğü gibi yeni yönetim anlayışı kadınların kişisel özellikleriyle uyumlu bir yönetim anlayışıdır.

Tablo 6: Geleneksel Yönetim ve Yeni Yönetim Karşılaştırılması

| <b>Geleneksel Yönetim Modeli</b>                  | <b>Yeni Yönetim Modeli</b>                         |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Hedef: Emir ve kontrol odaklı hiyerarşik düzeyler | Hedef: Değişim, açıklayıcı ve öğretici bağlantılar |
| Bütün cevapları bilir                             | Doğru soruları sorar                               |
| Sınırlar ve tanımlar                              | Yetkilendirir                                      |
| Emir verir                                        | Bir model görevi görür                             |
| Hiyerarşi modeli                                  | Ağ modeli                                          |
| Saygı ister                                       | İnsanların konuşmasını ister                       |
| Performans gözden geçirilir                       | Belli sonuçlar beraber incelenir                   |
| Otomatik yıllık maaş artışı                       | Performansa göre maaş artışı                       |
| Askerlik modeli                                   | Öğretim modeli                                     |
| İnsanları uzak tutma                              | İlerlemek için samimi bir ortam                    |
| Ceza                                              | Ödül                                               |
| Yükselme/düşme                                    | Ortak çalışma                                      |
| Kapalı sistem: bilgi=güç                          | Açık sistem                                        |
| Görevi kontrol eder                               | Motive eder                                        |
| İnsanlara çok az zaman                            | İnsanlara sınırsız zaman                           |
| Katı                                              | Esnek                                              |
| Yukarıda                                          | Merkezde                                           |
| Mekanik                                           | Tüme önem veren                                    |
| İnsanlara uzak                                    | İnsanlara yakın                                    |

Kaynak: Aburdene ve Naisbiit, 1992 akt. Şahin, 2007:29

Farklı beceri ve yeteneklerin bir işletmede bulunmasının, yönetsel anlamda bir zenginlik sağladığı kabul edilmektedir. Kadınların, bilişsel yetenekleri, eğitim seviyeleri ve bilgi birikimlerinin yanı sıra, detaylara olan dikkatleri, planlama ve sistemli çalışma yöntemleri ve modern yönetim tekniklerinde giderek artan bir önem taşıyan duygusal zeka becerileri ile öne çıkmaları, işletmelere çok yönlü bir perspektif ve rekabet avantajı sağlamaktadır (YASED,2016:10). Ayrıca kadınların erkeklere oranla daha destekçi, sezgisel, duyarlı ve iletişim becerilerinin daha gelişmiş oldukları kabul görmektedir. İletişim becerilerinin de yönetici konumunda önemli olduğu tartışmasız bir gerçektir. Kadın yöneticilerinin iletişim özellikleri aşağıda listelenmiştir (Dicleli: 2011:15).

**Kadın Yöneticilerin İletişim Özellikleri:**

- Bağlantı kurmak
- Eşit konumlardan yaklaşmak
- Karşılıklı bağımlılığı ve işbirliğini tercih etmek
- Uzlaşmaya dayanarak karar vermek
- Samimiyet aramak
- Sorunları paylaşmak
- Duyguların ayrıntılarına odaklanmak
- Yardım, öğüt ve rehberlik talebinde bulunmak
- Empati ve sempati göstermek
- Sorunları anlamaya çalışmak

Bir araştırmada, kadın ve erkek yöneticilerin altında çalışan personelin stres, motivasyon ve iş tatmin seviyelerinde farklılıklar olup olmadığı incelenmiştir. Çalışmanın sonuçları, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere kıyasla daha demokratik olduklarını, erkek yöneticilerin otoriter yaklaşımlarına karşılık, kadın yöneticilerin insan odaklı ve destekleyici yönetim tarzlarının öne çıktığını göstermiştir (Özdevecioğlu vd 2003: 134).

Yapılan araştırmalar sonucu kadınların başarılı yöneticiler olabildiği somut olarak ortaya koyulmuştur. Leeds Üniversitesi'nde yapılan bir araştırmada, İngiltere'deki çalışanların yönetici olarak kadınları tercih ettikleri görülmüştür. Bu çalışmada, 3500 kadın ve erkek katılımcıya yöneticilerini tanımlamaları ve ideal



yönetici tiplerini belirtmeleri istenmiştir. Araştırma sonuçları, çalışanların kadın yöneticileri tercih etme eğiliminde olduğunu göstermiştir. Çalışanların kadın yöneticileri tercih etme nedenleri şunlardır:

- Kadınlar, işlere erkeklere kıyasla daha fazla çaba harcar ve daha dikkatlidir.
- Kadınlar, çalışanlara eğitim vermekte daha yeteneklidir; eğitici yönleri erkeklerden daha gelişmiştir.
- Yeni durum ve değişikliklere uyum sağlamada kadınlar daha esnektir.
- Kadınlar, iş konusunda çalışanları motive etme ve teşvik etmede erkeklerden daha yeteneklidir.
- Kadınlar yeni fikirlere daha açık olup, yaratıcılıklarıyla iş başarısına katkıda bulunur.
- Kadınlar, gözlem yeteneklerini iş yaşamında etkin bir şekilde kullanır.
- Kadınların çalışanlarla iletişimi, onları daha iyi bir yönetici yapar.
- Problem çözme konusundaki yetenekleri kadınları erkek yöneticilere göre daha başarılı kılar.
- Kadınlar hem iş hem de özel yaşamda açık stratejilere sahiptir.
- İş yaşamında, kadınlar erkeklere göre daha neşeli ve eğlenceli olabilir.
- Beklentilerin aksine, kadınlar iş yaşamında kararlarını daha kolay alır ve aldıkları kararlarda daha ısrarlıdır (Sabah Gazetesi,2004).

Kadınların yönetim pozisyonlarında daha fazla artmasını destekleyen Tom Peters(1990), görüşlerini şu sözlerle açıklamaktadır:

“Günümüzün alt üst olmuş, karmaşık işletme çevresinde kadınların erkeklerden daha iyi yöneticiler olacağı oldukça açıktır. İşletmenin nasıl olması gerektiği hakkında ihtilaflar bulunmaktadır. Daha az hiyerarşik, daha esnek ve takım yönelimli, daha hızlı ve daha akıcı. Buna göre, bu zorunlu yeni vizyonu gerçekleştirmede bir grup insan muazzam bir avantaja sahiptir: Kadınlar”

Calas(1993) ise bu konuda ki görüşlerini şöyle ifade etmektedir:

“Kadınlar örgütsel değişimleri gerçekleştirmede aileleri ve toplumlarıyla olan deneyimlerinden kazandıkları nitelikler sayesinde en radikal güç olabilir. Kadının iletişim ve işbirliği yeteneği, birleşme ve bağlılığa olan ilgileri, güce olan yatkınlıkları, diğerleri üzerinde güç oluşturma veya şahsi hırsları için değil, genel amaçları için kullandıkları serbestleştirme yetkileri çağdaş işletmelerde kritik olarak ihtiyaç duyulan insan kaynağı becerileridir.”

Tüm bu çalışmalar göstermektedir ki kadın özellikleriyle özdeşleşen bir yönetim anlayışı yaklaşımı, cinsiyeti ne olursa olsun, mevcut bir çok faaliyet alanında yöneticileri başarıya götürecek bir etmen olarak algılanmalıdır.

### **1.2.2. Dünyada ve Türkiye’de Kadın Yöneticiler**

Küreselleşme ve değişen koşullarla birlikte yönetim anlayışında değişimler meydana gelmiştir. Yönetim anlayışında ki değişimler beraberinde yönetici rolünde ki değişimleri de getirmiştir. Kadının işgücü sürecinde ki en önemli değişim ise karar alma mekanizmalarına aktif olarak katılması yani yönetici pozisyonlarına gelmesidir. “Kadınların karar alma mekanizmalarında yer alarak her düzeyde yönetime etkin katılımları hem toplumsal ve kamusal yaşamın içinde aktif olarak yer alıp sorunları için çözümler üretmeleri, hem de ülkelerin kalkınma ve çağdaşlık hedeflerine ulaşması açısından son derece önemlidir” (T.C. Kalkınma Bakanlığı: Kadının Kalkınmadaki Rolü: 2018). Günümüzde, kadınların yönetim pozisyonlarında yer almasının ülke ve şirket performansını olumlu etkilediğini gösteren araştırmalara rağmen, üst düzey yönetimdeki kadın oranı hala istenen seviyeye ulaşmamıştır. Bu sorun sadece Türkiye’ye özel bir sorun olmamakla birlikte dünyanın hemen hepsinde aynı durumla karşılaşmaktadır. OECD’nin 2022 yılında yayımladığı Kadın Yöneticilerin Payı verisinden bazı ülkelerin payı alınarak Tablo 7 ‘de gösterilmiştir.

Tablo 7’ye bakıldığında verilen ülkeler arasında en yüksek yüzdeye sahip olan ülke yüzde 47,30 ile Rusya, ikinci en yüksek yüzdeye sahip olan ülke 41 ile ABD olmuştur. Tabloda dikkat çeken bir unsur gelişmişlik düzeyi yüksek olan Japonya’da kadınların yönetici oranının yüzde 12,9 olmasıdır. Bu durum Japonya’nın geleneksel bir toplum olmasıyla açıklanabilir. Kadınların hiçbir ülkede yüzde 50 oranını geçememesi de başka bir dikkat çekici durumdur.

Tablo 7: Kadın Yöneticilerin Payı

| Ülke       | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|------------|------|------|------|------|------|
| Avusturya  | 31,6 | 33,2 | 32,8 | 35,5 | 33,4 |
| Belçika    | 33,9 | 32,7 | 34,5 | 35,4 | 36,4 |
| Fransa     | 34,4 | 34,7 | 35,5 | 37,8 | 39,9 |
| Almanya    | 29,4 | 29,4 | 28,9 | 29,2 | 28,9 |
| Yunanistan | 27,2 | 28,4 | 29,3 | 29,6 | 31,4 |
| İtalya     | 27   | 27,8 | 27,3 | 28,6 | 27,9 |
| Japonya    | 14,4 | 14,7 | 13,1 | 13,2 | 12,9 |
| Güney Kore | 14,5 | 15,4 | 15,6 | 16,3 | 14,6 |
| Meksika    | 36   | 36   | 38,4 | 38,5 | 38,9 |
| Hollanda   | 25,7 | 27,1 | 26,2 | 26   | 28,4 |
| Norveç     | 35,6 | 34,5 | 34   | 33,5 | 33,2 |
| İspanya    | 32,1 | 33,2 | 35   | 33,3 | 34,7 |
| İsviçre    | 32,1 | 33,5 | 33,1 | 31,5 | 30,7 |
| Türkiye    | 14,8 | 16,2 | 18,2 | 19,7 | 20,5 |
| ABD        | 40,7 | 40,7 | 41,1 | 41,4 | 41   |
| Brezilya   | 38,7 | 38,5 | 36,8 | 38,8 | 39,3 |
| Hindistan  | 14,1 | 16,9 | 17,2 | 16,6 | 15,9 |
| Rusya      | 41,8 | 44,7 | 45,7 | 46,2 | 47,3 |

Kaynak: OECD. Stat: Share of female managers,2022

Yönetici kademesinde ki kadınların sayısı günden güne artış göstermektedir. Kadın liderler, yönetim alanındaki yeteneklerini ispatlamış ve yöneticilik dünyasındaki yerlerini güçlendirmişlerdir (Pamukoglu, 2004:92). Yönetici pozisyonuna geldikten sonra oluşan sorun ise üst düzey yönetici konumuna gelememeleridir. Gelişmekte olan bölgelerdeki şirketlerin yönetim kademelerinde cinsiyet dengesi sağlayabilenlerin oranı, %40 ile %60 arasında değişmektedir. Ancak bu denge alt seviye yöneticiler için %16'da sınırlı kalırken, orta seviye yöneticiler için %19'a yükselmektedir. Bununla birlikte, yönetim seviyesi arttıkça bu oranların

azaldığı görülmektedir. Üst düzey yöneticiler için bu oran %12'ye, tepe yöneticiler içinse %10'a kadar düşmektedir (YASED, 2016:12).

Bazı ülkeler, şirketlerde çeşitliliği ve yaratıcılığı teşvik etmek amacıyla kadınların yönetim kurullarında yer almasını sağlamak için yasal düzenlemeler yapmaktadır. Örneğin, Norveç 2003 yılında yönetim kurullarında kadın kontenjanı uygulamasını başlattığında, yönetim kurullarındaki kadın üye oranı %6,8 idi. Ancak bu kontenjan uygulamasıyla birlikte, 2012 yılında bu oran %40'a yükselmiştir. Hollanda, İzlanda, Fransa, İtalya, Belçika, İspanya, Malezya, Avustralya, İngiltere ve İsveç gibi birçok ülke de yönetim kurullarında kadın kontenjanı belirlemiştir. Ayrıca, Avrupa Birliği'nde de benzer yasal düzenlemeler bulunmaktadır. Bununla birlikte, bu yasal düzenlemelere rağmen, yönetim kurullarında kadınların sayısı hala sınırlıdır. Türkiye'de ise Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), yönetim kurullarında kadın üye bulunmasını teşvik etmek amacıyla 2011 yılında "yönetim kurulunda en az 1 kadın üye bulunur" tavsiyesini getirmiştir. Daha sonra 2014 yılında bu tavsiye, "yönetim kurulu üye sayısının %25'inden az olmamak kaydıyla şirketlerin belirlediği bir hedef" olarak değiştirilmiştir. Bu ilkeye göre, eğer bir şirketin yönetim kurulunda bir kadın üye yoksa, SPK'ya bunun nedenini açıklamak zorundadır. Ayrıca, yönetim kurullarında yer alan kadın üyelerin etkili olabilmesi için kurullarda bir değil, en az üç kadın üyenin bulunması önerilmektedir (YASED,2016:18).

Halka açık şirketlerde, kurumsal yönetim açısından daha katı kurallara sahip olmalarına rağmen, yönetim kurulu üyelerinin cinsiyet dağılımında kadın-erkek dengesinin hala değişmediği ve kadınların erkeklere göre daha az temsil edildiği görülmektedir. Tablo 8 'de OECD'nin 2022 yılında yayımladığı 'Halka açık en büyük şirketlerin yönetim kurullarında kadın sandalye payı' verisinden bazı ülkelerin payı alınarak gösterilmiştir. Buna göre halka açık şirketlerde ki en yüksek kadın oranına sahip ülke Fransa olurken, ikinci en yüksek kadın oranına sahip olan ülke Norveç olmuştur. Halka açık şirketler ki en düşük kadın oranına sahip ülkeler ise Meksika ve Güney Kore olmuştur. Türkiye ise halka açık en büyük şirketlerin yönetim kurullarında ki kadın oranı yüzde 17,3 ile Avrupa ülkelerinin altında bir orana sahip olmuştur.

Tablo 8: Halka Açık En Büyük Şirketlerin Yönetim Kurullarında Kadın Sandalye Payı

| Ülke       | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|------------|------|------|------|------|------|------|
| Avusturya  | 19,2 | 26,1 | 31,3 | 31,5 | 34,6 | 33,2 |
| Belçika    | 30,7 | 32   | 35,9 | 38,4 | 37,9 | 39,3 |
| Fransa     | 43,4 | 43,9 | 45,3 | 45,1 | 45,3 | 45,2 |
| Almanya    | 31,9 | 33,8 | 35,6 | 36,3 | 36   | 37,2 |
| Yunanistan | 11,3 | 9,1  | 10,3 | 13   | 19,6 | 24   |
| İtalya     | 34   | 36,4 | 36,1 | 38,4 | 38,8 | 42,6 |
| Japonya    | 5,3  | 6,4  | 8,4  | 10,7 | 12,6 | 15,5 |
| Güney Kore | 2,1  | 2,3  | 3,3  | 4,9  | 8,7  | 12,8 |
| Meksika    | 7,5  | 7,3  | 8,1  | 9    | 10,6 | 11,5 |
| Hollanda   | 29,5 | 30,7 | 34,2 | 36,6 | 38,1 | 41,6 |
| Norveç     | 42,1 | 40,2 | 40,2 | 40,4 | 41,5 | 43,2 |
| İspanya    | 22   | 23,7 | 26,4 | 29,3 | 32,6 | 35,7 |
| İsviçre    | 21,3 | 22,3 | 24,9 | 26,7 | 30   | 33,5 |
| Türkiye    | 13,4 | 15,3 | 18,1 | 17,5 | 18   | 17,3 |
| ABD        | 21,7 | 23,4 | 26,1 | 28,2 | 29,7 | 31,3 |
| Brezilya   | 8,4  | 8    | 11,9 | 13,7 | 16,9 | 19,1 |
| Hindistan  | 13,8 | 14   | 15,9 | 16,6 | 17,1 | 18,2 |
| Rusya      | 7    | 9,2  | 10,6 | 10,5 | 12   | ..   |

Kaynak: OECD. Stat: Female share of seats on boards of the largest publicly listed companies: 2022

Kamu sektöründe, son verilere göre dünya genelinde kadın bakanların oranı %22,8'dir. En yüksek kadın bakan oranına sahip bölgeler Avrupa ve Kuzey Amerika (%31,6) ile Latin Amerika ve Karayipler (%30,1) olarak belirlenmiştir. Orta Asya ve Güney Asya'da bu oran %10,1 iken, Pasifik Adaları'nda %8,1'dir ve kadınlar bakanlık pozisyonlarında en az temsil edildikleri bölgeler arasındadır. Ayrıca birçok Avrupa ülkesinde (13 ülke), bakanlık koltuklarında %50'den fazla kadın bulunmaktadır (turkiye.un.org). Türkiye'de ise şu an %5,8 ile ortalamanın oldukça altındadır.

Kadın yönetici sayısının ne kadar az olduğunu gösteren başka bir örnek ise parlamentoda bulunan kadın milletvekillerinin sayısıdır. Tablo 9'da Parlamentolar Arası Birlik'in her ay yayınladığı ulusal parlamentolardaki kadınların yüzdesine ilişkin sıralamasıyla birlikte kadın milletvekili oranları verilmiştir. Veriler 2022 Aralık ayını kapsamaktadır. Sıralama da toplam 187 ülke bulunmaktadır. Tablo 9'a göre 187 ülke arasından birinci ve ikinci sırada yer alan kadın milletvekillerinin oranı erkek milletvekillerinden yüksek olan iki ülke Ruanda ve Küba'dır. Türkiye ise kadın milletvekili oranında dünyadaki 187 ülke içinde 133'ncü sırada yer almaktadır.

Tablodaki en düşük oranlar Japonya, İran ve 0 milletvekili ile Yemen'e aittir. Bunun nedenleri geleneksel ve dini sebepler olarak sayılabilir.

Tablo 9: Dünyada Bazı Ülkelerin Kadın Milletvekili Oranı

| Sıralama | Ülke             | Kadın Milletvekili Yüzde |
|----------|------------------|--------------------------|
| 1        | Ruanda           | 61,3                     |
| 2        | Küba             | 53,4                     |
| 19       | İspanya          | 43                       |
| 24       | İsviçre          | 41,5                     |
| 36       | Fransa           | 37,3                     |
| 44       | Almanya          | 34,9                     |
| 45       | Birleşik Krallık | 34,6                     |
| 56       | İtalya           | 32,3                     |
| 67       | Singapur         | 29,1                     |
| 69       | Irak             | 28,9                     |
| 70       | ABD              | 28,7                     |
| 78       | Mısır            | 27,6                     |
| 96       | Çin              | 24,9                     |
| 99       | Kenya            | 23,4                     |
| 108      | Yunanistan       | 21                       |
| 112      | Pakistan         | 20,5                     |
| 133      | Türkiye          | 17,4                     |
| 139      | Rusya            | 16,2                     |
| 143      | Hindistan        | 14,9                     |
| 165      | Japonya          | 9,9                      |
| 178      | İran             | 5,6                      |
| 187      | Yemen            | 0                        |

Kaynak: IPU Parline Monthly ranking of women in national parliaments

### 1.3.KADINLARIN YÖNETİM KADEMELERİNDE YÜKSELMELERİNİN ÖNÜNDEKİ ENGELLER

Son yıllarda işgücü piyasasında, kadın işgücünde artışlar gözlemlenmektedir. Daha önce erkek meslekleri olarak kabul edilen alanlara yönelen kadınlar, üst düzey yönetim pozisyonları için gerekli yetkinlikleri kazanma yolunda eğitim programlarına aktif olarak katılarak kendilerini geliştirme çabası içindedirler (Yaşar,2019:23). Kadınların yönetim pozisyonlarında başarılı olabileceğini destekleyen araştırmaların yanı sıra, yeni yönetim anlayışının getirdiği özelliklerin kadın liderlik becerileriyle uyumlu olduğu gözlemlenmektedir. Ayrıca, yönetimde çeşitliliğin artırılmasının işletmelere getirebileceği faydalar göz önüne alındığında, kadınların yönetim alanında daha fazla istihdam edilmesi önem arz etmektedir. Ancak, kadınların üst düzey

yönetim pozisyonlarında hala yetersiz temsil edildiği ve bu durumun özellikle "pembe yaka" olarak adlandırılan hemşirelik veya öğretmenlik mesleklerinde dahi erkeklerin yönetim kademelerinde çoğunluğu gözlemlenmektedir. Örneğin Türkiye'de öğretmenlerin yaklaşık yüzde 60'ı kadın olmasına rağmen okul müdürlerinin sadece yüzde 10'u kadındır (Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı: Türkiye'de Kadın: 2023).

Tablo 10'da TÜİK' in 2012-2021 yılları arasında hanehalkı işgücü araştırma verilerine göre oluşturulan üst ve orta düzey yönetici pozisyonlarındaki bireylerin cinsiyete göre dağılımı verilmiştir. Görüldüğü üzere kadın ve erkek üst ve orta düzey yönetici oranında uçurum vardır.

Tablo 10: Üst ve Orta Düzey Yönetici Pozisyonlarındaki Bireylerin Cinsiyete Göre Dağılımı, 2012-2021

| Yıl  | Erkek | Kadın (%) |
|------|-------|-----------|
| 2012 | 85,6  | 14,4      |
| 2013 | 83,4  | 16,6      |
| 2014 | 84,5  | 15,5      |
| 2015 | 85,6  | 14,4      |
| 2016 | 83,3  | 16,7      |
| 2017 | 82,7  | 17,3      |
| 2018 | 83,7  | 16,3      |
| 2019 | 82,5  | 17,5      |
| 2020 | 80,7  | 19,3      |
| 2021 | 79,3  | 20,7      |

Kaynak: TÜİK, Hanehalkı İşgücü Araştırması, 2012-2021

ILO tarafından gelişmekte olan ülkelerde gerçekleştirilen bir çalışmaya göre, kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına yükselmesini engelleyen en öncelikli 15 etken şu şekildedir:

1- Kadınların erkeklere göre daha fazla aile sorumluluğunu üstlenmeleri.

2- Toplumun cinsiyet rollerine dayalı beklentileri

3- Erkek egemen şirket kültürü.

4- Kadınların yeterli genel yönetim veya departman yönetimi deneyimine sahip olmamaları.

- 5- Sınırlı sayıda kadın rol model.
- 6- Erkeklerin aile sorumluluğunu üstlenmelerine teşvik edilmemesi.
- 7- Şirketlerde cinsiyet eşitliği politikaları veya programlarının bulunmaması.
- 8- Kadınlara yönelik önyargılar.
- 9- Kadınlar için liderlik programlarının eksikliği.
- 10- Esnek çalışma yöntemlerinin olmaması.
- 11- Yetenekli kadınların işlerinde tutulmalarını sağlayacak stratejilerin eksikliği.
- 12- İşe alımlarda ve terfilerde erkeklere yönelik tercih kültürü.
- 13- Yönetici pozisyonunun genellikle erkeklerle ilişkilendirilmesi.
- 14- Cinsiyet eşitliği politikalarının varlığına rağmen uygulanmaması.
- 15- Uygun olmayan iş ve cinsiyet ayrımcılığı yasaları (YASED,2016).

ILO'nun yaptığı çalışmada ki çıkan sonuçlara baktığımızda da kadınların üst düzey yönetici olmalarında önlerinde birçok engel olduğunu anlayabiliriz. Literatürde kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına gelmelerini engelleyen bireysel, toplumsal ve örgütsel etmenlerin oluşturduğu kavram cam tavan olarak adlandırılmıştır.

### **1.3.1.Cam Tavan Kavramı**

Cam tavan terimi, ilk olarak 1986 yılında Hymowitz ve Schellhardt tarafından kaleme alınan ve "The Glass-Ceiling: Why Women Can't Seem to Break the Invisible Barrier that Blocks Them from Top Jobs" başlığıyla Wall Street Journal'da yayımlanan bir makale ile gündeme gelmiştir. Bu makalede, "cam tavan" terimi, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına yükselme amacıyla karşılaştıkları, görünmez engeller olarak adlandırılan zorlukları ifade etmektedir. Cam tavan, iş dünyasında kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına yükselirken karşılaştığı görünmez engelleri temsil eden bir terimdir. Tavan kelimesi, kadınların yüksek yönetim kademelerine ilerlemelerini engelleyen bu görünmez engelleri ifade eder. Cam ise, bu engellerin belirgin olmayan ancak varlığı hissedilen engeller olduğunu vurgular (Gül ve Oktay, 2009:426).

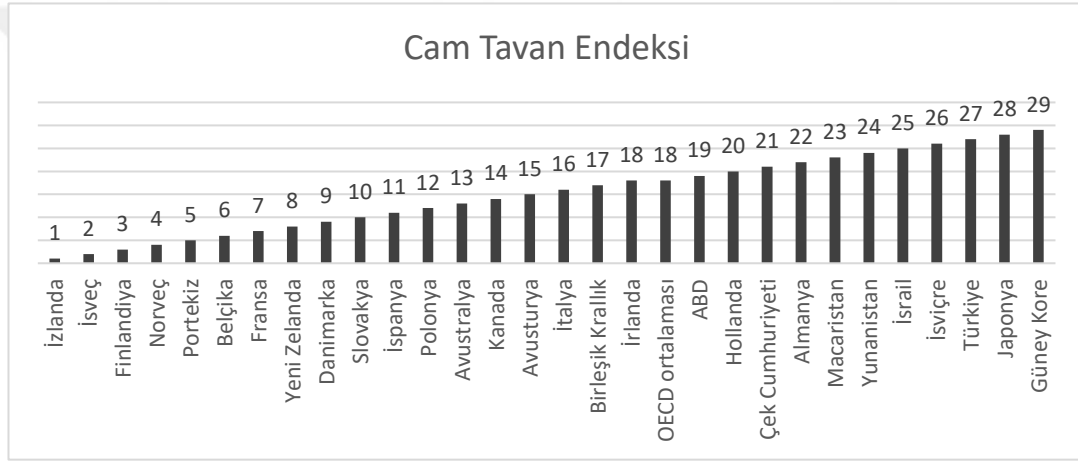
"Cam tavan", işletme içinde üst düzey pozisyonlara yükselmeyi amaçlayan kadınların karşılaştığı negatif tutumları kapsar. Bu bağlamda, üst düzey yönetici



pozisyonlarına yükselmeyi amaçlayan kadınlar, bazı önyargılar ve zorluklarla karşılaşabilirler.

Grafik 1’de OECD ülkelerinin 2022 yılı için cam tavan endeksi gösterilmiştir. Bu endeks Economist dergisinin OECD üyesi ülkelerin çalışma hayatındaki cinsiyet eşitliğini; kadınların eğitim düzeyi, işgücü piyasasına katılma, çocuk bakım masrafları, annelik ve babalık hakları, ücret farklılığı, işletme/yönetim ile ilgili eğitim veren okullara yönelik uygulamalar ile üst yönetim pozisyonlarında temsil gibi kriterler üzerinden hesapladığı verilerden oluşturulmuştur (Economist,2023).

Grafik 1: 2022 Yılı Cam Tavan Endeksi



Kaynak: Economist,2023

Tablodaki cam tavan endeksine bakıldığında Türkiye, listelenen 29 ülke arasında 27. sırada yer alırken ortalamanın çok altında olduğu görülmektedir. Ülkemizde cam tavan etkisinin oldukça fazla hissedildiğini bu endeksten de anlayabiliriz. Cam tavanın etkisinin minimum düzeyde hissedildiği ülkeler ise İsveç, Norveç, İzlanda ve Finlandiya’dır.

### 1.3.2. Cam Tavan Sendromunun Bileşenleri

Konu ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde cam tavan sendromuna neden olan pek çok etmenin bulunduğu tespit edilmiştir. Bu etmenlerin genel anlamda bireysel, örgütsel ve toplumsal olarak 3 grupta toplandığı görülmektedir (Çetin, 2011: 68).

### **1.3.2.1. Bireysel Etmenler**

Kadınların kendilerine koydukları engelleri ifade eder. Kadınlar iş yaşamından ayrı olarak evde de birçok sorumluluğa sahiptir. Toplumsal cinsiyet rollerine göre ev işleri ve çocuk bakımı kadına yüklenmiş bir sorumluluktur. Çalışan kadınlarda dahi bu görevlerin çoğunun kadının yaptığı bilinmektedir. Kadınların hem evde hem işte sorumluluk sahibi olması zaman baskısına neden olur. Kadınlar zaman baskısı içinde oldukları ve fazla sorumluluğa sahip olmaları nedeniyle işyerinde daha fazla sorumluluk almak istemeyerek üst yönetim kademelerine yükselmeye sıcak bakmamaktadırlar (Doğru, 2010: 83).

Diğer bir bireysel engel ise kadın çalışanların çalışma süresidir. TÜİK İşgücü İstatistikleri'ne göre 2018 ve 2019 yılında kadın çalışanların çalışma süresi ortalama 19 yıl iken erkek çalışanların çalışma süresi 39 yıldır (TÜİK, Toplumsal Cinsiyet İstatistikleri, 2022). Kadınlar ailesiyle daha fazla vakit geçirmek için erken emekli olmayı seçmektedirler. Bu açıdan üst düzey yönetici pozisyonunda en önemli şartlardan biri olan tecrübe şartı erkekleri öne plana çıkartmaktadır.

### **1.3.2.2. Toplumsal Etmenler**

Cam tavana neden olan ikinci engeli toplumsal etmenler oluşturmaktadır. Her ne kadar hukuken aynı statüye sahip olsalarda toplumsal açıdan kadınlarla erkekler aynı statüde değildir. Bunun sebebi nesilden nesile aktarılan toplumsal kültürün oluşturduğu ön yargılardır (Parlaktuna, 2010: 1218). Toplumsal ön yargılar nedeniyle kadınlar kendilerine uygun olduğunu düşünerek daha düşük ücretli, yükselme olanağı olmayan, kadın mesleği olarak nitelendirilen meslekleri seçmek durumunda bırakılmışlardır.

Yükselmeye engel olan diğer bir ön yargı ise kadınların kişilik özelliklerini içerir. Toplumda kadın ve erkeklerin sahip olması gereken özellikler oluşmuş ve iş hayatında da kadının özellikleri buna göre şekil almıştır. Topluma göre kadınlar duygusal, karar veremeyen, risk almayı sevmeyen, iş ile özel yaşamı ayıramayan kişiler olarak belirtilip yönetici pozisyonuna uygun görülmemektedir (Demirci, 2005: 75).

### 1.3.2.3 Örgütsel Etmenler

Cam tavana neden olan üçüncü engel örgütsel etmenlerdir. Örgüt kültürü ve politikaları, çalışan davranışlarını şekillendiren önemli faktörler arasında yer alırken cam tavanın aşılması ve cinsiyet eşitsizliğinin giderilmesi açısından kritik bir rol oynar (Öğüt, 2006:63). Erkeklerin ağırlıklı olduğu üst düzey yönetici pozisyonlarına sahip işletmelerde, erkek egemen bir örgüt kültürü hakimdir. İşletme politikaları da bu erkek baskın örgüt kültürüne göre şekil almaktadır. Örgüt kültürü ve politikaları erkek egemen olan işletmelerde kadınların yükselmesi zor hale gelmektedir. Ayrıca kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna örgütsel nedenler yüzünden gelememeleri kadın çalışanlarda özgüven eksikliği ve motivasyon düşüklüğüne neden olmaktadır. Böylece özgüven eksikliğine ve motivasyon düşüklüğüne sahip olan kadın çalışanlar bir süre sonra üst düzey yönetici olmak için çabalamayı bırakmaktadırlar.

Örgütsel etmenler içinde sayılabilecek diğer bir etmen mentor eksikliğidir. Mentorluk, özetle bir kurumun deneyimli çalışanlarının deneyimsiz çalışanlara kariyer gelişimlerinde rehberlik etmek ve yardımcı olmak amacıyla sunduğu bir destek sistemidir. Bir mentor, mentisini (mentorluk alan kişiyi) yönlendirir, kendi deneyimlerini paylaşır ve belirli konularda farkındalığını artırmasına yardımcı olur (Yaşar, 2019: 52). Kadınlar üst düzey yönetim pozisyonlarına yükselirken, mentorluk ve kariyer gelişimi fırsatlarından yeterince faydalanamaması cam tavan algısına sebep olmaktadır.

Son etmen ise kadın çalışanların informal iletişim ağlarına katılamamalarıdır. Çalışanların kurum içinde kariyerlerini geliştirmelerine önemli katkılar sağlayan bilgi akışını temin eden informal iletişim ağları, aynı zamanda üst düzey yönetim katmanları arasında bilgi ve haber alışverişi sağlamaktadır. Ancak, erkek egemen iş yapısı içerisinde, bu iletişim ağlarının genellikle erkekler tarafından domine edildiği ve kadınların bu ağlarda yeterli temsil edilmediği gözlemlenmektedir. Bu durum, cam tavan algısının gelişmesine katkı sağlamaktadır (Taşkın ve Çetin, 2012: 22).

### 1.3.3.Cam Tavan Sendromunun Sonuçları

Kadınların bireysel, toplumsal ve örgütsel nedenlerden dolayı maruz kalmış olduğu cam tavan sendromunun bir takım olumsuz sonuçları vardır. Bunlara aşağıdaki örnekler verilebilir:

Cam tavan sendromunun nedenlerine baktığımızda kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha az ücret aldıklarını, iletişim ağlarının erkek egemen olduğu için katılımda zorluk yaşadıklarını, işten çıkarılma durumlarında önce kadınların işten çıkarılması inancının olduğunu görmekteyiz. İş tatminini etkileyen değişkenler arasında ücret, yükselme olanakları, iletişim, verimlilik, çalışma şartları ve güven gibi değişkenler vardır. Bu bağlamda cam tavan sendromuna sahip olan çalışanların iş tatminlerinde de azalma olacaktır.

İşletmelerde kariyer hedeflerine ulaşamayacağını ve yeterince ilerleme olanağının olmadığını görüp, yeteneklerinin yeteri kadar değerlendirilemediğini veya kendisine gereken yetki ve sorumluluğun verilmediğini hisseden bir kadın çalışanın motivasyonu azalacaktır (Çetin, 2011:91).

Ayrımcılığa ve hak ettiği değeri göremeyen kadın çalışanların adalet anlayışlarında da azalma olacak ve çalıştıkları işletmeye karşı güven duymayacaklardır. Çalıştığı işletmeye karşı güveni azalan bir çalışan fikirlerinin bir şey değiştirmediyi düşünüp sessizleşecektir.

Cam tavan sendromu yaşayan kadın çalışanlar artan stres ile birlikte kendilerini işlerine verememe, işlerine ve çevrelerine karşı ilgisiz kalabilmektedir. Bu durum çalışanların performans düşüklüğü yaşamasına sebep olmaktadır (Aydağ, 2012:124).

Kariyerinde hedeflediği noktaya gelemeyen kadın çalışan bir süre sonra yaptığı işten memnun olmayacaktır. Yaptığı işten memnun olmayan kadın çalışanlar için hırsla çalışmanın ve başarılı olmanın da bir nedeni kalmayacaktır. Aynı zamanda erkeklere göre ev yaşamında da daha fazla göreve sahip olan kadın daha fazla devamsızlık yapmaya başlayacaktır (Aydağ, 2012: 103).

Hunt ve Morgan 1994 yılında örgütsel bağlılığı “Örgütsel bağlılık bireyin; örgütün hedeflerine ve değerlerine inancı, örgütün amaçlarını başarabilmesi için çaba sarf etmeye olan istekliliği, örgüt üyesi olarak kalmaya karşı duyduğu arzudur” şeklinde tanımlamıştır (Çakar ve Ceylan, 2005: 53). Örgütsel bağlılığa bu bağlamda baktığımızda kadın çalışanların cam tavan sendromu örgütsel bağlılıklarının da azalmasına sebep olacaktır.

Kadın çalışanların tüm yaşadıkları olumsuz tutumlar işten ayrılma ile sonuçlanabilmektedir. Tablo 11’de kadınların işten ayrılma nedenleri gösterilmiştir.

Tablo 11: İşten Ayrılma Nedenleri

|                             | Ayrılma Sebebi                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| İş Talebi                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ağır, zorlu, baskıcı bir iş</li> <li>• Uzun, esnek olmayan çalışma saatleri</li> <li>• Yer değiştirme, eşin tayini, sık seyahat etme</li> <li>• İş özelliklerinin uygun olmaması, iş tatmininin olmaması, motivasyon eksikliği</li> </ul> |
| İş-aile politikaları        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aile bağlılığı, aile ile geçirilen kaliteli zamanın eksikliği, evlilik ve flört</li> <li>• Özel hayatın kalmaması</li> <li>• İzin politikaları, ödenekler</li> </ul>                                                                      |
| Cinsiyet ayrımcılığı        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Haksız muamelelerin varlığı</li> <li>• Objektif olmayan performans değerlendirmesi</li> </ul>                                                                                                                                             |
| Amirlerin ve Yönetimin Rolü | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yönetimden, şeflerinden ve şirket politikalarından memnun olmama</li> <li>• Yönetim desteği eksikliği</li> <li>• Yönetimden hiçbir takdir edici davranış görememe</li> </ul>                                                              |
| Kariyer beklentileri        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Başka bir yerde daha iyi bir iş, daha yüksek bir gelir elde etme umudu olması</li> <li>• Kariyer ilerlemesi ve terfiye fırsat tanınmaması</li> <li>• Mesleki eğitim sağlanmaması</li> </ul>                                               |
| Uyumlu işyeri/ iş çevresi   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• İşyeri ve evin konumu</li> <li>• Elverişli olmayan imkanlar (sosyal tesis yokluğu kreş vs)</li> <li>• Astarları ile sorun</li> </ul>                                                                                                      |

Kaynak: Abidin vd, 2008: 172, Aydağ, 2012: 124

Son olarak kadın çalışanlar yaşadıkları tüm bu durumlar neticesinde içinde bulundukları örgüte karşı olumsuz tutum sergileyerek inanç eksikliği, negatif duygular ve eleştirel davranışlarda bulunacaklar. Bu tutumlar çalışanların örgütsel sinizme sahip olduğunu göstermektedir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. ÖRGÜTSEL SİNİZM

#### 2.1. SİNİZM KAVRAMI VE TARİHÇESİ

Oxford İngilizce Sözlüğü'nde sinizm, insanların niyetlerinin ve davranışlarının iyi ve samimi olduğuna inanmama eğilimi olarak açıklanır. Sinizm özelliğini taşıyan bireyler ise sinik olarak adlandırılırlar. Sinik kelimesi de “insan güdülerinin ve eylemlerinin iyiliği konusunda inançsızlık gösteren ve bunu küçümseyici ve iğneleyici bir mizahla ifade eden kimse: alay eden kusur bulucu” olarak tanımlanır. Webster Unabridged Dictionary’ de ise sinik kavramı “insanoğlunun sadece kişisel çıkarlarla motive olduğuna inanan kişidir” olarak tanımlanmaktadır.

Sinizm, Türk Dil Kurumu Türkçe sözlüğünde de “insanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerden ayrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes’in öğretisi, kinizm” şeklinde tanımlanmaktadır.

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere sinizm yeni bir kavram değildir. Sinizm, kökenleri antik Yunan'a dayanan bir düşünsel akım ve yaşam tarzıdır (Arslan, 2012; Griffin, 2006). Sinizm kavramını ilk ortaya koyan ve ilk sinik olan kişi Sokrates’in öğrencisi Antisthenes’dir. En ünlü sinik kişi ise Antisthenes’in öğrencisi olan Sinoplu Diyojen’dir. Antisthenes ve Diyojen, dünyevi varlıklardan bağımsız bir şekilde yaşamayı arzulayan idealistler için Sinik Okulu’nu bir tür cennet veya sığınak olarak görmüş ve basit ve erdemli bir yaşam tarzını benimsemişlerdir (Pelit ve Pelit, 2014:73). Bu kişiler için erdem ve bilgelik hayatın en yüksek hedefidir ve bir bireyin bilgelğe erişebilmesi için, dünyevi tüm bağlardan sıyrılması gerekmektedir.

Antisthenes, bir bilge kişinin her türlü bağdan özgür olabilmesi için başkalarıyla ilişki kurmaktan kaçınması gerektiğini ve mutluluğunun yalnızca kendi gücüne bağlı olması gerektiğini savunuyor. Buna göre, kişi, tinsel ihtiyaçlarını tamamen kendi başına karşılayarak bağımsız olmalıdır (Cevizci, 2009:113). Bu düşünceye dayanarak, sinikler, Goldfarb (1991) ve Anderson ile Bateman (1997)'in belirttiği üzere, diğer insanların güç, zenginlik ve materyalizme olan yoğun ilgisini alaycı bir şekilde

eleştirmiş, yüksek ahlaki ve etik standartlara ulaşmayı hedeflemişlerdir. Bu süreçte, bu erdemlere uymayan kişilere karşı da saldırgan bir tutum sergilemişlerdir (Dudley, 1937). Örneğin Diyojen, elinde el feneriyle birlikte halk pazarına gidip tek bir dürüst adam aramasıyla meşhurdur. Bu davranış, toplumu alaylı bir biçimde eleştirmenin güçlü bir örneği olarak tarihe geçmiştir (Ersoy Kart, 2015:75).

Modern dönemde siniklere bakıldığı zaman ya kişiler toplumun kendilerine yaşattıklarından ötürü sinik bireye dönüşmüşler ya da kendi kişilik özelliklerinden dolayı sinik bireye dönüşmüşlerdir. Ortak nokta ise değişime dair bir umut taşımamalarıdır. Yani sinizm olumsuz düşünceler, davranışlar demeti olarak görülür. Antik Yunan döneminde sinikler, etik değerlerin mümkün olduğu en yüksek seviyesine ulaşmayı hedeflemişler ve bu değerleri onaylamayanları mizah yoluyla acımasızca eleştirmişlerdir. Modern dönemdeki siniklerin ise etik kurallara bağlılığı faydalı bulmadıkları, dolayısıyla toplum tarafından onaylandığına inandıkları kötülük ve etkileme güçlerinden kendilerini soyutlamaya çalıştıkları görülmektedir (Mirvis ve Kanter,1991).

Mirvis ve Kanter (1991) modern sinizmin üç ana ögesini şu şekilde özetlemektedirler:

- Bireyin, topluma, kurumlara, otoriteye ve geleceğe yönelik gerçek dışı yüksek beklentileri karşılanmadığında yaşanan bir durum olarak tanımlanır.
- Kişinin, kendi başına gelen veya başkalarının yaşadığı hayal kırıklıkları ve başarısızlıklar sonucu ortaya çıkan hislerdir.
- Kişinin, kendisi ya da başkaları tarafından yaşanan hayal kırıklığı, kullanılmışlık hissi ve aldatılmışlık duygularıdır.

Tokgöz ve Yılmaz (2008:25) sinizmi iki ana özellikte açıklar:

- İnsanların gizli tuttuğu ve açıkça ifade etmediği amaçlar hakkında, olayları hayal kırıklığı ve kötümserlik üzerinden değerlendirme yaklaşımı olarak tanımlar.
- Kişisel çıkarları koruma veya artırma amacıyla, diğer insanlarla sadece bir araç olarak ilişki kurma ve işleri bu doğrultuda yönlendirme eğilimi olarak belirtir.

Andersson ve Bateman (1997:450) tarafından açıklanan sinizm, bir durumsal değişken olarak, hayal kırıklığı ve hüsrarla birlikte bireyin gruplara, ideolojilere,



sosyal yapıya ya da kurumlara karşı beslediği olumsuz duygular ve güven eksikliğiyle tanımlanan geniş ve belirli bir tutum olarak karakterize edilir.

Brandes ve diğerleri (1999), siniklerin bazı belirgin özelliklerini aşağıdaki gibi tanımlamaktadırlar: (Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008: 54)

- Sinikler, insanların doğasında yalan söylemek, sahtekarlık yapmak ve başkalarını sömürmek gibi özellikler olduğunu öne sürerler.
- Diğer insanları yalancı, bencil ve ilgisiz olarak algılarlar.
- Düşmanca ve baskın bir tavır sergileyerek, dostane ve yardımsever olmaktan uzak dururlar.
- İnsanların seçim yaparken bencillik eğiliminde olduğunu, davranışlarının tutarsız olduğunu ve güvenilmez olduklarını düşünürler.
- Sinikler, genellikle eylemlerin ardında gizli amaçlar olduğuna inanma eğilimindedirler.
- Bir kişi, örgüt, grup ya da toplum hakkında düşündüklerinde, sıkıntı, tiksinti ve hatta utanç gibi duygular hissedebilirler.
- Psikolojik objenin dürüstlük ve samimiyetten yoksun olduğunu belirten açık eleştirilerde bulunabilirler.
- Kişisel deneyimlerine dayanarak olayları kendi perspektiflerinden anlatırlar ve alaycı bir mizah anlayışına sahiptirler.

## 2.2. ÖRGÜTSEL SİNİZM KAVRAMI

Sinizmin, bireylerin diğer insanlara yönelik algıları, ifadeleri, değerlendirmeleri ve beklentileri üzerinde etkili olduğu ve davranışlarını şekillendirdiği göz önüne alındığında, bu olgunun sadece bireysel ve toplumsal yaşamı değil, aynı zamanda örgütsel yaşamı da etkileyebileceği anlaşılmaktadır. Örgütsel sinizm, insan odaklı örgütler için, amaçlarını gerçekleştirmek ve insan ilişkilerini düzenlemek açısından önem taşır. Artan rekabet koşulları ve hızlı değişen iç ve dış çevre şartlarına uyum sağlamak için, insan kaynaklarından en iyi şekilde faydalanmanın gerekliliği, örgütlerin bireyleri anlamak ve yönetmek zorunda oldukları bir gerçektir ve bu bağlamda sinizmin örgütler açısından önemli bir konu olduğu ortaya çıkar (Torun,2016:14).

Sinizm, felsefe, din, politika, sosyoloji ve psikoloji gibi çeşitli sosyal bilim dallarında uzun süredir araştırma konusu olup, 1980'lerin sonları ve 1990'ların başlarında örgütlerde daha belirgin bir şekilde ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu dönemde, sinizm örgütler içinde rahatsız edici bir fenomen olarak yaygınlaşmış ve araştırmacılar tarafından daha detaylı bir şekilde anlaşılmaya çalışılmıştır (Torun, 2016:16).

Örgütsel sinizm kavramı ilk defa Kanter ve Mirvis (1989) tarafından yazılan kitapta, sinizmin nedenleri ve örgüte verebileceği zararlarını konu alarak bahsedilmiştir. Bu kitapta Amerikalı çalışanların yüzde 43'ünün sinik özellikler gösterdiğini ortaya koyan bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışma sonrasında, Amerika'da bulunan şirket liderleri bu meseleye öncelik vermeye başlamış, bununla birlikte örgütsel sinizm üzerine yapılan akademik araştırmaların sayısı da artış göstermiştir.

Çoğunlukla örgütsel sinizmi tanımlamaya odaklanan çalışmalara rağmen, araştırmacılar kendi çalışmalarına özgü tanımlar oluşturmuşlar ve bu alanda genel kabul gören bir tanım üzerinde fikir birliğine varılmamıştır.

Dean ve diğerleri (1998) tarafından belirtilen örgütsel sinizm, bireyin çalıştığı kuruma karşı sergilediği olumsuz bir tutum olarak tanımlanır ve bu tutum üç ayrı boyutta ele alınır:

- Örgütün bütünlükten yoksun olduğuna yönelik bir inanış,
- Örgüte karşı hissedilen olumsuz duygular,
- Bu inanç ve duygularla ilişkili küçümseyici ve eleştirel davranışlar.

Bu üç boyut, pozitiften negatife doğru bir geçiş sergileyen ve tutumun doğal bir değerlendirme sürecini temsil eder.

Andersson (1996)'a göre örgütsel sinizm, “kişi, grup, ideoloji, sosyal yetenekler veya örgütlerin güvensizliğine yönelmenin yanı sıra; kızgınlık, ümitsizlik, hayal kırıklığıyla şekillendirilen genel veya spesifik tutumlardır” (Özgener vd 2008: 55).

Bedeian'a göre örgütsel sinizm, “kişilerin çalışma tecrübelerinden dolayı ortaya çıkan eleştirel bir yargıdır” (Cole vd 2006: 463).

Johnson ve O’leary-Kelly (2006)’ ya göre örgütsel sinizm, “örgütün bütünlük ve dürüstlük eksikliği taşıdığına dair inançtır” (Bardak, Erdem, Akkaş ve Adıgüzel, 2011: 621).

Bernerth, Armenakis, Feild ve Walker’ a göre örgütsel sinizm, “bireylerin örgütlerinin ahlaki bütünlükten yoksun olduğu ve hakkaniyet, dürüstlük ve samimiyet gibi ilkelerin örgütsel çıkarlar lehine feda edildiği yönündeki inançlarıdır” (Bernerth vd 2007: 311).

Wilkerson örgütsel sinizmi, kişinin çalıştığı kurumun süreçlerine, prosedürlerine ve yönetimine genel olarak olumsuz bir bakış açısıyla yaklaşmasını ve bu olumsuzlukların çoğunlukla çalışanların çıkarlarına aykırı olduğu düşüncesine dayandığını belirtir (Wilkerson vd 2008: 2274).

Özgener, Ögüt ve Kaplan (2008) ise örgütsel sinizmi, örgütün dürüst olmadığına ve çalışanları aldattığına dair bir inanış, örgüte karşı duyulan öfke, rahatsızlık, iğrençlik ve utanç hisleri, beraberinde güçlü eleştiriler, kötümser tahminler, anlam yüklü bakışlar ve alaycı mizahı içeren bir eleştirel tutum olarak tanımlar.

Saruhan ve Yıldız’ın (2009:106) çalışmasına göre, örgütlerdeki siniklerin karakteristik özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Çalıştıkları kurumları aşağılar ve değersiz görürler.
- İş yerlerine yönelik olumsuz hisler taşırlar.
- Kurumlarını küçümseyici ifadeler kullanarak eleştirirler.
- Sürekli eleştirmelerine rağmen, herhangi bir çözüm önermezler.
- Kurum hakkında olumsuz ve zarar verici yorumlarda bulunurlar.
- İşlerine alaycı bir tutum sergileyerek mizah yapma eğilimindedirler.
- Genellikle kendi bireysel hedeflerini veya kurum içinde arzu ettikleri pozisyonları elde edememiş kişilerdir.
- Emekliliklerine daha zaman olmasına rağmen, emekli gibi davranırlar.
- Kurumdan artık beklentileri olmadığını sıklıkla dile getirirler.
- Uzlaşma kültüründen yoksundurlar ve uzaklaşmayı zayıflık veya taviz olarak görürler.

- Hiyerarşik yapıları tercih eder ve yatay ilişkilere adapte olmakta güçlük çekerler.

Tanımlardan anlaşıldığı üzere örgütsel sinizmin temelinde geleceğe yönelik bir karamsarlık ve beklentilerin karşılanmaması nedeniyle oluşan bir hayal kırıklığı (Brandes, 1997) yer almaktadır. Sahip oldukları bu karamsarlık neticesinde sinik bireyler örgütlerdeki küçük sorunların bile çözülmesinin ve iyileştirilmesinin mümkün olmadığını bu yüzden çaba sarf etmenin gereksiz olduğunu düşünmektedirler.

## **2.3. ÖRGÜTSEL SINİZM TÜRLERİ**

Dean ve arkadaşları (1998) ve Abraham (2000) tarafından örgütsel sinizm beş farklı kategoriye ayrılmıştır: kişilik sinizmi, toplumsal/kurumsal sinizm, çalışan sinizmi, örgütsel değişim sinizmi ve mesleki sinizm.

### **2.3.1. Kişilik Sinizmi**

Kişilik sinizmi, bireyin doğuştan sahip olduğu ve değişmez bir özellik olarak insan davranışlarına karşı olumsuz bir yaklaşım sergilemesidir. Bu türde sinizm, başkalarına karşı küçümseyici, alaycı bir tutum ve zayıf bireyler arası ilişkiler gibi özellikler gösterir. Kişilik sinizminde temel inanç, dünyanın adaletsiz, dürüst olmayan, sosyal etkileşimlerde eksiklik gösteren, sahtekar, ilgisiz ve bencil insanlarla dolu olduğu yönündedir. Bu inanç sonucunda insanlar, diğer insanlara derin bir güvensizlik duyarlar. Bu güvensizlik, bazen doğrudan saldırganlık şeklinde olmasa da öfke, kızgınlık, acıma, küslük, düşmanlık ve dolandırıcılık gibi yollarla kendini gösterebilir (Abraham, 2000: 270).

Sinikler; dürüst, yumuşak kalpli ve kurallara uyumlu olmanın kazanç sağlayacağı konusunda karamsardırlar (Chiaburu, 2013:4). Yüksek kişilik sinizmine sahip olanlar örgütün kuruluşundan gelen adaletsiz süreçlerden ya da kötü niyetlerden kaynaklanan hali hazırda karşılanmamış bir beklentiye (terfi ettirilmemiş olmak, zam alamamış olmak vs.) olabilirler (Chiaburu, 2013:4).

Kişilik sinizmi, örgütsel sinizmin bir türü olarak kabul edilir çünkü kişilik sinizmine sahip olan bireyler, sadece genel insan doğasına karşı olumsuz bir tutum

geliştirmekle kalmaz, aynı zamanda bu tutumlarını örgütleri içindeki yöneticilere veya diğer çalışanlara yönelik de taşıyabilirler. Bu nedenle, kişilik sinizmi, örgüt içinde genel bir olumsuz tutumu ifade eden ve iş yerindeki ilişkilere, inançlara, beklentilere, duygulara ve davranışlara yansıyabilen bir kavramdır. İşletme içindeki örgütsel sinizm daha genel bir terimken, kişilik sinizmi özellikle bireylerin tutumlarına ve davranışlarına odaklanır (Torun, 2016:54). Bu da örgütsel hayatta kendisini gösterecek; örgütün önemli bir parçası olan diğer çalışanlara yönelttiği sinizm sonuç olarak örgütün temel bir unsuruna yöneltilmiş olacaktır. Bu sebeple kişilik sinizmi, bir işletmede kendisini gösterdiğinde örgütsel sinizm olarak karşımıza çıkacaktır.

Sur (2010)'a göre, kişilik sinizmi, örgütsel sinizmin patolojik-psikolojik bir yönüdür. Çoğu psikolojik yaklaşımda sinizm, doğuştan getirilen ve zaman içinde çok az değişiklik gösteren veya hiç değişmeyen sabit bir kişilik özelliği olarak kabul edilir ve bu özellikle insan doğasının geneline yönelik bir tutum sergilemektedir (Cook ve Medley, 1954; Barefoot vd. 1989; Brandes, 1997; Abraham, 2000). Bu özellik temelli psikolojik yaklaşımın bir sonucu olarak, bir bireyin sinizm düzeyini değiştirmek için çok az müdahale imkanı olduğu düşünülmektedir.

### **2.3.2. Toplumsal/Kurumsal Sinizm**

Toplumsal sinizm, bireylerin kendi ülkeleri ve bu ülkenin kurumlarına karşı besledikleri olumsuz inançlar, duygular ve davranışları temsil eder. Peterson (1994) bu türü, birey ile toplum arasındaki sosyal sözleşmenin bozulması olarak tanımlamaktadır (Pitre, 2004: 11).

Özgener, Ögüt ve Kaplan (2008) tarafından belirtildiği gibi, sosyal sözleşmenin ihlali, inanç veya güvenin bozulması olarak algılanabilir. Bireyler kendilerini adaletsizliğe maruz kalmış olarak hisseder, sisteme olan güvenleri zedelenir ve diğer insanlara olan inançlarını yeniden değerlendirirler. Abraham (2000) ise sinizmi, iş arkadaşlarına karşı duyulan kıskançlık, meslektaşların başarılarıyla alay etme ve kuruma karşı yabancılaşma gibi davranışlarla ilişkilendirerek tanımlar.

Kanter ve Mirvis'e (1989) göre, Amerikalıların hayata sinik bakış açısıyla bakmaları yirminci yüzyılda Amerikan toplumun sosyal ve politik çevrelerindeki

dalgalanmalar sonucunda artış göstermiştir. Ayrıca diğer büyük bir etki de sanayileşmeyle birlikte sömürülmenin artması ve işçilere verilen boş vaatlerdir.

Kanter ve Mirvis'in araştırması, iş gücünün yaklaşık %43'ünün sinik olduğunu iddia ediyor. Araştırma sonuca göre Amerikalıların çoğunda sinizmin doğal bir özellik olduğu ortaya çıkmaktadır. Kişilik sinizminin aksine, toplumsal sinizmde, sinizm seviyelerinin yönetilebileceğini düşünüyorlar ve kuruluşların buna karşı koymak için çalışma kültürleri yaratabilecekleri çeşitli yollar olduğunu öne sürüyorlar. Bu düşüncenin nedeni ise sinizmin toplumun başarısız vaatlerine bir yanıt olarak gerçekleşmesi ve e demografik değişkenlere (örneğin, cinsiyet, ırk, eğitim ve gelir) göre değişmesidir.

Abraham (2000), toplumsal sinizmin, bireylerin örgüte olan bağlılıkları ve iş tatminleri ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu öne sürer. Bu, toplumsal sinizme sahip kişilerin, örgütsel bağlılık ve iş tatmin seviyelerinin daha yüksek olabileceği anlamına gelir. Örneğin, toplumsal sinizme sahip bireyler, bulundukları örgüte daha düşük beklentilere sahip olabilirler, zira sinizm, onların daha rasyonel ve gerçekçi beklentiler geliştirmelerine katkıda bulunur. Bu durum, daha az hayal kırıklığı ve acı yaşamalarına yol açar (Abraham, 2000).

### **2.3.3. Çalışan Sinizmi**

Çalışan sinizmi, Cartwright ve Holmes (2006: 200) tarafından, bir çalışanın işletmeye, yöneticilere, meslektaşlarına ve diğer faktörlere karşı, engellemeler, güvensizlik ve hayal kırıklığından kaynaklanan olumsuz bir tutum olarak açıklanmaktadır. Bedeian'ın görüşüne göre ise, çalışan sinizmi, bir çalışanın, çalıştığı kurumun motivasyonları, hareketleri ve değerlerine yönelik eleştirel bir değerlendirme sonucu geliştirdiği bir tutumdur (Cole, Bruch ve Vogel, 2006: 463).

Andersson ve Bateman'ın (1996) çalışmasında çalışan sinizmi engellenme ve hayal kırıklığı ile karakterize edilen hem geniş hem de spesifik davranışlar şeklinde tanımlanır. Bu tanım, bir bireyin, gruba, ideolojiye, sosyal geleneklere veya bir kuruma karşı hissettiği olumsuz duyguları ve güvensizliği içerir (Helvacı (2010: 391). Ayrıca,

bu araştırmacılar sinizmin potansiyel hedeflerini üç kategoriye ayırır: genel olarak örgütü, kurumsal üst düzey yöneticileri ve iş yerindeki diğer çalışanları.

Çalışan sinizmi meydana geldiğinde, örgüte karşı ilgisizlik, güven eksikliği, işin yavaşlatılması veya çalışma arkadaşlarına duyulan öfke gibi tutumlar gözlemlenebilir. Bu sinizmin temel nedenleri arasında eşitsizlik ve adaletsizlik hissi bulunmaktadır. Çalışan sinizminin oluşumuna katkıda bulunan faktörler arasında, aşırı uzun çalışma saatleri, iş yerinde yaşanan şiddet olayları, kişisel gelişim programlarının yetersizliği, etkisiz liderlik, iş gücünde azalma ve rütbelerde düşüş (Cartwright ve Holmes, 2006: 201), yöneticilere verilen yüksek tazminatlar, kurumun düşük performansı ve acımasız işten çıkarmalar (Dean ve diğerleri, 1998: 344) bulunmaktadır. Kamu sektöründe ise, artan bürokratik yapı sinizmin ortaya çıkmasını tetikleyen bir faktördür.

Çalışan sinizminin ortaya çıkmasında ki etmenlerden yola çıkarak çalışma saatlerinde ve şartlarında iyileştirme, iletişimi iyileştirme, ücret eşitliği ve etkili liderlik sağlanarak sinizmin önüne geçmek mümkündür.

Çalışan sinizminin sağladığı yararlar ise çalışanları kritik düşünmeye itmesi ve şartların doğruluğunu sorgulamalarıdır.

#### **2.3.4. Örgütsel Değişim Sinizmi**

Wanous, Reichers ve Austin (1994) örgütsel değişim sinizmini, “değişim çabalarında başarılı olmaya ilişkin bir kötümser bakış açısını kapsayan öğrenilmiş bir tutum ve bütünüyle veya tam olarak başarılı olmayan değişim girişimlerinin geçmişine tepki ve değişim liderlerindeki inanç kaybı” olarak tanımlamaktadır (Özgener, Ögüt ve Kaplan, 2008: 59). Tanımdan da anlaşılacağı üzere örgütsel değişim sinizmi, örgütsel değişimleri gerçekleştirmekle görevli olan çalışanların isteksiz veya yetkin olmayan kişiler olarak görülmeleri nedeniyle, değişim çabalarına karşı sahip olunan olumsuz bir bakış açısıdır.

Wanous, Reichers ve Austin (1997)’e göre örgütsel değişim sinizminin olası nedenleri şunlardır; bilgi eksikliği hissetmek, yöneticinin iletişim ve saygı eksikliği, sendikaların iletişim ve saygı eksikliği, olumsuz kişisel özellikler ve karar vermede katılım eksikliği. Örgütsel değişime karşı sinizmin muhtemel sonuçları arasında,

Çalışanların rgte olan bağlılıklarının azalması, işlerinden aldıkları memnuniyetin düşmesi, çalışma motivasyonlarının azalması, örgütsel değişim girişimlerine katılmaya daha az istekli olmaları, örgüt liderlerine olan güvenlerinin düşmesi ve ödeme sisteminin motivasyon aracı olarak etkinliğinin azalması bulunmaktadır (Helvacı, 2010: 395).

Çalışanların alınan kararlara dahil edilmesi, iletişimin geliştirilmesi, bilgi akışının sağlanması ve yönetim tarafından güvenin kazanılması yoluyla, çalışanlarda sinik davranışların azaltılması mümkün olabilir.

### **2.3.5. Mesleki Sinizm**

Mesleki sinizm, iş sinizmi olarak da bilinir ve temel olarak bir meslek veya mesleğin getirdiği koşullara ve içeriğe karşı hissedilen bir sinizm türünü ifade eder.

İlk olarak Niederhoffer (1967)'in çalışmasında polis sinizmi olarak ortaya çıkmıştır. Ona göre toplumsal yapıdaki anominin bir yan ürünü olan sinizmin bazı mesleklerde daha fazladır. Özellikle polislik mesleğinde rol belirsizliğinin fazla olması ve yaratılan baskıların sinizme yol açtığını ne sürmektedir. "Niederhoffer Sinizm lği" adı verilen bu çalışmada, teoriye göre polisler mesleğe idealist düşüncelerle başlar ancak kısa sürede dünyanın ve polislik mesleğinin zorluklarıyla karşılaşırlar. Bu süreçte, polisler hatalara ve yanlışlara daha az hoşgrl olmaya başlar ve duyarlılıkları azalabilir. Sinizm, bu düşmanca, değişken ve güvensiz dünyayla başa çıkmanın bir yolu olarak ortaya çıkar (Richardsen, Burke ve Martinussen, 2006: 557).

O'Connell, Holzman ve Armandi (1986) tarafından yapılan araştırmada belirtilen üzere, polislerde iki tür sinizm bulunmaktadır: Örgütsel sinizm ve mesleki sinizm. Bu iki türden mesleki sinizm, daha basit görevler yapanlarda, nöbet veya görev saatleri sık değişenlerde, tercih edilmeyen işlerde çalışanlarda ve kısıtlı, sınırlı alanlarda görev yapanlarda daha yüksek seviyelerde görülmüştür. Dean ve diğerleri (1998: 344) tarafından belirtilen mesleki sinizm:

- Az iş detayı gerektiren görevlerde alışanlarda,
- Sık rotasyona tabi tutulanlarda,
- Tercih edilmeyen işlerde çalışmak zorunda kalanlarda,



- Polis mesleğinde genel olarak daha yüksek seviyelerde bulunur.

Mesleki sinizmin iki ana nedeni kişi-rol çatışması ve rol belirsizliği ile rol çatışmasıdır.

Kişi-rol çatışması, çalışanların kişisel değerlerinin örgütün değerleriyle çatışması olarak tanımlanabilir. Örneğin, bazı meslek gruplarında, özellikle bakıcı ve sekreter pozisyonlarında, çalışanların kendi gerçek duygularını gizlemeleri beklenir. Bu durum, mesleki kimliklerinin kaybolmasına yol açabilir (Abraham, 2000: 273).

Rol belirsizliği ve rol çatışması, genellikle hizmet sektöründe çalışanları etkiler. Bu sektördeki çalışanlar, sürekli olarak müşterilerle etkileşim halindedir. Stresli müşteri etkileşimleri, duygusal ve fiziksel tükenmişlik yaşayan çalışanların işten ayrılmalarına neden olabilir. Örneğin, hemşirelik mesleğinde, iletişimin problemlere odaklanması, geri bildirimlerin çoğunlukla olumsuz olması, başarısızlıkların abartılması ve hastalarla sık iş birliği yapılmaması hemşirelerde mesleki sinizme yol açabilir. Başka bir örnek olarak, havayolu şirketlerinde çalışan kabin görevlileri, kaba davranışlar sergileyen, dikkat ve yüksek beklentileri olan yolcuların hakaretlerine maruz kalabilirler. Bu tür hakaretler, reddedilme ve başarısızlık gibi iş deneyimleri, sosyal becerilerin zayıflamasına yol açabilir ve çalışanları tükenmişlik durumuyla karşı karşıya bırakabilir (Abraham, 2000: 273; Özgener, Ögüt ve Kaplan, 2008: 60).

## 2.4. ÖRGÜTSEL SİNİZM BOYUTLARI

Dean vd. (1998) yaptıkları çalışmada örgütsel sinizmi şöyle tanımlamışlardır:

“Örgütsel sinizm, kişinin istihdam eden örgütüne karşı üç boyuttan oluşan olumsuz bir tutumdur:

- (1) örgütün bütünlükten yoksun olduğuna dair bir inanç,
- (2) kuruma yönelik olumsuz duygular ve
- (3) bu inançlar ve duygular ile tutarlı olan kuruma karşı aşağılayıcı ve eleştirel davranışlar.”

Örgütsel sinizm bir tutum olarak ele alınmaktadır ve bu tutumun bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç boyutu vardır. Bunlar aşağıda detaylı şekilde açıklanmıştır.

### 2.4.1. Bilişsel Sinizm

Örgütsel sinizmin birinci boyutudur. Etimolojik olarak “Bilişsel”, bilmek eyleminden gelmektedir, bir hareketin bilişsel faktörü, inanışlar ve bilgi ile alakalı tarafıdır. Bu boyut, hakir görmek, kızgınlık, ayıplama gibi olumsuz hislerin oluşmasından, örgütün doğruluktan mahrum olduğu ile ilgili bir inanıştır. Bu sebeple bilişsel boyut bazı çalışmalarda inanç boyutu olarak ele alınmaktadır (Dean vd. 1998).

Dean vd. (1998) göre bilişsel boyut örgütün bütünlükten yoksun olduğu inancını ifade eder. Onlara göre sinik bireyler çalıştıkları örgütün faaliyetlerinin ve uygulamalarının eşitlik, dürüstlük ve adalet gibi kavramlara uymadığına dair inanç beslerler. Ek olarak örgütte seçimlerin kişisel çıkarlar tarafından etkilendiğine inanarak insanlara güvenmezler. Sinik bireyler çoğunlukla insanların davranışlarının gizli bir nedene dayandığına inanırlar ve aldatıldıklarını düşünürler.

Guastello ve diğerlerinin (1992) araştırması, sinik bireylerin bir çalışanın sömürüldüğüne ve örgüt içindeki ödüllerden adil bir şekilde faydalanamayacağına inançlarını ortaya koyar.

Vance, Brooks ve Tesluk (1996) örgütsel sinizmin önemli bir unsuru olarak, diğer insanların başarısızlıklarının yarattığı bir sistem içinde hiçbir şeyin iyileşmeyeceğine dair inanç eksikliğini vurgularlar (Torun,2016:48). Ayrıca, bu başarısızlıkları çözmeye çalışan karar alıcıların kendini beğenmiş ve tembel olduğuna inanırlar.

Özet olarak belirtmek gerekirse örgütlerde sinik tutuma sahip olan bireyler aşağıdaki inançlara sahiptir (Karacaoğlu ve İnce, 2012:79):

- Örgütlerde uygulanan prosedürler, genellikle kuruluş ilkelerine uymaz.
- Çalışanlar, örgütlerin yayımladığı resmi bildirgeleri genelde önemsemez.
- Örgütlerde insan davranışları, tutarsız ve güvenilirmez olabilir.
- Örgüt üyeleri, yalan ve hile gibi etik dışı davranışlar gösterebilir.
- Örgüt içi ilişkiler, çoğunlukla kişisel çıkarlar doğrultusundadır, bu da çalışanların temel değerleri göz ardı etmesine yol açabilir.

#### 2.4.2. Duygusal Sinizm

Örgütsel sinizmin diğer bir boyutu duygusal boyuttur. Sinik bireyler sadece çalıştıkları örgüte dair olumsuz inanca sahip kişiler değil aynı zamanda olumsuz duygulara da sahip kişilerdir. Bu boyutta da vurgulanan nokta örgütün dürüstlükten yoksun olmasıdır. Yalan söylememek, kötü tutumlarda bulunmamak, düşündüğünü açıkça söyleyebilmek, samimi ve doğruyu savunmak, dürüstlük konseptini oluşturan öğelerdendir. Siniklere göre bu öğeler örgütlerde bulunmamakla birlikte olumsuz duygulara neden olmaktadır.

Sinizm, organizasyon hakkında tarafsız bir tutum değildir; güçlü duygusal tepkiler içerebilir (Dean vd. 1998). Birçok çalışmada sinik tutumların duygusal boyutunu tanımlarken her biri hem zayıf hem de güçlü bir biçimde ifade edilen dokuz temel duygudan bahseden Izard'ın (1977) çalışmasından yararlanılmıştır. Bu duygular:

- (1) ilgi-heyecan,
- (2) keyif-neşe,
- (3) sürpriz-ürkme,
- (4) sıkıntı-ıstırap,
- (5) öfke- nefret,
- (6) iğrenme-tiksinti,
- (7) küçümseme-hor görme,
- (8) korku-dehşet ve
- (9) utanç-aşağılanma'dır.

Örgütsel sinizmin duygusal boyutu, yukarıda sayılan duyguların birden fazlasını aynı anda içerebilir. Örneğin sinik bireyler örgütlerine karşı nefret ve tiksinti duygularına sahip olabilirler. Örgütleri akıllarına geldiğinde ıstırap, korku ve utanç duyabilirler. Bu sebeple sinizmin sadece bir duyguya değil birden fazla olumsuz duyguyla ilişkili olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca belirtmek gerekir ki sinik bireyler kendilerini örgütten üstün görmeye meyillidirler ve bunu düşündükçe keyif alabilirler (Abraham, 2000).

### 2.4.3. Davranışsal Sinizm

Örgütsel sinizmin son boyutu olumsuz davranışları içeren davranışsal boyuttur. En çok gösterilen olumsuz davranışlardan biri sinik bireylerin eleştiri yapmasıdır (Dean vd. 1998). Eleştiri rahatsız olunan konuya göre değişiklik göstermektedir. Örneğin örgütün adil olmadıklarını düşünüyorlarsa bu konu hakkında eleştiri yaparlar. Eleştiriler yapılırken eski siniklerinde çok sık başvurduğu mizah kullanılır.

Bir örgütte çalışan ve sinik davranışlar sergileyen bir bireyin, örgütün geleceğine dair olaylar hakkında karamsar öngörülerde bulunması, davranışsal boyutun belirtilerinden biridir (Pelit ve Pelit, 2014: 100). Örneğin çalışanlar kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin fazla maliyete sebep olacağını düşünüp yakın zamanda bu faaliyetlerden vazgeçileceği tahmininde bulunabilir.

Diğer bir gösterge, sözel olmayan davranış türlerine örnek olarak göz devirme veya alaycı bir gülüş olabilir. Örneğin bir toplantı sırasında yönetici için çalışanlar aralarında imalı bakışmalar gerçekleştirebilirler.

Mishra ve Spreitzer (1998:571) çalışmasında, sinik bireylerin "yönetimle çatışma içinde olabilecekleri, yönetime küfredebilecekleri ve hatta vandalizm, tahrik edici ya da sabotaj gibi eylemlerde bulunabilecekleri" belirtilmektedir. Yapılan çalışmaların çoğunda bu tür yıkıcı davranışların genellikle erkekler tarafından yapıldığı da ortaya çıkmıştır. Kadın çalışanların ise daha çok bilişsel ve duygusal boyutları içeren tutumlar gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni kadınların duygusal zekasının daha çok gelişmiş olması olabilir.

Sonuç olarak bilişsel, duygusal aşamalardan geçen bir birey son olarak davranışsal aşamaya gelir ve hareketlerini bu doğrultuda gerçekleştirir.

## 2.5. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN NEDEN VE SONUÇLARI

### 2.5.1. Örgütsel Sinizm Nedenleri

Örgütsel sinizme neden olan kişisel ve örgütsel faktörler bulunmaktadır. Kişisel faktörler; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, gelir, hizmet süresi ve kıdemdir. Örgütsel faktörler ise; örgütsel adalet, örgütsel politika ve psikolojik sözleşme ihlalidir.

Sinizm bireyin kişilik özelliklerinden de kaynaklı olabilmektedir. Sinizm, düşük liderlik yeteneği, aşırı şüphencilik, yüksek endişe düzeyi, içe dönüklük ve istismara eğilimli inanç sistemleriyle olumlu bir ilişki göstermektedir. Bunun yanı sıra, obsesif-kompulsif bozukluklar, negatif duygusallık ve makyavelist kişilik özellikleri de örgütsel sinizmin gelişiminde etkili olabilir (Çağ, 2011:68). Tüm bu nedenlere bakıldığında çalışmanın cam tavan sendromu sonuçları kısmında belirtilen noktalarla uyduğu gözlemlenmektedir. Bu bağlamda örgütsel sinizmin bir nedeni de cam tavan sendromu sayılmaktadır. Bazı araştırmalar insanın doğasından dolayı sinizmin sabit bir kişilik özelliği olduğunu söylerken, bazı araştırmalar ise örgütsel sinizmin bir durumdan kaynaklandığını söylemişlerdir. Örgütsel sinizm, bir bireyin örgüte, devlete hatta evlilik kurumuna ilişkin spesifik bir tepkisi olarak ifade edilir. Bu sebeple tepkinin tüm örgütler için genel bir olgu olduğu varsayılması gerekir (Özgener, Ögüt ve Kaplan, 2008: 56).

Çeşitli faktörlerin örgüt içinde sinizmi tetiklediği gözlemlenmektedir. Bunlar arasında yanlış yönetilen değişim süreçleri, aşırı stres ve ağır iş yükü, prosedürel adaletsizlik, uzun çalışma saatleri, güç dağılımındaki dengesizlikler, mobbing, bireysel ve kurumsal beklentilerin karşılanmaması, yetersiz sosyal destek, terfi eksikliği, hedefler arasındaki çatışma, artan örgütsel karmaşa, karar alma süreçlerinde etkinliğin azalması, geleneksel iş değerlerine olan bağlılık, kurumsal küçülme ve yeniden yapılandırma, iletişim eksikliği, psikolojik sözleşme ihlalleri, tutulmamış vaatler ve işten çıkarmalar sayılabilir (Altınöz, Çöp ve Kervancı, 2010: 381).

James ve Baker'in (2008) çalışmasının özeti olarak; sosyal değişim ve örgütsel sinizm teorisi kapsamında incelendiğinde karşılanmamış beklentiler, tutulmamış sözler ve uygun olmayan örgütsel hareketler bireylerin işverenlerinin tutarlılık içinde olduğuna dair inançlarının kaybolmasına ve örgütsel sinizmin oluşmasına sebep olduğu söylenebilir (Atasayar Tanrıyisever,2018:31).

Tablo 12'de Mirvis ve Kanter (1991) ın çalışmasından alınan örgütlerde sinik bakış açısına neden olan dört temel unsur gösterilmiştir (Özgener, Ögüt ve Kaplan, 2008: 55):

Tablo 12: Sinik Bakış Açısının Nedenleri

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gerçekçi olmayan beklentiler | Bireyin kendisinin veya başka insanların gerçekçi olmayan yüksek beklentiler oluşturmalarıdır. Bu durum toplum, kurumlar ve otoriteler ve gelecekte beklenilenlere kadar genelleştirilebilir. Beklentiler karşılanmadığında engellenme ve yenilgi duygusu ortaya çıkmaktadır. Bu durumda bireyler başkaları tarafından aldatılmış, ihanete uğramış ve kullanılmış olma duygusuyla karşı karşıya kalmaktadır. Bu yüzden sinikler, enayi ve bön olarak görülebileceklerinden korkmaktadırlar. |
| Hayal kırıklığı deneyimi     | Bireyin kendisinin veya başkalarının yaşadığı hayal kırıklığı deneyimi sonucunda ortaya çıkan engellenme ve yenilgi durumudur.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Aşağılanma / Küçük görülme   | Aşağılanma veya kendisini aşağılama duygusu nedeniyle ortaya çıkan hayal kırıklığıdır. Hatta sinikler genelde sisteme (politikacılar, iş liderleri, bankalar ve brokerler, sendikalar ve yönetim, medya vs.) dair hayal kırıklığını da dile getirmektedirler.                                                                                                                                                                                                                               |
| Kuşkuculuk                   | Kuşkuculuk gibi sinizm de şüpheye dayanmaktadır. Ancak siniklerin şüphesi, kişilerin niyetleri, samimiyet ve dürüstlükleriyle ilgili olduğundan, kuşkucuların şüphesinden daha derin ve ciddidir. Bu kuşku ve ima bir fikrin, eylemin ve hatta kurumun gerisinde gizli güdülerin var olduğuna işaret eder.                                                                                                                                                                                  |

Kaynak: Özgener, Ögüt ve Kaplan, 2008

### 2.5.2. Örgütsel Sinizm Sonuçları

Örgütsel sinizmin bireysel ve örgütsel sonuçları bulunmaktadır. Örgütsel sinizmin bireyler üzerinde ki olumsuz sonuçları şunlardır:

Bireylerde psikolojik bozukluklara sebep olabilir. Örneğin duygusal çöküntü, stres, değersizlik hissi, tükenmişlik, depresyon, uykusuzluk ve hayal kırıklığı. Ayrıca örgütlerinde sinizm yaşayan bireylerin, sinir, hiddet, gerilme hali ve endişe gibi duygusal tepkimeleride, örgütsel sinizmin psikolojik sonuçları olarak sayılmaktadır. Örgütsel sinizm, bireylerin psikolojisinin yanında, beden sağlığını da etkilemektedir. Sinizmin, koroner kalp hastalığı, kalp krizi ve kalp çarpıntıları gibi kalp ve damar hastalıklarını tetikleyebileceği ve bu hastalıkların insanların yaşam sürelerini etkileyebileceği bilinmektedir (Eaton, 2000). Ek olarak araştırmalar sinizmin alkol ve

sigara kullanma ve fazla kiloya sahip olma gibi sağlığı tehdit eden davranışlarla ilişkili olduğunu belirtmişlerdir.

Örgütsel sinizmin genel olarak performansı etkilemesi sebebiyle örgüt açısından birçok olumsuz etkisi vardır. Genel olarak literatüre bakıldığında örgütsel sinizmin örgütler üzerindeki olumsuz sonuçları şunlardır (Kalağan, 2009: 81-82):

- Örgüte bağlılıkta azalma
- İş doyumsuzluğu,
- İşgücü devrinde azalma, işten ayrılma ve çıkarma derecelerinde artış,
- Baltalama, hırsızlık, dolandırma,
- Örgütsel küçölmelerde artış,
- Kuralları saymama, itaatsizlik,
- Örgütsel şüphe ve güvenmeme halinde artış,
- İşe yabancılaşmada ve işe devamsızlık oranında artış
- Örgütsel performansta düşüş, motivasyonda azalma,
- Duygusal tükenmişlikte artış, örgütü aşağılama düzeyinde artış,
- Yönetim tarafından istenen etik dışı isteklere uyma, negatif tutumda artış,
- Örgütle olan ilişkilerde kesilme meydana gelmesi,
- İş görenin özgüveninde azalış, bilgi düzeyinde kendini yetersiz görme,
- Örgütsel değişim için sarf edilen eforda gönölsözlük,
- Sendika temsilcileri tarafından gösterilen iletişim ve saygıda eksiklik,
- Moralde azalma,
- Örgüt liderlerine duyulan güvende azalma,
- Yöneticinin gösterdiği iletişim ve saygıda eksiklik.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde İstanbul’da Telekomünikasyon sektöründe çalışan kadınların cam tavan sendromu algılarına neden olan etmenlerin örgütsel sinizm düzeylerine etkisini ölçmeyi hedefleyen araştırma kapsamında; araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın modeli ve hipotezleri, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama ve analiz tekniği ve araştırma bulgularına yer verilmiştir.

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Cam tavan sendromu, toplumda kadınların ve/veya azınlık grupların etkilendikleri ve kariyerlerinde üst yönetim seviyelerine gelmelerindeki engelleri ifade eden bir metafordur (SolidInvestments: 1995). Bu çalışmada cam tavan sendromu kadınların kariyerlerinde belli bir seviyenin üstüne yükselmelerini engelleyen etmenler olarak tanımlanmış olup bireysel, toplumsal ve örgütsel etmenler olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

Bu bağlamda araştırmanın amacı kadınların kariyerlerinde üst kademelere ulaşmalarını engelleyen etmenlerin örgütsel sinizm düzeylerine etkisinin olup olmadığını ölçmektir.

Literatürde kadın çalışanların cam tavan sendromuna ilişkin birçok çalışma mevcuttur ancak örgütsel sinizm ile ilişkisini inceleyen yeteri kadar çalışma mevcut değildir. Özellikle telekomünikasyon sektöründe cam tavan sendromunun örgütsel sinizme etkisini araştıran bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Telekomünikasyon sektörü teknolojiyi içinde barındıran bir sektör olduğu için toplumda erkek egemen bir sektör olarak değerlendirilmektedir. Bu açıdan bakılacak olursa çalışmanın erkek egemen bir sektörde yapılması literatür açısından önemli bir konumdadır. Ayrıca cam tavan sendromu ve örgütsel sinizmin, örgüt için bir takım olumsuz sonuçları da olacaktır. Bu



bağlamda oluşan olumsuz sonuçları ortadan kaldırmak için çalışmaların yapılması önemli bir hale gelmektedir.

### 3.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

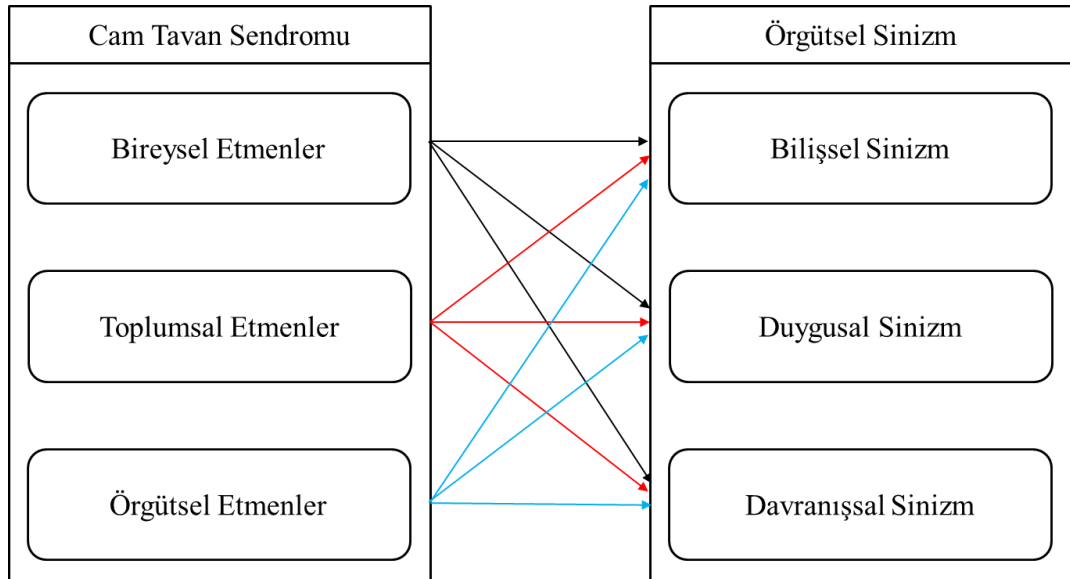
Araştırmada sonuçların elde edilmesinde bazı sınırlandırmalar bulunmaktadır. Araştırmanın en önemli sınırlılıklarından biri çalışanların yoğun bir tempoyla çalışmasıdır. Yoğun tempoyla çalışan katılımcılar anketi hızla doldurmuş ve soruları tam algılayamamış olabilirler. Aynı şekilde verilerin sadece anket yöntemi ile toplanması sonucunda, veriler katılımcıların anketteki soruları algılama dereceleriyle oluşmuş olup bu da ayrı bir sınırlılığı meydana getirmiştir.

Katılımcılara her ne kadar anket verilerinin gizli tutulacağı belirtilse de katılımcılar çalıştıkları yerle ilgili verecekleri olumsuz tutumlarının ortaya çıkabileceği endişesiyle istedikleri cevapları verememiş olabilirler.

### 3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Cam Tavan sendromu algılarının örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla oluşturulan model şekil 1 de gösterilmiştir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Çalışmanın hipotezleri ise aşağıdaki gibidir.

H1: Cam tavan sendromunun a) bireysel etmenlerin, b) toplumsal etmenlerin ve c) örgütsel etmenlerin bilişsel sinizm üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Cam tavan sendromunun a) bireysel etmenlerin, b) toplumsal etmenlerin ve c) örgütsel etmenlerin duygusal sinizm üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Cam tavan sendromunun a) bireysel etmenlerin, b) toplumsal etmenlerin ve c) örgütsel etmenlerin davranışsal sinizm üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

### **3.4. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ**

Araştırmanın evrenini İstanbul'da Telekomünikasyon sektöründeki kadın çalışanlar oluşturmaktadır. İstanbul ili kapsamında yer alan 3 adet telekomünikasyon sektörü yöneticileri ile irtibata geçilmiş olup; şirket yöneticilerine araştırmanın kapsamı ve amacı açıklanmıştır. Şirket yöneticilerinin oluru alındıktan sonra 500 adet anket, kolayda örneklem yönetimi ile online olarak bu şirketlerdeki kadın çalışanların e-postalarına gönderilmiştir. Toplamda 225 anket geri dönmüş olup; 18 adedi eksik veya hatalı doldurulduğundan çalışmaya 207 adet anket formu dahil edilmiştir. Dolayısıyla nihai örneklem; İstanbul'da 3 farklı Telekomünikasyon şirketinde çalışan 207 kadından oluşturmaktadır.

### **3.5. VERİ TOPLAMA VE ANALİZ YÖNTEMİ**

Araştırmada veri toplama aracı olarak iki bölüm ve 40 sorudan oluşan anket formu kullanılmıştır. Anket formunun ilk bölümü katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorulardan, ikinci bölümü ise cam tavan sendromu ve örgütsel sinizmi ölçen sorulardan oluşmaktadır. Cam tavan sendromunu ölçen 19 soru Karaca (2007)'nin geliştirdiği cam tavan ölçeğinden yararlanılarak oluşturulmuştur. Cam tavan sendromunu ölçmeyi amaçlayan 19 soru bireysel, toplumsal ve örgütsel olmak üzere 3 alt boyuta ayrılmaktadır. Tablo 13'te anket formunda hangi alt boyutların hangi numaralara karşılık geldiği belirtilmiştir.

Tablo 13: Cam Tavan Soru Numaraları

| Cam Tavan Sendromu Alt Boyutları | Soru Numaraları      |
|----------------------------------|----------------------|
| Bireysel Etmenler                | 9-10-11-12-13-14     |
| Toplumsal Etmenler               | 15-16-17-18-19-20    |
| Örgütsel Etmenler                | 21-22-23-24-25-26-27 |

Örgütsel sinizmi ölçen 13 soru ise Dean vd. (1999) tarafından geliştirilen, Kalağan (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanan örgütsel sinizm ölçeğinden yararlanılarak oluşturulmuştur. Örgütsel sinizmi ölçmeyi amaçlayan 13 soru bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere 3 alt boyuta ayrılmaktadır. Tablo 14'te hangi alt boyutların anket formunda hangi soru numaralarına karşılık geldiği belirtilmiştir.

Tablo 14: Örgütsel Sinizm Soru Numaraları

| Örgütsel Sinizm Alt Boyutları | Soru numaraları |
|-------------------------------|-----------------|
| Bilişsel Sinizm               | 29-29-30-31-32  |
| Duygusal Sinizm               | 33-34-35-36     |
| Davranışsal Sinizm            | 37-38-39-40     |

Anketin ikinci bölümünde sorular katılımcıların 1'den 5'e kadar puanlamalarına göre beşli Likert ölçeğiyle hazırlanmıştır (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum ve 5: Kesinlikle Katılıyorum).

Araştırma modelinin test edilmesi amacıyla SmartPLS 4.0 programı ve yapısal eşitlik yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem çok değişkenli model analizlerinin birlikte yapılmasını sağlayan bileşen tabanlı bir analiz yöntemidir (Açıkgöz ve Günsel, 2014). Küçük örneklemelerde dahi sonuç verdiği için sosyal araştırmalarda tercih edilmektedir.

Bu bağlamda ilk olarak ölçeklerin geçerlilik ve güvenirlikleri, daha sonra ise hipotezler test edilerek sonuçlar belirtilmiştir.

### 3.6. ARAŞTIRMA BULGULARI

#### 3.6.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, katılımcıların yaş, medeni durum, çocuk sayısı, mesleki deneyim, eğitim seviyesi ve unvan gibi altı demografik değişkenin frekans dağılımları ele alınmaktadır.

Katılımcıların yaşlarına göre frekans dağılımları Tablo 15'te sunulmuştur. Bu tabloya göre, örnekleme %13,5 oranla 25 yaş ve altı katılımcılar oluştururken, örneklemin %47,9 oranla büyük bir kısmını 26-35 yaş arası katılımcılar oluşturmaktadır. Örnekleme %24,6 oranla 36-45 yaş aralığı, %11,1 oranla ise 46-55 yaş aralığı oluştururken örnekleme en küçük %2,9 oranla 56 ve üzeri yaş aralığı oluşturmaktadır.

Tablo 15: Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

| Yaş         | Sıklık | %    |
|-------------|--------|------|
| 25 ve altı  | 28     | 13,5 |
| 26-35       | 99     | 47,9 |
| 36-45       | 51     | 24,6 |
| 46-55       | 23     | 11,1 |
| 56 ve üzeri | 6      | 2,9  |
| Toplam      | 207    | 100  |

Katılımcıların medeni durumlarına göre frekans dağılımları Tablo 16'da sunulmuştur. Bu tabloya göre araştırmaya katılan çalışanların %48,8'i bekâr, %51,2'i evlidir.

Tablo 16: Katılımcıların Medeni Hali Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

| Medeni Hal | Sıklık | %    |
|------------|--------|------|
| Bekar      | 101    | 48,8 |
| Evli       | 106    | 51,2 |
| Toplam     | 207    | 100  |

Katılımcıların çocuk sayılarına göre frekans dağılımları Tablo 17'de sunulmuştur. Bu tabloya göre, araştırmaya katılan çalışanların %47,3'ünün çocuğu

yoktur. 1 çocuğu olan çalışanların oranı %29,1; 2 çocuğu olanların oranı %18,8; 3 veya daha fazla çocuğu olanların oranı ise %4,8'dir.

Tablo 17: Katılımcıların ocuk Sayısı Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

| ocuk Sayısı | Sıklık | %    |
|--------------|--------|------|
| 0            | 98     | 47,3 |
| 1            | 60     | 29,1 |
| 2            | 39     | 18,8 |
| 3 ve zeri   | 10     | 4,8  |
| Toplam       | 207    | 100  |

Katılımcıların mesleki deneyimlerine göre frekans dağılımları Tablo 18'de sunulmuştur. Bu tabloya göre, araştırmaya katılan çalışanların %40,6'sı 1-5 yıl arası deneyime, %26,1'i 6-10 yıl arası deneyime, %15,5'i 11-15 yıl arası deneyime ve %17,8'i 16 ve üzeri yıl deneyimine sahiptir.

Tablo 18: Katılımcıların Mesleki Deneyim Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

| Mesleki Deneyim(yıl) | Sıklık | %    |
|----------------------|--------|------|
| 1-5                  | 84     | 40,6 |
| 6-10                 | 54     | 26,1 |
| 11-15                | 32     | 15,5 |
| 16 ve zeri          | 37     | 17,8 |
| Toplam               | 207    | 100  |

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre frekans dağılımları Tablo 19'da sunulmuştur. Bu tabloya göre, araştırmaya katılan kişilerin %7,8'i lise, %8,2'si n lisans, %70'i lisans, %14' yüksek lisans veya doktora mezunudur. Örneklemin büyük bir kısmının lisans mezunu kadınlardan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 19: Katılımcıların Eğitim Düzeyleri Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

| Eğitim    | Sıklık | %   |
|-----------|--------|-----|
| Lise      | 16     | 7,8 |
| n Lisans | 17     | 8,2 |

Tablo 19 *Devam*: Katılımcıların Eğitim Düzeyleri Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

|                       |     |      |
|-----------------------|-----|------|
| Lisans                | 145 | 70,0 |
| Yüksek Lisans/Doktora | 29  | 14,0 |
| Toplam                | 207 | 100  |

Katılımcıların ünvanlarına göre frekans dağılımları Tablo 20'de sunulmuştur. Bu tabloya göre araştırmaya katılan çalışanların %30,8'i personel, %14,6'sı uzman yardımcısı, %20,3'ü uzman, %13,5'i birim yöneticisi, %16,9'u orta kademe yönetici ve %4,3'ü üst kademe yöneticidir.

Tablo 20: Katılımcıların Ünvan Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

| Ünvan                | Sıklık | %    |
|----------------------|--------|------|
| Personel             | 63     | 30,4 |
| Uzman Yardımcısı     | 30     | 14,6 |
| Uzman                | 42     | 20,3 |
| Birim Yöneticisi     | 28     | 13,5 |
| Orta Kademe Yönetici | 35     | 16,9 |
| Üst Kademe Yönetici  | 9      | 4,3  |
| Toplam               | 207    | 100  |

### 3.6.2. Geçerlilik ve Güvenirlilik

Hipotezlerin test edilmeye uygun olup olmadığını ölçmek için verilerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin değerlendirilmesi gereklidir. Bu bağlamda öncelikle verilerin Cronbach's alfa, birleşik güvenilirlik (CR) ve açıklanan ortalama varyans değerleri (AVE) hesaplanmaktadır. Hesaplanan değerler tablo 21'de gösterilmektedir.

Literatürde iç tutarlılığı ifade eden Cronbach's alfa değerleri  $0.60 < \alpha < 0.80$  arasında ise güvenilir olduğu kabul edilmektedir (Uzunsakal ve Yıldız, 2018: 19). Tablo 21'de yer alan verilerin Cronbach's alfa değerleri de 0,60 üzerinde olduğundan ölçeğin iç tutarlılığı doğrulanmaktadır.

Birleşik güvenilirliği ifade eden CR değerlerinin 0.70'ten büyük olması ve ortalama varyansı ifade eden AVE değerlerinin ise 0.50'den büyük olması geçerliliğinin ve güvenilirliğinin bir göstergesi kabul edilmektedir (Hair vd, 2011). Tablo 21'de yer alan CR ve AVE değerlerinin ise belirtilen değerden yüksek oldukları dolayısıyla verilerin geçerliliğe ve güvenilirliğe sahip olduğu doğrulanmaktadır.

Tablo 21: Değişkenlere Ait  $\alpha$ , CR ve AVE Değerleri

|                    | <b>Cronbach<br/>alfa(<math>\alpha</math>)</b> | <b>Bileşik<br/>Güvenilirlik<br/>(CR)</b> | <b>Hesaplanan<br/>Ortalama Varyans<br/>(AVE)</b> |
|--------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Bireysel Etmenler  | 0,875                                         | 0,908                                    | 0,665                                            |
| Toplumsal Etmenler | 0,663                                         | 0,797                                    | 0,499                                            |
| Örgütsel Etmenler  | 0,851                                         | 0,887                                    | 0,532                                            |
| Bilişsel Sinizm    | 0,918                                         | 0,938                                    | 0,752                                            |
| Duygusal Sinizm    | 0,947                                         | 0,961                                    | 0,860                                            |
| Davranışsal Sinizm | 0,826                                         | 0,885                                    | 0,658                                            |

Araştırmada ayrışma geçerliliğini test etmek amacıyla Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerilen kriter kullanılmıştır. Bu kritere göre her bir boyutun AVE değerlerinin karekökü, diğer boyutlar arasındaki korelasyon değerlerinden daha yüksek olması gerekmektedir. Tablo 22'de yer alan ayrışma geçerliliği test sonucuna baktığımızda her bir boyuta ait AVE değerlerinin karekökü diğer boyutlar arasındaki korelasyon değerlerinden daha yüksektir. Bu bağlamda değerlerin ayrışma geçerliliğine sahip olduğu doğrulanmaktadır.

Tabloda koyu olarak yazılan değerler AVE'nin karekök değerleridir. Ayrıca tablonun ilk satırında bulunan kısaltmaların açılımı aşağıdaki gibidir:

BE: Bireysel Etmenler,

TE: Toplumsal Etmenler,

ÖE: Örgütsel Etmenler,  
BS: Bilişsel Sinizm,  
DS: Duygusal Sinizm,  
DVS: Davranışsal Sinizm

Tablo 22: Ayrışma Geçerliliği

|                    | BE           | TE           | ÖE           | BS           | DS           | DVS          |
|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Bireysel Etmenler  | <b>0,816</b> |              |              |              |              |              |
| Toplumsal Etmenler | 0,617        | <b>0,706</b> |              |              |              |              |
| Örgütsel Etmenler  | 0,623        | 0,662        | <b>0,729</b> |              |              |              |
| Bilişsel Sinizm    | 0,382        | 0,424        | 0,555        | <b>0,867</b> |              |              |
| Duygusal Sinizm    | 0,131        | 0,173        | 0,295        | 0,669        | <b>0,928</b> |              |
| Davranışsal Sinizm | 0,282        | 0,325        | 0,447        | 0,621        | 0,677        | <b>0,811</b> |

Faktör analizi belirli bir olguyu ölçen çok sayıda değişkenin birbirleriyle olan ilişkisini incelemek için bu değişkenleri gruplar halinde birleştirmede kullanılan bir yöntemdir (Saruhan ve Özdemirci,2020:227). Bu araştırmada da veriler doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulduktan sonra bireysel etmenlerden bir soru ve toplumsal etmenlerden iki soru düşük faktör yükleri nedeniyle çıkartılmıştır. Değişkenlerimize ait faktör yükleri tablo 23'te verilmektedir.

Tablo 23'te yer alan tüm faktör yüklerinin 0.50'yi aşması sebebiyle verilerin çalışma için uygun olduğu doğrulanmaktadır.



Tablo 23: Faktör Yükleri

| İfadeler     | Faktör Yükleri |           |          |          |          |             |
|--------------|----------------|-----------|----------|----------|----------|-------------|
|              | Bireysel       | Toplumsal | Örgütsel | Bilişsel | Duygusal | Davranışsal |
| Bireysel1    | 0,79           |           |          |          |          |             |
| Bireysel2    | 0,86           |           |          |          |          |             |
| Bireysel3    | 0,806          |           |          |          |          |             |
| Bireysel4    | 0,784          |           |          |          |          |             |
| Bireysel5    | 0,835          |           |          |          |          |             |
| Toplumsal1   |                | 0,731     |          |          |          |             |
| Toplumsal2   |                | 0,656     |          |          |          |             |
| Toplumsal3   |                | 0,827     |          |          |          |             |
| Toplumsal5   |                | 0,588     |          |          |          |             |
| Örgütsel1    |                |           | 0,787    |          |          |             |
| Örgütsel2    |                |           | 0,828    |          |          |             |
| Örgütsel3    |                |           | 0,631    |          |          |             |
| Örgütsel4    |                |           | 0,656    |          |          |             |
| Örgütsel5    |                |           | 0,777    |          |          |             |
| Örgütsel6    |                |           | 0,735    |          |          |             |
| Örgütsel7    |                |           | 0,667    |          |          |             |
| Bilişsel1    |                |           |          | 0,903    |          |             |
| Bilişsel2    |                |           |          | 0,869    |          |             |
| Bilişsel3    |                |           |          | 0,866    |          |             |
| Bilişsel4    |                |           |          | 0,843    |          |             |
| Bilişsel5    |                |           |          | 0,856    |          |             |
| Duygusal1    |                |           |          |          | 0,953    |             |
| Duygusal2    |                |           |          |          | 0,958    |             |
| Duygusal3    |                |           |          |          | 0,91     |             |
| Duygusal4    |                |           |          |          | 0,887    |             |
| Davranışsal1 |                |           |          |          |          | 0,81        |
| Davranışsal2 |                |           |          |          |          | 0,749       |
| Davranışsal3 |                |           |          |          |          | 0,821       |
| Davranışsal4 |                |           |          |          |          | 0,861       |

### 3.6.3. Hipotez Testleri

Araştırmanın hipotezlerini ölçmek amacıyla her bir değişkenin net bir şekilde hesaplanmasını sağlayan kısmi en küçük kareler (PLS) yol analizi kullanılmıştır. Hipotezlerin istatistiksel olarak anlamlılıklarını değerlendirme amacıyla Smart-PLS 4.0 programında önyükleyerek yeniden-örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Chin, 1998). Bu yöntem orijinal verinin yerini almak üzere rastgele seçilmiş 5000 alt-örnekleme vakası oluşturmaktadır (Hair vd 2013).

Rastgele seçilen her bir alt-örneklemin yol katsayıları ( $\beta$ ) ve t-istatistiği değerleri hesaplanmıştır (Açıkgöz ve Günsel, 2014). Tablo 24'te hipotez testlerinin sonuçları verilmiştir.

Tablo 24: Yol Analizi

| Yol                     | $\beta$ | P     | Hipotez | Sonuç         |
|-------------------------|---------|-------|---------|---------------|
| Bireysel-> Bilişsel     | 0,030   | 0,734 | H1a     | Desteklenmedi |
| Toplumsal-> Bilişsel    | 0,090   | 0,368 | H1b     | Desteklenmedi |
| Örgütsel-> Bilişsel     | 0,476** | 0,000 | H1c     | Desteklendi   |
| Bireysel-> Duygusal     | -0,083  | 0,399 | H2a     | Desteklenmedi |
| Toplumsal-> Duygusal    | -0,009  | 0,932 | H2b     | Desteklenmedi |
| Örgütsel-> Duygusal     | 0,353** | 0,000 | H2c     | Desteklendi   |
| Bireysel-> Davranışsal  | -0,014  | 0,885 | H3a     | Desteklenmedi |
| Toplumsal-> Davranışsal | 0,056   | 0,543 | H3b     | Desteklenmedi |
| Örgütsel-> Davranışsal  | 0,419** | 0,000 | H3c     | Desteklendi   |
| Yapısal Model           |         |       |         |               |
| Değişken                | R2      |       |         |               |
| Bilişsel Sinizm         | 0,314   |       |         |               |
| Duygusal Sinizm         | 0,091   |       |         |               |
| Davranışsal Sinizm      | 0,202   |       |         |               |

\*:  $p < 0,05$

\*\* :  $p < 0,01$

Bu sonuçlara göre, cam tavan sendromu algısına neden olan bireysel etmenlerin bilişsel sinizm ( $\beta=0,030$ ,  $p>0,05$ ), duygusal sinizm ( $\beta=-0,083$ ,  $p>0,05$ ) ve davranışsal sinizm ( $\beta=-0,014$ ,  $p>0,05$ ) üzerinde bir etkisi yoktur. Bu durumda H1a, H2a ve H3a hipotezleri desteklenmemiştir.

Cam tavan sendromu algısına neden olan toplumsal etmenlerin bilişsel sinizm ( $\beta=0,090$ ,  $p>0,05$ ), duygusal sinizm ( $\beta=-0,009$ ,  $p>0,05$ ), ve davranışsal sinizm ( $\beta=0,056$ ,  $p>0,05$ ), üzerinde bir etkisi yoktur. Bu durumda H1b, H2b ve H3b hipotezleri desteklenmemiştir.

Cam tavan sendromu algısına neden olan örgütsel etmenlerin ise bilişsel sinizm etmenlerin bilişsel sinizm ( $\beta=0,476^{**}$ ,  $p<0,01$ ), duygusal sinizm ( $\beta=0,353^{**}$ ,  $p<0,01$ ) ve davranışsal sinizm ( $\beta=0,419^{**}$ ,  $p<0,01$ ) üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi mevcuttur. Bu durumda H1c, H2c ve H3c hipotezleri desteklenmiştir.

Hipotez analizi sonucunda kadın çalışanların örgütsel sinizm düzeylerini etkileyen boyutun cam tavan sendromu algılarına neden olan örgütsel etmenler olduğu söylenebilir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde yaşanan sosyal, toplumsal ve ekonomik değişimler sonucu kadının toplumdaki rolünde hızla değişimler meydana gelmiştir. Kadının toplumdaki rolünün hızla değişmesine bağlı olarak kadınların işgücüne katılması, eğitim düzeylerindeki artması ve yeni yönetim anlayışının getirdiği özellikler sayesinde gerek özel kurumların gerekse kamu kuruluşlarının kadın yöneticilerle tanışmama başlamışlardır (Sağlık ve Çelik: 2018) Kadınların yönetim pozisyonlarındaki yönetsel nitelikleri birçok araştırılmayla ortaya konulmuş olsa da dünya genelinde üst yönetim pozisyonlarındaki kadın oranının oldukça düşük olduğu belirtilmiştir (Savaşkan: 2019:6).

Kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına çıkmasındaki engeller literatürde cam tavan kavramıyla belirtilmiştir. Cam tavan kadınların işletmelerde üst düzey yönetim pozisyonlara ilerlerken karşılaştıkları şeffaf bir engeli ifade eder (Ergül Düz, 2015: 11). Buna neden olan etmenler çalışmada üç boyut altında incelenmiştir. Bunlar bireysel etmenler, toplumsal etmenler ve örgütsel etmenlerdir. Cam tavan sendromu algısının kadın çalışanlar üzerinde birçok olumsuz sonuçları vardır. Bunlardan birisi ise örgütsel sinizmdir.

Örgütsel sinizm örgüte karşı duyulan negatif tutumları ifade eder. Çalışmada örgütsel sinizm üç boyut altında incelenmiştir. Bunlar bilişsel sinizm, duygusal sinizm ve davranışsal sinizmdir.

Cam tavan sendromunun örgütsel sinizm üzerindeki öncül rolü incelendiğinde bulgular, cam tavan sendromuna dair örgütsel etmenlerin sinizmin hem bilişsel hem duygusal hem de davranışsal boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Literatür kısmında örgütsel etmenlerin genel olarak örgüt kültürü ve politikalarından, informal iletişim ağlarına katılamama ve mentor eksikliğinden oluştuğu belirtilmiştir. Bu etmenler örgüt içerisinde kadınların kariyerlerine sınır getirilmesine sebep olup bu kapsamda kadın çalışanların örgütsel sinizm düzeylerini arttırarak örgüte karşı sinik bir tutum geliştirmelerine neden olmaktadır.

Beklenenin aksine bulgular, cam tavan sendromunun bireysel ve toplumsal etmenleri ile örgütsel sinizmin herhangi bir boyutu arasında anlamlı bir ilişkinin

varlığına dair delil sağlamamaktadır. Aslında cam tavan sendromunun bireysel, toplumsal ve örgütsel etmenleri birbirleriyle etkileşim içindedir bu sebeple cam tavan sendromunun bireysel ve toplumsal etmenlerinin örgütsel sinizm üzerinde etkisi olmadığını söylemek doğru değildir. Ancak bazı durum ve konumlarda birbirleriyle ayrı olarak düşünülmektedir. Bu araştırmada da çalışanların profesyonel oldukları için, içinde bulundukları toplumdan ve kendilerinden kaynaklanan etmenleri iş hayatlarına yansıtmadıkları söylenebilir.

Örgütsel sinizm algılarının özellikle kadın çalışanlar açısından minimize edilmesi için cam tavan sendromu algısına neden olan örgütsel etmenlerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bu engellerin aşılması için yöneticilerin;

- Örgüt kültürü ve politikalarını eşitlik üzerine kurgulaması
- Örgütün çalışanlarına toplumsal eşitliği aşılacak uygulamalarda yer vermeleri
- Esnek çalışma uygulamalarına yer vermeleri
- Cinsiyete dayalı ücret farkını ortadan kaldırmaları
- Performans değerlemeleri tarafsız yapmaları
- Kadın çalışanların kariyerlerinde ilerlemelerine yardımcı olmak maksadıyla mentorluk sağlamaları
- Kadın çalışanların informal olmayan sosyal ağlara katılımını desteklemeleri ve sosyal ilişkilerin geliştirilmesini sağlayan etkinlikler yapmaları
- Örgütsel iletişimi arttırarak tüm çalışanları süreçlere dahil etmeleri önerilmektedir

Bu çalışma bulgularının genellenebilirlik düzeyini etkilemekte olan bir takım metodolojik kısıtlar mevcuttur:

Çalışmanın örneklemini İstanbul'da teknoloji sektöründe çalışan kadınlar oluşturmakla beraber evrenin büyüklüğü ile ilgili bir veri bulunmamaktadır. Bu durumda örneklemin evreni ne derecede temsil ettiği bilinmemektedir.

Sonuçlar değerlendirilirken örneklemin kısıtlayıcı bir etmen olduğu unutulmamalıdır. Farklı sektörler için sonuçların değişebileceği gibi farklı kültürel yapılarda da farklı sonuçların ortaya çıkabileceği göz ardı edilmemelidir. Ayrıca

Çalışma 207 kadın katılımcıdan alınan verilere dayanmaktadır. Örneklem sayısının genişletilmesi ile daha doğru ve farklı sonuçların ortaya çıkması mümkün olabilir.

Cam tavan sendromu ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki karmaşık ve çok yönlüdür. Her iki olguda bireysel ve toplumsal etmenlerin etkileşiminden kaynaklıdır. Bu bağlamda bu etmenler arasındaki ilişki gelecek araştırmalarda daha geniş bir perspektiften değerlendirilmelidir.

Sonuç olarak bu çalışma kapsamında İstanbul’da telekomünikasyon sektöründe çalışan kadınlardan toplanan veri ile cam tavan sendromu algısına neden olan örgütsel etmenlerin örgütsel sinizmin alt boyutları olan bilişsel, duygusal ve davranışsal sinizm üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu ortaya çıkmaktadır.

## KAYNAKÇA

### 1.Kitaplar

- Altınöz, M, Çöp, S. ve Kervancı, F. (2010). Algılanan Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm ilişkisi: Ankara'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. 11. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı. Kuşadası, Detay Yayıncılık
- Aytaç, S. S., Sevüktekin, M., Işığışok, Ö., Bayram, N., Yıldız Bağdoğan, S., & Eryiğit, K. Y., (2002). Çağdaş Sanayi Merkezlerinde Kadın İşgücünün Konumu Bursa Örneği. Ankara: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu.
- Bardak, Necla, Ramazan Erdem, Elif Akkaş, Orhan Adıgüzel, (2011). "Örgütsel Sinizm-Örgütsel Vatandaşlık Paradoksu ve Bu Bağlamdan Sinik İnsan Tutumuna Bakış: SDÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi'nde Hemşireler Üzerine Bir Araştırma." 19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Çanakkale, 621- 625.
- Cevizci, Ahmet. (2009) "Felsefe Tarihi". İstanbul: Say Yayınlar
- Dudley, Donald R. (1937). "A History Of Cynicism From Diogenes To The 6th Century AD." New York: Gordon Press
- Ersoy Kart, Müge (2015) "Örgütsel Sinizm: Bağlamsal Performans ve Etik İdeoloji". 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayıncılık
- Farooqi, Suraiya (2008). "Osmanlı Dünyasında Üretmek, Pazarlamak, Yaşamak" (3. baskı). (Çev. G. A. Güven ve Ö. Türesay). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Goldfarb, Jeffrey C. (1991). "The Cynical Society: The Culture Of Politics And The Politics of Culture In American Life." University of Chicago Press.
- Helvacı, Mehmet A. (2010). "Örgütsel Sinizm." Memduhoğlu, H. B. ve K. Yılmaz, (Ed.). içinde Yönetimde Yeni Yaklaşımlar, Ankara: Pegem Akademi, 383- 39
- Hofstede, Geert (1980). "Culture's Consequences: International Differences In Work-Related Values." Beverly Hills, CA: Sage.
- Izard, C. E. (1977). Human Emotions, New York: Plenum.
- Cesur Kılıçaslan, Seher ve Işık, Toprak(2016) "Toplumsal Cinsiyet ve Efsaneden Gerçeğe Türkiye'de Kadın" Ankara: Nobel Yayıncılık
- Niederhoffer, A. (1967). Behind The Shield: The Police In Urban Society. Garden City, NY: Doubleday
- Özgener, Şevki, Ögüt, Adem ve Kaplan, Metin. (2008). "İşgören- İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm." Özdevecioğlu, Mahmut ve Himmet.

Karadal, (Ed.) içinde Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar. Ankara: İlke Yayınevi, 53-72.

Pelit, Nil ve Pelit, Elbeyi (2014). “Mobbing ve Örgütsel Sinizm” 1. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık

Saruhan, Şadi Can ve Yıldız, Müge Leyla, (2009) “Çağdaş Yönetim Bilimi” 1. Baskı. Beta Yayıncılık, İstanbul

Şişman, Mehmet (2002). “Örgütsel ve Kültürler.” Ankara: Pegem Yayıncılık, 2022

TOKOL Aysen (1999) “Dünyada Kadın İşgücü”: Türkiye’de Kadın İşgücü Seminerleri. Ankara: TİSK

## **2. Makaleler, Bildiriler, Diğer Basılı Yayınlar**

Abraham, Rebacca (2000). “Organizational Cynicism: Bases and Consequences.” Genetic, Social and General Psychology Monographs. 126(3), 269-292.

Acar, Zülfiye (2013). “Kurum İçi İletişim Sürecinde Kadın Yöneticiler Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma.” Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya

Açıkgöz, Atif, Ayşe Günsel, (2014). “Yeni Ürün Geliştirme Projelerinde Yönlendirici Yönetim Anlayışı, Motivasyon ve İnovasyon Becerisi” Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi, 3(2), 33-60

Andersson, L. M. (1996). “Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework.” Human Relations. 49 (11), 1395- 1418.

Andersson, Lynne M. ve Bateman, Thomass S. (1997). “Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects. Journal of Organizational Behavior”. 18 (5), 449- 469.

Arslan, Elif (2012). “Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Personelinin Genel Ve Örgütsel Sinizm Düzeyi” Doğu Üniversitesi Dergisi, 13 (1), 12-27

Atasayar Tanrıyisever, Şebnem (2018), “Çalışanların Performans Değerleme Algısının Örgütsel Sinizm’e Etkisi; X Bankası Çalışanlarının Performans Değerlendirme Algısının Örgütsel Sinizm’e Etkisi Adlı Çalışma”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Aydağ, Pınar (2012), Turizm Sektöründe Cam Tavan Sendromu: Adana ve Hatay İllerindeki 4-5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri ve IATA Üyesi Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay



- Barefoot, J. C., K. A. Dodge, B. L. Peterson, W. G. Dahlstrom ve R.B. Williams Jr. (1989). "The Cook-Medley Hostility Scale: Item Content and Ability to Predict Survival. Psychosomatic Medicine." 51 (1), 46-57.
- Berberoğlu, Güneş (1989). "Kadın Yöneticiler: İş Hayatındaki Yeri Ve Sorunları". Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7(1), 287-305.
- Bernerth, Jeremy B., Armenakis, Armenakis A., Feild Hubert S. ve Walker H. Jack (2007). "Justice, Cynicism, and Commitment A Study of Important Organizational Change Variables." The Journal of Applied Behavioral Science, 43(3), 303-326
- Besler, S., Oruç, İ. (2010). "Türkiye’de ve Yazılı Basında Kadın Yöneticiler." Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 10 (1),17-37
- Brandes, P. M. (1997). "Organizational cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences." Yayınlanmamış Doktora Tezi. USA: The University of Cincinnati
- Calas, Martha ve Smircich, Linda (1993). "Dangerous Liaisons: The Feminine in Management meets Globalizasyon", Business Horizons, 36(2), 71+
- Cartwright, Susan. ve Holmes, Nicola (2006). "The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism." Human Resource Management Review, 16, 199-208.
- Chiaburu, Dan S., Ann. C. Peng, In Sue. Oh, George C. Banks ve Lomeli C. Lomeli. (2013). "Antecedents and Consequences of Employee Organizational Cynicism: A meta-analysis." Journal Of Vocational Behavior. 83 (2), 181-197.
- Chin, W. W., (1998). "The partial least squares approach for structural equation modeling." Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- Cole, Michael S., Bruch, Heike. ve Vogel, Bernd. (2006). "Emotion as Mediators of The Relations between Perceived Supervisor Support and Psychological Hardiness on Employee Cynicism." Journal of Organizational Behaviour, 27, 463–484.
- Cook, Walter W. ve Donald M. Medley. (1954). "Proposed Hostility and Pharisaic-virtue Scales for the MMPI." Journal Of Applied Psychology, 38 (6), 414- 418.
- Coşkun Demirpolat, Başak (2014) "Kadınların Yönetim Kademelerinde İlerlemeleri Önündeki Engeller: Nitel Bir Analiz." Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- Crano, W. D. ve R. Prislin. (2006). "Attitudes and Persuasion." Annual Review Psychology, 57, 345-374.

- Çağ, Aydan (2011). Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyon
- Çakar, N. Demircan ve Ceylan, Adnan (2005) “İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (1), 52-66.
- Çetin, Ayfer (2011), Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa İli Tekstil Sektöründe Bir Alan Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Dean, James. W., Pamela Brandes ve Ravi Dharwadkar. (1998). “Organizational Cynicism.” Academy Of Management Review. 23.(2), 341- 352.
- Dean, James.W., Pamela Brandes ve Ravi Dharwadkar. (1999). “Does organizational cynicism matter? Employee and supervisor perspectives on work outcomes.” Eastern Academy of Management Proceedings (150-153).
- Demirci Güler, F. (2005). “Eğitimde Kadın, Amme İdaresi Dergisi” 24(3), 63-80.
- Doğru, Alev (2010), Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri ve İş Tatminine Etkisi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Eaton, Judy A. (2000). “A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism.” Graduate Programme in Psychology York University Toronto, Ontario
- Ergül Düz, Hacer, (2015). “Kadın Maarif Müfettişlerinin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Görüşleri”. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Fornell, C., ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of Marketing Research, 18: 39-50.
- Guastello, S. J., M. L. Rieke, D. D. Guastello ve S. W. Billings. (1992). “A Study of Cynicism, Personality, and Work Values.” The Journal Of Psychology. 126 (1), 37-48.
- Gül, Hasan ve Oktay, Ercan (2009). “Türkiye ve Dünya’da Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Algıları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma.” Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12(18): 421-436.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., ve Sarstedt, M. (2013) “A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM).” Sage, Thousand Oaks.

- Hair, Joe F., Christian M. Ringle, Marko Sarstedt. 2011. PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*. c. 19. s. 2: 139–152.
- James, M. S. L. (2008). “Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School Systems.” The Florida State University College of Business.
- Johnson, J. L., ve A. M. O’Leary-Kelly. (2003). “The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations are Created Equal.” *Journal Of Organizational Behavior*. 24 (5), 627-647.
- Kalağan, Gamze (2009). “Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki.” Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Kalkan, Sevgi (1994). “Dünyada Globelleşme Eğilimi ve işletmeye Etkileri.” Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli
- Karaca, Ayşe (2007) “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma” Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Karacaoğlu, K. ve F. İnce. (2012). Brandes, Dharwadkar ve Dean’in (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği. *Business And Economics Research Journal*. 3 (3), 77- 92
- Karadeniz, Oğuz (2011). “Türkiye’de Atipik Çalışan Kadınlar ve Yaygın Sosyal Güvencesizlik”. *Çalışma ve Toplum*, 2(29): 83-127
- Kızıldağ, Duygu (2018). “Yönetimde Kadın Sorunsalı” Yönetim Araştırmaları Dergisi 2018, Cilt 14 Sayı 1-2, 49-69
- Köken, A. H., ve Örnek Büken, N. (2018). XIII. Yüzyılda Güçlü Bir Toplumun Gelişmesine Katkı Sunan Fatma Bacı ve Dünyanın İlk Kadın Örgütlerinden: Bacıyân-ı Rûm (Anadolu Bacılar Teşkilatı). *Mersin Üniversitesi Tıp Fakültesi Lokman Hekim Tıp Tarihi ve Folklorik Tıp Dergisi*, 8(2), 113-119.
- Köklü, Nilgün (1995). “Tutumların Ölçülmesi ve Likert Tipi Ölçeklerde Kullanılan Seçenekler”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 28 (2), 81-93.
- Küçükler, Elif (2019). Kutadgu Bilig’de Kültür Unsurları. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya
- Mirvis, Philip. H. ve Kanter,Donald L. (1991). “Beyond Demography: A Psychographic Profile of the Workforce.” *Human Resource Management*. 30 (1), 45- 68

- Mishra, A. K. ve G. M. Spreitzer. (1998). "Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice, and Work Redesign." *Academy Of Management Review*. 23 (3), 567- 588.
- O'Connell, B. J., H. Holzman ve B. R. Armandi. (1986). "Police Cynicism and the Modes of Adaptation." *Journal Of Police Science & Administration*. 14 (4), 307-313
- Öğüt, Adem (2006). "Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu". *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(1), 56-78.
- Özcan Demir, Nilüfer (1999). "II. Meşrutiyet Dönemi Osmanlı Feminizmi." *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 16(2): 107-116.
- Özdevecioğlu, M. (2004). "Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma." *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 59(3) 181–202
- Özdevecioğlu, M., Bulut, E. A., Tekçe, E. A., Çirli, Y., Gemici, T., Tozal, M. ve Doğan, Y. (2003). "Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma." *Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10 (2), 125-138.
- Pamukoğlu, Esra (2004). *Duygusal Zekanın Yönetici Etkinliğindeki Rolünün Kadın Yöneticiler Bağlamında İncelenmesi ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Parlaktuna, İnci (2010), "Türkiye’de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi", *Ege Akademik Bakış*, 10(4), 1217–1230.
- Peters, Tom (1990) "The Best New Managers Will Listen. Motivate, Support; isn't That Just Like A Woman?" *Working Women*, 216,217
- Pitre, Leighton J. (2004). "Organizational Cynicism at The United States Naval Academy: An Exploratory Study." *Naval Postgraduate School*
- Richardsen, A. M., R.J. Burke ve M. Martinussen. (2006). "Work and Health Outcomes among Police Officers: The Mediating Role of Police Cynicism and Engagement." *International Journal of Stress Management*. 13(4), 555- 574.
- Sağlık, Büşra, Hacer Yeliz Çelik (2018). "KÜRESELLEŞEN ÇALIŞMA HAYATINDA KADININ ROLÜ" *Fırat Üniversitesi İİBF Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(2), 95-120
- Savaşkan, Elif (2019) "Kadın Yöneticiler Açısından Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği Üzerine Kavramsal Bir Çalışma" *AÇÜ Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (2), 1-23

- Sur, Özlem (2010). “Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması.” Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara
- Şahin, G. (2007). “Eğitim Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Yeri ve Kariyer Sorunları.” Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- T.C. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı (2023) “ Türkiye’de Kadın”
- T.C. Kalkınma Bakanlığı, On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023). ‘Kadının Kalkınmadaki Rolü’ Özel İhtisas Raporu. Ankara
- Taşkın, Ercan ve Çetin Ayfer (2012), “Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği “ Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 33, Ağustos, (19-34)
- Tokgöz, Nuray ve Yılmaz, Hakan (2008). “Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya’daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama.” Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 8 (2), 238- 305.
- Torun, Yasemin (2016). “Personel Güçlendirme Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma.” Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Uzunsakal, Ece ve Doğan Yıldız. (2018) “Alan Araştırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması” Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama.” Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi, 2(1), 18-28.
- Vance, R. J., S. M. Brooks ve P. E. Tesluk. (1996). “Organizational Cynicism and Change.” Working paper. ABD: Pennsylvania State University, University Park, 341-352
- Wanous, J. P., A. E. Reichers ve J. T. Austin. (1994). “Organizational Cynicism: An Initial Study.” Academy Of Management Proceedings. 1, 269- 273.
- Wilkerson, James M., W. Randy Evans ve Walter D. Davis. (2008). “A Test of Coworkers' Influence on Organizational Cynicism, Badmouthing, and Organizational Citizenship Behavior.” Journal Of Applied Social Psychology. 38 (9), 2273- 2292
- Yaşar, Jale (2019). Kadın Çalışanların Cam Tavan Sendromu Algılarının İş Tatminlerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli
- Yavuz, Neriman (2011). “Eğitim Sektöründe Çalışan Kadın Yöneticilerin Rol Çatışması: Kocaeli İli Örnekleme.”, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.

Yılmaz Merve ve Zoğal, Yeliz (2015). “Kadın işgücüne katılımının tarihsel gelişimi ve kadın istihdamını etkileyen faktörler: Türkiye ve Avrupa Örneği.” Econ World, 1-25. Torino.

Yurdakul, Sabahat (1994): “Çalışan Kadının Korunması Avrupa Topluluğu ve Türkiye Boyutlarıyla” Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

### 3.Elektronik Kaynaklar

Dicleli, Ayşe Bilge (2011). Kadınlar ve Liderlik. Kader Yönderlik Araştırması ve Eğitim Programı <https://ka-der.org.tr/wp-content/uploads/2020/12/Kader-yonderlik-arastirmasi-ve-egitim-programi-kadinlar-ve-liderlik.pdf> 07.01.2024

Economist,2023 <https://www.economist.com/graphic-detail/glass-ceiling-index> 07.01.2024

<https://www.ilo.org/infostories/en-GB/Stories/Employment/barriers-women#global-gap/gap-labour-force>

ILO, Differences between male and female labour force participation rates 2021.  
IPU Parline Monthly ranking of women in national parliaments

<https://data.ipu.org/women-ranking?month=12&year=2023> 07.01.2024

Kadın yöneticiler daha başarılı oluyor. (2004, Mayıs 23). Sabah Gazetesi.

<http://arsiv.sabah.com.tr/2004/05/23/gnd110.html> 07.01.2024

Merriam-Webster Dictionary <https://www.merriam-webster.com/dictionary/cynic> 07.01.2024

OECD. Stat: Female share of seats on boards of the largest publicly listed companies: 2022 <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=54753> 07.01.2024

OECD. Stat: Share of female managers,2022  
<https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=96330> 07.01.2024

Oxford Dictionary  
<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/cynic?q=cynic> 07.01.2024

Oxford Dictionary  
<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/cynicism?q=cynicism> 07.01.2024

SolidInvestments:1995  
<https://web.archive.org/web/20141108194808/http://www.dol.gov/oasam/programs/history/reich/reports/ceiling2.pdf> 07.01.2024

TDK <https://sozluk.gov.tr/> 07.01.2024

turkiye.un.org <https://turkiye.un.org/tr/224322-un-women-ipu-%E2%80%9Csiyasette-kad%C4%B1n-2023%E2%80%9D-haritas%C4%B1na-g%C3%B6re-kad%C4%B1nlar%C4%B1n-siyasete-kat%C4%B1l%C4%B1m%C4%B1-e%C5%9Fitlikten> 07.01.2024

TÜİK: <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=%C4%B0statistiklerle-Kad%C4%B1n-2022-49668&dil=1#:~:text=Y%C3%B6netici%20pozisyonundaki%20kad%C4%B1n%20oran%C4%B1%20%20,y%C4%B1l%C4%B1nda%20%20%2C7%20oldu>

TÜİK: <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Gelir-Dagilimi-Istatistikleri-2022-49745>

TÜİK: <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-2022-49390#:~:text=%C4%B0%C5%9Fg%C3%BCc%C3%BCne%20kat%C4%B1ma%20oran%C4%B1%20%53%2C1,ise%20%35%2C1%20oldu.>

TÜİK: <https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=Istihdam,-Issizlik-ve-Ucret-108>

YASED, (2016). Kadınların Üst Yönetimde Temsilinin Arttırılmasına Yönelik Uygulamalar ve Öneriler: <https://yased-api.yased.org.tr/Uploads/Reports/9bf410f1-a8be-40fe-8d03-7e7c5a3bcf4a.pdf>



## EKLER

### ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda yapılmakta olan “Cam Tavan Sendromu Algısının Örgütsel Sinizme Etkisi” konulu yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Ankete katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır. Araştırmanın sağlıklı yürütülebilmesi ve güvenilir sonuçlara ulaşmak için ankette yer alan tüm soruları boş bırakmadan, samimiyetle ve objektif olarak cevaplamanız önem arz etmektedir. Yapılan araştırma tamamıyla akademik nitelikli olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak ve alınan cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır.

Anket çalışmasına yapacağınız değerleri katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz. Eğer araştırmanın amacı ile ilgili verilen bu bilgiler dışında şimdi veya sonra daha fazla bilgiye ihtiyaç duyarsanız araştırmacıya e-posta adresinden ulaşabilirsiniz.

**Prof. Dr. Ayşe GÜNSEL**

Kocaeli Üniversitesi

İşletme Fakültesi

**Kadriye MÜLAYİM**

Kocaeli Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

### **I.BÖLÜM:** Demografik Değişkenler

1- Cinsiyetiniz

( ) Kadın ( ) Erkek



2- Yaşınız

☐ 25 ve altı ☐ 26-35 ☐ 36-45 ☐ 46-55 ☐ 56 ve üstü

3- Medeni Haliniz

☐ Bekâr ☐ Evli

4- Çocuk Sayınız

☐ Yok ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ve üzeri

5- Mesleki Deneyiminiz (yıl)

☐ 1-5 ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐ 16 ve üzeri

6- Eğitim Düzeyiniz

☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans /Doktora

7- Unvanınız / Statünüz

☐ Personel ☐ Uzman Yardımcısı ☐ Uzman ☐ Birim Yöneticisi

☐ Orta Kademe Yönetici ☐ Üst Kademe Yönetici ☐ Diğer .....

8- Çalıştığınız Sektör

.....

**II. BÖLÜM:** Bu bölüm cam tavan sendrom algısını ve örgütsel sinizmi ölçmek amacıyla oluşturulmuş sorulardan oluşmaktadır. Lütfen görüşlerinize en uygun seçeneği eksiksiz bir şekilde işaretleyiniz.

| SIRA NO | SORULAR                                                                                                               | KESİNLİKLE<br>KATILMIYORUM | KATILMIYORUM | KARARSIZIM | KATILIYORUM | KESİNLİKLE<br>KATILIYORUM |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------|------------|-------------|---------------------------|
| 9       | Ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımı gereklidir.                                                                    |                            |              |            |             |                           |
| 10      | Kadınlar kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptirler.                                      |                            |              |            |             |                           |
| 11      | Kadınlar için işlerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir.                                                 |                            |              |            |             |                           |
| 12      | Kadınlar başarılı bir yönetici olmak için gerekli yetenek, objektif görüş ve inisiyatifte sahiptir.                   |                            |              |            |             |                           |
| 13      | Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu yaşarlar.                                               |                            |              |            |             |                           |
| 14      | Kendine güveni olan kadınlar, üst yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla aşarlar.                                   |                            |              |            |             |                           |
| 15      | Aileler kız çocuklarını kadınlara yönelik olduğunu düşündükleri mesleklere yöneltmektedir.                            |                            |              |            |             |                           |
| 16      | Kurum içinde görev dağılımı kadın ve erkek için farklılık arz etmektedir.                                             |                            |              |            |             |                           |
| 17      | Kadın çalışanlar mesleklerinde ilerleme konusunda erkeklere göre daha çok çalışmakta ve daha uzun süre beklemektedir. |                            |              |            |             |                           |
| 18      | Üst düzey yönetici kademelerine ulaşmada etkili olan kilit görevlerde, kadınlar yeterince yer almaktadır.             |                            |              |            |             |                           |
| 19      | Kadınlar yöneticilik özelliklerine sahiptir.                                                                          |                            |              |            |             |                           |
| 20      | Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.                       |                            |              |            |             |                           |
|         |                                                                                                                       |                            |              |            |             |                           |

| SIRA NO | SORULAR                                                                                                                   | KESİNLİKLE<br>KATILMIYORUM | KATILMIYORUM | KARARSIZIM | KATILİYORUM | KESİNLİKLE<br>KATILİYORUM |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------|------------|-------------|---------------------------|
| 22      | Üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır.                                          |                            |              |            |             |                           |
| 23      | Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.                                                     |                            |              |            |             |                           |
| 24      | Erkekler genellikle resmi olmayan kurum dışı ilişkilerin etkisiyle kendi cinslerini kayırmacı davranışlarda bulunurlar.   |                            |              |            |             |                           |
| 25      | Kadınlar erkek-baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadır.                                                          |                            |              |            |             |                           |
| 26      | Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.                                                     |                            |              |            |             |                           |
| 27      | Kurumda iş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir.                                                                |                            |              |            |             |                           |
| 28      | Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.                                              |                            |              |            |             |                           |
| 29      | Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.                           |                            |              |            |             |                           |
| 30      | Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım. |                            |              |            |             |                           |
| 31      | Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.                      |                            |              |            |             |                           |
| 32      | Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.                    |                            |              |            |             |                           |
| 33      | Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.                                                                                |                            |              |            |             |                           |
| 34      | Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.                                                                               |                            |              |            |             |                           |
| 35      | Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.                                                                           |                            |              |            |             |                           |
| 36      | Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.                                                             |                            |              |            |             |                           |

| SIRA NO | SORULAR                                                                                                              | KESİNLİKLE<br>KATILMIYORUM | KATILMIYORUM | KARARSIZIM | KATILIYORUM | KESİNLİKLE<br>KATILIYORUM |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------|------------|-------------|---------------------------|
| 37      | Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.                                    |                            |              |            |             |                           |
| 38      | Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız. |                            |              |            |             |                           |
| 39      | Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.                                     |                            |              |            |             |                           |
| 40      | Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.                                         |                            |              |            |             |                           |

## **ÖZGEÇMİŞ**

### **Kişisel Bilgiler**

Adı ve Soyadı: Kadriye Mülâyim

### **Eğitim**

Yüksek Lisans: Kocaeli Üniversitesi- Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans

Lisans: Kocaeli Üniversitesi- Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi

Lise: Prof. Dr. Sabahattin Zaim Anadolu Lisesi

### **İş Deneyimleri**

2023 Mart- Devam Ediyor: vivo: Talep Planlama ve Operasyon Uzman  
Yardımcısı

2022 Mart- 2023 Ocak: Hepsiburada.com: Operasyon ve İş Geliştirme  
Sorumlusu

**Yabancı Dil:** İngilizce