

**T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

İşletme Anabilim Dalı  
İşletme Bilim Dalı

**ÖRGÜT İKLİMİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK  
DAVRANIŞI AÇISINDAN CAM TAVAN ALGISI:  
ANKARA'DAKİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE  
ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR ANALİZ**

Doktora Tezi

**Fuat ÇELİKEL**

Danışman

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

**İstanbul - 2021**



## TEZ TANITIM FORMU

- ADI SOYADI** : Fuat ÇELİKEL
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Açısından Cam Tavan Algısı: Ankara'daki Konaklama İşletmelerinde Çalışanlar Üzerine Bir Analiz.
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Doktora
- TEZİN TARİHİ** : ...../...../2021
- SAYFA SAYISI** : 171
- TEZ DANIŞMANI** : Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ
- DİZİN TERİMLERİ** : Örgüt İklimi, Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Cam Tavan Algısı, Hizmet İşletmeleri.
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu tez, örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı açısından cam tavan algısı: Ankara'daki konaklama işletmelerinde çalışanlar üzerine yapılan alan uygulamalı bir çalışmadır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne  
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

*Fuat ÇELİKEL*

**T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

İşletme Anabilim Dalı  
İşletme Bilim Dalı

**ÖRGÜT İKLİMİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK  
DAVRANIŞI AÇISINDAN CAM TAVAN ALGISI:  
ANKARA'DAKİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE  
ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR ANALİZ**

Doktora Tezi

**Fuat ÇELİKEL**

Danışman

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

**İstanbul – 2021**

## BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının çalışmalarından yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Fuat ÇELİKEL

.../.../ 2021



**T.C.**  
**İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Fuat ÇELİKEL'in "Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Açısından Cam Tavan Algısı: Ankara'daki Konaklama İşletmelerinde Çalışanlar Üzerine Bir Analiz." adlı tez çalışması, jürimiz tarafından işletme anabilim dalında doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

*Prof. Dr. Orhan İŞCAN*

Üye

*Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ*  
*(Danışman)*

Üye

*Prof. Dr. Burhanettin Aykut ARIKAN*

Üye

*Dr. Öğr. Üyesi Atila HAZAR*

Üye

*Dr. Öğr. Üyesi Hülya YILMAZ*

**ONAY**

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2021

*İmzası*

*Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ*  
Enstitü Müdürü

## ÖZET

Bu tezin amacı, örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı açısından cam tavan algısının, çalışanlar üzerindeki etkilerini incelemektir.

Günümüz rekabet koşullarında, çok önemli bir yere sahip olan entellektüel sermaye (çalışanlarda, süreçlerde ve müşterilerde oluşan fikirler), gerek kamu kurumlarının ve gerekse işletmelerin; kadın çalışanların yeteneklerinden en üst düzeyde yararlanmak adına pozitif ayrımcılık yapmalarını ve kadınların özel yaşamları ile işleri arasında denge kurabilecekleri bir iş ortamı yaratmalarını gerekli kılmaktadır. Yaklaşık olarak nüfusun yarısını oluşturan kadınların, üst yönetimde yer alamıyor olmaları, ülkelerin gelişimi konusundaki ciddi engellerden birisi olarak düşünülebilir. Zira yönetim kademelerinde kadınların olması; yaratıcılık ve yenilik artışı ile verimliliği artırmakta, sonuç olarak da kurum-ülke imajını geliştirmektedir.

Ekonominin gücüyle statü kazanmış kadınların özgüvenleri de aynı şekilde artmaktadır. Kadınlar, ekonomik bağımsızlıklarını kazanarak, ailelerinin de ekonomik gelirlerine katkı sağlamaktadırlar. Çalışan kadınların aile bütçesine sağladığı kazanç, kadının kendinin ve ailesinin yaşam standartlarını da yükseltmektedir.

İşletmenin verimliliğine ve çalışanın performansına fayda sağlaması, işletmenin rakiplerinin karşısında rekabet avantajı sağlaması açısından gerekli temel davranışlar olarak ifade edilmektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre, örgüt ikliminin cam tavan sendromu üzerinde negatif bir etkisi vardır, örgüt iklimi 1 birim arttığında, Cam Tavan Sendromu da 0,099 birim azalmaktadır. Yani örgüt iklimi, cam tavan sendromunu %9,9 oranında negatif yönde etkilemiştir. Ayrıca, regresyon denklemine göre örgüt ikliminin, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönde etkisi olmuştur, örgüt iklimi 1 birim arttığında örgütsel vatandaşlık davranışı da, 0,343 birim artmıştır. Diğer taraftan, regresyon denklemine göre; örgütsel vatandaşlık davranışının, örgüt iklimi üzerinde pozitif bir etkisi olmuştur, örgütsel vatandaşlık davranışı 1 birim arttığında, Örgüt iklimi de 0,796 birim artmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Örgüt İklimi, Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Cam Tavan Algısı, Hizmet İşletmeleri.

## SUMMARY

The purpose of this thesis is to examine the effects of glass ceiling perception on employees in terms of organizational climate and organizational citizenship behavior.

In today's competitive conditions, intellectual capital (ideas formed in employees, processes and customers), which has a very important place, can be used by both public institutions and enterprises; it requires women to make positive discrimination in order to utilize their talents at the highest level and to create a work environment where women can balance their private lives with their jobs. The fact that women, who make up approximately half of the population, cannot participate in the top management can be considered as one of the serious obstacles in the development of countries. Because there are women in management levels; It increases productivity with the increase of creativity and innovation, and consequently improves the corporate-country image.

The self-confidence of women who have gained status with the power of the economy also increases. Women contribute to their families' economic income by gaining their economic independence. The income earned by the family of working women also increases the living standards of the woman and her family.

It is expressed as necessary basic behaviors in order to benefit the efficiency of the company and the performance of the company and to provide a competitive advantage over the competitors.

According to the results of the regression analysis, organizational climate has a negative effect on glass ceiling syndrome, when the organizational climate increases by 1 unit, Glass Ceiling Syndrome decreases by 0.099 units. In other words, the organizational climate negatively affected the glass ceiling syndrome by 9.9%. In addition, according to the regression equation, organizational climate has a positive effect on organizational citizenship behavior, when the organizational climate increased by 1 unit, organizational citizenship behavior increased by 0.343 units. On the other hand, according to the regression equation; Organizational citizenship behavior had a positive effect on the organizational climate, when organizational citizenship behavior increased by 1 unit, it increased by 0.796 units in the organizational climate.

**Key Words:** Organizational Climate, Organizational Citizenship, Organizational Citizenship Behavior, Glass Ceiling Perception, Service Enterprises.



## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
SUMMARY .....	II
İÇİNDEKİLER .....	III
KISALTMALAR LİSTESİ.....	VIII
TABLolar LİSTESİ.....	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XI
ÖNSÖZ.....	XII
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜT İKLİMİ

1.1. ÖRGÜT İKLİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....	5
1.1.1. Örgüt İkliminin Tanımı .....	5
1.1.2. Örgüt İkliminin İşlevi .....	7
1.1.3. Örgüt İkliminin Kapsamı .....	7
1.1.4. Örgüt İkliminin Özellikleri .....	8
1.2. ÖRGÜT İKLİMİNİN FAKTÖRLERİ .....	9
1.2.1. Örgütün Yapısı .....	9
1.2.2. Sorumluluk Alma .....	11
1.2.3. Teşvik ve Ödüllendirme .....	11
1.2.4. Risk Alma Davranışı .....	12
1.2.5. Samimiyet .....	13
1.2.6. Çatışma .....	13
1.2.7. Destek Ortamı .....	14
1.2.8. Örgütsel Cesaretlendirme .....	14
1.2.9. Uygun Örgüt İkliminin Unsurları .....	15
1.3. ÖRGÜT İKLİMİ TÜRLERİ .....	15
1.3.1. Açık İklim .....	16
1.3.2. Özerk İklim .....	16
1.3.3. Kontrollü İklim .....	17
1.3.4. Samimi İklim .....	18
1.3.5. Babacan İklim .....	18
1.3.6. Kapalı İklim .....	19
1.3.7. İdareci İklim .....	20
1.3.8. Bağımsız İklim .....	20
1.4. ÖRGÜT İKLİMİN OLUŞUMUNA YÖNELİK YAKLAŞIMLAR .....	21
1.4.1. Yapısal Yaklaşım .....	21
1.4.2. Kültürel Yaklaşım .....	22
1.4.3. Etkileşimsel Yaklaşım .....	23
1.4.4. Algısal Yaklaşım .....	23
1.5. ÖRGÜT İKLİMİNDE ÖNE ÇIKAN BOYUTLAR .....	24
1.5.1. Litwin ve Stringer'in Örgüt İklimi Boyutları .....	24
1.5.2. Schneider'in Örgüt İklimi Boyutları .....	26
1.5.3. Zammuto ve Krackover'in Örgüt İklimi Boyutları .....	26

1.5.4. Koy ve DeCotiis'in Örgüt İklimi Boyutları .....	28
1.5.5. Yücel Ertekin'nin Örgüt İklimi Boyutları.....	28
1.5.6. Lussier'in Örgüt İklimi Boyutları .....	29

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....	30
2.1.1. Vatandaşlık Kavramı .....	30
2.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının (ÖVD) Tanımı .....	31
2.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Amaçları .....	32
2.1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi .....	32
2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ DİĞER KAVRAMLAR.....	33
2.2.1. Örgütsel Sportmenlik .....	33
2.2.2. Psikolojik Sözleşmeler.....	34
2.2.3. Ekstra Rol Davranışı .....	35
2.2.4. Prososyal Örgütsel Davranış .....	36
2.2.5. Tanımlanmamış Rol Davranışları ve Tanımlanmış Rol Davranışları.....	36
2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER	37
2.3.1. Liderlik Davranışları .....	37
2.3.2. Örgütsel Bağlılık (Sadakat).....	37
2.3.3. Örgütsel İtaat.....	38
2.3.4. Kendini Geliştirme .....	38
2.3.5. Üye ve Örgüt Bütünleşmesi .....	38
2.3.6. İş Tatmini .....	39
2.3.7. Görev Özellikleri .....	39
2.3.8. Kişilik Özellikleri.....	39
2.3.9. Örgütsel Sessizlik.....	40
2.3.10. Örgütsel Adalet .....	40
2.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI .....	41
2.4.1. Özgecilik .....	41
2.4.2. Vicdanlılık.....	41
2.4.3. Centilmenlik.....	42
2.4.4. Nezaket .....	42
2.4.5. Sivil Erdem .....	42
2.5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ TEORİLER.....	42
2.5.1. Barnard'ın Çalışmaları .....	42
2.5.2. Katz ve Kahn'ın Çalışmaları .....	43
2.5.3. Gouldner'ın Çalışmaları.....	44
2.5.4. Blau'nun Çalışmaları .....	44
2.5.5. Sosyal Mübadele Teorisi.....	45
2.5.6. Eşitlik Teorisi.....	46
2.5.7. Beklenti Teorisi.....	47
2.5.8. Karşılıklılık Normu Teorisi.....	47
2.5.9. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi .....	48

2.6. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ NEDENLERİ VE SONUÇLARI.....	49
2.6.1. Örgütlerin Vatandaşlık Davranışı Sergilemelerinin Nedenleri.....	49
2.6.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İşgücü Devrine Etkileri .....	49
2.6.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Performansına Etkileri .....	49

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **CAM TAVAN ALGISI**

3.1. CAM TAVAN ALGISI İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	52
3.1.1. Cam Tavan Algısının Tanımı.....	52
3.1.2. Cam Tavan Algısı ve Benzer Kavramlar .....	53
3.2. KADINA YÖNELİK CİNSİYET AYRIMCILIĞI VE TEORİLER.....	54
3.2.1. Kalıp Yargılar Teorisi .....	56
3.2.2. Atıf Teorisi.....	57
3.2.3. Adillik Teorisi .....	59
3.2.4. Feminist Teorisi .....	59
3.2.5. Cam Tavan Sendromu, Oyun Teorisi .....	60
3.3. CAM TAVANA AİT ENGELLER .....	61
3.3.1. Çoklu Rol Üstlenme.....	63
3.3.2. Kişisel Tercih Algıları.....	64
3.3.3. Örgüt Kültürü ve Politikaları .....	65
3.3.4. Resmi Olmayan İletişim Ağlarına Katılmama .....	65
3.3.5. Mentör Eksikliği ve Enformel İletişim Ağlarına Katılmama.....	66
3.3.6. Mesleki Ayrımcılık .....	67
3.3.7. Kalıplaşmış Önyargılar (Stereotipler).....	68
3.4. CAM TAVAN ALGISINI ORTAYA ÇIKARAN SEBEPLER.....	69
3.4.1. Erkeklerin Baskın Olduğu Örgütler .....	69
3.4.2. Cinsiyete Dayalı Basmakalıp Yargılar.....	70
3.4.3. İş ve Aile Dengesi Savaşı .....	70
3.4.4. Kadınlar ve Erkekler Arasındaki Yönetimsel Farklılık .....	71
3.4.5. Astların ve Diğer Kadın Yöneticilerinin Olumsuz Davranışları.....	73
3.4.6. Kadın ve Erkeklerin Dil Kullanımı.....	73
3.5. CAM TAVAN ALGISININ SONUÇLARI.....	74
3.5.1. Devamsızlık Artışı .....	74
3.5.2. İş Tatmininin Azalması.....	75
3.5.3. İşe Yabancılaşma .....	76
3.5.4. İş Gören Devrinin Yükselmesi.....	77
3.5.5. Maliyet Artışı .....	77
3.5.6. Motivasyon Kaybı.....	78
3.6. CAM TAVAN ALGISINI AŞMA STRATEJİLERİ.....	78
3.6.1. Üniversite ve Mesleki Eğitim Edinme Stratejisi.....	79
3.6.2. Mentordan Yardım Alma Stratejisi.....	80
3.6.3. Sosyal İlişki Geliştirme Stratejisi.....	80
3.6.4. Kariyer Geliştirme Programlarına Katılma Stratejisi .....	81
3.6.5. Sosyal Haklardan Yararlandırma Stratejisi.....	81
3.6.6. Yüksek Performans Gösterme Stratejisi .....	81

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**  
**ÖRGÜT İKLİMİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI**  
**AÇISINDAN CAM TAVAN ALGISİNİN BELİRLENMESİ ÜZERİNE**  
**ANKARA'DAKİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARA**  
**YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

4.1. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ .....	83
4.1.1. Araştırmanın Amacı .....	83
4.1.2. Araştırmanın Önemi .....	83
4.1.3. Araştırmanın Soruları .....	84
4.1.4. Araştırmanın Hipotezleri .....	85
4.1.5. Araştırma Yöntemi .....	86
4.1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	87
4.1.7. Araştırmanın Varsayımları .....	87
4.1.8. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü .....	87
4.1.9. Araştırmada Kullanılan Ölçekler .....	88
4.1.10. Araştırmanın Modeli .....	90
4.1.11. Frekans Analizi .....	92
4.1.12. Örgüt İklimi Ölçeğinin Güvenilirlik ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	93
4.1.13. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Güvenilirlik ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	95
4.1.14. Cam Tavan Sendromu Ölçeğinin Güvenilirlik ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	98
4.2. VERİLERİN ANALİZİ; BAĞIMSIZ T-TESTİ, ONE WAY ANOVA, POST HOC KARŞILAŞTIRMA TESTLERİ, KORELASYON VE REGRESYON ANALİZLERİ .....	100
4.2.1. Örgüt İkliminin Cinsiyete Göre Değişimi .....	100
4.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Cinsiyete Göre Değişimi .....	101
4.2.3. Cam Tavan Sendromunun Cinsiyete Göre Değişimi .....	101
4.2.4. Örgüt İkliminin Yaşa Göre Değişimi .....	102
4.2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Yaşa Göre Değişimi .....	103
4.2.6. Cam Tavan Sendromunun Yaşa Göre Değişimi .....	104
4.2.7. Örgüt İkliminin Çalışma Süresi Göre Değişimi .....	105
4.2.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Çalışma Süresine Göre Değişimi .....	106
4.2.9. Cam Tavan Sendromunun Çalışma Süresine Göre Değişimi .....	107
4.2.10. Örgüt İkliminin Eğitim Durumuna Göre Değişimi .....	108
4.2.11. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Eğitim Durumuna Göre Değişimi .....	109
4.2.12. Cam Tavan Sendromunun Eğitim Durumuna Göre Değişimi .....	110
4.2.13. Araştırmanın Boyutları Arasındaki Varyans Analizi Bulguları .....	111
4.2.14. Örgüt İklimi, Cam Tavan Sendromu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı için Korelasyon Analizi .....	111
4.2.15. Örgüt İklimi, Cam Tavan Sendromu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı için Regresyon Analizi .....	112
4.2.15.1. Örgüt İkliminin Cam Tavan Sendromuna Etkisi .....	113
4.2.15.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Cam Tavan Sendromuna Etkisi .....	115
4.2.15.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgüt İklimine Etkisi .....	117

4.2.16. Genel Regresyon İlişkileri .....	120
4.2.16.1. Örgüt İklimi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Cam Tavan Sendromu Arasındaki İlişki .....	120
4.2.16.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgüt İklimi ve Cam Tavan Sendromu Arasındaki İlişki .....	121
<b>SONUÇ VE TARTIŞMA.....</b>	<b>123</b>
<b>ÖNERİLER .....</b>	<b>132</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>135</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>149</b>



## KISALTMALAR

<b>A.G.E.</b>	:	ADI GEÇEN ESER
<b>C.Ü.</b>	:	CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ
<b>İ.İ.B.F.</b>	:	İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
<b>KTÜ</b>	:	KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
<b>LDTA</b>	:	LİDER DAVRANIŞLARI TANIM ANKETİ
<b>LMX</b>		LİDER TEORİSİ MODEL
<b>LTD.</b>	:	LİMİTED
<b>LÜE</b>		LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ
<b>ÖVD</b>		ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI
<b>S.</b>	:	SAYFA
<b>SBE</b>	:	SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
<b>SPSS</b>	:	STATISTICAL PACKAGE FOR THE SOCIAL SCIENCES
<b>SS.</b>	:	SAYFALAR
<b>ŞTİ.</b>	:	ŞİRKETİ
<b>T.C.</b>	:	TÜRKİYE CUMHURİYETİ
<b>vb.</b>	:	VE BENZERİ
<b>vd.</b>	:	VE DİĞERLERİ

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Ana KütLe Büyüklüklerine ve Güvenilirliklerine Göre Örneklem Sayısı ...	87
<b>Tablo 2.</b> Evren Büyüklüğü .....	88
<b>Tablo 3.</b> Demografik Değişkenlerin Frekans Tablosu .....	92
<b>Tablo 4.</b> Örgüt İklimi Ölçeğinin Model Uyum İndeksleri .....	94
<b>Tablo 5.</b> Örgüt İklimi Ölçeğinin Tahmin Değerleri .....	94
<b>Tablo 6.</b> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Model Uyum İndeksleri .....	96
<b>Tablo 7.</b> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Tahmin Değerleri .....	97
<b>Tablo 8.</b> Cam Tavan Sendromu Ölçeğinin Model Uyum İndeksleri .....	99
<b>Tablo 9.</b> Cam Tavan Sendromu Ölçeğinin Tahmin Değerleri .....	99
<b>Tablo 10.</b> Cinsiyet ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki İçin T-Testi Tablosu.....	100
<b>Tablo 11.</b> Cinsiyet ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki İçin T-Testi Tablosu .....	101
<b>Tablo 12.</b> Cinsiyet ile Cam Tavan Sendromu Arasındaki İlişki İçin T-Testi Tablosu .....	101
<b>Tablo 13.</b> Yaş ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu .....	102
<b>Tablo 14.</b> Yaş ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu .....	103
<b>Tablo 15.</b> Yaş ile Cam Tavan Sendromu Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu ...	104
<b>Tablo 16.</b> Çalışma Süresi ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu .	105
<b>Tablo 17.</b> Çalışma Süresi ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu .....	106
<b>Tablo 18.</b> Çalışma Süresi ile Cam Tavan Sendromu Arasındaki İlişki için F-Testi Tablosu .....	107
<b>Tablo 19.</b> Eğitim Durumu ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu	108
<b>Tablo 20.</b> Eğitim Durumu ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu .....	109
<b>Tablo 21.</b> Eğitim Durumu ile Cam Tavan Sendromu Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu .....	110
<b>Tablo 22.</b> Varyans Analizi Özet Tablosu .....	111
<b>Tablo 23.</b> Korelasyon Analizi.....	112
<b>Tablo 24.</b> Örgüt İkliminin Cam Tavan Sendromuna Etkisi İçin Regresyon Analizi Tablosu .....	113

<b>Tablo 25.</b> Regresyon Sembollerinin Karşılıkları.....	113
<b>Tablo 26.</b> Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Cam Tavan Sendromuna Etkisi İçin Regresyon Analizi Tablosu .....	115
<b>Tablo 27.</b> Regresyon Sembollerinin Karşılıkları.....	115
<b>Tablo 28.</b> Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgüt İklimine Etkisi İçin Regresyon Analizi Tablosu .....	117
<b>Tablo 29.</b> Regresyon Sembollerinin Karşılıkları.....	118
<b>Tablo 30.</b> Örgüt İklimi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Cam Tavan Sendromu Arasındaki İlişki İçin Regresyon Analizi Tablosu .....	120
<b>Tablo 31.</b> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgüt İklimi ve Cam Tavan Sendromu Arasındaki İlişki İçin Regresyon Analizi Tablosu .....	121





## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgüt İkliminin Özellikleri .....	8
Şekil 2. Örgüt İkliminin Unsurları .....	9
Şekil 3. Ekonomik - Kültürel Çevre ve Örgütsel Yapı Arasındaki İlişki .....	10
Şekil 4. Örgüt İkliminde Teşvik Uygulamaları.....	12
Şekil 5. Örgüt İklimini Etkileyen Unsurlar .....	15
Şekil 6. Örgütsel İklimde Kültürel Yaklaşım .....	22
Şekil 7. Örgüt İkliminin Sınıflandırılması ve Duygulara Etkisi .....	27
Şekil 8. Özelliklerine Göre Örgüt İklimi Boyutları .....	29
Şekil 9. Beklenti Teorisinin Değer (A) ve Ağırlıklandırma (B) Fonksiyonları.....	47
Şekil 10. Kadın Çalışanların Cam Tavan Sendromu, İş tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi .....	55
Şekil 11. Atıf Teorisi .....	58
Şekil 12. Cam Tavan Engelleri .....	62
Şekil 13. Kadınların Yönetici Pozisyonuna Gelmelerindeki Cam Tavan Engelleri ..	62
Şekil 14. Örgüt İklimi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Cam Tavan Sendromu İlişkisi Kavramsal Model .....	90
Şekil 15. Örgüt İklimi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Cam Tavan Sendromu İlişkisi İstatistik Model .....	91
Şekil 16. Örgüt İklimi Ölçeği İçin DFA Modeli.....	93
Şekil 17. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği İçin DFA Modeli .....	95
Şekil 18. Cam Tavan Sendromu Ölçeği İçin DFA Modeli .....	98

## ÖN SÖZ

Doktora eğitimimi tamamlamam konusunda katkılarından dolayı İstanbul Gelişim Üniversitesi'nde ders aldığım hocalarıma; tezimin tamamlanabilmesi için deneyimlerini, desteklerini ve katkılarını esirgemeyen tez izleme komitesi üyesi değerli hocalarıma ve doktora eğitimime başladığım günden bu tarafa, her türlü desteği ile her zaman yanımda olan, tez danışmanım çok değerli hocam Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ'e şükranlarımı sunuyorum.

Fuat ÇELİKEL



## GİRİŞ

Teknolojik alandaki hızlı gelişmeler ile erkek çalışanlar kadar kadın çalışanlar da iş hayatının vazgeçilmez birer parçası haline gelmişlerdir. Ekonominin büyümesi, kullanılmayan potansiyellerin aktif hale getirilmesi, zengin olunması ile yeni pek çok iş sahasını oluşturulması, kadın çalışanların teşvik edilebilmesinden geçmektedir. Bu kapsamda kadın çalışanları destekleyen program ve politikaların ön plana çıkartılması önem arz etmektedir (Soysal, 2010, s. 72).

Cinsiyet rolleri itibari ile kadın çalışanlar hem çalışma hayatında hem de toplumda erkek çalışanlara göre pek çok problemle karşı karşıya kalmaktadır. Kadınların iş hayatında karşılaştıkları bu problemler, iş yerlerinde erkek ve kadın çalışanlar arasında meydana gelen ayrımcılıkların önemli bir kısmını oluşturmaktadır (Özkan ve Özkan, 2010, s. 92).

Cam tavan engelini aşmak, her ne kadar örgütün veya toplumun çaba göstermesi gereken bir sorunmuş gibi görünse de temelinde sorunu aşmak için, kişinin öncelikle özgüvenini geliştirmeye çaba göstermesi gerekir. Bireyler; geleceğe umutla bakıp, hayallerini gerçekleştirmek için kendilerine de güvenir iseler, etraflarında bulunan çalışanlar ve hatta çalıştıkları işletmelerin de bakış açıları olumlu yönde etkilenecek ve değişime uğrayacaktır. Kadın ve erkek çalışanlara, aynı çalışma koşulları sunuluyor gibi görünse de cam tavan olgusunu yok etmedikçe, kadın çalışanların yönetim kademelerindeki dikey yönlü güç hiyerarşisinden ve sosyal imkanlardan faydalanabilmeleri zorlaşacaktır (Bozkaya, 2018, s. 12).

Küreselleşen dünyada, ülkelerin; sürdürülebilir bir kalkınmayı, demokratikleşmeyi, farklı beşeri faktörlerin oluşturduğu katma değeri, iyi kullanabilen ve insan haklarına saygılı bir iş gücü oluşturabilmeleri, yönetimde kadın çalışanlara da yer verilmesi açısından son derece önemlidir. Dünyada toplumsal cinsiyet anlayışı, iş gücüne katılımı, kadınlar açısından halen engel olmaya devam ediyor; kadın istihdamında büyük öneme sahip olan eğitim düzeyi açısından, kız çocuklarının eğitim seviyelerinin arttırılmasına yönelik politikaların geliştirilmesinin yanında, mesleki eğitim almalarının da sağlanması gerekmektedir (Korkmaz, 2014 s. 12).

Cinsiyet eşitliğine yönelik, uluslararası düzeyde imzalanmış olan sözleşmelerin uygulanabilmesi için; öncelikle yasal düzenlemelerin yapılması, toplumun ve

kamunun her kesiminde gerekli girişimlerde bulunulması, kadın çalışanlara yönelik olumsuz bakış açılarının aşılması için politikaların geliştirilmesi ile insiyatif alınarak, kadın yönetici sayısının arttırılmasına yönelik olumlu eylem politikaları oluşturularak sürdürülebilir. Tüm paydaşlarla ortak hareket edilmedikçe ve siyasi eyleme geçilerek, yasal bir düzenleme yapılmadığı sürece, önemli bir adım atılması mümkün görülmemektedir. Cam tavan sendromu ve cinsiyet ayrımcılığının, sadece bireysel veya grupsal bir sorun olmaktan çok, toplumsal bir sorun olduğu algısı yaratılması ve bu durum göz önüne alınarak mücadele edilmesi; kadın çalışanların iş hayatına katılımları açısından önemli gelişmelere neden olabilir (Utma, 2019, s. 55).

Çalışma hayatı, kadın erkek fark etmeden tüm çalışanları ilgilendiren ve çalışanların modern dünyada geçimlerini sağlamak için, emeklerinin ortaya koyulduğu tüm süreci betimlemektedir. Kadının çalışması ilk zamanlardan beri sık rastlanan bir durum iken, yirmi birinci yüzyılla beraber tüm sektörde kadın çalışanlara rastlanılmaktadır (Ergül, 2012, s. 191).

Kadınlar tarihi süreçlerde çeşitli biçim ve statülerde ekonomiye katılmışlardır. Kadınların ücret olarak çalışması sanayi devrimi sonrasında gerçekleşmiştir (Arat, 1992, s. 199). Kadınların ücretle çalışması; kadınlara ekonomik, topluma katılma, sosyal güvence ve eğitim imkânı sağlayarak kadınların toplumda statüsünü yükseltmiştir. Kadınların ekonomik bağımsızlıklarını kazanması ve ücret karşılığı çalışması, kadının toplumdaki ve ailedeki rollerini de değiştirmiştir (Perktaş, 2014, ss. 476- 477).

Tarihi süreç içinde; ev içi çalışmaları yürütme, ailenin yiyecek, içecek ve giyeceğinin hazırlanması hep kadınların görevleri içinde olmuştur. Kadın istihdamları, kadınların ekonomik bağımsızlıklarını kazanmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda kadınların kendisine duyduğu güven ve sosyal saygınlığı artırıp aile içerisindeki statüsünü de yükseltmektedir. Çalışan kadınların yükselmesine yönelik olumsuzlukların önlenmesi, kadınların; ekonomik olarak güçlenerek, daha güçlü, özgüvenli ve topluma değer katmak için daha istekli olmalarına neden olabilir (Cikmaz vd., 2010, s. 113).

Kadınlar, doğası gereği, güçlü önsezileri, gelişmiş empati yetenekleri, kolay iletişim kurma becerileri, uzlaşmaya daha yatkın ve sabırlı olmaları ile iş hayatında erkeklerden farklı yapıdadırlar. Doğuştan gelen bu özellikleri ile kadınlar; iş

dünyasında çok büyük avantajlar sağlayabileceklerken, maalesef ki dünya genelinde bu fırsatlar, birçok kadına verilmemektedir. Kadınların aile içi sorumluluk, toplumsal önyargılar, fırsat eşitliğinin olmayışı, cinsel kalıplar vb. gibi nedenlerden dolayı maruz kaldıkları cam tavan engelini aşmalarının en önemli yolu, umutlarını kaybetmemek ve özgüvene sahip olmaktır (Utma, 2019, s. 54).

Örgüt iklimi, işletmenin kişiliği olarak düşünülmektedir. Örgüt-çalışan-çevre arasındaki ilişkileri, örgüt iklimi belirlemektedir. Örgüt iklimi, çalışan ve örgüt arasındaki sorunları düzenleyerek iletişimi etkinleştirmektedir (Landy, 1989, ss. 583-584). Bu çalışmanın amacı; örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı açısından cam tavan algısının ortaya konulmasıdır.

Bu kapsamda çalışma 4 bölüm olarak hazırlanmıştır. Bu bölümlere ilişkin bilgiler ise şu şekilde sıralanabilir:

Birinci bölümde “Örgüt İklimi” başlığı altında; örgüt iklimi ile ilgili kavramsal çerçeve, örgüt ikliminin faktörleri açıklanmış ardından örgüt iklimi türleri alanlarla ilişkisine yer verilmiştir. Bu bölümde son olarak örgüt ikliminin oluşumuna yönelik yaklaşımlar, örgütsel iklimde öne çıkan boyutlar arasındaki değişkenler üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” başlığı altında; örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili kavramsal çerçeve açıklanmış, vatandaşlık kavramı, tanımı, amaçları, önemi ve sonuçlarına yer verilmiştir. Akabinde örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili diğer kavramlar incelenmiş, örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörler için gerekli olanlar açıklanmış ve örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları, teoriler, nedenleri ve sonuçları sıralanmıştır.

Üçüncü bölümde “Cam Tavan Algısı” başlığı altında; cam tavan algısı ile ilgili kavramsal çerçeve açıklanmış, kadına yönelik cinsiyet ayrımcılığı ve teoriler, cam tavana ait engeller, cam tavan algısını ortaya çıkaran sebepler ve sonuçları açıklanmıştır. Daha sonra cam tavan algısını aşma stratejileri irdelenmiştir.

Dördüncü ve son bölümde ise; araştırmanın amacı, önemi, problemi, yöntemi, sınırlılıkları, varsayımları ve evreni, ölçekleri, modeli ve hipotezleri hazırlanmıştır. Ardından araştırmanın frekans analizi, bulgular ve tartışma açıklanmış, bir alan uygulaması yapılmış ve sonuçlar ilgili tarafların yararına sunulmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT İKLİMİ

Örgüt iklimi kavramı, sosyal bilimcilerin iş yaşamıyla ilgili yaptıkları araştırmalar sonucunda ortaya çıkan, meteoroloji bilimi, psikoloji ve de sosyal niteliği olan bilimlerle ilişkili bir kavramdır. Örgüt iklimi, örgütün psikolojik yönünü ele almaktadır. Örgütsel iklim; çok boyutlu bir kavram olarak nitelendirilmektedir (Bar-Hayim ve Berman, 1992, s. 379).

Örgütteki insan davranışının çok yönlülüğünü genel başlıklar altında düşünmeyi sağlamaktadır. Ayrıca iklim; farklı olan yönetim biçimlerinde, örgüt çalışanlarının yerine getirdikleri işler ve örgüt sağlığı üzerinde olan etkisinin anlaşılmasına da yardımcı olmaktadır (Miner, 1992, s. 27).

Örgüt yapısı, işletmelerin nasıl bir yapıyı oluşturmaya çalıştığını göstermektedir. Yapının belirginliği ve açıklığı; çalışanların sorumluluk, yetki ve görevlerini net şekilde anlama imkânı veren bir iklimi oluşturarak, işin stresinde azalma sağlarken, motivasyonu ve iş tatminini olumlu etkilemektedir. Çalışanların sorumlulukları, politikaları ve örgüt yapısını tanımlamaları; yapıyla ilgili olmaktadır. Bir örgütte; roller ve hissedilen baskı, prosedürler ve verilen talimatlar, yapının özellikleri arasında sayılabilmektedir (Ertürk, 2009, s. 203).

Örgütsel performansta iş birliği ruhu fazla yoktur. Çalışanlarda, başarılarından doğan tatmin duygusu fazla değildir. Davranışlar yapay algılanabilmektedir. Bu durum; liderin sorumluluğundaki gözetim ve denetim fonksiyonlarında düşmeye sebep olacağından, örgütsel amaca ulaşmada, samimiyeti negatif etkiye sürükleyecektir (Wiener, 1988, s. 534).

İklimin atmosferi, yönetici kişinin çok çalıştığını göstermektedir. Çalışanlar bundan fazla etkilenmez. Çünkü çalışanlar için fazla çalışmak sevilen bir faaliyet değildir. Çalışanlar ile yöneticilerin arasında bir samimiyet derecesi bulunmaktadır. Liderin çalışanlarından beklediği pratiklik değil enerjik ve düşünceli olmalarıdır. Liderlik anlayışında; yardımseverlik davranışını gösteren kişi otokratik lider konumundadır. Bu iklimde çalışanlar, örgütün yöneticisiyle arasına mesafe koymaktadırlar. Çalışanlar bu yüzden cesaret gösterip yaşadıkları problem veya zorlukları dile getirememektedir (Ertürk, 2009, s. 204).

Örgüt ikliminde boyutlara yer verilmesindeki amaç; örgütsel durumları niceliksel veriye dönüştürmek için, niteliksel tanımlamanın yapılmasını sağlamaktır. Tanım vasıtasıyla, ölçekler oluşturularak, boyutları analiz edilir. Boyutlarla yapılmış pek çok araştırma ve bu araştırmaların yapılması için düzenlenen ölçekler yer alır (Karadirek, 2020, s. 222).

## **1.1. ÖRGÜT İKLİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

Örgüt iklimi, örgütte görülen farklı faktörlerin etkileriyle oluşan ve çalışanların algıları sonucunda görülen psikolojik ortamdır. Bu psikolojik ortam da, örgütsel koşul, çalışanlar, yönetimin uygulamalarından yararlanan etkileşim biçimidir. Örgütsel bağlılık; çalışanın örgütsel amacı ile değerlerini kabul etmesi, amaçlara ulaşması için gayret göstermesi, örgütteki üyeliğini devam ettirmesi isteğinden meydana gelmektedir (Deniz ve Çoban, 2016, s. 452).

Örgüt iklimi “örgütsel hava” olarak da adlandırılmaktadır, örgütün psikolojik tarafını inceleme durumunda “örgütsel iklim” kavramı tercih edilmektedir. Örgütsel iklim kavramı, insan davranışlarını açıklamada yararlı olmaktadır. Örgüt yöneticisinin, örgüt iklimini farklı boyutlarda algılamaları ve kendilerinin iç yönetim sorunları hakkında fikir edinmelerine yardımcı olmaktadır. Diğer bir anlatımla iklim; örgütte kişi ile kişiliğin üzerindeki etkiyi anlamada yardımcı olmaktadır (Öge, 2001, s. 132).

### **1.1.1. Örgüt İkliminin Tanımı**

Etimolojik yönüyle iklim kelimesi Yunanca kökenli olup, eğilim ya da diğer adıyla temayül anlamına gelmektedir. Basınç ve ısı gibi fiziki durumları ifade etmeyip, örgütteki üyelere birinin iç çevresini nasıl tasvir ettiğini anlatmaktadır. İnsanların davranış ve tutumlarını tahmin etmeye yardımcı olan sabit ve kalıcı özellikleri olabildiği gibi, örgütün de yenilikçi, tutucu, sıcak, dost ya da katı gibi terimlerle ifade edilebilen özellikleri olabilmektedir. Özelliklerin seti örgüt yapısının psikolojik tarafını oluşturmaktadır (Karcioğlu, 2001, s. 269).

Örgüt iklimi; İşletmelerin, kişiliğini oluşturan, onları diğer örgütlerden ayıran, betimleyen, örgütlere egemenlik sağlayarak, iç çevresinin değişmeyen, kararlı ve süreklilik özelliği kazanmasına vesile olan, örgüt çalışanları tarafından algılanarak hissedilen ve çalışan davranışlarını etkileyerek, onlardan da etkilenen, gözle görülen

ama elle tutulmayan özelliklere sahip psikolojik bir terimdir (Karcioğlu, 2001, s. 270).

İş çevresindeki özellikleri, çalışan algıları, çalışan algılarının davranışa yansımaları ve örgütü farklılaştıran özelliklere; örgüt iklimi denilmektedir. Örgüt ikliminin çok boyutlu bir yapıya sahip olduğu bilinmektedir. Örgüt iklimi; ödül, güven, sorumluluk, çatışma, moral, özerklik gibi farklı boyutlar altında ele alınmakta ve incelenmektedir. Diğer bir ifadeyle; çalışanların tutum ve davranışlarının, uygulanan kurallar sonucunda, örgütün içselliğinin ve ortak algının oluştuğu çalışma ortamına örgüt iklimi denilmektedir (Gök, 2009, s. 590).

İklim çalışmalarının büyük bir çoğunluğunda teorikten çok deneysellik kullanılmaktadır. Örgütün formal veya informal işlemleri, uygulamaları ve politikalarının çalışanlarla paylaşılması örgüt iklimi oluşumlarıdır. Çalışanların örgüt hakkındaki ortak algıları hem örgüt kültürü hem de davranışlar üzerinde etkili olmaktadır (Reichers ve Schneider, 1990 s. 22).

Bir örgütü diğer örgütlerden farklı kılan özelliklere sahip olan örgüt iklimi; çalışanlarda güven, destek, adalet, özerklik, birliktelik, tanınma ve yenilik konularında geliştirilen ortak algılamadır. Bu algılama; çalışan etkileşimleriyle oluşup, gelişen durumlar yorumlanıp ele alınmakta ve geçerli değerleri, normları ve örgütün kültürüne olan yaklaşımları yansıtır, davranışı belirlemede etki kaynağı niteliği taşımaktadır. İklim, çalışanların örgüte bağlılığında artış ya da azalma etkisi gösterebilmektedir. Örgüt iklimine ilişkin varsayımlarda bazıları aşağıdaki gibidir (Sharp, 1999, s. 139);

1. Duruma bağlı özellikler, kişisel deneyimler bazında değerlendirmeye tabii tutulmaktadır.
2. Herhangi bir durumla alakalı algılama, psikolojik alan sürecinden geçirilir ve anlam taşıyan psikolojik etki soyutlanarak tanımlanmaktadır.
3. Örgüt iklimi çok boyutlu olmakla birlikte, birçok duruma uygulanmaktadır.
4. Yaşanmakta olan durumun çalışanlarca bilişsel ya da kavramsal tanımlanabilmesi mümkündür.



### **1.1.2. Örgüt İkliminin İşlevi**

Örgüt ikliminin amaçları, özel ve genel olarak iki başlık altında incelenebilir. Genel amaçlar; işletmeyi kar ettirmeye yönlendiren, eğitim, sağlık veya benzer işlevleri de yerine getiren, toplum yararı ve refahını dikkate alan özellikleri içermektedir (Özbağ, 2012, s. 147).

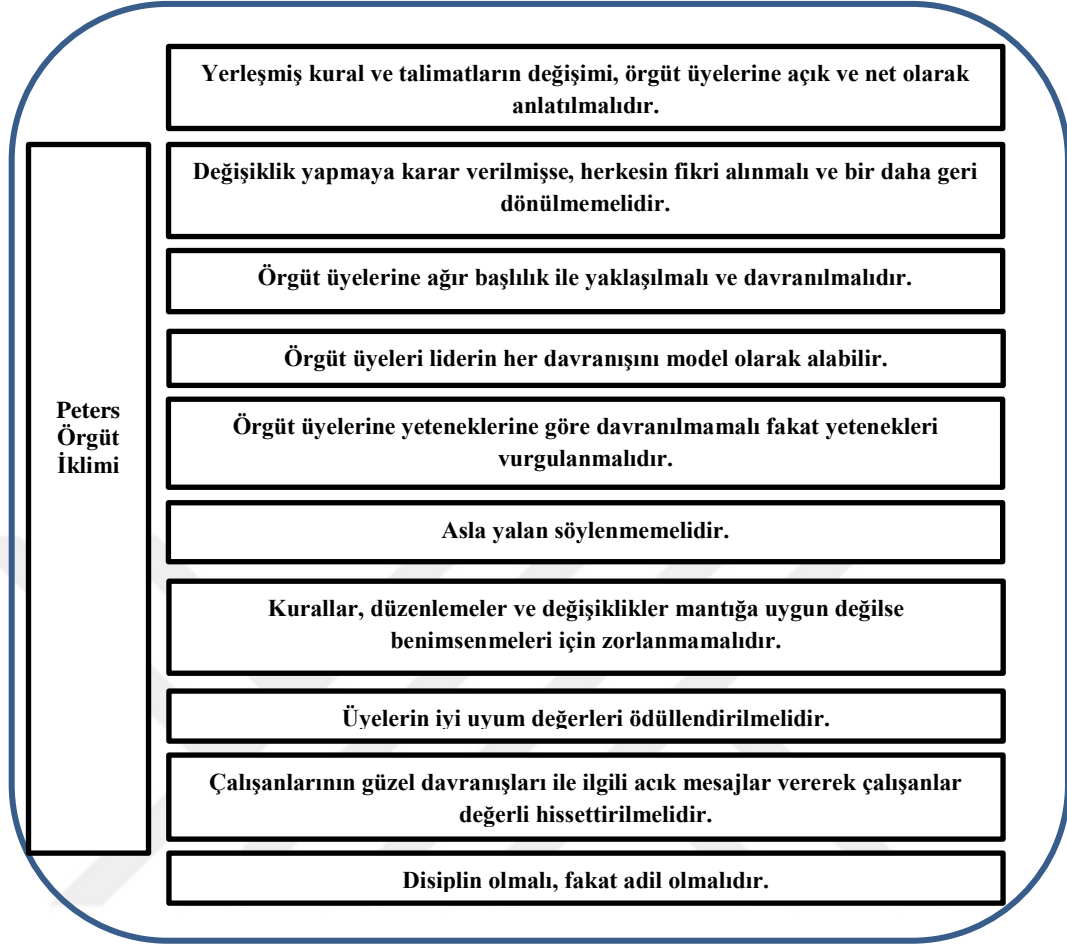
Özel amaçlarda ise genel amaca ulaşma sürecine hız kazandıran küçük hedefler esas alınmaktadır. Amacı kar elde etmek olan bir şirketin özel amaçlarının arasında; müşteri ile iletişime dair belirlenen hedefler olabilir. Bir örgüt hedefini net, anlaşılabilir ve yazılı olarak çalışanlarına iletmelidir. Örgütsel hedefin resmi çizilmeli ve beklentiler basit biçimlerde her çalışan için gerçekleştirilebilir olmalıdır. Çalışanlar örgütlere, kendileriyle birlikte amaçlarını da götürürler. Örgütün ve çalışanların amaçlarının birbirine uyması, kurum hedeflerinin gerçekleşmesine önemli katkılar sunmaktadır (Denton, 2000, s. 650).

### **1.1.3. Örgüt İkliminin Kapsamı**

Örgütlerde; yapı, süreç, amaç gibi çeşitli boyutlar arasında bulunan önemli konulardan birisi de örgütün iklimi olmaktadır. Örgütün iklimi, örgütteki farklı insan davranışını incelemektedir. Bunlar üçe ayrılabilir; a) Bireysel nitelikler; yükselme, güven, arkadaşlık, haz, risk alabilme, kişiye verilen önem, doyum olarak sıralanabilir. b) Örgütsel olan nitelikler; örgüt politikaları, örgüt büyüklüğü, gözetim, önderlik, karar verme, örgütün yapısı, örgüt amacı, çatışma, sorumluluk, denetim, haberleşme şeklinde sıralanabilir. c) Çevresel olan nitelikler; baskı, yönetim eleştirme, çalışma koşulu, uyum şeklinde sıralanabilir (Özbağ, 2012, s. 148).

Bireyin maddi-manevi ihtiyaçlarının giderilmesi ve üyesi buldukları örgütle bağ kurmaları ile verimliliğin artırılması mümkün olabilmektedir. Kişilerin çalışmakta oldukları örgüt ortamlarında, yalnızca normal sayılan ihtiyaçlarının karşılanması, pozitif örgütsel iklimin oluşturulmasında gereklidir fakat yeterli olmayabilir (Hoy, 1990, s. 150).

#### 1.1.4. Örgüt İkliminin Özellikleri



**Şekil 1.** Örgüt İkliminin Özellikleri

Kaynak: (Gürkan ve Demiralay, 2013, s. 62).

Şekil 1 incelendiğinde, örgüt iklimi oluşturulurken, çalışanlara kurallar net anlatılmalı, kararlarda herkesin fikri alınmalı, lider davranışları model olabilmeli ve ödül sistemi uygulanmalıdır.

Örgüt iklimi özelliklerinde önemli noktalar:

1. İklim; örgütlerin bölümü değil, tabiatın ruhsal ve algısalını kapsamaktadır.

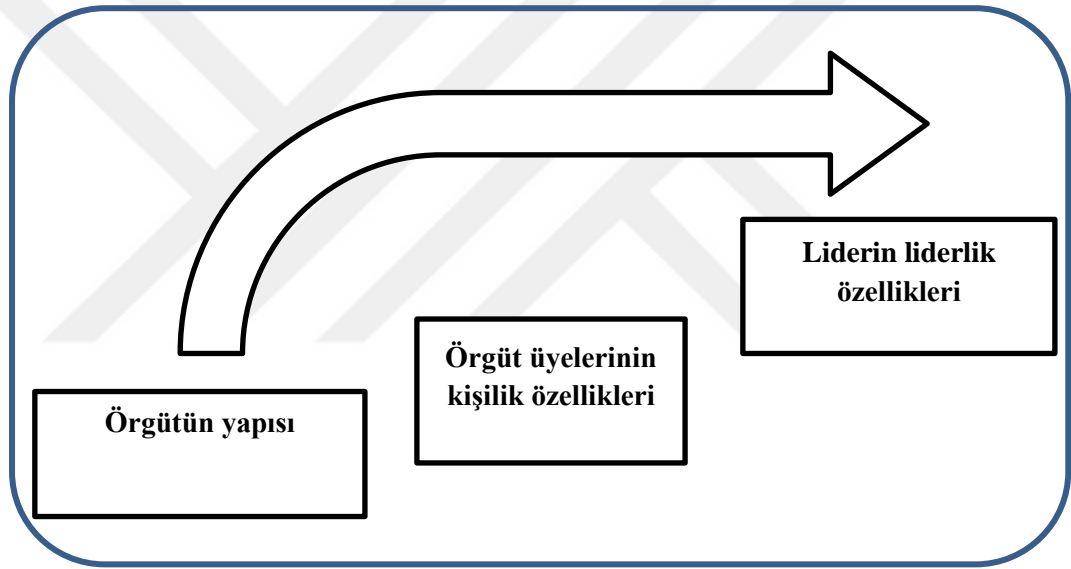
2. İklimler soyuttur. Bireyler, diğer bireylerin örgütsel davranışları ve deneyimlerinden yararlanarak, iklim algılarının daha anlaşılabilir hale gelmesini sağlamaktadır.

3. Algılar; birbirine benzeyen ilkelerin konularını kapsayabilirler. Psikoloji kuramı, iklimler açısından da geçerlidir. Bu, iklimin algısal ve soyut olmasındandır.

4. İklim, değerlendirmeye tabii tutmaktan ziyade, tanımlama için kullanılmaktadır. İnsan genelde gördüğünü değil, gördüğünün nasıl bir anlama büründüğünü anlatmaktadır. İnsanlara algıladıkları kötü ya da iyi olgular değil, ne görüldüğü sorulmaktadır.

## 1.2. ÖRGÜT İKLİMİNİN FAKTÖRLERİ

Örgüt ikliminin faktörleri, örgütteki objektif özelliklerin örgüt üyelerince algılanmasını, örgüt iklimi temsil etmektedir. Örnek vermek gerekirse; örgüt boyutu objektif ve nesnel, çalışanların bu konuda düşünceleri ise sübjektif ve öznel. Yani, örgütsel iklimle gün yüzüne çıkan nesnel olan özelliklerin anlaşılmasıdır (Dickson, vd., 2006, s. 355).



Şekil 2. Örgüt İkliminin Unsurları

**Kaynak:** (Dickson vd., 2006, s. 356).

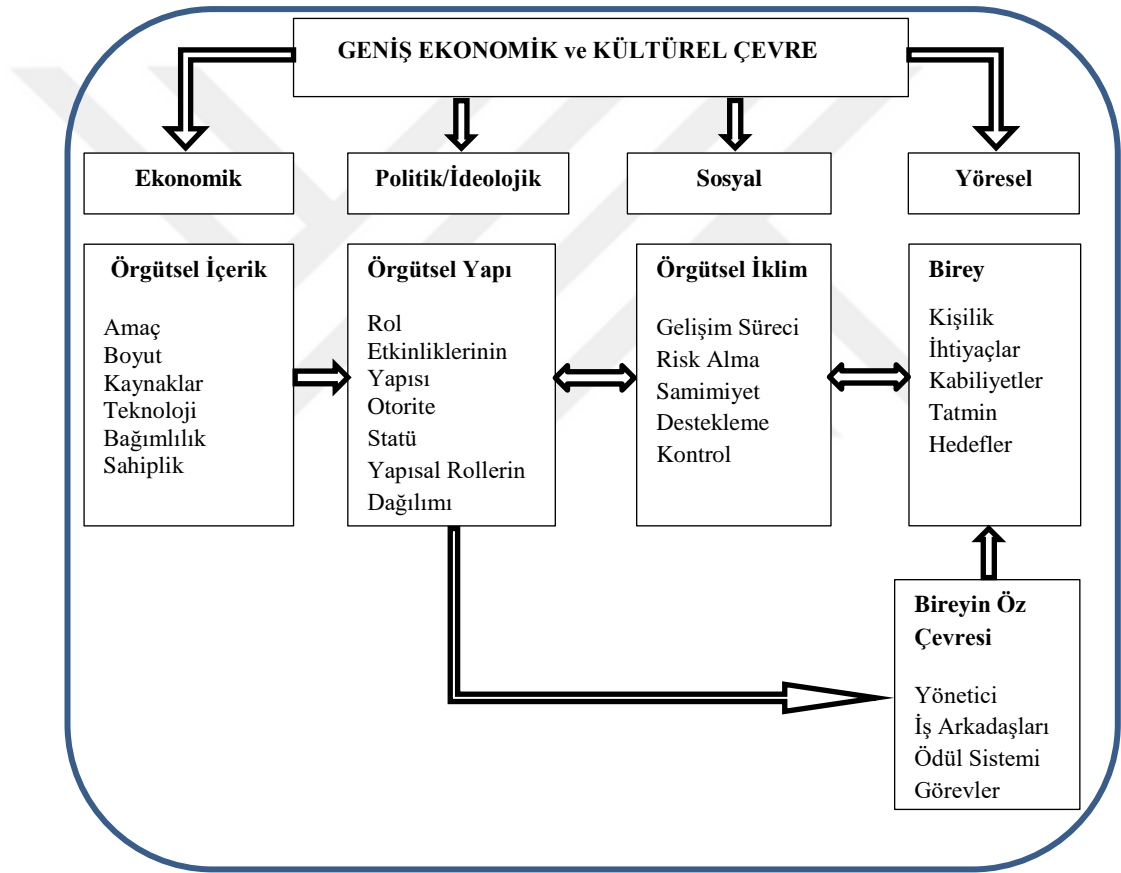
Şekil 2 incelendiğinde örgüt iklimi unsurları; yöneticilerin, liderlikle ilgili özelliklerini, örgütte çalışanların kişilik özelliklerini ve örgütün yapısını kapsamaktadır. Bu kısımda, örgütsel yapı, sorumluluk alma, teşvik ve ödüllendirme, risk alma davranışı, samimiyet, çatışma, destek ortamı ve örgütsel cesaretlendirme konuları izah edilecektir.

### 1.2.1. Örgütün Yapısı

Örgüt; çalışanların, yöneticilerle ve kendi içlerinde arkadaşça ilişki kurduğu, birbirini sevdikleri, saydıkları ve dostlukları pekiştiği bir boyuttur. Samimi ve sıcak

ilişkiler; örgüt iklimini geliştirerek, çalışan motivasyonunu arttırmaktadır (Gündüz-Çekmecelioğlu, 2007, s. 26).

Örgüt yapısının boyutunu; hiyerarşinin düzeyi, örgütün içinde kısıtlamaların olup-olmaması, çalışanlarda örgütsel yapılanmayla alakalı prosedürler ve kuralların sorgulanması belirlemektedir. İklimi oluşturan unsurlar; örgütteki çalışanların hangi nedenlerle kısıtlanmasına ihtiyaç duyulduğu, kuralların ne derece olduğu ve özelliklerinin farkındalığı, bürokrasiye hangi sebeple önem verilmesi gerektiği gibi hissedilen yapısal değişkenlerin, bireyler tarafından algısı şeklinde sıralamak mümkündür (Özdevecioğlu, 2003, s. 92).



Şekil 3. Ekonomik- Kültürel Çevre ve Örgütsel Yapı Arasındaki İlişki

**Kaynak:** (Dickson, vd., 2006, s. 357).

Şekil 3 incelendiğinde ekonomik, kültürel çevre ve örgütsel yapı arasındaki ilişki; örgütsel yapı, örgütsel içerik, örgütsel iklim, bireylerin ihtiyaçları ve bireyin öz çevresini kapsamaktadır.

Örgütün yapısı; davranışlardaki standardize edilmenin yüksek oluşuna mekanik örgüt; davranışlarda standardize edilmenin düşük oluşuna organik örgüt denilmektedir. Organik örgüt; üyelerin, uyum ve esneklik özelliklerini öne çıkarmaktadır. Mekanik örgütlerde ise; esnek olmayan, hiyerarşik bir yapı söz konusudur. Hangi örgütün yapısında; iklim özelliğinin daha fazla olacağı konusu, farklılık içermektedir. Mekanik organizasyonlar; güçlü bir örgütsel iklime sahiptirler. Çünkü ilişkileri hiyerarşik, kuralları da belirgin olan organizasyon çalışanları, etkin bir şekilde çalışmaktadırlar (Dickson, vd., 2006, s. 355).

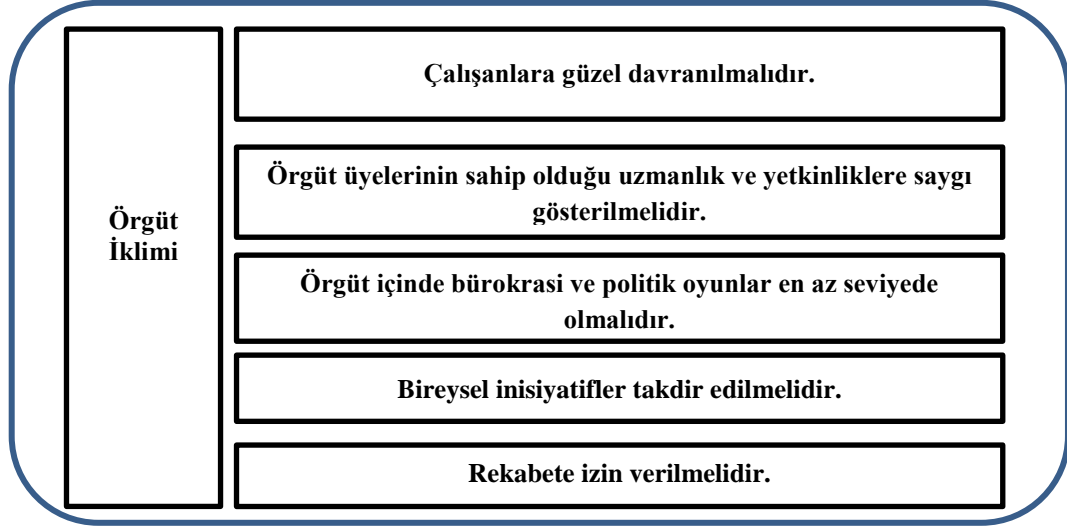
### **1.2.2. Sorumluluk Alma**

Çalışanların almaları gereken kararlarda, önceliği kendine tanıyarak işlemlerdeki yetkinin sahibi olmaları; sorumluluk almadır. Sorumluluk boyutunda ise; her sorumluluğu yalnızca kendi üstüne alma, kararlar üzerindeki kontrolün sahibi olma, dolayısıyla kendisini yönetmenin algılanmasıyla ilgilidir (Amabile, vd., 1996, s. 1155).

Örgütte, kişisel sorumluluklara ne derece önem verilmesi gerektiği; örgüt yapısına bağlı olmaktadır. Çalışanların performansları; gayretleri, beklentileri ve kararlara katılım seviyeleri ile yakından ilgilidir. Başarı ihtiyacı fazla olan çalışanlar; yaptıkları işlerde, sorumluluk almayı istemektedirler. O yüzden; kişinin başarısı, kendi çabası sonucu gerçekleşmemişse, buna bağlı olarak görevi yapma motivasyonu da azalmaktadır (Batlis, 1980, s. 234).

### **1.2.3. Teşvik ve Ödüllendirme**

Çalışanlarda sağlanacak olumlu performans için; kaliteli çalışmaların ödüllendirilip, başarılı personelin takdir edilmesi, örgüt açısından önem taşımaktadır. Örgütün yöneticileri; ödüllendirmede ve ödüllerin dağıtımında adaletli olur, taraf tutmazsa, çalışanların örgüte bakışı iyi hale gelebilmekte ve bu durumdan mutluluk duyabilmektedirler. Ödüllerin dağıtımında; performansa göre bir sistem oluşturulması gerektiği ve ödüllerin yalnızca maddi değil, manevi değerlerle de kazandırılabilceği konusunda yöneticilerin bilinçlendirilmesi yararlı olmaktadır (Özdevecioğlu, 2003, s. 96).



**Şekil 4.** Örgüt İkliminde Teşvik Uygulamaları

Kaynak: (Kotter, 1988, s. 40).

Şekil 4 incelendiğinde, örgüt iklimi kapsamında, yöneticilerin faaliyet sürecinde dikkat ettiği hususlara yer verilmiştir.

Davranışı değiştirmede; cezalandırmadan ziyade, ödüllendirme daha etkili olup, ödüllendirmenin birçok yöntemi vardır. Bunlar; dışsal (sorumluluğun artırılması, terfi) ve içsel (övmek, dostane davranmak) olarak ikiye ayrılmaktadır. Ödüllendirmenin alışlageldiği bir işyerindeki iklim, çalışanlarının motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir (Koçel, 2003, s. 16).

#### **1.2.4. Risk Alma Davranışı**

Herhangi bir görevde yaşanan belirsizliğin sonucunda ortaya çıkan olaylarda, örgütün üyeleri bazı risklere rağmen çalışma zorunluğu taşımaktadır. Bu doğrultuda, doğru ve bilinçli olan riski almayı destekleyen örgüt iklimi; yeniliği teşvik edebilir ve örgüt üyelerinin motivasyon düzeylerini arttırabilir (Özdevecioğlu, 2003, s. 95).

Risk değişiminin sonucu oluşan belirsizlik ortamı; çalışanları, belirli ölçüde riskler alıp, çalışmak durumunda bırakabilmektedir. Güvenliği, kaliteyi, iş birliği yapmayı ve risk alımını destekleyen bir örgüt kültüründe; yenilikçi ruhu teşvik edecek, yüksek performansı ve başarının güdülenmesini sağlayacak destek iklimi bulunmaktadır. Bunla birlikte; bireysel olan güvensizlik duygusu, otoriter yönetim şekli, kapalı tarzda iletişim kanallarının bulunması, merkezi yapılar ve bürokratik ortam; çalışanların risk alımını engellemektedir (Baş, 2017, s. 133).

### 1.2.5. Samimiyet

Samimiyet iklim modelinde; çalışanların sosyallik ihtiyacının karşılanması yanında dostluğa da özellikle önem verilmektedir. Yönetici; çalışanlarına, fazla müdahale etmemektedir. Çalışanlar ise; iş ortamlarında her yönden rahat iklimi algılamaktadırlar. Bu iklimde, verimlilik çok fazla vurgulanmamaktadır. Çalışanlar ise, tam kapasiteyle çalışma ihtiyacını duymamaktadır (Özköse, 2014, s. 21).

Samimiyet iklimi; kontrol edilememekte ve fazlasıyla kişisel özellik göstermektedir. Örgüt çalışanları, birbirinin sosyal ihtiyacını tatmin edebilmektedir. Çalışanlar, bir işi yaparken kendi sosyal alanlarını oluşturarak, ilişki şekillerine dikkat etmektedirler. Örgütsel performansta; çok fazla iş birliği ruhu olmamaktadır (Baş, 2017, s. 134).

Çalışanlar, başarılarından fazla tatmin olmamaktadır. Yapay algılanan birçok davranış ortaya çıkabilmektedir. Özetlemek gerekirse; samimi iklim örgütünde, çalışanlarla yöneticiler arasında arkadaş ortamı oluşmaktadır. Bu yüzden lider; kendisini, çalışanlardan biri olarak görmeyi istemektedir. Sonuç olarak; liderin samimiyeti neticesinde, gözetim ve denetim fonksiyonlarında azalma olabilir ve örgüt amaçlarına ulaşma yolunda, samimiyet duygusu olumsuz bir etki yaratabilir (Kurt ve Çalık, 2010, s. 169).

### 1.2.6. Çatışma

Örgüt yöneticileri ve çalışanları arasında anlaşma sağlanamadığında; çatışma seviyesi yükselmektedir. Çalışanların ve yöneticilerin, farklı önerilerde bulunduğu, bazı taleplerin olumlu karşılandığı ya da reddedildiği durumlar olarak örnek verilebilir. Çatışmaların; örgüt içerisinde, yerinde ve zamanında çözülmesi örgütün başarı oranını arttırabilir (Özdevecioğlu, 2003, s. 90).

Çatışma; gruplar veya kişiler arasında, çeşitli sebeplerden meydana gelen anlaşmazlıklar olarak tanımlanmaktadır (Sirkeci, vd., 2019, s. 200). Kurum çalışanları arasında, çatışmanın sık yaşanması, zayıf iklime sebep olmaktadır. Organizasyonda; araştırmacı ruhu, performansı ve motivasyonu arttırması, yenilikler getirmesi, iyi ve orijinal fikirlerin öne sürülmesi, çatışmanın pozitif etkileriyle; insanların az çatışma yaşayarak rehavete kapılması, zaman ve kaynağın boş yere harcanması, yenilik ve değişimden uzak olması, ayrıca yoğunlaşan çatışmaların bulunduğu ortamlarda ve karar alınma süreçlerinde gecikmelerin yaşanması,

çatışmanın negatif etkileri olarak meydana gelmekte ve performansları düşürmektedir. Çatışma iyi yönetildiğinde; iklim algılamaları daha güçlü olabilmektedir (Karip, 2015, s. 6).

### **1.2.7. Destek Ortamı**

Çalışanın; yönetici tarafından desteklenmesi, kendisini güvende hissetmesini sağlamaktadır. Çalışanın; hata payının olması, örgüt desteğinin hep verileceği hissini kazandırılması ve yapılan hatalara tolerans ile yaklaşılması, iş göreni güvende ve mutlu hissettirecektir (Yılmaz ve Tanrıverdi, 2017, s. 33).

Destek, bireyler veya onay yetkilileri tarafından kabul edilmedir. Tipik olan organizasyonel ağ ise, üyelikle kazanılmaktadır. Destek ağı; çalışanı, astlarını, eş düzeydeki çalışma arkadaşlarını, yöneticisini ve iş grubundaki diğer üyeleri kapsamaktadır. Destek ağının üyesi olmak; organizasyonel bireylere, sosyal paylaşım imkânı vererek, iletişimi ve bireysel güç hissiyatını arttırmaktadır. Destek; örgüt içerisinde, ılımlı bir atmosferin oluşturulması, yaratıcılık, çalışanlar ile üst yönetimler arasındaki bağı güçlendirme, performans ve iş tatmini gibi sonuçlar üzerinde olumlu etki yaratmaktadır (Gülpınar, 2016, s. 50).

### **1.2.8. Örgütsel Cesaretlendirme**

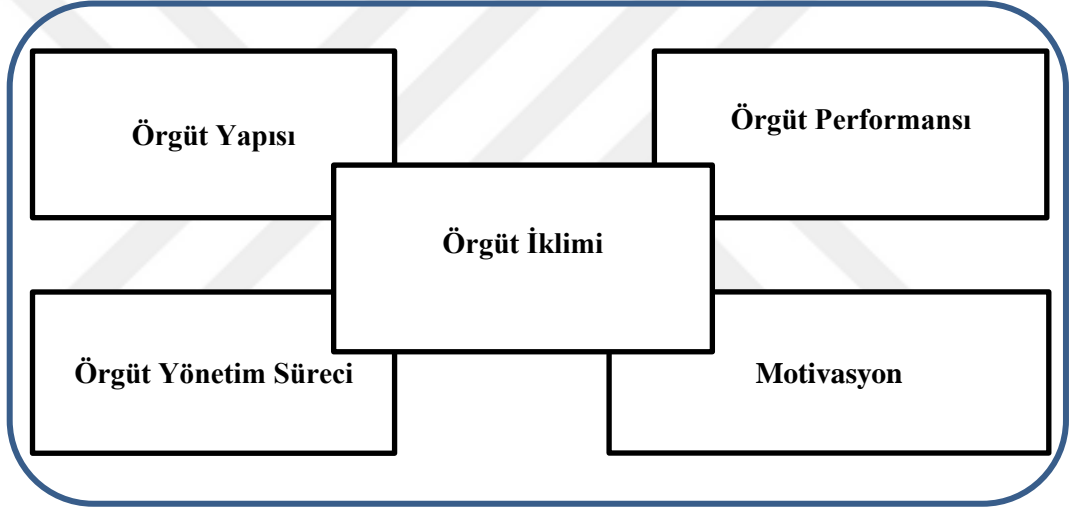
Örgüt iklimi yönetimi; organizasyonda yeniliğin geliştirilmesi için önemlidir. Yenilik yapma anlamında destek algısı açısından, etkilerini ve yeniliği engelleyecek ya da arttıracak örgütsel iklim faktörlerini belirlemek, örgüt yöneticilerine fayda sağlamaktadır. Örgütsel teşvik ve cesaretlendirme için, fikir yaratma ve risk alımının cesaretlendirilmesi, yönetimdeki her kademenin yeniliğe teşvik edilmesi için gerekmektedir (Özbağ, 2012, s. 145).

Örgütteki iş birliği, fikirlerin eleştirilme korkusu olmadan söylenmesi, fikir akışının sağlanması, destekleyici ve adil olan ödüllendirme ve değerlendirme, karar alımının sağlanması ve aktif katılımcı bir yönetim sisteminin varlığı vs. unsurlar, örgütte cesaretlendirmeye yönelik önemli özelliklerdendir. Yöneticileriyle iletişim içinde olunması ve yöneticiden destekleyici davranışlar görülmesi, yeniliği ve yaratıcılığı arttırabilmektedir (Can, 1999, s. 33).



### 1.2.9. Uygun Örgüt İkliminin Unsurları

Birey; huzurla çalıştığı, beklentilerinin karşılandığı ve takdir edildiği bir ortamda daha yaratıcı ve yenilikçidir. Uygun olan örgüt iklimi sağlandığında, bireyin performansı yükselir ve bu örgütün performansına yansırabilir. Örgüt çalışanlarının tatmini ve örgüt başarısı sağlam bir iklime zemin hazırlayabilir. Ortak amaçları gerçekleştirmek için yan yana gelmiş topluluğa, örgüt denilmektedir. Örgütün yapısı; örgüt üyelerinin arasında kurulu ve düzenli iletişim örüntüsü olarak tanımlanabilir. Örgüt yönetim süreci; örgüt amacını belirlemek, amaca ulaşmak için performans sergilemek ve performansları değerlendirmek olarak sıralanabilir. Örgüt performansı kavramı; çalışanın performansından doğrudan etkilenmektedir (Keçecioğlu, 2006, s. 26).



Şekil 5. Örgüt İklimini Etkileyen Unsurlar

**Kaynak:** (Keçecioğlu, 2006, s. 26).

Şekil 5 incelendiğinde, örgüt ikliminin belirleyicileri; motivasyon, örgüt performansı, örgüt yönetim süreci ve örgütün yapısı olarak sıralanabilir. Örgüt iklimi; örgütsel süreç ve örgütsel yapının yanı sıra, örgüt motivasyonu ve performansından da etkilenmektedir.

### 1.3. ÖRGÜT İKLİMİ TÜRLERİ

Her işletmenin kültür anlayışları farklı olduğundan, örgüt iklimleri de farklılık göstermektedir. Örgüt ikliminin türleri (Tutar ve Altınöz, 2010, s. 201):

### 1.3.1. Açık İklim

Açık iklim; ast üst ilişkisi ayrımının yapılmadığı, örgütün bütünleştiği bir iklim türüdür. Bu iklimde çalışanın iş tatmini yaşadığı ve çalıştığı işletmede huzurlu olduğu gözlemlenmektedir. Yöneticiler; çalışanlarının, her işi başarıyla bitireceğine inanmakta ve onlarla gurur duymaktadır. Bu iklim türündeki temel özellik, tüm çalışanlar arasında özgün davranışların meydana gelmesidir. Örgüt, amaçlarını gerçekleştirirken, çalışanlarının da sosyal ihtiyacını karşılamaya çalışmaktadır. Liderlik tarzı oluşumu; liderden veya çalışanlardan kaynaklanabilir (Setyowati, 2008, s. 127).

Örgütün içinde olmaktan ve çalışmaktan onur duymak anlamına gelmektedir. Çalışanlar, yöneticileri ve birbirleriyle çalışır, dost ilişkisi geliştirirlerse örgüt iklimini pozitif algırlar. Çalışanlarla, lider arasında açık bir iletişim vardır. Örgütte; iş doyumunu yüksek, organizasyonlarda yetki ve görevler net, sınırlar da belirlidir. Çalışanlar; işletmeleri ile gurur duyarken, aralarında arkadaşça ilişkiler yaşanırken, çok fazla samimiyet göstermezler. Açık iklimde; çalışanlar yüksek düzeyde kolektif şekilde hareket ederlerken, örgütte; beraberlik ve birlik duygusu ön planda olup, insan ilişkileri de yüksek seviyededir (Terzi, 2015, s. 112).

Örgütler, çalışanlarına adil bir muamele gösterdiklerinde, bunu hisseden çalışanlar, paranoya ve huzursuzluk değil güvenme ve açıklık davranışlarına eğilimli olmaktadır. Bu tür iklimde; gruplar arası pozitif ilişkiler çoğunlukla olmamakta ancak, örgütü bulunduğu halden daha iyi hale taşıyabilmektedir. Açık iklimde; saygı ve dayanışma vardır. İklim; çalışanlarla yöneticiler arasında oluşmakta ve ast üst ilişkilerinde, çalışanın profesyonel yetkinliğine saygı, devamlı ve özgün övgü ve de karşılıklı olan açık iletişimler vardır. Çalışan performansı gösteriminde, liderlik içeren davranışlarında, bürokrasi olmadan özgür bırakılırlar. Çalışanların davranışları örgüt içerisinde profesyonel bir etkileşimi ve açıklığı desteklemektedir (Tutar ve Altınöz, 2010, s. 202).

### 1.3.2. Özerk İklim

Çalışma ortamı sürekli ve yoğun bir rekabete sahiptir. İşletme hedefleri; varlıklarını koruyabilmek ve her ortamda başarı sağlayabilmektir. Bunun için klasik yönetim anlayışları yeterli kalmamakta, işletmelerde beşeri sermaye ve insan gücünün değeri giderek artmaktadır. İşletmelerin, sürdürebilir başarılarla sahip olması

ve değerli kalabilmesi için, rakiplerin taklidini yapamayacağı öz yeteneğinin bulunmasına bağlıdır (Halis ve Uğurlu, 2008, s. 101).

Özerk iklimdeki fark; yöneticinin, çalışanla arasına mesafe koymasındır. İşletmeler; kendi değerlerini olumlu bir örgütsel iklimle oluştururlar. İlimli örgüt iklimi; işletmeyi nihai hedeflerine ulaştırma sürecinde oldukça etkilidir. Açık iklim ve özerk iklim özellikleri benzerlik göstermektedir. Yönetici; örgütte sistemli ve resmi bir işi yapmak amacıyla kendini çalışandan uzak tutmaktadır. Yöneticiyle çalışanlar arasında, psikolojik uzaklık söz konusudur, yine de insanların sosyal ihtiyacına önem verilen bir iklimdir (Ertekin, 1978, s. 22).

### **1.3.3. Kontrollü İklim**

Kontrollü iklimde temel amaç, sorumlulukların ve görevlerin gerekliliğini yerine getirmektir. Esnekliğe, kontrollü olacak şekilde izin verilmektedir. Çalışanlar sorumluluk ve görevlerini yerine getirmede yüksek motivasyona sahip olmaktadır. Bu iklimde; yöneticiler, emrediciye örnektir. Sıklıkla daha fazla çalışılması önerilmekte, ancak uygulaması gerçekleştirilemediğinden, etkili bir model olamamaktadır. Yaptıklarıyla söyledikleri farklıdır. Çalışmalarıyla örnek teşkil etmediğinden, güdüleyici değildir. Eylemlerinde samimiyet taşımamaktadır (Fullan ve Miles, 1992, s. 745).

Kontrollü iklim, herkesten girişimcilik beklemekte, ama hiç kimsenin liderliğine izin vermemektedir. Yakından kontrol etme boyutları, engellenme ve çözümlenme, kontrollü iklimde açık iklimden daha yüksek olmakla birlikte; anlayışlı olma, moral, işe odaklı ve samimiyet boyutları çok düşüktür. Bu iklim türünde, görev yapmak meseledir. İşyerinde arkadaşlık ilişkilerine önem verilmediğinden, sosyalliğin de yeri yoktur. Yine açık iklimle kıyaslanırsa moral düşüktür (Kasırga ve Özbek, 2008, s. 60).

Yöneticiler, emredicidir ve etkilidir. Başkasının düşüncesine dikkat edilmemektedir. Bu yüzden; çalışanların sosyal gereksinimini karşılamak amacıyla çaba gösterilmez. Yakın kontrol ve engelleme boyutlarında fazla, anlayışlı olma ve samimiyet boyutlarında düşük tepki seviyesi taşımaktadır. Kontrollü olmak şartıyla esnekliğe izin verilmektedir. Sorumluluk ve görevlerin gereğini yapmak asıl amaçtır. Çalışanlar sorumluluk ve görevlerini yerine getirmede yüksek motivasyon sahibi

olmaktadır. Yöneticiler ve çalışanlar işe odaklanmaktadır. O yüzden çalışanlar, birbirinin duygularıyla ilgilenme fırsatı bulamamaktadır (Halpin, 1966, s. 99).

#### **1.3.4. Samimi İklim**

Samimi iklimde; yönetici tarafından, kendi ile birlikte bütün çalışanlarının işyerinde aile gibi çalışması istenmekte ve sosyallik ihtiyacı tatmini de fazla olmaktadır. Çünkü yönetici; işletmede mutlu aile havası istemektedir. Yönetici ile çalışanlar arkadaşça ilişki kurmaktadır. Sosyal gereksinimlerin giderilmesi ön planda tutulmaktadır. Çalışanların morali ortalama bir seviyededir. Bu iklimde; arkadaş ilişkileri hakim olduğundan, çalışanlar yaptıkları işlerde birbirlerine danışmaktadır. Yönetici, fazla anlayışlıdır. Çalışmada, denetim fazla değildir ama sosyal gereksinimlerin doyumu yüksek düzeydedir. Kendini de çalışan olarak gören yönetici, çalışma sürecinde etkin rol almaktadır (Hoy ve Feldman, 1987, s. 32).

Bu iklimde; verimlilik çok fazla vurgulanmadığından, çalışanlar tam kapasiteyle çalışma gereksinimi duymamaktadır. Samimi iklim; fazla bireysel ve kontrol edilemez düzeydedir. Örgütteki çalışanlar; birbirinin sosyal ihtiyacını tatmin etmektedir. Çalışanlar bir çalışma içerisindeyken, kendi ilişkilerinde sosyal kontrollerini sağlayacak noktaları oluşturmaktadır. Çalışanın sosyal ihtiyacının karşılanmasına ve dostluğa özellikle önem verilmektedir. Yönetici; çalışana fazla müdahale etmemektir. Çalışan, çalışma ortamında rahat iklimi algılamaktadır. Bu tür iklimde, işteki verimlilik çok fazla vurgulanmamaktadır (Hoy ve Feldman, 1987, s. 34).

#### **1.3.5. Babacan İklim**

Babacan iklim; yöneticinin, çalışanlarını kontrol etmekte zorlandığı ve çalışanların sosyal ihtiyaçlarını karşılamada çaba ve gayretinin yetersiz olduğu iklim türüdür. Bunun sonucu olarak da çalışanların performans ve verimli çalışmalarını gösteremedikleri, farklılaşan gruplara bölündükleri gözlemlenmektedir. Çünkü yönetici; çalışanlarına aynı bir anne/babanın çocuğuna gösterdiği davranışı sergilemektedir. Çalışanlarla yöneticiler arasında, arkadaşlık kurulamamaktadır. Bu iklim türünde; evlat ile anne/baba ilişkisine benzer ilişki söz konusu olduğundan, çalışmalarda yüksek bir verim sağlanamamaktadır. Yönetici; çalışanın sosyal ihtiyaçlarını gidermeye çalışmakla birlikte, çalışanın kontrolü altında tutmak istemektedir. Bu tutum ise başarılı bir sonuç doğurmamaktadır (Raza, 2010, s. 47).

Babacan iklim, kapalı iklim tipiyle benzerlik göstermektedir. Çalışanlar birbiriyle uyumlu değildir. O yüzden; arkadaş ilişkisi kurulamamaktadır. Yönetici; kontrolcü ve izleyicidir. Her detayı bilmesi gerektiğini düşünür ve her detayda yer alır. Babacan iklimdeki örgüt yöneticisi; çalışanlarda oluşabilecek liderlik davranışlarını kendisi uygulamakta, çalışanları böyle sınırlandırmakta ve bu sayede çalışanlardan çıkacak liderlik tarzının önüne geçebilmektedir. Bu örgütte liderlik yetenekleri bütünleştirici özellikte değildir. Sadece yöneticinin liderlik davranışı gösterme yetkisi bulunmaktadır. Çalışan; lider davranışları açısından girişim içinde bulunamaz. Fakat sosyal gereksinimler ve başarımlar açısından fazla olmasa da tatmin söz konusudur. İş birliği ruhu kişiler arasında düşük seviyededir (Tutar ve Altınöz, 2010, s. 204).

### **1.3.6. Kapalı İklim**

Kapalı iklimde; örgüt içinde çatışma ve münakaşa fazladır. Çalışanlar arası samimiyet, iş doyum ve çalışanların moral düzeyleri düşüktür. Yönetici; emir verendir ve çalışan başarısı için kolaylık sağlamamaktadır. Çünkü verimlilik alma isteği yüksek, ancak uygulama sonucu verimlilik düzeyi düşüktür. Bu iklimde kayıtsızlık hâkimiyet sürmektedir. Çalışanların, bağlılık, ait olma ve başarı hedefleri vardır. İş birliği görülmemektedir. Yöneticide, çalışanların sosyal gereksinimlerini karşılamak ve çalışma tatminleri konularında yeterli düzeyde çaba bulunmamaktadır. Kapalı iklimin özellikleri açık iklimin tam tersidir (Arıkan, 2003, s. 14).

Çalışanlar kararlara katılım göstermemekte ve ilgisiz tutum sergilemektedir. Lider yönetimi; emredici, kontrolcü ve serttir, liderin çalışanlarına fazla destek vermeyen tavrı ve antipatikliği vardır. Bu iklimde kayıtsızlık hâkim olmaktadır. Çalışanların; başarı, ait olma ve bağlılık hedefleri yoktur. Çalışanlarda iş birliği görülmemektedir. Yöneticide, çalışanın işteki tatmini ve sosyal ihtiyacını karşılama çabası yoktur. Lider; davranışlarını göstermez, güdüleyici ve çalışmalarıyla örnek model olmaz. Bireysel kuralları vardır. Başarısını tutarsız davranışlardan dolayı gösteremez. Çalışanlar davranışlarında; samimi, duyarsız, ayrılıkçı ve hoşgörüsüz değildir ve moralleri düşüktür.

Örgüt ikliminin bazı özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Aydın, 2000, s. 38);

1. Birlik duygusunda gözle görünür azalma,
2. Belirginleşen sosyal alanda kopukluk ve uzaklık,
3. Aşırı engellenme,
4. Fazla belirginleşen ilgisizlik,
5. Fazlaca üretim faaliyetini vurgulama,
6. Düşük düzey bir görev modeline dönük olmak,
7. Sınırlı derecede hoşgörü ve anlayış

### **1.3.7. İdareci İklim**

İdareci iklimde, yönetici şahıs kendi söylediklerini geçerli kabul etmektedir. Yazılı ve katı kuralların olduğu, iş yapma moralinin düştüğü ve doyumsuzluk durumunun gözle görüldüğü bir iklimdir. Yöneticilerde; otoriter bir ciddiyetin olduğu, konuların ve emirlerin ağırlığının hissedildiği idareci iklimde, motivasyon ve iş doyumunu düşük seviyelerdedir (Kahraman, vd., 2011, s. 2165).

Çalışanlarla, yönetici arasında soğukluk bulunmaktadır. Bu tür yöneticiye göre, her çalışan kendi işiyle meşgul olmalı ve her şey olması gerektiği gibi, kanun ve kurallar çerçevesinde oluşturulmalıdır. Esnekliğe yer verilmemektedir. Yönetici; örgütü yönetmekle meşgulken, çalışanlarını, onların düşünce ve duygularını idare etmek, değerlerine, ihtiyaçlarına değer vermekten uzak durumdadır. İdareci iklimde; hakimiyet yönetici şahıstır ve çalışanlarıyla arasında arkadaşça ilişki, beraberlik ve birlik yoktur. Yine yönetici şahıslarda; doğru olanın kendi söylediği olduğu düşüncesi vardır ve çalışan kişiler mutsuzdur (Celal, 2020, s. 228).

### **1.3.8. Bağımsız İklim**

Çalışanlar fazla verimlilik için; yönetici tarafından zorlanmaz ve sıkı çalışılması gerektiği ifadeleri kullanılmaz. Çalışanlar kendi halindedirler. Sosyalleşmeyi önemli bulan bu iklim türünde, baskılar çalışmayı engellememektedir (Mercan ve Ricles, 2007, s. 1526).

Bağımsız iklim, açık iklimden sonra, çalışanların morallerinin en yüksek olduğu iklim tipidir. Sosyal gereksinim ve sosyal doyumlar ön planda olmaktadır. İş yerlerinde baskı gruplarının ortaya çıkması mümkün olabilir. Fakat bu durumun çalışma ortamlarına engel olmadığı söylenebilir (Demirtaş, 2014, s. 137).

## 1.4. ÖRGÜT İKLİMİN OLUŞUMUNA YÖNELİK YAKLAŞIMLAR

Örgüt iklimi düzenli bir döngüden oluşmakta ve bu döngü sistemsel ilişki ağlarının bir sonucu olmaktadır. Döngünün gerçekleştiği sürecin sonucu oluşan çıktı, örgütsel iklim unsurlarını oluşturmaktadır. Shalley'in ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmaya göre, iş tatmininin sağlanması ve yaratıcı yeteneklerin açığa çıkması için, örgütsel bir cesaretlendirmeye, örgütsel iklime, yönetim desteğine, takım desteğine ve işin iddialı olmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Fettahioğlu ve Tatlı, 2015, s. 58).

### 1.4.1. Yapısal Yaklaşım

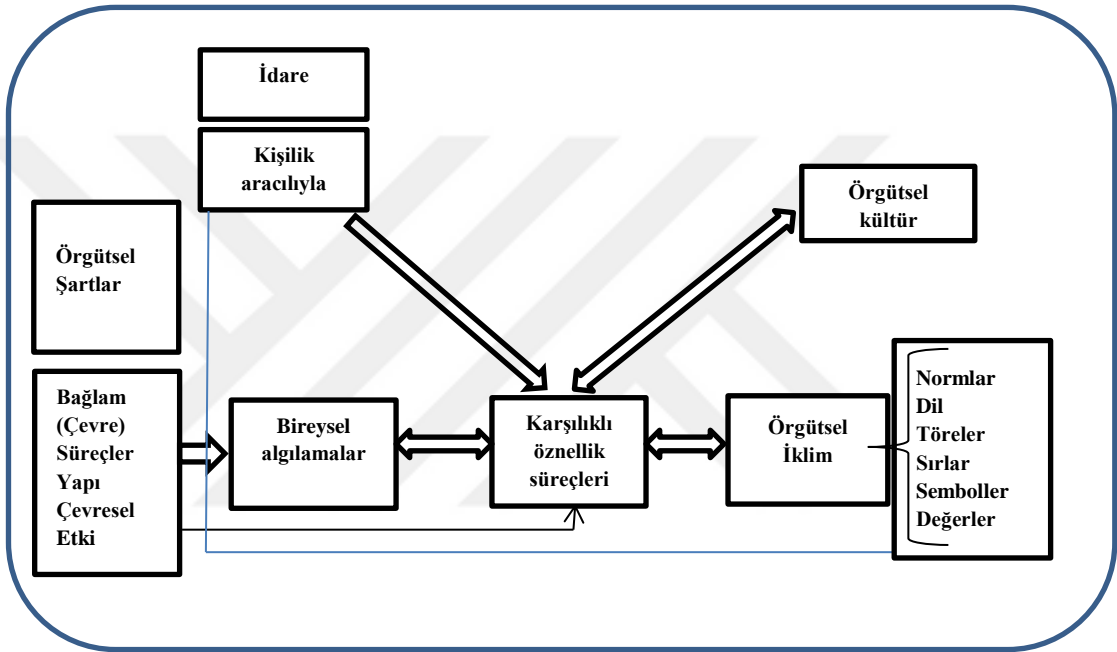
Strüktüralizm (yapısalcılık) yaklaşımı, 1970'li yıllarda ortaya çıkmış ve işletme teorisyenlerini de etkisine almıştır. Yapısal yaklaşımda: "İşletmeyi parça parça anlamaya çalışarak, bir bütüne ulaşma amacı ile değerlendirme yapılması" görüşü hâkim olmaktadır. Örgütsel yapı içinde iklimler nesnel bir şekilde kendisini göstermektedir. Örgütsel yapıların etkisi, bütün çalışanların üstünde aynı biçimde dağılmaktadır. Bu durum, işletmenin ortak yapısal değere sahip olduğundan kaynaklanmaktadır (Ayşegül, 1995, s. 19).

Örgütsel yapının oluşumuyla birlikte, iklimlerin gelişmesi ve hissedilen hava, çalışanların işletmeyi nasıl algıladığına tesir etmektedir. Örgütsel iklimlerin oluşmasına dair ilk açıklamayı, yapısal yaklaşım yapmıştır. Çalışanların, işletmelerin yapısal özelliklerine maruz kalmaları, iklimi ortaya çıkarmaktadır. Özellikler, işletmenin büyüklüğü, bürokrasi, kullanılan teknolojilerin tabiatı, hiyerarşi, çalışanın davranışını sınırlandıran biçimsel kurallardan ve prosedürlerin ölçümlerinden ortaya çıkmaktadır. Yapısal özellikleriyle manipüle olmuş çalışanlar, ortak algı ve bilince sahip olmaktadır. Ortaklıksa, işletmelerin hangi iklim boyutlarında yer aldıklarını ortaya çıkarmaktadır (Bulutay, 1984, s. 7).

Bir işletmede çalışanların; örgüt politikası, prosedürleri, kurallarla ilgili bireysel algılayışları, örgüt iklimlerinin yapısını oluşturmaktadır. Kurallarla ilgili algılamalar, prosedürler ve politikalar sonucundaysa, yöneticilerin genellikle işletmeye karşı olumsuz ya da olumlu tutumları meydana gelmektedir. Tutumların sonucundaysa, yöneticinin iklim algılaması negatif veya pozitif yönde olabilir (Moran ve Volkwein, 1992, s. 22).

## 1.4.2. Kültürel Yaklaşım

Kültürel yaklaşımın tanımıyla örgüt iklimi, çalışanların etkileşim sonucunda ortaklaştırdıkları normlar, inançlar, değerler ve duygulardan oluşmaktadır. Kültürel yaklaşımı da örgütsel iklimi, örgütsel kültürü ve kuramsal bir referansı paylaşım etkileşim halinde bulunan bir grup çalışan oluşturmaktadır. Tanıma paralel olacak biçimde görüldüğü gibi, örgütsel kültürlerin yapı alanlarının belirli bölümlerinde bulunan örgüt iklimi ve buna ek olarak süreçsel, organizasyonel ve çevresel etkiler bulunmaktadır (Erdem, 2001, s. 48).



Şekil 6. Örgütsel İklim Kültürel Yaklaşım

**Kaynak:** (Arslan, 2004, s. 219).

1. Örgüt kültürü, antropoloji ve sosyolojinin temel kurallarıyla, örgüt iklimiyse psikolojideki temel ilkelerle alakalı kavramlardır (Arslan, 2004, s. 221).

2. Örgüt kültürü bütün işletme çalışanlarının davranış ve düşüncelerini şekillendiren inanç ve değerleri temsil etmektedir. Örgüt iklimiyse; işletmedeki çalışanların, işletme içindeki çalışmaların, nasıl olması gerektiği konusundaki beklentilerini ve bu beklentilerin hangi ölçüde gerçekleşeceğine dair algılamalarının sonucunda oluşan atmosferi, temsil etmektedir.

3. İşletmede bulunan iklim, örgütsel başarı bakımından kültürden daha çok etkili olmaktadır. Ayrıca kötü bir iklimin işletmeye zararı olabilir.



4. Örgüt iklimine göre, örgüt kültürü daha uzun süreli olmaktadır.

5. Kültür, bağımsız bir değişkendir. İklim ise bağımsız veya bağımlı değişkenlerden oluşabilir. Ancak iklim, çoğunlukla bağımlı değişkene sahip olduğu için çabuk değişebilecek karakterdedir.

6. İklim ve kültürün belirleyicileri birbirinden farklı olmaktadır.

7. Kültürün değerlendirilmesi ve belirlenmesi, ikliminkine göre zor olmaktadır.

8. Kültür iklimi kapsamına alıp, iklime şekil vermektedir.

### **1.4.3. Etkileşimsel Yaklaşım**

Etkileşimsel yaklaşım, yapısal ve algısal yaklaşımlar üstüne inşa edilmektedir. Ancak etkileşimsel yaklaşım onlara göre değişiklik gösterir. Yapısal özellikleriyle iklim merkezine gidilemeyeceğinin savunulduğu görüş aynı durumda çalışanların subjektif hislerinin de tek parametre olarak kullanılmaması şeklindedir. Etkileşimsel yaklaşım işletmedeki yapının çalışanın içsel dünyasındaki etkisini ve diğer değişkenlerini bu yapıyla nasıl etkileşimler kurarak iklim oluşturduğunu tartışmaktadır (Çahantimur ve Turgut-Yıldız, 2009, s. 10).

Etkileşimsel yaklaşım aynı işletme şartlarına cevap verebilen bireylerdeki etkileşimden ortak bir anlaşma çıkararak işletmenin kaynağının oluşturulması olarak tanımlamaktadır. Etkileşimsel yaklaşımlarda çalışanlarının birbiriyle etkileşiminden ve bu etkileşimlerin yapıdaki yansıyışından yola çıkıp örgütsel iklim oluşmasına yönelik incelemeler yapılmaktadır (Şişman, 1998, s. 399).

### **1.4.4. Algısal Yaklaşım**

Örgütsel iklimi algılama yaklaşımıyla anlamlandırmaya çalışanlar, bu algıyı etkileyecek subjektif örgütsel yaşantıların üstünde durmaktadır. Kısaca iklimin belirlendiği faktörler çalışanların algılamalarından yola çıkılarak oluşturulmaktadır. Algısal yaklaşımın ödüllendirme, liderlik, iletişim ve samimiyet gibi boyutları yapısal yaklaşıminkine göre daha subjektif ve soyuttur. Yapısal yaklaşımlarda çalışanlar tarafından algılanabilen yapının ölçülmesi daha güvenilir ve kolay olabilir. Algısal yaklaşımda çalışanın beklentileri, motivasyon değerleri ve hissettikleriyle objektif olarak iklim değerlendirme nispeten zor olmaktadır (Doğan ve Üngüren, 2009, s. 50).

## 1.5. ÖRGÜT İKLİMİNDE ÖNE ÇIKAN BOYUTLAR

Örgüt iklimini ölçmede ve örgütteki davranışları analiz etmede kullanılan ölçekler örgüt ikliminin boyutlarını oluşturmaktadır. Örgüt iklimiyle ilgili yapılan araştırmalarda, örgüt iklimlerini oluşturan türlü boyutlarla örgütsel (verim ve üretkenlik gibi) ve kişisel değişkenlerin (motivasyon, iş tatmini ve stres gibi) arasında olan ilişkiler incelenir. Örgüt iklimi boyutlarını araştırmacılar değişik yönleri ile incelemektedir. Örgüt iklimi, pek çok etkene bağlı olan bir kavramdır. Etkenler örgütsel, çevresel ve bireysel özellikleri içermektedir (Bucak, 2002, s. 11);

1. Bireysel Özellikler; ilerleme ve yükselme olanaklarını, doyumu, kişilere verilen saygınlık ve önemi, güven duygusunu, engellemeyi, diğer işletme üyelerine karşı duyarlılığı, tehlikenin göze alınabilmesini, arkadaşlık ilişkilerini kapsamaktadır.

2. Örgütsel Özellikler; işletmenin yapısını, işletme politikasını, işletmenin amacını, büyüklüğünü, ödül düzenini ve ücreti, örgütsel çatışmayı, işletme ile bağdaşmazlığı, sıkı denetim ve gözetimi, iletişimi, önderliği, karar vermeyi, işletmenin gelişme olanaklarını, örgütsel açıklığı ve sorumlulukları kapsamaktadır.

3. Çevresel Özellikler; güdüleyici ve sınırlayıcı çevreyi, çalışma koşullarını (hoşnut ediciliği, sıkıcılığı), yönetsel desteği, yönetimi eleştirmeyi, baskıyı ve uyumu ele almaktadır.

Bu kısımda, Litwin ve Stringer'in örgüt iklimi boyutları, Scheneider'in örgüt iklimi boyutları, Zammuto ve Krackover'in örgüt iklimi boyutları, Koy ve DeCotiis'in örgütsel iklim boyutları, Yücel Ertekin'nin örgütsel iklim boyutları ve Lussier'in örgütsel iklim boyutları izah edilecektir.

### 1.5.1. Litwin ve Stringer'in Örgüt İklimi Boyutları

Stringer ve Litwin'in (1968: 1) farklı kaynaklardan alınan tanımlarında örgüt iklimi: "iş çevresinin, çalışan ve yaşayan kişiler tarafından dolaylı veya doğrudan algılanarak ve onların isteklendirilmelerine ve davranışlarına etki ettiği kabul edilen ölçülebilen özellikler kümesi" şeklinde ifade edilmektedir. Örgüt iklimi, çalışanın iş ortamı ile alakalı paylaştıkları algıyı ifade etmektedir. Ayrıca çalışma ortamlarını tanımlamak ve bunların politik algıları nasıl etkilediklerini belirlemek için kullanılan mikro ve açıklayıcı bir kavramdır. Örgüt iklimleri, uygulanan politikaların ve sonuçlarının üstünde önemli etkilerde bulunmaktadır. Stringer'ın ve Litwin'in (1968) örgüt iklim boyutu kullanılmaktadır (Sims ve LaFollette, 1975, s. 31).

Stringer ve Litwin (1968) örgüt iklimleri ve motivasyon çalışmalarının sonunda, örgüt iklimini dokuz boyut şeklinde ayırmıştır. Boyutlar; destek, standartlar, risk, çatışma, yapı, kimlik, sorumluluk, samimiyet ve ödüdür. Örgüt iklimi boyutlarının, farklı niteliklere sahip olduğu, belli iş süreçlerinin gerçekleştirileceği görev grupları ve organizasyonlarda geçerli olacağını belirtmiştir. Belirtilen boyutlar, sosyal grupları ve aileyi değerlendirmede kullanılmamaktadır. Boyutlar, ölçülebilen birtakım özellikleri tanımlamakta, diğer durumlar ve işletmeler arasındaki farkları ortaya koymaktadır. Örgüt iklimi, motivasyon ve iş tatmini kavramlarıyla sıkça ilişkilendirilmektedir. Yapılan araştırmalar pozitif örgüt iklimlerinin, iş tatmini ve motivasyonunu arttırdığını bulgulamaktadır. Survey yöntemini benimseyen araştırmada, veri toplamak için bir tane bilgi formu ve iki adet ölçek, araç olarak kullanılmaktadır (İşcan ve Karabey, 2007, s. 107).

Muschinski; (1996) Litwin ve Stringer'in, (1968) örgüt iklimini ölçülebilen dokuz boyut şeklinde topladıklarını belirtmektedir. Onların ayrıştırdıkları boyutların algısal yaklaşımda önemli bir katkısı bulunmaktadır (Muschinski, 1996, s. 240);

1. Yapı; bir grup içinde çalışanların hissettikleri kısıtlamaları, ne kadar düzenlenmesinin gerektiği, formal kuralın veya prosedürün ne olduğu ve bunlarda hangi kanal ya da şemanın kullanıldığı, iletişimlerinin hangi atmosferlerde ve nasıl yapıldığı örgüt yapısını belirlemektedir.

2. Sorumluluk Bilinci; çalışanların yaptıkları işlerin sahibinin kendileri olduğunu bilmeleri, inisiyatifi kullanma becerileri, yalnızca kendi işlerinin değil, çevresinde gelişen süreçleri de takip etmeleri ve süreçlerin bilincinde olmaları sorumluluk kavramını tanımlamaktadır.

3. Ödül ve Ceza; işletmede çalışanlara nasıl bir cezalandırma ya da ödüllendirme sisteminin kurulduğu, sistemin niyeti, nasıl işlemesi gerektiği ve amacı, ceza ve ödülün kapsamını oluşturmaktadır.

4. Risk Alma; işletme içinde iş süreci devam ederken, çalışanların ne kadar risk alabileceği, işletme tarafından belirlenen veya teşvik edilebilen önemli bir husustur.

5. Samimiyet; grup içinde oluşturulan samimiyet, sıcaklık, arkadaşlık gibi mikro dinamiklerde çalışanların işletme içerisinde algıladıkları boyuttur.

6. Destek Ortamı; ast üst ilişkilerinde, çalışanların, yöneticileri tarafından desteklenmesi sonucunda, çalışanlar üzerinde oluşan algısal boyuttur.

7. Standartlar; çalışanların, işle ilgili kuralların belirlendiği alanlarda (başarı/başarısızlık) algıladıkları boyutu ifade eder.

8. Çatışmalar; bir işletmedeki çatışmalar, kontrollü bir şekilde olursa, çalışanlarını başarıya yönlendirirken, kontrolsüz şekilde meydana gelmesi, genel manada işletmedeki verimi düşürdüğünden, çalışanların algılarını olumsuz olarak etkilemektedir.

9. Kimlik; bir çalışanın işletmeye ne kadar bağlı olduğu ya da kendinin işletmeye olan aidiyet duygusunun seviyesindeki algısal boyutu ifade etmektedir.

### **1.5.2. Schneider'in Örgüt İklimi Boyutları**

Schneider örgüt ikliminin boyutlarını dört sorunsal kategori halinde toplamaktadır (Schneider vd., 1998, s. 467);

1. Kişiler Arası İlişkilerin Doğası; bir işletmedeki karşılıklı paylaşım, çatışma, güven veya güvensizlik; birimler arasındaki işbirlikçi veya rekabetçi bir ilişki olup olmadığı incelenmelidir. Ayrıca, işletmede çalışmaya yeni başlayanlara yönelik sosyal programların varlığı, çalışanların refahı açısından, önemi dikkate alınmalıdır.

2. Hiyerarşinin Doğası; kararların, işi ne kadar etkilediği ve bu kararların yalnızca üst yönetimden mi? yoksa onların belirledikleri birimlerden mi? alınıp alınmadığı tespit edilmelidir. İşletmelerin takım oyunu şeklinde mi? Yoksa bireylerin rekabetine dayalı yaklaşımlarla mı? karakterize edilip edilmediği incelenmelidir.

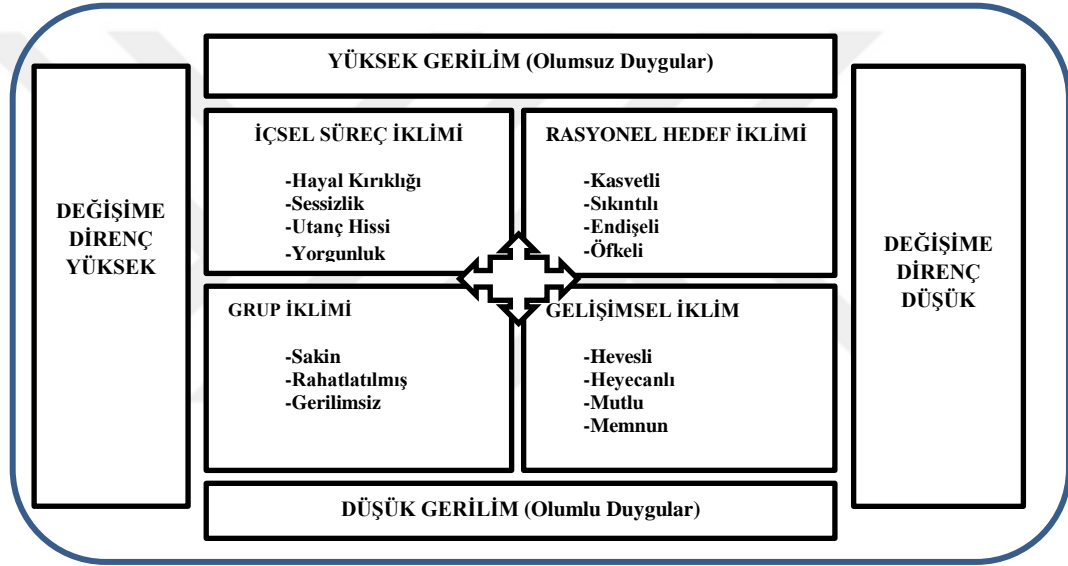
3. İşin Doğası; işletmedeki çalışanların, işlerini yapabilmeleri için, gerekli kaynağı (bilgi, araç vb.) temin edebilmelerinin önemi incelenmelidir. İşin, ilgi çekici veya sıkıcı olup olmadığı; verilen işlerde, çalışanlara esneklik tanınıp tanınmadığı; belirlenen sınırlamalar kapsamında işlerin yürütülüp yürütülemeyeceği hususlarına dikkat edilmelidir.

4. Ödül ve Destek Odaklılık; işin amacı ve standartlarının, iyi ve yaygın olarak bilinip bilinmediğine, paylaşılıp paylaşılamayacağına; işletmede nelerin desteklendiğine (mesela müşterilere samimi ve sıcak olunmasına) ve iş bittikten sonra, nelerin ödüllendirilmesi gerektiği, bunun için de işin niceliğine ve niteliğine bakılmalıdır. Hangi hedef ve standartlarda eğitim verileceği; hangi performans kriterlerine, ödül veya değer verilmesi gerektiği incelenmelidir.

### **1.5.3. Zammuto ve Krackover'in Örgüt İklimi Boyutları**

Krackover ve Zammuto (1991) örgüt iklimini açıklayıcı boyutları olabildiğince kapsamlı bir şekilde incelemiştir. Boyutlar maneviyat, ödüller, güven, çatışma,

değişmeye direnç, liderin güvenilirliği ve hataların başka birine veya işletmenin hepsine yüklenmesi (scapegoating) olarak sınıflanmıştır. Yedi boyut, değişmeye direnç ve gerilim olmak üzere iki ana gruba indirgenmiştir. Gerilim; işletme ortamında stresin hassaslık derecesini veya psikolojik sınırını tanımlamaktadır. Ayrıca, Krackover ve Zammuto'nun yedi boyutunun birleşimi olmaktadır. Gerilimin seviyesi üst basamakta olduğunda, maneviyat ve güven düşük olmaktadır. Ödüllerde adaletsizlik, suçları başkalarına ya da işletmeye yükleme eğilimiye yüksek boyuttadır. Gerilimin düşük seviyelerindeyse, bu boyutların tam tersi olmaktadır. Yüksek gerilimde, duygular olumsuz etkilenmektedir. Düşük gerilimde ise tam tersi olmaktadır (Zammuto ve Krakower, 1991, s. 83).



**Şekil 7.** Örgüt İkliminin Sınıflandırılması ve Duygulara Etkisi

**Kaynak:** (Zammuto ve Krakower, 1991, s. 83).

Değişmeye direncin fazla olduğu işletmelerde çalışanın bakış açısını ya da işe karşı alışkanlığını değiştirmek beklenmeyen güçlüklerin ortaya çıkışına sebep olmaktadır. Değişmeye direnci az olan bir işletmedeyse çalışanın duygusal bakımdan pozitif etkilenmesi olası bir durumdur. Çalışanların dirençlerinin düşük veya yüksek oluşu sahip oldukları imkanlara inanıp inanmayışlarına, sosyal yeteneklerine veya işletmelerin değişimi iş sürecine nasıl entegre ettikleriyle ilgilidir (Zammuto ve Krakower, 1991, s. 111).

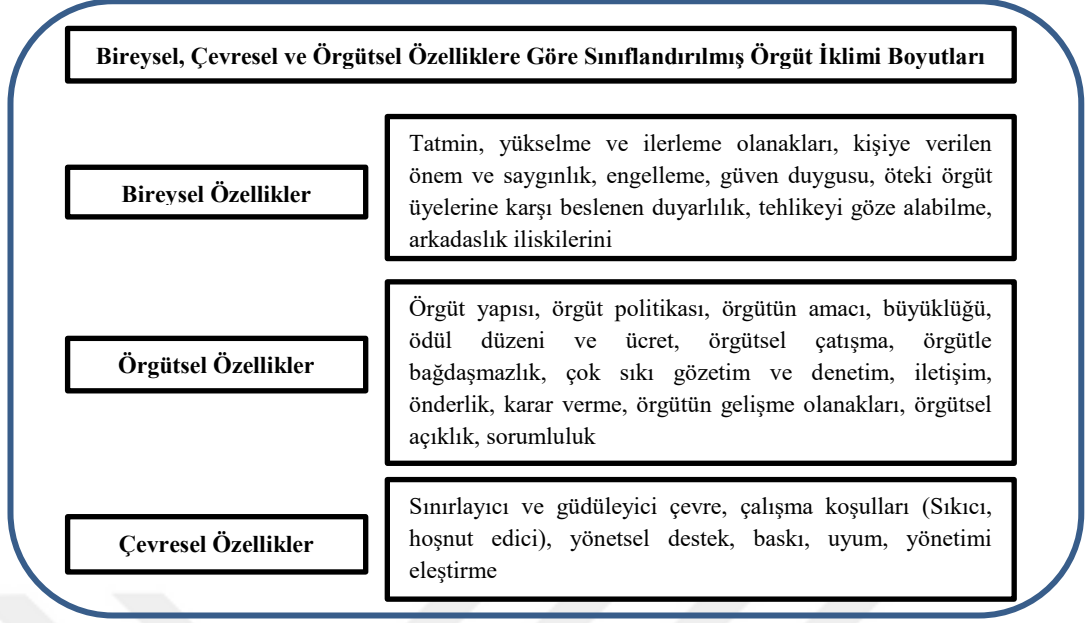
#### 1.5.4. Koy ve DeCotiis'in Örgüt İklimi Boyutları

De Cotiis ve Koy (1991), örgüt iklimi konusunda, literatürde yer alan çok sayıda araştırmayı incelemiş ve çok sayıda boyut ve tanımlara ulaşmışlardır. Etiketlenmiş 80'den fazla iklim boyutunu; nesnel ölçümler, değer araştırmaları ve örgütsel yapılarla ilişkili özellikler elenerek, 45 değişik boyutta sınıflandırılmıştır. Ampirik çalışmalar sonucunda, tekrardan bölünerek 10 boyuta ayrılmıştır (Muhr, 2010, s. 41);

1. Örgütsel değer
2. Sosyal bütünlük, çalışanların arasındaki sosyal birliktelik ve paylaşımın genel algısıyla ilişkili olmaktadır.
3. Güven, çalışanların arasındaki rahat iletişimin algılanmasıyla ilgili olup kişisel ve hassas durumları da kapsamaktadır.
4. Destek, İşletme üyelerinin, ast üst ilişkilerinde, iyi niyet sınırları içinde ve misilleme korkuları olmadan, yanlışlarından ders çıkararak, doğru olanı öğrenmeleriyle ilişkilidir.
5. Eşitlik, işletme uygulamalarının gerçekçi ve adil olması konusunda ilişkilidir.
6. İşletmenin yapısı, kontrol ve ödül mekanizması
7. Özerklik, işletme üyelerinin iradeleriyle iş prosedürü, öncelikler ve hedefler hususunda tecrübe edinmeleriyle ilişkilidir.
8. Baskı, çalışanların performans standartlarıyla ve işi bitirmeleriyle alakalı zaman algılarıyla ilişkisidir.
9. Takdir, işletme üyelerinin yaptıkları katkılara geri bildirimlerin olmasına dair algılarıyla ilişkilidir.
10. İnovasyon, dönüşüm ve değişimin cesaretlendirildiği algısıyla ilişkilidir.

#### 1.5.5. Yücel Ertekin'in Örgüt İklimi Boyutları

Ertekin'e (1978) göre araştırmacıların yalnız bir bakış açısıyla örgüt boyutlarına yaklaşımları objektif olmamaktadır. Ertekin: Örgüt ikliminin büyük ölçüde işletmeyle ilgili bir kavram olduğunu ve çalışanların algılamasıyla iş birliği kazandığını ifade etmektedir. Algılamaların ne kadar doğru oldukları, bu bağlamda fazlaca önem arz etmektedir. Örgüt iklimiyle ilgili araştırmalardan birçoğu, boyutlar çevresel, bireysel ve örgütsel özellikleri yeteri kadar betimlemiyorsa geçerli olamayabilir demektedir. Şekil 8'de belirtildiği gibi Ertekin örgütsel iklim boyutlarını üç temel başlık altında toplamaktadır;



**Şekil 8.** Özelliklerine Göre Örgüt İklimi Boyutları

**Kaynak:** (Ertekin, 1978, ss. 68-69).

Örgüt ikliminde boylam ve enlem olmak üzere iki boyuttan bahsedilmektedir. İşletmelerin bugünkü ihtiyacını karşılayabilmeleri, uçtan uca değişime ve gelişime adapte olabilmeleri için ister işletme temelli ister çevre ya da birey temelli olsun, boyutların analizleri, geliştirilmeleri ve kontrol altında tutabilmeleri bugünün dünyasında zorunlu hale gelmiştir.

#### 1.5.6. Lussier'in Örgüt İklimi Boyutları

Lussier "Bir Örgütte İnsan İlişkileri" kitabında örgüt ikliminin boyutlarını yedi başlıkta sıralamaktadır (Lussier, 1990, s. 344);

1. Yapı; düzenlemeleri, prosedürleri, işleyişi ve onların çalışanları kısıtladığı boyutu kapsamaktadır.
2. Sorumluluk; çalışanların işlerinin üzerindeki kontrol denetim boyutudur.
3. Ödüller; hata, çaba ve performansa karşı verilen ceza ve ödül boyutudur.
4. Canlılık; çalışanların ilişkilerini ve işlerine duydukları doyum boyutunu kapsamaktadır.
5. Destek; işletmedeki çalışanları ve çalışanların ast üst ilişkisindeki yardımseverlik boyutunu oluşturmaktadır.
6. Örgütsel Bağlılık; aidiyet boyutudur.
7. Risk; işletmede çalışanların risk alması ya da almaması boyutudur.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Örgütsel vatandaşlık davranışları; gönüllülüğe dayalı, faydalı ve çok yönlü olmalıdır (Özdevecioğlu, 2003, s. 97). “Örgütsel vatandaşlık” davranışları (ÖVD); çalışanların, dolaylı veya dolaysız olarak yer almadığı, temelinde gönüllülük esasına dayanan, ödüllendirme veya cezalandırmanın her şartta uygulanmadığı, bu davranışları sergileyebilmek için zorlamaya gerek olmadığı, bireylerin içinden gelerek sergiledikleri tutumlar bütünü olarak ifade edilebilir (Buluç, 2008, s. 572).

Örgütün varlığının devamı için çalışan bireylerin bu tür davranışlar sergilemesi gerekmektedir. Örgütteki ödül sistemleri resmi olarak tanımlanamadığında çalışan bireyler de bazı davranışlarda bulunup bulunmamak arasında tercih yapabilmektedir. ÖVD, organizasyonel faaliyetlerin sürdürülmesine yardımcı olan, isteğe dayanan davranışlar olarak da ifade edilebilmektedir (Bingöl, 2003, s. 33).

Çalışanlar, iş arkadaşlarına iki sebeple ÖVD sergileyebilirler: Birinci olarak; çalışma arkadaşından yardım gördüğünde, kendilerini karşılık verebilme zorunluluğunda hissedebilmektedirler ve bundan dolayı ÖVD sergilemektedirler. İkinci olarak; çalışanlar ÖVD sergilediklerinde, çalışma arkadaşlarının da mutlaka kendilerine karşılık verebileceğini düşünebilirler.

#### 2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Örgüt iklimiyle örgütsel vatandaşlık davranışları birbirlerini besleyen ve birbirlerinden etkilenen önemli iki kavram olmaktadır (Karaaslan, vd., 2009, s. 150).

##### 2.1.1. Vatandaşlık Kavramı

Vatandaşlık, devlet ile kişi arasında yasalar ve anayasayla tanımlanmış olan karşılıklı ödev ve haklara dayanan bağlar şeklinde tanımlanmaktadır. Vatandaşlık kelimesinin bütün toplumlarda ve bütün tarihi süreçlerde görülen ortak özelliğinin, yükümlülük ve haklar olduğu belirtilmektedir. Bağlı kalma durumu, kişilerin yurtda yaşamakta olan toplulukların üyesi olması, topluluklara uyum sağlayabilmesi, sorumluluk alabilmesi ve katkılarının kalitesi şeklinde ifade edilebilir (Sezgin, 2005, s. 324).



### 2.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının (ÖVD) Tanımı

Karşılıklı beklemezsizin işletmenin yararına olan yeniliklere katkıda bulunmak, bu yeniliklerin denenmesi için risk almak, işe yeni başlayan çalışanların sosyalleşmelerine katkı sağlamak, huzurlu iş ortamını sağlamak, işletmeyi her alanda savunmak ve işletmeyle ilgili olumlu konuşmak ÖVD'nin kapsadığı davranışlardır (Ilies, vd., 2007, s. 269).

Örgütler içinde, gönüllülük esasına dayanan ve olumlu şekilde yapılan tüm davranışların, ÖVD olarak kabul edilip edilemeyeceği, davranışların niteliklerine göre değişkenlik gösterebilir. Bu davranışlar, iş tanımında zorunlu kılınmayan, genelde kişisel tercihlere bağlı, bütünsel olarak örgütlerin verimliliğini ve etkinliklerini çoğaltmaya yönelik davranışlar bütünüdür (Karaaslan vd., 2009, s. 151).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütlerde centilmenliği ve yardım edebilmeyi kapsayan rollerden meydana gelmektedir. Kavram, çalışanın biçimsel iş tanımlarının dışında, gönüllü olarak yaptığı ekstra rol davranışlarını kapsamaktadır. Vatandaşlık; bir yerde doğma, büyüme veya yaşama, herhangi bir yurt ile bağı olma durumları şeklinde tanımlanmaktadır (Acquaah, 2004, s. 118).

“Örgütsel Vatandaşlık Davranışları” emirlere bağlı olmayan ve örgütler için fayda sağlayabilen davranışlar şeklinde isimlendirilmektedir. Örgütler, varlığını sürdürmek için, iş tanımında biçimsel olarak belirlenen görevlerin dışında davranışlar sergileyen ve örgütlere bu bakımdan önemli katkı sağlayabilen çalışanlara daima ihtiyaç duymaktadırlar (Kaya, 2013, s. 265).

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını; ödül sistemlerini dikkate almadan, bir bütün halinde işletmelerin işlevini etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmelerine yardımcı ve gönüllü olmaya dayalı çalışan davranışları olarak tanımlamaktadırlar. Bu tür davranışlar, iş ve görev tanımında zorunluluğu olmayan, ihmali durumunda ceza gerektirmeyen ve çoğunlukla kişisel tercihlerin sonucu olarak ortaya konulan ve bütünüyle işletmenin verimliliğini ve etkinliğini artırmaya yönelik davranışlar olduğu ifade edilmektedir (Aydoğan ve Dinçer, 2017, s. 48).

### **2.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Amaçları**

Örgütsel Vatandaşlık Davranışları açısından; örgütün içerisinde bulunduğu, iklimi, kültürü, sektörü gibi örgüt özelliklerini, belirleyici rol oynamaktadır. Örgüte ait değerler ve normlar, örgütler için uygun olan davranış biçimini belirleyip, örgüt yönetimi ve uygulamalarına ilişkin ahlaki boyutları oluşturmaktadır. Örgüt değerlerinin kabul edilmesi, örgüte olan talebi arttıracak; böylece örgütün amacına yönelik gücünde artış sağlanabilecektir (Clarke vd., 1991, s. 1149).

Örgütteki çalışanlar, örgütlerin işleyişlerini önemli oranda etkilemekte ve örgütlerin yapısını geliştirmektedir. ÖVD'nin başarısı ve amaçlarının gerçekleşmesi için, örgütler ile çevresi arasında iletişimin sürekliliği ve bilgi alışverişinin sağlanması gerekmektedir. Örgütsel vatandaşlık anlayışı: çalışanların, görevlerini yaparken mesleki kurallara riayet edilmesi; örgüt dışından gelebilecek tehditlere karşı örgütün savunulması; olumsuz şartlar altında bile örgüte bağlı kalınması; örgütün tanınması için çaba harcanması ve fazladan sorumluluk alınması davranışlarını içermektedir (Demirtas, 2010, s. 1069).

### **2.1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi**

Toplumların, ekonomik, sosyal ve politik gelişimlerinde, örgütlerin verimlilik ve etkinliklerinde, insani etkenlerin önemi oldukça büyüktür. Bu örgütlerin sürekli değişkenlik gösteren koşullar içinde, başarılı olabilmeleri için; biçimsel iş tanımları ile sınırlandırılmayan, görevlerinin dışında, gelişime ve etkilere katkı sağlamaya gönüllü olan çalışanlara ihtiyaç, gün geçtikçe artış göstermektedir. ÖVD'nin teşvik edilerek, bu davranışların gelişimine etki edecek ve katkı sağlayacak belirleyicilerin sağlanabilmesi oldukça önem kazandırmaktadır (Kaya, 2013, s. 266).

Örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik faaliyetlerin son yıllarda artış göstermesinin üç sebebi olduğu belirtilmektedir (Kaya, 2013, s. 271);

1. Çalışanların performanslarının değerlendirilmelerinde, ücret ve terfi uygulamalarının da göz önünde bulundurulması, çalışanların motive olmasını sağlayabilmektedir. Yöneticiler, dolaylı ya da dolaysız olarak, farklı insan kaynaklarının kullanılmasında da ÖVD davranışlarını göz önünde bulundurup ödüllendirmektedirler.

2. ÖVD'nin, örgütün etkinliğine ve başarısına olan olumlu katkısı söz konusudur. ÖVD, bireylerin kendilerini motive ederek başarabilme, ait olma ve yetkinlik duygularına etki etmektedir.

3. ÖVD'nin; iş tatminleri, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel sadakat ve iş devamlılığına etkileri söz konusudur.

Davranış şekli, öteki çalışanların yanlış davranışına duyarsız kalmamayı, onlarla durumu tartışmayı, gerektiğinde onları uyarmayı, bunların dışında işleri zamanında bitirmeyi, yenilikçi olmayı, diğerlerine yardımcı olmayı ve gönüllü olmayı, diğerlerinin hakkını yememeyi, ek mola vermemeyi, işletmedeki toplantılara düzenli katılmayı ve sorumluluk almak gibi sosyal davranışları kapsamaktadır (Gouldner, 1960, s. 161).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ifadesi, çalışanların resmi iş ihtiyaçlarının parçası olamayan, biçimsel ödül sistemlerinde doğrudan önemsenmeyen, işletmelerin etkin olarak faaliyet göstermelerine yardım eden, işletme için faydalı olacak ve gönüllü olarak fazladan yapılan rol davranışları olarak tanımlanmaktadır (Bove vd., 2009, s. 700).

## **2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ DİĞER KAVRAMLAR**

“Örgütsel vatandaşlık”, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için, bir çalışanın içinde bulunması gereken duygu ve davranışları kapsamaktadır. Çalışanların, kendilerini işletmenin üyesi olarak kabul etmeleri ve performanslarını buna göre ayarlamaları, çalışanlar ve işletme açısından oldukça önemli kazanımlara sebep olacaktır (Kaya, 2013, s. 272). Bu kısımda, örgütsel sportmenlik, psikolojik sözleşmeler, Extra rol davranışı ve prososyal örgütsel davranışı izah edilecektir.

### **2.2.1. Örgütsel Sportmenlik**

Sportmenlik kavramı, işletmelerde yaşanabilecek sıkıntı ve güçlüklerle karşılaşıldığında, olumlu bir tutum içerisinde, şikâyet etmeden, görülen çalışma isteği olarak tanımlanabilir. Örgütsel sportmenlik boyutunda, ortaya çıkan sorunları, problem olarak görmeme anlayışı esastır. Centilmenlik ve gönüllülük şeklinde ifade edilen sportmenlik kavramı, iş yerindeki sıkıntılara karşın, hoşgörülü olabilmeyi içermektedir. Söz konusu kavramlar aynı zamanda çalışanların şikâyette bulunmadan, birtakım zorluklara ve zahmete katlanmaları gerektiği anlamına

gelmektedir. İşin negatif yönlerine yoğunlaşmadığında, olumlu çaba ve harcanılan zamanda artışlar meydana gelebilir (Yücel ve Taşçı, 2008, s. 324).

Örgütsel vatandaşlık davranışının sportmenlik boyutu, çalışanların örgüt kültürü ve işle ilgili yaşamış oldukları sorunları aşmaları sonucu, olumlu yönde bakış açıları geliştirerek, daha istekli biçimde çalışacakları anlamına gelmektedir (Podsakoff ve MacKenzie, 1989, s. 503).

### **2.2.2. Psikolojik Sözleşmeler**

Psikolojik sözleşmeler; yöneticiler ile çalışanların uygun çalışma ortamlarında bir araya geldikleri, başarıları veya başarısızlıklarının sonuçlarını öne süren ancak, açık bir şekilde dile getirmedikleri, birbirlerine karşı sorumluluk üzerine kurulu yazılı olmayan beklentilerdir. Diğer bir anlatımla psikolojik sözleşme; örgüt ve içerisinde bulunan kişiler arasında söz ile ifade edilemeyen, taraf olanların iş ilişkisi içerisinde birbirlerinden almayı ve vermeyi beklemiş oldukları psikolojik yönlü bir anlaşma şeklinde tanımlanmaktadır. İşletmeler, çalışanlara adil ve performansa dayalı ücret ile ayrıca iş garantisi sunarken; çalışanlar da örgüte karşı sadakat ve dürüst çalışma sözü vermek durumundadırlar (Cihangiroğlu ve Şahin, 2012, s. 1).

Psikolojik sözleşmeler, işletmeler için büyük önem arz etmekte olup, tarafların birbirine karşı olan sorumluluklarındaki başarısızlık, birbirlerine olan güvenin ve inancın azalmasına, aralarındaki ilişkinin bozulmasına sebep olmaktadır. Genel olarak örgüt tarafından ihlal edilen psikolojik sözleşmeler; çalışanlarda saldırganlık, gizli işsizlik, verimsizlik ve pek çok davranışa sebep olurken, çalışanlar tarafından yapılacak ihlaller ise; işverenlerin çalışanlarına yönelik olumlu düşüncelerin değişmesine neden olmaktadır (Karcıoğlu ve Türker, 2010, s. 122).

Psikolojik sözleşme, kökeni 1960 yılında ilk defa Argyris terimi ile ortaya çıkmış, karşılıklı taraflar arasındaki normlara saygı duyulması esasına dayanan, yazılı olmayan örtük anlaşmalar anlamına gelmektedir. Kavram ilk zamanlardaki psikolojik sözleşme olgusu, örgüt ile çalışan arasındaki karşılıklı beklentilerin tamamı olarak nitelendirilmektedir. Psikolojik sözleşme kavramı, tarafların karşılıklı olarak, geleceğe yönelik verilen sözlere inanabilmeleri durumunda gerçekleşmektedir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010, s. 2).

Psikolojik sözleşmeye yönelik özellikleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Topaloğlu ve Arastaman, 2016, s. 27);

1. Psikolojik sözleşme iş sözleşmesinde olduğu şekilde yazılı değildir, algıya dayalıdır,
2. Karşılıklı beklentilere ve kişileri bağlamaya dayanmaktadır,
3. Formel bir yapıya sahip değildir,
4. Sözleşmeyi zamanla değişime uğratabileceğinden dinamik bir yapıdadır,
5. Taraflar ne tür konular üzerinde uzlaşabildiklerine dair fikir sahibi olmayabilir,
6. Psikolojik sözleşme tarafların iç dünyasına göre şekillenebilmektedir.

### **2.2.3. Ekstra Rol Davranışı**

İşletmelerin verimliliğinde avantaj sağlayan ve örgüt tarafınca arzu edilen davranışlar, ekstra rol davranışı olarak tanımlanabilir. Ekstra rol davranışı, sergilenmesi üstler tarafından beklenmeyen ve işin gerekçelerini yerine getirmede önemi olmayan davranışlardandır. Davranışlar, işletmelerin sosyal yapılarını sağlamlaştırırken, görev performanslarını direkt etkilememektedir. Ekstra rol davranışları olarak bilinen vatandaşlık davranışı; örgüt içerisinde pozitif iklim yaratılmasına katkıda bulunmakta ve faaliyetlerin aksamadan devam etmesini kolaylaştırmaktadır (Yılmazer, 2010, s. 239).

Ekstra rol davranışları diye anılan davranışları tanımlamada vatandaşlık olgusunu ilk defa Kahn ve Katz kullanmıştır. Bu kavram, aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışı şeklinde adlandırılmıştır. Kahn ve Katz; kişilerin biçimsel bir sistem içerisindeki üyelikleri dikkate alınarak sistem ödülleri verilmesinin, üyeler arasında iş birliğini olumlu etkileyebileceğini ifade etmiştir. Ancak işletmelerin performanslarını arttırmaya veya işletmeyi standartların üstüne çıkarmaya yönelik güdüleyemeyeceğini söylemişlerdir. İşbirliğini sağlayabilmek için, kişiler tarafından sistem ödülleri adil olduğunun algılanmasını gerekli görmüşlerdir (Katz, 1964, s. 137).

Kahn ve Katz, sistemsal ödülleri vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerini vatandaşlık duyarlılığıyla ifade etmişlerdir. Vatandaşlık duyarlılığı; iyi niyetli herhangi bir vatandaşın, yasalar ve kuralların ötesinde ve görevlerinin dışında, ülkesinin menfaati için çalışmalar yapması gibi; örgüt çalışanlarının da kendi yükümlülüklerinden daha fazla emek harcayarak, örgütlerine fazladan katkı sundukları çalışmalardır. Burada bireyin vatandaş davranışı sergileyebilmesi,

kendisinin vatandaş yerine konulduğunu hissetmesine bağlıdır (Yılmaz, 2010, s. 240).

#### **2.2.4. Prososyal Örgütsel Davranış**

Etkileşim içerisinde oldukları kişi, grup ya da organizasyonların huzurunu sağlayabilmeye yönelik davranışlar; prososyal örgütsel davranışlar şeklinde tanımlanabilir. Prososyal örgütsel davranışların tanımlanabilmesi amacıyla kullanılan kavramlardan olan prososyal örgütsel davranışlar, işletmelerdeki üyelerin örgütsel rolünü yerine getirmesine yardımcı olmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışları, prososyal örgütsel davranış türlerinden biridir. Sahip olunan birtakım ÖVD'yi içermekte olan yardıma yönelik davranışlar, prososyal örgütsel davranışlar olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerdeki bir kişiye yardıma bulunabilen ancak organizasyonlar için fonksiyonel olmayan davranışlar, prososyal örgütsel davranışlar olarak nitelendirilmektedir (Keleş ve Pelit, 2009, s. 41).

Prososyal davranış, başkalarının iyiliği için harekete geçme ve başkaları için sorumluluk alma eylemi şeklinde tanımlanmaktadır. İşletmelerdeki prososyal davranışlar, grup veya birey olarak, başkalarının iyilikleri için gönüllü ve bilinçli olarak harekete geçebilme eylemlerini içermektedir. Prososyallik, çok uzun süre çalışanların işletmeye bağlılıklarını, aidiyet duygularını ve güvenlerini olumlu yönde etkilemekle birlikte işletmede yabancılaşma, verimsizlik ve iş tatmini gibi problemlerin çözülmesine yardımcı olabilir. Prososyal örgütsel davranışlar, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki bağlılığı ve güveni güçlendirerek, işletme performansını artıracak türde örgütsel iklimlerin gelişmelerini de desteklemektedir (Öcal ve Sarnıç, 2017, s. 108).

#### **2.2.5. Tanımlanmamış Rol Davranışları ve Tanımlanmış Rol Davranışları**

Örgütsel bağlılığa ilişkin rol davranışları, tanımlanmış ve tanımlanmamış olmak üzere iki çeşittir. Tanımlanmamış olan rol davranışları; bireylerin kendileri için belirlenen görev tanımları içerisinde yer almayan, ancak işletmenin yararına olan faaliyetlerin yapılmasına yönelik davranışlardır. Tanımlanmış olan rol davranışları ise; bireylerin, yapmaları gereken bir çalışmanın ortaya konulması için göstermiş oldukları davranış biçimidir ve işin bir parçasıdır. Rol davranışı, tanımlarında belirtildiği gibi, iş davranışlarının niteliklerini de barındırmaktadır. Rol; kişinin, örgüt içerisinde bulunan diğer kişilerle ilişkilerinde, yapması beklenen davranış

biçimini ifade eder. Rolü, kişinin bulunduğu konuma göre, sergilemiş olduğu davranışlar olarak görmek mümkündür (Yılmaz, 2010, s. 241).

### **2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER**

Örgütsel vatandaşlık davranışı, kişinin formel rol tanımlarında olmayıp, içinden gelerek yaptığı gönüllü davranışlar olarak belirtilmiş olsa da, davranışın ortaya çıkabilmesinde etkileri olan çalışanlar; işletmeyle ilişkisi olan bütün kişiler, kuruluşlar ve kurumları etkileyen birtakım unsurlar vardır (Judge, vd., 2001, s. 377). Bu kısımda, liderlik davranışları, örgütsel bağlılık (sadakat), örgütsel itaat, kendini geliştirme, üye ve örgüt bütünleşmesi, iş tatmini, görev özellikleri, kişilik özellikleri, örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet izah edilecektir.

#### **2.3.1. Liderlik Davranışları**

Liderler, yapmış oldukları etkilerle bireyleri peşlerinden sürükleyen ve diğer bireyleri ortak amaçlar etrafında toplayabilen kişilere denilmektedir. Liderlik kavramı ise gruplara önderlik edip, grupları hedeflerine ulaştıracakları şekilde etkilemek anlamına gelmektedir. Liderlerin davranışları yanlarında çalışan kişiler için örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesi bakımından büyük bir öneme sahiptir. Liderlerin işletme çalışanlarına düzenli olarak bilgi alışverişinde bulunması, yol göstermesi, yardımda bulunması ve bunun gibi davranışlar karşılıklı güven artışına sebep olmakta ve diğer kişilerinde ÖVD sergilemelerine örnek teşkil etmektedir (Yılmaz ve Ceylan, 2011, s. 279).

#### **2.3.2. Örgütsel Bağlılık (Sadakat)**

Örgütsel bağlılık kavramı, işletmelerdeki olumsuz durumların önlenmesi ya da işletmeye katkı sağlayabilecek düşüncelerin dile getirilerek paylaşılması, uygulanması ve kişinin işletme yapısına aktif olarak katılım sağlayabilmesi gibi davranışlar içeren, ÖVD'dir. Kişilere ilişkin ÖVD'nin esasında, pek çok çalışana yardım etme düşüncesi öne çıkmaktadır. Örgüte ilişkin ÖVD'de ise örgütsel işlevin ilerlemesi ve gelişmesi düşüncesi esastır (Karaaslan vd., 2009, s. 139).

Örgütsel bağlılık; işletmenin korunması, itibarı, işletmelerin iş yapma şekillerinin savunulup desteklenmesi ve onaylanmasını ifade etmesinin yanında, işletmeye olan sadakati de anlatmaktadır. Bağlılık, çalışan bireylerin kendilerini işletmeye duygusal olarak yakın bulmalarını içermekte ve bireysel çıkarların yerine,

işletmelerin çıkarlarını savunmakta olan davranışlardan oluşmaktadır (Lee, 1971, s. 37).

### **2.3.3. Örgütsel İtaat**

Örgütsel itaat kavramı; örgütsel anlamda uyum şeklinde tanımlanmaktadır. Örgüt içerisindeki prosedürlerin ve kuralların, devamlı olarak kimse farkında olmasa bile sıkı bir şekilde takip edilebilmesi de örgütsel itaat olarak tanımlanabilir. Örgütsel itaat kapsamındaki çalışan; işletmelerin kurallarını, düzenlemelerini ve prosedürleri benimseyerek kabul eder. Çalışan, herhangi bir iş arkadaşı veya yöneticisi tarafından izlenirse de konulan kurallara gönüllülikle uyması gerekmektedir. Çalışanın, işe tam zamanında gelip, işyerindeki mola zamanlarına tam olarak riayet etmesi ve işini titiz olarak yapmasına ilişkin söz konusu davranışlar; örgütsel itaate örnek gösterilebilir (Turkoz vd., 2020, s. 850).

### **2.3.4. Kendini Geliştirme**

Kendini geliştirme; kişilerin, bilgilerini, yeteneklerini ve becerilerini geliştirmelerine yönelik davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin örgüt için daha çok katkılar sağlamak için, uzmanlık alanındaki gelişmeleri takip etmeleri, yeni becerilerin öğrenilmesi, çeşitli eğitim, konferans ve kurslara v.s. katılmaları; kendini geliştirme davranışlarıdır. Kişilerin kendi beceri ve bilgilerini geliştirme istekleri, yalnız başına yeterlilik göstermeyebilir. Beraberinde, işletme yönetimi tarafından gerekli imkanların sağlanması ve motive edilmeleri gerekmektedir (Poyraz ve Kara, 2009, s. 88).

### **2.3.5. Üye ve Örgüt Bütünleşmesi**

İşletme içerisindeki insan faktörünün, diğer pek çok üretim faktörlerinden daha büyük öneme sahip olduğu söylenebilir. İşletme yapısını değiştiren, şekillendiren, teknolojiyi kullanan ve oluşturan da insan faktörü olmuştur. İşletmelerin sosyal yapıları ne düzeyde iyi ve düzenli ise, işletme de aynı ölçüde sürekli ve dengeli şekilde faaliyetini sürdürebilmektedir. Örgüt-üye bütünleşmesi denilince; örgüt içerisindeki grupların, insanların ve söz konusu unsurların, örgütsel bir amaç doğrultusunda yaptıkları faaliyetler akla gelmektedir (Oktay, 1996, s. 291).

Yöneticilerin görevleri, bir bakıma işletme yapısı içerisinde, aynı tür uyum ve özelliklere sahip olan kişileri toplayabilmek, gerektiği takdirde bunları örgütsel davranış ve amaca yöneltmektir. Grup, bireylerin birbirlerini etkileyerek, grup



ilişkileri ile sınırlı görerek ve birbirlerine psikolojik bağlılık duyarak, bir araya gelmiş oldukları sosyal bir yapı olmaktadır (Oktay, 1996, s. 292).

### **2.3.6. İş Tatmini**

İş doyumunu, bireylerin tecrübesini ya da işini değerlendirmesi sonucunda oluşan, olumlu veya zevkli hisler şeklinde tanımlanmaktadır. Diğer bir anlatımla, iş ortamlarına bağlı, olumlu duyguların tamamı, iş tatmini yani iş doyumunu olarak tanımlanabilir (Doğan, 2009, s. 58).

İş tatmini, Vroom tarafından bireyin işini ya da iş deneyimlerini değerlendirebilmesinden kaynaklanabilen, zevk alınan ya da pozitif duygusal durumlar olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışları ve çalışanların iş tatminleri, genellikle pozitif ilişkilerini geliştirebilmektedir (Karaman ve Aylan, 2012, s. 42).

### **2.3.7. Görev Özellikleri**

Örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkabilmesinde etkisi olan faktörlerden birisi de görev özellikleri olmaktadır. Görevlere ait özelliklerin kişileri ÖVD gösterebilmeye yönlendirebilecekleri belirtilmektedir. Kişiye çekici ve anlamlı gelebilen görevler, sorumluluk veren iş ortamı ve öz denetime izin veren yönetim anlayışı; örgütsel bağlılığı, içsel anlamda güdülenmeyi, iş tatminlerini arttırdığından dolayı çalışanların vatandaşlık davranış biçimleri etkilenebilmektedir (Podsakoff vd., 2000, s. 513).

### **2.3.8. Kişilik Özellikleri**

Bireylerin hayattaki zorluklara karşı bakış açıları, onların işlerini yapabilmeye veya sürdürebilmeye ilişkin çabalarını belirlemektedir. İyimser kişilerin, içsel motivasyonları oldukça yüksek olduğundan, işlerin daha iyiye gidebileceğine olan inançları da yüksek olmaktadır. Bir şeyler yapılırsa, sonuç da değişir düşüncesinde olduklarından, umursamaz tavırlar sergilemeleri söz konusu değildir. Başarı faktörlerini etkileyen motivasyon çeşitlerinin en önemlilerinden biri, içsel motivasyon olmaktadır (Baltaş, 2000, s. 133).

İçsel motivasyon, kişiye bağlı bir durum olması nedeniyle, dışsal motivasyon gibi sürekli itici bir güce ihtiyaç hissetmezler. Dışa yönelik özelliklere sahip olanlar, ÖVD'yi göstermeye daha yatkındırlar. Genelde nevrotik ve içe dönük kişiler,

bireysel endişeleriyle oldukça meşgul olduklarından, işletmelerin gerekleriyle ve başka çalışanların problemleriyle ilgilenebilmek için gereken duygusallıklara sahip olmadıklarından dolayı, ÖVD'yi gösterememektedirler (Dündar vd., 2007, s. 107).

### **2.3.9. Örgütsel Sessizlik**

Örgütsel sessizlik kavramı; çalışan bireylerin, işleriyle ilgili sorunlar ve konular hakkında olan bilgilerini, kaygılarını ve görüşlerini kendilerine saklamaları, bilinçli bir şekilde, yönetimle paylaşmamaları olarak tanımlanmaktadır. Sessizlik kavramını; değişimi düzeltebilme veya etkileyebilme yeteneklerine sahip olan bireylere karşı, çalışanın; örgütsel konu veya sorunlarla alakalı, davranışsal ve duygusal değerlendirmeler hakkındaki, samimi düşüncelerini gizlemesi şeklinde tanımlanabilmektedir (Turgut ve Akbolat, 2017, s. 360).

Sessizlik kelimesi, sükût, gürültülü olmama durumu şeklinde tanımlanıp, konu ile ilgili edebiyat incelendiği takdirde, birtakım bilim dallarının, sessizlik kavramına çeşitli anlamlar yükledikleri görülmektedir. Sessizlik kavramı; psikolojide özgüvensizlik, içine kapanma gibi pek çok anlam ifade ederken, sosyolojide ise eylemsizlik şeklinde tanımlanabilmektedir. Sessizlik kavramı, fazla boyutlu, muğlak ve kaygan olduğundan, anlaşılabilmesi kolay olamayan kavram şeklinde tanımlanabilmektedir (Durak, 2012, s. 404).

### **2.3.10. Örgütsel Adalet**

Örgütsel adalet kavramı; dağıtım adaleti, etkileşim adaleti ve prosedür adaleti şeklinde üç farklı açıdan değerlendirilebilir. Örgütsel adalet; çalışanların, buldukları örgüte sağlamış oldukları katma değer karşılığında, almaları gereken en ideal ödüllerin ölçüsünü ortaya koymaktadır. Prosedür adalet; Örgütün amaçlarına ulaşmak için, alınacak kararlar doğrultusunda kullanılacak prosedürlerin, adil bir şekilde uygulanmasına yönelik adalet biçimidir. Son olarak, etkileşim adalet ise; yöneticilerin, formel prosedürleri uygulamaları ve kabul ettirmeleri esnasında, sergileyecekleri adil davranışlar sonucu oluşan adalet biçimidir (Karaman ve Aylan, 2012, s. 35).

ÖVD'yi etkilemekte olan esas faktör, adalet algılamaları olmaktadır. İşletmede çalışan bireylerin, adalet algılamaları negatif yönde ise, örgütsel bağlılık ve performanslarının düşmesinin yanında, adaletsizliği ortadan kaldırmak için, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına karşı olumsuz davranabilmektedirler. Örgütsel

adalet algılamaları pozitif yönde ise, örgüte bağlılıkları artmakta ve performansları yükselmektedir. Çalışan bireyler; örgütsel adaleti, algılamış oldukları yönde tutum geliştirmekte olup, geliştirmiş oldukları tutumları da davranışlara dönüştürmektedirler (Ashforth ve Mael, 1989, s. 22).

## **2.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI**

Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların işletme üyelerine veya işletmeye yönelik, asgari zorunlulukların ve rol gerekleri ilerisinde sergilenmekte olan davranışlar şeklinde, performans ya da görev tanımlamaları içinde yer almayan birtakım davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Yeşiltaş, vd., 2011, s. 174). Bu kısımda, özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem izah edilecektir.

### **2.4.1. Özgecilik**

Özgecilik kavramı, işletmelerdeki çalışanların açık bir şekilde gönüllü olmak suretiyle, diğer çalışanlara yardımda bulunarak, onların etkililiğini ve performanslarını arttırmaya yönelik davranışlarda bulunmaları şeklinde tanımlanabilir. İşletme içerisindeki uzman, kıdemli veya deneyimli çalışanların, yeni katılan meslektaşlarına yardımda bulunmaları, özgecilik davranışı şeklinde kabul edilebilmektedir. İşletme içerisindeki kişilere yönelik yardım etme davranışlarını belirten özgecilik kavramı, kişisel seviyede birer davranış olup, sonuç olarak da örgüte yarar sağlamaktadır (Ashforth vd., 2008, s. 327).

### **2.4.2. Vicdanlılık**

Vicdanlılık kavramı; işletmelerdeki üyelerin, kendilerinden beklenen formal rol davranışlarının ilerisinde davranışlar sergilemelerini ve gönüllü olmaları gerektiğini ifade etmektedir. Vicdanlılık kavramı, formel rolden ayırılması zor olan, örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Formel rolle, vicdanlılık boyutu arasında olan türsel farklılıklar bulunmamaktadır. Vicdanlılık kavramının, ÖVD olarak kabul edilebilmesinin nedeni; her çalışandan, işletmelerin kurallarına, düzenlemelerine uygun hareket etmelerinin istenmesi ve çoğunluğun da bu şekilde davranmasından kaynaklanmaktadır (Karaman ve Aylan, 2012, ss. 39-40).

### **2.4.3. Centilmenlik**

Centilmenlik, az ilgi gören örgütsel bir davranış türü olarak bilinmektedir. Centilmen kişiler, küçük meseleleri fazla büyütmemekte ve bunları memnuniyetle karşılamaktadırlar (Basım ve Şeşen, 2006, s. 84).

### **2.4.4. Nezaket**

Nezaket kavramı; örgüt içerisinde işin yükümlülükleri nedeniyle sürekli olarak iletişim içerisinde olmalarını gerektiren, aynı zamanda birbirlerinin kararlarından ve işlerinden etkilenen işletme üyelerinin sergileyecekleri pozitif davranışlar şeklinde tanımlanabilmektedir. Yüksek oranda iletişim becerilerine sahip olabilme, örgütler için eşgüdüm ve başarıya giden bir yoldur. Nezaketli davranışlara; hatırlatma, önceden haberdar etme, danışma ve bilgi alışverişi örnek olarak gösterilebilir (Karaman ve Aylan, 2012, s. 41).

### **2.4.5. Sivil Erdem**

Bütünsel olarak işletmeye olan makro seviyede ilgiyi, bağlılığı, örgütsel hayata gönüllü ve aktif olarak katılım sağlamaya, sivil erdem denilmektedir. Yönetime katılmak, işletmelerin önündeki tehditleri engellemeye çalışmak, fırsatları takip etmek, işletmeler için en iyisini yapabilmeye çalışmak gibi birtakım olumlu davranışlar da bu boyut kapsamında olmaktadır (Bell ve Menguc, 2002, s. 141).

## **2.5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ TEORİLER**

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramına kaynaklık eden çalışmalar; iş birliği yapma istekliliği, bu örgütlere önemli katkılar sağlamaktadır. İşletmeler, örgütsel vatandaşlık hakkında araştırmalar yapmalı, onun bilimsel yönünü ve kuramsal geçmişini iyi incelemelidirler. Bu kısımda, Barnard'ın çalışmaları, Katz ve Kahn'ın çalışmaları, Gouldner'in çalışmaları ve Blau'nun çalışmaları incelenecektir.

### **2.5.1. Barnard'ın Çalışmaları**

Kavram olarak örgütsel vatandaşlık davranışı ilk defa 1930'lu yıllarda Chester Barnard tarafından incelenmiştir. Rol davranışı, örgütçe iş sözleşmelerinde önceden belirtilmemiş olan, işverenin vereceği herhangi bir mükafata bakılmaksızın, çalışan kişilerin, gönüllü bir şekilde işletme için faaliyette bulunmaları olarak ifade edilmektedir. Barnard'a göre örgüt, toplu iş birliği çabalarıdır. İşletmeleri oluşturan, bireyler değil, söz konusu bireylerin iş birliğine dayanan ve gönüllü bir biçimde

işletme içerisinde yaptıkları davranışlarıdır. Gönüllülük, Barnard açısından yetenek, kavram olarak verimlilik ve beceriden farklıdır (Deniz, 2020, s. 1210).

Fedakârlık; işi yapanın kendinden ödün vermesi, feragat etmesi ve katlanma gibi farklı kavramlarla açıklanabilmektedir. Barnard'ın düşüncesine göre; biçimsel organizasyonlara katkıda bulunabilme gönüllülüğüne dair iki gerçeklik olduğu söylenebilir. İlki; gönüllülüğün yoğunluk derecesinin büyük farklar göstermesi, ikincisiyse; kişilerin gönüllülük yoğunluğu dereceleri sabit olmayıp, ilişki ve kişilere bağlı olarak düzensiz oluşudur (Öğüt ve Öztürk, 2007, s. 31).

### **2.5.2. Katz ve Kahn'ın Çalışmaları**

Kahn ve Katz 1966 yılında, ekstra rol davranış biçimleri sergileyen çalışanların vatandaşlık davranışlarında bulduklarını ifade etmişlerdir. İlk kez Kahn ve Katz tarafından 1966'da yayınlanan Örgütlerin Sosyal Psikolojisi (The Social Psychology of Organizations) adlı kitaplarında, işletme içerisindeki ilişkilerin analizleri yapılmış olup, işletmelerin etkinlik ve işleyişleri adına gereken kişisel davranış biçimlerini, üç ana başlık etrafında toplamışlardır. Bunlar, kişilerin işletmeye girişleri ve işletme için çalışmalarına devam etmeleri adına ikna edilmeleri, çalışanların işin gerektirdiklerini güvenilir bir şekilde yapmaları ve işin gerektirdiklerinin ötesinde kendiliğinden ve yenilikçi davranışlarda bulunmaları şeklinde sıralanabilir. Sistemi koruma adına faaliyetlerde bulunma ve iş arkadaşları ile iş birliği yapma, işletmenin gelişebilmesi amacıyla fikirler sunma, işletmelerin dış çevreyle olan ilişkilerinde, onun olumlu algılanmasını sağlayabilecek çalışma ortamını yaratma ve daha çok katkı sağlayabilme işletmeler için vazgeçilmez olmalıdır (Katz, 1964, s. 138). Ayrıca ÖVD işletmenin ve çalışanların verim ve etkinliğini arttıran üstün rol davranışlarını kapsamaktadır (Katz, 1979, s. 53).

Ekstra rol davranışlarının; örgüt sosyal mekanizmasının herhangi bir biçimde yürümesini sağlayan bütün jestleri kapsayan, alışlagelmiş görev performansına yönelik davranışlarıyla doğrudan ilişkili olmadığı belirtilmiştir. Ekstra rol davranışları; küçük meseleleri büyük sorunlar haline getirmemeyi, iş ile ilgili sorunlarda öteki çalışanlara yardımda bulunmayı, diğer çalışan kişilerin kendi gruplarına girişlerini kabullenmeyi, işletmenin kaynaklarını korumayı, işletmelerdeki kişilerarası çatışmalara katlanmayı veya çatışmaları azaltma çabalarını içermektedir (Fisher ve Härtel, 2004, s. 4).

### 2.5.3. Gouldner'ın Çalışmaları

Örgütsel vatandaşlık davranışının kuramsal temellerini oluşturan çalışmalardan birisinde Gouldner'in Karşılıklılık Norm Teorisi'dir. 1960'larda bireylerin işletme içerisindeki davranışları araştıran Gouldner, "Karşılıklılık Norm Teorisi" ile kişilerin elde etmiş oldukları yarara karşın, olumlu davranışlar göstereceklerini ve bu davranışları yöneticilerin biçimlendirdiğini öne sürmüştür. Gouldner'ın tanımına göre; ÖVD içinde karşılıklılık normundan söz edilebilmesi için, öncelikle bireylerin kendilerine yardımda bulunanlara zarar vermemeleri ve onlara yardım etmeleri gerekmektedir (Gürbüz, 2007, s. 75).

Gouldner'ın ortaya attığı karşılıklılık norm teorisinden yola çıkıldığında, işçilerin çalışma arkadaşlarına ve örgütlere karşı ÖVD sergilemelerinin nedenleri şöyle söylenebilir (Tokgoz vd., 2012, s. 98);

1. Bireyler, yöneticiler ve örgütleri kendilerine birtakım olanaklar sunulduğu için cevap verme zorunluluğunda hissedebilirler, ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışlarını da sergileyebilirler.

2. Bireyler ÖVD sergilediklerinde, işletmelerinin genelde karşılık vereceklerini düşünebilirler.

Bireyler maddi sıkıntı içerisindeyken, başkalarının yardım etmesi veya ihtiyaç duydukları esnada kendilerine gösterilecek olan ilgi, karşılıklılık normunun ortaya çıkabilmesinde etkili olabilmektedir. Burada yapılan fedakarlığın derecesi ve ihtiyacın şiddeti, bireylerin karşıdaki kişilere duyduğu minnetin derecesini etkilemektedir (Koşar, 2018, s. 781).

Örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili yapılmış olan araştırmalarda genellikle, Karşılıklılık Normu'na yer verilmektedir. Buna göre; işinden tatmin olmuş olan çalışan, işletmenin kendisi ile ilgilenmesi durumunda bir karşılık verebilmek amacıyla, ekstra davranışlar ortaya koymaktadırlar. Birey, gördüğü iyilik ve yardım karşılığında minnet duygusu hissedebilmekte ve bunun karşılığında pozitif davranış sergilemesi mümkün olabilmektedir (Koşar, 2018, s. 783).

### 2.5.4. Blau'nun Çalışmaları

1964'te Blau tarafından yayımlanmış olan "Exchange and Power in Social Life" adlı makalede; bireyin davranışının yalnızca değişimlere tutunduğu iddia edilip, "sosyal değişim" adlı teorisinin ortaya çıktığı söylenmektedir. Blau, sosyal

değişim ile ekonomik değişimi birbirinden ayırmıştır. Ekonomik değişimleri, bireylerin maddi olarak kazanç elde etmeleri için yaptığı davranışlar bütünü olarak isimlendirmiştir. Kişiler arasındaki ekonomik değişimler ilişkisinin sahip olduğu yapı biçimsel olup, belli sözleşme ve işlemlere dayanmıştır. İlişkideki taraflar, sözleşmelerde ve formel rollerde gerekliliğin dışında, işbirlikçi ve gönüllü davranışları sergilememektedirler (Blau, 1964, s. 279).

Sosyal değişimler, yapılan bir işin sonucunda kişilerin elde etmek istedikleri kazanç ile bu kazançların sürekliliğinin sağlanabilmesi ve buna karşılık verme ihtiyaçları için göstermiş oldukları gönüllü davranışlar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Sosyal değişimlerden elde edilmiş olan kazanç, parasal değerlerle ifade edilmez, şeklinde tanımlanmaktadır (Blau, 1964, s. 2).

Sosyal değişimlerden, elde edilecek kazançlar için pazarlık söz konusu olmayıp, kişilerin isteğine bırakılmaktadır. Sosyal değişimler sonucu elde edilecek özel kazançlar, arkadaşlığın ve karşılıklı desteğin birer sembolü olarak tanımlanabilirler. Sosyal değişimler, hesaplanan temellere dayanmayıp, ekonomik değişimlere, işlemlere ve sözleşmelere dayanmaktadır (Şahin, 2012, s. 132).

Sosyal değişimlerde de ekonomik değişimlerdeki gibi, yapılacak katkıların bir karşılığı olarak kazanç ve geri döneceği beklentileri vardır. Çalışanlar ve yöneticiler arasında oluşan sosyal değişimler, bireyleri görevlerinde çok daha yaratıcı ve aktif olmaya, sorumluluklarının artmasına ve iş için çok daha fazla enerji ve zaman harcamaya yönlendirmektedir. Çalışanların göstermiş olduğu ekstra çabaların sonunda, yöneticisinden takdir görme, terfi gibi karşılıklar beklemektedirler (Schlechty, 2005, s. 9).

İnsanların, elde ettikleri yararlar karşılıklı olumlu davranışlar göstereceği temeline dayanır. Karşılıklılık Normunun söz konusu olabilmesi için, öncelikle kişilerin kendilerine yardım edenlere, yardım etmeleri ve onlara zarar verecek herhangi bir davranıştan kaçınmaları gerekmektedir. Bu kısımda, sosyal mübadele teorisi, eşitlik teorisi, karşılıklılık normu teorisi ve lider-üye etkileşimi teorisi izah edilecektir.

#### **2.5.5. Sosyal Mübadele Teorisi**

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili teorilerden “Sosyal Mübadele Teorisi”, ilgili tarafların ödüllendirilmek isteği içerisinde sosyal ilişkiye girdiği ve bunu

sürdürmesi esasına dayanmaktadır. Sosyal değişimden söz edilebilmesi için, ilk önce karşılıklı olarak bağımlılık olması gerekmektedir. Sosyal değişimde taraflar; işverenler, çalışanlar, yöneticiler, sendikalar, müşteriler ve tedarikçiler olabilir. İlgili taraflar, değişimler esnasında birbirlerine farklı sosyo-duygusal ve ekonomik çıktılar olmak üzere iki çeşit çıktı sunarlar (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010, ss. 4-5).

Sosyo-duygusal çıktılar, bireylerin saygı ve sosyal gereksinimlerine işaret etmektedir. Ekonomik çıktılar ise, somutturlar ve finansal özellik taşırlar. Genelde sosyo-duygusal çıktılarda, ilişki uzun vadeli nitelikler taşırken; ekonomik çıktılarda ise, ilişki kısa vadeli nitelikler taşımaktadır (Bolat vd., 2009, s. 221).

### **2.5.6. Eşitlik Teorisi**

Adams'ın geliştirmiş olduğu eşitlik teorisi, motivasyon teorilerinden biridir ve iş tatminsizliği ile iş tatmini hususlarını ele almaktadır. Teoriye göre; bireylerin tatmin olma derecesi ve iş başarısı, çalıştığı ortam ile ilgili olarak algılamış olduğu eşitliliğe bağlı olmaktadır. Adams; iş tatminlerinin bireyin algılayacağı girdi ile çıktı dengelerine göre belirlendiğini, kişinin sarf ettiği çabalar sonucunda elde edeceği sonuçları; aynı ortamda çalışan başkalarının sarf etmiş oldukları çabalar ve bu çabalar sonucunda elde ettikleri çıktılar ile karşılaştırıldığını söylemektedir. Girdiler; tecrübe, eğitim, bağlılık ve çaba iken, çıktılar da girdilerin karşılığında bireyin alacağı ücret, ödüller, farkındalık ve sosyal ilişkilerdir. Eşitliğin sağlandığı süreç, esas olarak bireyin psikolojik sözleşmelerini değerlendirme biçimi olarak tanımlanabilir (Huseman vd., 1987, s. 222).

Bireyin kendilerine ait olan girdi ile çıktılarını başkaları ile karşılaştırabilmesi, algılara ve objektif verilere göre değişebilmektedir. Psikolojik eşitliliğin iki tarafı da dengede ise, birey eşit ölçüde davranıldığını hissetmektedir. Eşitlikte denge söz konusu değil ise, bu durum bireyler tarafından eşitsizlik olarak algılanmaktadır. Bu durum, yüksek ücretler alındığı zaman, neden çalışanlara adil geldiğinin anlaşılmasını sağlamaktadır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010, s. 5).

Yüksek ücret alanlar, diğer çalışanlardan daha çok çaba, daha fazla zaman harcıyorsa ve onlardan daha kıdemli ise, bu dağılımın adaletli yapıldığı düşünülmektedir. Bireylerin, kendilerini karşılaştırdığı diğer bireylerden daha çok girdi sağlayıp, karşılığında o kişilerle aynı düzeyde çıktılar alındığı düşünüldüğünde, bu durum karşısında eşitlik algısı bozulmaktadır (Durmaz, 2016, s. 46).





kendilerine yardım edene, bir şekilde yardımla karşılık verecekleri varsayımına dayanmaktadır (Gouldner, 1960, s. 161).

Karşılıklılık teorisi; insanların kazandıkları yararlar karşılığında, olumlu davranışlar göstereceğine dayanır. Karşılıklılık normunda öncelikle; kişilere yardım eden kişilere yardımcı olmaları ve onlara zararı dokunacak bir davranışta bulunmamaları istenmektedir. Evrensellik özelliği vardır fakat; norm sonuçlarına, gelişen durumlara, gösterilen değere ve de kişinin karakteristik özelliklerine göre değişebilmektedir. Yapılan yardımla, elde edinilen kazanç değeri, kişinin yardım ihtiyacına bağlı olmaktadır (Uysal, 2020, s. 308).

### **2.5.9. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi**

“Lider Üye Etkileşimi Teorisi”nin kuramsal temeli, lider ile üye arasındaki etkileşime ve bir değişim süreci içinde gelişen veya belirlenen iş rolleri ile dikey ilişkilere dayanmaktadır. Geleneksel bir biçimde tanımlanmakta olan liderlik; gruptaki insanları belirli amaçların etrafında toplayıp, bu amaçların gerçekleşmesi için kişileri harekete geçirebilme yönünde gereken nitelik, tecrübe ve yeteneğe sahip olabilmekle ilgili pek çok özelliğin tamamını ortaya koymaktadır. Uzun zaman boyunca, çoğu liderlik kuramları, genellikle ya belirli durumlar karşısında liderin göstereceği davranışlar üzerinde ya da liderin belirgin birtakım özelliklerinden kaynaklanan liderlik türleri üzerinde durmuşlardır (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014, s. 36).

İlk olarak 1970’lerden sonra ortaya çıkan “Lider Üye Etkileşimi Teorisi”, daha sonraki yıllarda yoğun bir biçimde araştırılmasına rağmen, çalışmalarda kullanılmakta olan ölçeklerin, gereken psikometrik koşulları sağlayamadığı ve belli kuramsal temellere dayandırılmadığı ileri sürülmüştür. Bu yaklaşımlar genel olarak, tek tipte üst-ast ilişkisine dayanmaktadır. Lider Üye Etkileşimi kuramı ise, çeşitli liderler ile astlar arasında bulunan farklı ilişkilerin gelişebileceği üzerinde durmaktadır (Baş vd., 2010, s. 1013).

“Lider Üye Etkileşimi Kuramı” (LUE), liderlik süreci ve sonuçları arasındaki ilişkileri inceleyen ve fazlasıyla dikkat çeken teorilerden biridir. LÜE Modeli, öncelikle öngörücü bir model değildir, tanımlayıcı bir modeldir. Diğer bir ifadeyle LÜE, lider ile üyeler arasındaki ilişkilerin, liderin etkinliğini ve değişim kalitesini açıklamak için çaba göstermemektedir. LÜE Modeli, ikili ilişkiler ile ilgili olmakla

birlikte, bu ilişkilerde astlar ile liderler arasında olan farklılıkları göz önünde bulundurmaktadır (Aslan ve Özata, 2009, s. 97).

## **2.6. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ NEDENLERİ VE SONUÇLARI**

Bu kısımda, örgütsel vatandaşlık davranışlarının, çalışanların işgücü devri ve örgütsel performansını nasıl etkilediği izah edilecektir.

### **2.6.1. Örgütlerin Vatandaşlık Davranışı Sergilemelerinin Nedenleri**

ÖVD; gönüllü, karşılığında ödül olmayan, beklentisiz ve beklenen rollerin ötesinde olan davranışlardır. Örgütler de bireyler gibi beklenti dışı davranışlar sergileyebilirler. Örgütlerin, vatandaşlık davranışı sergilemelerinin sebepleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Özdevecioğlu, 2009, s. 52);

1. Tedarik zincirlerinin bir parçası olmak,
2. Aynı işletmelerin satıcıları veya bayileri olmak,
3. Benzeri konularda mağdur edilmemek,
4. Rekabete karşı ortak duruşlar sergilemek,
5. Sektörel iş birliği yapmak,
6. Ortak projelerde yatırım yapmak,
7. Ortaklık yapılan işletmelere dış kaynak sağlamak,
8. Konsorsiyum oluşturabilmek.

### **2.6.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İşgücü Devrine Etkileri**

Kendilerini örgüte aday olan çalışanlar; örgütte uzun zaman kalabilir, örgütün başarısına birçok yönden katkıda bulunabilir ve daha kaliteli üretimde bulunabilirler. ÖVD'nin, bir örgütte benimsenmesi; örgüt içerisinde olumlu iş ortamını arttıracaktır (Özdemir, 2009, s. 1).

### **2.6.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Performansına Etkileri**

“Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”nı gönüllülüğe dayalı bireysel davranışlar olarak tanımlayan araştırmacılar, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın örgütsel performansları arttıracak olduğunu ileri sürmüşlerdir. Örgütsel vatandaşlık davranışları sergilenen işletmelerde, çalışanlar arasındaki çatışmalar azalabilir ve örgütün sosyal mekanizmasının işleyişi kolaylaşabilir (Özdemir, 2009, s. 31).

Örgütsel vatandaşlık davranışının olumlu etkilerinden birisi, düşük iş gücü devridir (Korkmaz, 2016, s. 110).

ÖVD'nin örgüt başarısına katkı sağlamasının veya örgüt performansını arttırmasının sebeplerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Özdemir, 2009, s. 33);

1. Örgütü, çalışan bireyler bakımından daha çekici hale getirir,
2. Örgütsel başarıların sürekliliğini arttırabilir.
3. Devamlılık sağlayabilen motivasyonu, takım ruhunu oluşturulabilir,
4. Zamandan ve enerjiden tasarruf edebilir,
5. Çalışanlar arasında yardımlaşabilmeyi sağladığından, iş ile ilgili birtakım problemlerin ortaya çıkmasını önleyebilir,
6. Çalışan bireylerin görev tanımlarının belirlenmiş olması, iş yapanlar açısından vicdanlılığı arttırabilir,
7. İşletmelerin olumlu taraflarını ön plana çıkarabilir,
8. Çalışanlar arasında iletişimi güçlendirebilir,
9. Örgütü dış tehditlerden korur ve korumacı tutumu geliştirir.
10. Örgütteki itaat olgusu, görev prosedürlerinin içselleşebilmesini sağlar.
11. Performans ve teşebbüsü yükselterek, ek sorumluluklar alınmasına sebep olur.
12. Çalışanların, ileri düzeydeki kurslara katılımlarını sağlayarak, farklı beceriler oluşturmalarına ve kendilerini geliştirmelerine sebep olur.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### CAM TAVAN ALGISI

Cam tavan; kadın çalışanların açık bir biçimde ortaya çıkarılmadıkları, çoğunlukla toplumsal cinsiyet ayrımının bir uzantısı olup, meşru görünen uygulamaların ardına saklanıldığı için, bu engelleri tespit etmek zorlaşmaktadır. Cam tavan kavramı, zamanla çeşitli çalışmalarda farklı isimlerle anılmakta olup, kadın çalışanların kariyerlerinde ilerlemesine mâni olan görünmeyen engeller olarak tanımlanmaktadır (Tükeltürk ve Perçin, 2008, s. 113).

İşletmelerde, çalışanlar üzerindeki bu engelleri kaldırmak için yapılacak olan düzenlemeler, kadın çalışanların da üst kademe yöneticilikten yararlanmasını sağlayacaktır. İşletmeler; kadın çalışanlarına eşit davranıp, esnek çalışma saatleri uygulayarak, tüm çalışanlarına kariyer basamaklarında eşit imkanlar sunarak ve kadın çalışanların başarısını ödüllendirerek, bu sorunlarını ortadan kaldıracıktır. Eşit eğitim ve eşit ücret olanağı sağlanması, kadın çalışana terfi etmede eşit imkanlar sunulması, ayrımcılığın ortadan kaldırılması, terfide liyakatın esas alınması gibi tedbirler yararlı olmaktadır (Cohen vd., 1998, s. 711).

Çalışanın işletmedeki olumsuzluklar sebebiyle işten ayrılışı, diğer çalışanın işletmeye bakışını olumsuz olarak etkilemektedir. Çalışanların işten ayrılmasının, diğer çalışanlar üzerinde işi bırakma yönünde sürükleyici bir etkisi olabilmektedir. Başlıca sebebi ise; işten ayrılan çalışanların, yeni işe başladıkları işletmelerindeki iş olanakları için, ayrıldıkları iş yerindeki arkadaşlarını işlerinden ayrılmaları için ikna etmeleridir. Cam tavan algısıyla işten çıkan kadın çalışanlar için de aynı olay söz konusu olmaktadır. Bu tip durumlar da çalışan devrini yükselterek işletmelerin büyük kayıplar vermesine neden olmaktadır (Cohen vd., 1998, s. 716).

Cam tavan algısına maruz kalanların en sık karşılaştıkları netice, motivasyon kaybı olmaktadır. Nitekim kariyerlerinde ilerleme imkanlarının sınırlı olması ya da karşılaştıkları engelleyici faktörler; çalışan için, istediği hedefe ulaşamayacağı düşüncesiyle isteksizlik oluşturmaktadır. Hedefi olmayan ya da amacına ulaşacağına inanmayan çalışan, güdülenemediğinden motivasyonu düşük olmaktadır (Tükeltürk ve Perçin, 2008, s. 114).

### **3.1. CAM TAVAN ALGISI İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

Cam tavan, iş hayatındaki çeşitli azınlık grupların ve kadınların, kariyer merdiveninde ilerlemelerini önleyip, görünmeyen algısal ve örgütsel engeldir. Cam tavan, başta kadınların iş hayatındaki engellenişi manasına gelmekteyken, kapsamı zamanla genişlemiştir. Yaşlıları, cinsel azınlıkları ve engellileri de kapsayacak duruma gelmiştir (Anafarta vd., 2008, s. 113). Bu kısımda; cam tavan algısının tanımı yapılmış ardından benzer kavramlarla olan ilişkisi incelenmiştir.

#### **3.1.1. Cam Tavan Algısının Tanımı**

Yöneticilik pozisyonuyla çalışmış kadınların, belli aşamalardan sonra yükselişlerini engelleyecek faktörlerin tamamına Cam Tavan Sendromu ya da Cam Tavan denilmektedir. Cam Tavan isminden de anlaşıldığı gibi görünmeyen bir engel olarak tanımlanmaktadır (Gül ve Oktay, 2009, s. 421).

Cam Tavan araştırmasının odak noktası, kadın çalışanları üst pozisyona yükseltmek ve ücret artışlarını oluşturmaktır. Cam Tavan, ekonomideki kalifiye bir insanın, ırk veya cinsiyet ayrımıyla, işletmenin alt kademesinde tutulmasını açıklar. Tavan, yukarı çıkmaya engel olmayı, cam ise resmi olmayanı ancak hissedilen olguyu temsil etmektedir. Kısacası görünmez ve resmi olmayan bir engeldir (Cotter vd., 2001, ss. 656-657).

Evli ve çocuklu kadınların iş hayatında erkek meslektaşına göre, daha az ödül ve terfi aldıklarını anlatmak için kullanılmıştır. Cinsiyet, iş yaşamı içindeki önemli belirleyicilerdendir. Dolayısıyla cam tavan kavramı, ataerkil toplumlardaki erkek üstünlüğünün kabul edildiği görüşü, kendisini iş hayatına da yansıtır. Mesela; çocuklu kadının erkeğe göre çocuğuyla daha çok ilgilenmesi gerekliliği, iş hayatına uyum sağlaması bakımından olumsuzluğa neden olabilir (Broadbridge ve Weyer, 2006, s. 442).

Cam tavan denildiği zaman akla ilk gelen çağrışım, kadın çalışanların iş hayatında engellenmesidir. Ancak kapsamı genişletilerek yapılmış en yeni tanımıyla, engellileri, cinsel azınlık gruplarını ve yaşlıları da kapsamaktadır. Cam tavan kavramını; kadınlar ve diğer azınlık gruplarının çalıştıkları işletmelerde, üst kademelere ilerlemelerinin önündeki görünmeyen engeller oluşturmaktadır. Kadın çalışanların, erkek çalışanlardan daha az terfi ve ödül almaları bu kavramı açıklayıcı

durumdadır. Cam tavan kavramıyla ilgili türlü tanımlar yapılmaktadır. Tanımlamalardan bazıları şu şekildedir (Weyer vd., 2006, ss. 8-9);

1. Cam tavan, işletmede kadın çalışanların yönetimde, belirli bir yerden sonra yükselmelerini önleyen görünmez engeller olarak ifade edilmektedir.

2. Cam tavan, kadın çalışanları güçlü, yüksek gelirli ve mevki sahibi olacakları işlerden alıkoyan engellerdir.

3. Davranış, ön yargı ve tutumlardan oluşan engelleri ifade etmektedir.

4. Kadınların; buldukları kademelerden, görünmeyen ve sebepsiz engellerden dolayı, yönetimin üst kadrolarına terfi edememeleridir.

5. Yönetim kademelerine yükselmelerde ayrıcalıktır.

6. Cam tavan, başarılı kadınların dahi göz ardı edildikleri, belli bir engelin tanımının olmadığı, işletmede ilerlemeye engel olan ve aşılmayan bir kavramdır.

7. Cam tavan, çalışanların köken ve ırklarıyla ilgili olan ayrımcılıkları içermektedir.

Kadın çalışanların yönetim biriminde çalışmasının sakıncalı olacağı ve olumsuzluk yaratacakları düşünülmektedir. Büyük ölçekli işletmelerde, finansman ve ürün geliştirmek gibi yöneticilik vasfındaki bölümlere, kadınların geçmelerine fırsat verilmemektedir. Engel kavramıysa, cam duvar olarak tanımlanmaktadır. Cam duvar, kadın çalışanların ilerlemesini engelleme olarak tanımlanmaktadır. Kadınların ekonomik, sosyal hayattan soyutlanmaları ve erkek egemenliğindeki bir toplumda, cam tavan algısına maruz kaldığını belirtmek için de kullanılmaktadır (Ersoy, 2009, s. 219).

### **3.1.2. Cam Tavan Algısı ve Benzer Kavramlar**

Cam tavan kavramı, kadın çalışanların iş dünyasında karşılaştıkları görünmeyen engelleri tanımlamak için kullanılmaktadır. Azınlıkların veya grupların karşılaştıkları sorunlar için yeni kavramlar geliştirilmektedir (Gül ve Oktay, 2009, ss. 426-427);

1. Ters cam tavan; kadınların yoğun olduğu sektörlerde erkek çalışanların kariyer yapmalarını ifade etmektedir.

2. Bambu tavan; doğu Asyalı olanların, yükselmelerine karşı olan engelleri anlatmaktadır. Gerekçesi ise, liderlik potansiyelleri olmaması ya da iletişim kabiliyetlerinin yetersiz olmasıdır.

3. Beton tavan; beyaz kadınların cam tavan algısına maruz kalırlarken, azınlığa mensup kadınların daha katı engellerle karşılaşmasıdır.

4. İkinci cam tavan; ilk engelin aşılması halinde ikinci bir engelin çıkacağı anlamını ifade etmektedir.

5. Cam merdiven; kadınların yoğun olduğu sektörlerde erkek çalışanların hızla ilerlemelerini anlatmaktadır.

6. Cam labirent; güç harcayarak çıkışı bulmaktır. İş yaşamındaki engellerin çetrefilli olduğunu anlatmaktadır.

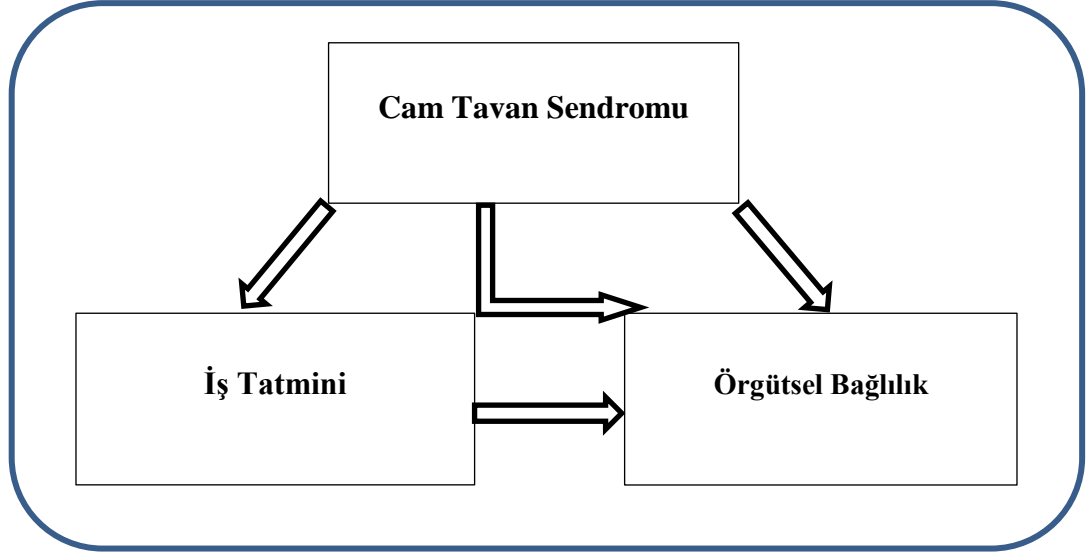
7. Yapışkan zemin; kamu işletmelerinde alt pozisyonlarda çalışan kadınlar, genellikle terfi alamamakta ve aynı yerlerinde kalmaktadırlar. Bununla beraber ücretleri de genellikle düşük olmaktadır.

8. Yapışkan merdiven; işletme merdivenindeki yükselme zorluğunu ve çabasını ifade etmektedir.

### **3.2. KADINA YÖNELİK CİNSİYET AYRIMCILIĞI VE TEORİLER**

Erkeğin egemen olduğu dünyada; kadınlar, çalışma yaşamında siyasi, ekonomik ve toplumsal açıdan eril bir anlayışa maruz kalmaktadırlar. Kadınlar, toplumsal anlamda, mesleğin de cinsiyetini belirleyen bir anlayışla, kamusal alanı deneyimlemektedirler. Kadın çalışanların üst yönetim pozisyonlarına gelirken, çok sık karşılaştıkları engellerden biri de cinsiyet ayrımcılığında olmaktadır. Yönetimde cam tavan, kadın çalışanların yönetimin üst kademelerine gelememe nedenleri içinde yer almaktadır. Yine kadınların liyakat ve başarılarına bakmadan ilerlemelerine engel olan, açıkça görünmeyen ve ifade edilmeyen engellerin bütünü olarak tanımlanmaktadır (Can, 2013, s. 213).





**Şekil 10.** Kadın Çalışanların Cam Tavan Sendromu, İş tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

**Kaynak:** (Erdirençelebi ve Karakuş, 2018, s. 211).

Dünyada, iş hayatına katılan kadınların sayısının artmasına rağmen, kadınların işe başladıktan sonra, kariyerlerinde yükselmeleri güçleşmektedir. Dünyada toplam nüfusun yaklaşık yarısını kadınlar oluşturmaktadır. Buna rağmen, çalışma hayatındaki kadınlar, yönetsel pozisyonlarda erkekler ile aynı seviyede yer alamamaktadırlar. Toplumsal hayatta, iş koşulları ve tanımlarının çoğunlukla erkek ağırlıklı belirlenmesi, kadınların iş yaşamında geri plana atılmalarına ve yönetimin üst kademesinde yer alamamalarına sebep olmaktadır. Özellikle kadınlardan beklenen geleneksel roller, psikolojik açıdan kariyeri ve ailesi arasında kalan kadınların, kariyerleri bakımından ilerlemelerini zorlaştırmaktadır. Kadınların toplumdaki yerlerinin öncelikle, anne ve eş olarak belirlenmesi; kadınların cinsiyetlerinden dolayı bazen kendi tercihleriyle, bazense toplumsal baskılarla yönetsel pozisyonlara gelmelerine engel olmaktadır. Kadın çalışanın, yönetsel pozisyonlarda kendisini yeterli görmemesi, bu pozisyonlara gelememesinde önemli sebeplerden biri olmaktadır (Özyer ve Azizoglu, 2014, s. 104).

80'li yıllarda yapılan araştırmalarda, kadın çalışanların yönetimin üst pozisyonlarını çok nadir elde edebildiği belirtilmiştir. Ayrıca, mühendislik ve teknoloji işletmelerinde değil, toplumsal hizmet ve eğitim işletmeleri gibi sayıca fazla olan işletmelerde bile, yönetim basamaklarında temsil oranlarının yeterli

olmadığı belirtilmiştir. Yine kadın çalışanların, erkek çalışanlara oranla daha az ücret, düşük yetki ve düşük statüdeki pozisyonlarda bulunduğunu ortaya çıkarmıştır. Yönetimin üst pozisyonlarındaki kadın yönetici sayısının az olmasını, kadınlarla ilgili olumsuz düşüncelerin devamlılığına bağlamaktadır (Hearn ve Wendy-Parkin, 1986, s. 33).

2000'lere gelindiğinde, toplumlarda kadın çalışanların rollerine ilişkin davranışlarda önemli değişikliklerin olduğu bilinmektedir. Cam tavan ile ilgili araştırmalarının sayısının gün geçerek atmasının en büyük nedenlerinden biri, kadın çalışanların, yöneticilik pozisyonlarına getirilme imkanının, erkek çalışanlara göre kısıtlı olma durumunun halen devam etmesinden kaynaklanmaktadır. Yönetim alanındaki cinsiyet ayrımı, literatürde farklı teoriler tarafından ele alınmaktadır. Bunlar, kalıp yargılar teorisi, atıf teorisi, feminist teori, cam tavan sendromu, oyun teorisi ve adillik teorisidir (Macarie ve Moldovan, 2012, ss. 156-157).

### **3.2.1. Kalıp Yargılar Teorisi**

Kalıp yargılar teorisi; bir duruma, vakaya, gruba vs. ilişkin toplumun içinde var olmuş sabit düşünceleri ifade etmektedir. Organizasyonun yapısı içinde ise, cinsiyete dayalı oluşan düşünceler, kadın çalışanların mesleki kazanım ve tercihlerinde, bir engel olarak karşılımlarına çıkmaktadır. Bilhassa yönetim pozisyonunda kalıp yargılar olduğu söylenebilir. Kadın çalışanlar, pozisyonlar için oluşan kanılar doğrultusunda, tanımlanmış alt grupları meydana getirmektedir. Kadınlar, muamele ve erişim ayrımına tabi tutulmaktadır (Cejka ve Eagly, 1999, s. 413).

Erişim ayrımlarında, kadınların pozisyona başvuruları işle ilgili olmayan nedenlerden dolayı geri çevrilmektedir. Muamele ayrımıdaysa, alt gruplardan herhangi bir üyenin pozisyona kabul edilmesinden sonra, meslek eğitimi fırsatından, terfilerden ve zamlardan mahrum bırakılmaktadır. Kadın çalışanlara ne kadar imkân tanınsa da bu imkanlar erkeklere tanınan imkanlardan daha düşük olmaktadır. Aynı pozisyonda çalışan erkek çalışanların, kadın çalışanlardan daha fazla maaş almaları muamele ayrımlarına örnek gösterilebilir (Terborg ve Ilgen, 1975, s. 353).

Tanımlamaların toplum geneline yayılan yargılar olduğunun belirtilmesinde yarar vardır. Kadınların yönetici pozisyonları için uygun özelliklerde oldukları vurgulanmaktadır. Erkek ve kadın müfettişler üzerinde gerçekleştirilen incelemeler, bu araştırmalardan biridir. Ayrımların özünde, genellikle kalıp yargılar

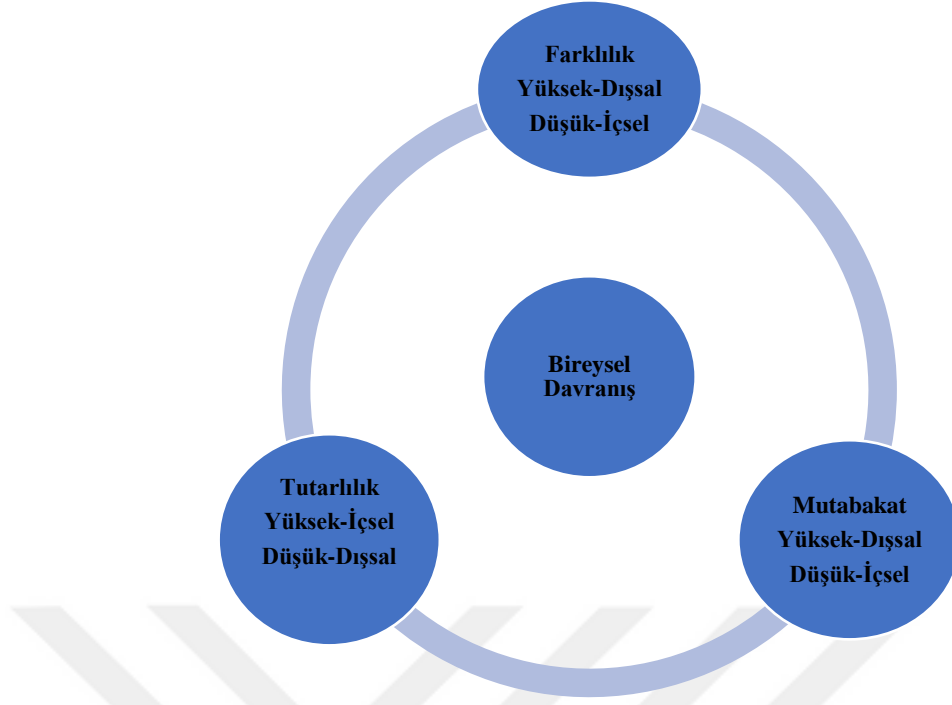
bulunmaktadır. Kalıp yargı teorisinde; yönetici olunması için maskülen (erkek) yapılar gerekmektedir. Kadınlar, agresiflik yapmayan, içgüdüleriyle hareket edebilen, sabırlı, duygusal, empati kurabilen yapıya sahiptir. Özellikleri ne kadar idealmiş gibi görülse de yönetici olabilmeleri için uygun görülmemektedir. Erkekler ise kadınların aksine hırslı, rekabetçi, kararlarını akılcı veren, objektif ve agresif bir yapıya sahiptir (Terborg ve Ilgen, 1975, s. 356).

Ataerkil özellikli dünyada, yönetici kimliğinin maskülen (erkek) özelliklerle tanımlanması, kadın çalışanların yönetimde bulunmalarını engelleyen faktörlerden biri olmaktadır. Tarihsel süreçte bu kalıplar seyreltilbilir ya da değişebilir. Kadın çalışanlar söz sahibi oldukları yönetim kademesinde, aktif rol oynamaktadırlar. Küresel ekonomilerden önemli yerlere sahip olan, İngiltere ve Almanya gibi ülkelerde, kadın liderlerin olması, günümüzde kalıp yargının ortadan kaldırılmasına örnek olmaktadır (Asoy, 2018, s. 88).

### **3.2.2. Atıf Teorisi**

Cinsiyet ayrımlarını ele alan başka bir yaklaşımsa, atıf teorisi olmaktadır. Teoride; başarısızlık ve başarı durumlarında, yöneticilerin katkısı değerlendirildiğinde, cinsiyetlere göre bir fark gözetildiği söylenmektedir. Kadın yöneticiler başarılı olduklarında, başarıları başka unsurlara bağlanırken; erkek yöneticiler başarılı olduklarında ise başarıları sahip oldukları yönetme yeteneklerine bağlanılmaktadır (Meece vd., 2006, s. 351).

Teoriye göre; görev sonrasında oluşan çıktı (başarısızlık ya da başarı durumu) görev ve yeteneklerin zorlukları gibi birtakım faktörlere bağlı bulunmaktadır. Kadınların veya erkeklerin kendi cinsiyetlerine uyan işlerdeki başarısızlıkları ya da cinsiyetlerine uymayan işlerdeki başarıları, beklenilmeyen çıktılar şeklinde tanımlanmaktadır. Kadınların yönetici pozisyonunda başarı elde etmeleri, kendi yeteneklerinden çok, şans ve benzeri unsurlara; başarısızlıklarıysa, işe uygun özelliklerden yoksun olmalarına (feminen özellikte olmaları) bağlanmaktadır (Meece vd., 2006, s. 351).



**Şekil 11.** Atıf Teorisi

**Kaynak:** (Bayram, 1998, s. 28).

Erkek yöneticilerin başarıları tamamen onların işe uygun özelliklerinden ve yeteneklerinden (maskülen özelliklerinden) kaynaklanırken, başarısızlıklarıysa sadece şanslarının kötü olması şeklinde ifade edilmektedir. Kadın yöneticilerin başarıları, dışsal etkenlere bağlandığından mevcut pozisyonlara ilişkin teşvikten mahrum edilmeleri ve muamele ayrımlarıyla karşılaşmaları olası bir hal almaktadır. Kadınlar ve erkekler için başarının derecelendirilmesi yapıldığında, başarıların erkek yöneticilere atfedilme oranının, kadın yöneticilere atfedilmesi oranından yüksek olduğu söylenebilir (Soysal ve Tanık, 2017, s. 340).

Başarısızlıkların, kadın yöneticilere atfedilme oranıysa, erkek yöneticilere atfedilmesi oranından daha fazladır. Performans değerlendirmesinde cinsiyetlere dayalı ön yargılar söz konusu olmaktadır. Cinsiyet ayrımcılıklarında erkek ve kadınların görevleriyle ilgili motivasyonlarında değişikliklere neden olması olası sonuçlar içinde değerlendirilmektedir. Cinsiyete bakılmaksızın kişilerin verimliliğinin sürdürülmesi için takdir edilmeleri veya ödüllendirilmeleri gerekmektedir (Soysal ve Tanık, 2017, s. 342).

### 3.2.3. Adillik Teorisi

Adillik teorisinde; grubun varlığından ve gruptaki X kişisi ile yola çıkılmaktadır. Grupta yer alan X kişinin, dışında kalan diğer kişilerse Y şeklinde tanımlanmaktadır. X, iş sonunda ödüllendirmeyi Y'nin yaptığı katkılarla orantılı gerçekleştirir. Bireylerin katkıları dışsal (sınırlama, zaman vs.) ve içsel (eğitimler, yetenekler vs.) zorluğa göre farklılıklar göstermektedir (Adams, 1965, s. 267).

Teoride, toplumsal cinsiyet ayrımı temel alınıp incelendiği zaman, pozitif dışsallıktan söz etmek mümkün olmaktadır. Eşit pozisyonlardaki erkeklerin ve kadınların durumu göz önüne alındığında erkeklerin egemen olduğu yapı içinde, kadınların varlıklarını sürdürmeleri ve yönetim hakimiyetlerini koruyabilmeleri için, daha fazla emek harcamaları gerekebilir. Kadınların yüklendikleri fazladan maliyetlerin karşılığında da takdir edilmeleri ve kabul görmeleri gerekmektedir. Adillik teorisine göre, maskülen (erkek egemen) yapılar içinde aynı işleri yapan kadınların ve erkeklerin farklı değerlendirmelere tabi tutulmaları gerekmektedir (Taynor ve Deaux, 1973, s. 365).

Zira kadınlar, erkek egemenliğindeki zorunlu kısıtlamalarla bir başarıya ulaşıyorlarsa, ödüllendirilmeleri de onlarla eşit başarılarla ulaşan erkeklerden daha yüksek olmalıdır. Kadınlara ve erkeklere yapılan ödüllendirmede, hatta maaşta ve terfide dahi bir ayrım olduğu söylenebilir. Aynı pozisyonlarda çalışan erkek ve kadınların maaşlarının farklı oluşu, toplumsal cinsiyetlere yönelik muameledeki ayrımı göstermektedir. Bunlar da kadın çalışanların motivasyonunu düşürebilir (Taynor ve Deaux, 1973, s. 366).

### 3.2.4. Feminist Teorisi

Zamanla bu düşünce yapısı içinde esnemeler olmuşsa da toplumsal cinsiyet ayrımcılığı, kadın çalışanlar için devam eden bir engel olmaktadır. Üst pozisyonlarda bulunmak isteyen kadın çalışanlar, yeterli özelliklere sahip oldukları halde, üzerine örülmüş cam bir tavanla yüz yüze kalmaktadırlar. Kadın çalışanların cam tavan algılarını kırmak için, kendi çabaları yeterli olmamaktadır. Toplumsal bilinç ve hukuki yapının önemli role sahip olduğu söylenebilir (Çak, 2010, s. 105).

Feminist teorinin 18. asırda ortaya çıkmasıyla beraber, toplumdaki cinsiyet ayrımcılığı üzerinde sıkça durdukları bir konu olmuştur. Feminist kuramda ataerkil ve kadınları esareti altına alan tarih öncesindeki anlayıştan, kendi kimliklerini kabul

etmiş yapıcı düşüncelere geçilmiştir. Kalıplaşmış fikirlerin sorgulanmasının ve kimliklerin biyolojik bir ifade olmasından çok, sosyal temelli olmasının altı çizilmektedir. Erkek ve kadını, maskülen ve feminen indirgeyemeyen feminist teoride kadın, erkekler tarafından baskıya alınan kadınlardan, daha karışık yapılara sahip olmaktadır (Özsöz, 2008, s. 52).

Tarihsel süreçlere bakıldığı zaman, komünal (ortak sahiplik) toplumlarda erkek ve kadının hemen hemen eşit oldukları belirtilmektedir. Yerleşik yaşama geçilmesiyle, eşitlikçi yapının bozulmaya başladığı söylenebilir. Sanayileşme evresindeyse, erkek ve kadının ayrıştığı, erkeklerin egemenliğinin açıkça ortada olduğu toplumsal düzenler ortaya çıkmaktadır. Örgütsel yapıdaki hiyerarşide, piramidin üst katmanında kadınlara ayrılan yerler bayağı azdır. Bu durum kadınların emeklerinin ikincilleştirildiği 1970'lerde, feminen ve marksist çalışmalarla eleştirilmiştir. Kadınların, maskülen özellikler gerektiği iddia edilen pozisyonları da en az erkekler gibi başarabileceklerini ifade etmektedir (Özsöz, 2008, s. 54).

Çalışma hayatında kadınların yükselmesine engel olacak bariyerleri yükseltmeyi sürdürmektedir. Dünyada, kadınların yönetim alanlarına dahil olmaları için teşvik politikaları uygulansa bile, gelişmiş ülkelerdeki toplumdaki cinsiyet ayrımcılığı varlığını devam ettirmektedir. Kadınların cam tavan engellerini aşarak üst pozisyonlara yükselmesi, yalnızca sosyolojik bakımdan değil, iktisadi bakımdan da yarar sağlamaktadır. Ülkedeki cam tavan engelini kaldırmakta kilit roller, politika yapanlara düşmektedir. Politika yapanlar hukuki destekler oluşturup, cinsiyet ayrımcılığı yapanlar üzerinde yaptırım uygulayabilir ve ayrımcılığın önlenmesi için teşvikler verebilir. Böylece cam tavan algısının kırılmasını sağlayarak yenilerinin meydana gelmesine engel olabilir (Özçelik, 2017, s. 49).

### **3.2.5. Cam Tavan Sendromu, Oyun Teorisi**

Kalıp yargılar, adillik ve atıf kuramlarında belirtilen toplumdaki cinsiyet ayrımcılıkları, kadınların karşılaştıkları bariyerler ve kısıtlanmalar literatürlerde ‘‘cam tavan sendromu’’ başlığında incelenmektedir. Bu sendrom, kadınların örgütsel yapı içinde karşılaştıkları engelleri ifade etmektedir. Kadınların çalıştıkları pozisyonlarda; yukarı doğru hareketlerinin önündeki engeller, sanki bir tavan vazifesi üstlenmektedir. Kadınlar, söz konusu bariyer ve engelleri aşamazsa tavan sınırlarına kadar yükselebilir (Yavuz ve Alev, 2019, s. 6).

Cam tavan sendromu, 1970'lerden itibaren kadının işletme, yönetim, politika ve sanayi benzeri alanlara katılımlarının artmasıyla meydana gelmiştir. Tavan sendromunun cam olarak tanımlanmasının nedeni, örgütsel yapıların ön yargılarla ördüğü, kadının uzmanlık pozisyonuna erişmesini önleyen engellerin görünmezliğidir. 1970'lerden bugüne yarım yüzyıl geçtiği halde cam tavanı dünyanın her tarafında kadınların hala yaşadığı söylenebilir. Ortalama yarım yüzyıl süren mücadelede karşı önlem alınması erilliğin, özellikle yönetim alanlarında, cam tavanı örmesine yeterli düzeyde engel olmamıştır. Yönetici kadınların sorun çözmekte yönetici erkeklere göre daha aktif oldukları, çalışmaya daha istekli oldukları ve diğer çalışanları da düşünerek yola çıktıkları sonucuna ulaşılmaktadır (Özer ve Biçerli, 2003, s. 89).

### **3.3. CAM TAVANA AİT ENGELLER**

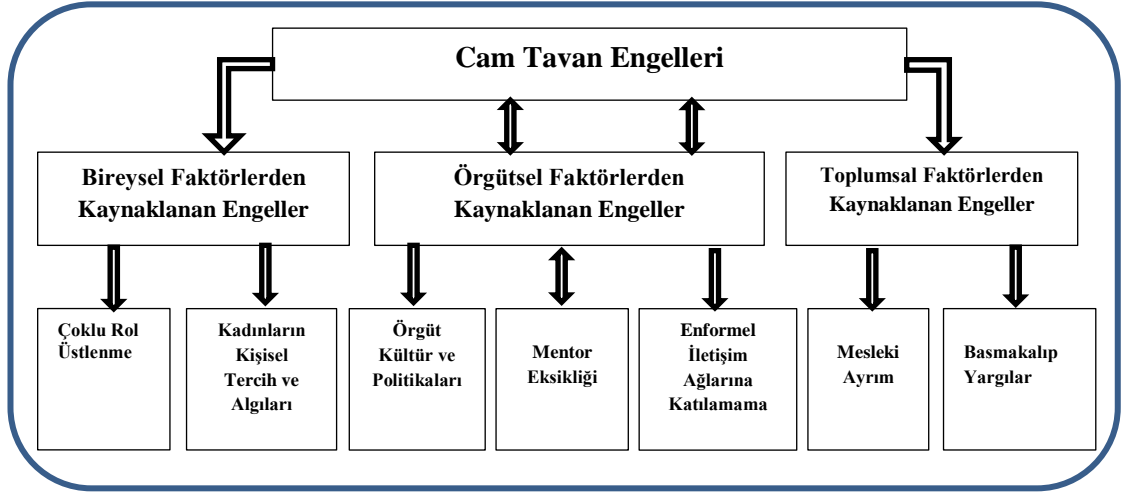
Kadınların yönetici olarak üst pozisyonlara yükselmelerini engelleyen cam tavanla ilgili pek çok engel bulunmaktadır. Erkek çalışanlarının çoğunlukta olduğu işletmelerde, kadın çalışanların yükselmesine karşı çıkılmaktadır. Yönetim kademesi, görünmeyen cam tavan engelinden dolayı kadınların ulaşamayacağı bir kademe duruma gelmektedir. Kadınların karşılaştığı cam tavan engeli toplumsal, bireysel ve örgütsel faktörler olarak üçe ayrılabilir (Mizrahi ve Aracı, 2010, s. 105).

Cam tavana ait; örgütsel, toplumsal ve bireysel olarak üç tür engel söz konusu olmaktadır (Hoşgör, vd., 2016, s. 348);

1. Bireysel Faktörler; bireysel faktör kaynaklı sebeplerden birisi de çoklu rol üstlenmedir. Kadınların eş, anne, çalışan ve birey olmak gibi pek çok rol üstlenmeleri onların üst kademelere gelmelerini engelleyen bir durum olmaktadır. Kadınların, yönetimin üst kademelerine gelememelerindeki diğer bireysel faktörse, kişisel algı ve tercihlerdir.

2. Örgütsel Faktörler; kadın çalışanların kariyer imkanlarında eşit biçimde değerlendirilmesi, örgüt kültürüne bağlı olmaktadır. Erkeklerin egemen olduğu örgüt kültürleri, kadın çalışanlara kariyer basamağında önemli sorunları ortaya çıkarmaktadır.

3. Toplumsal Faktörler; cinsiyetlere dayalı toplumsallığın gereği toplumda, kişilerin taşıdığı cinsiyet itibarıyla kişilerden farklı roller üstlenmeleri beklenmektedir.

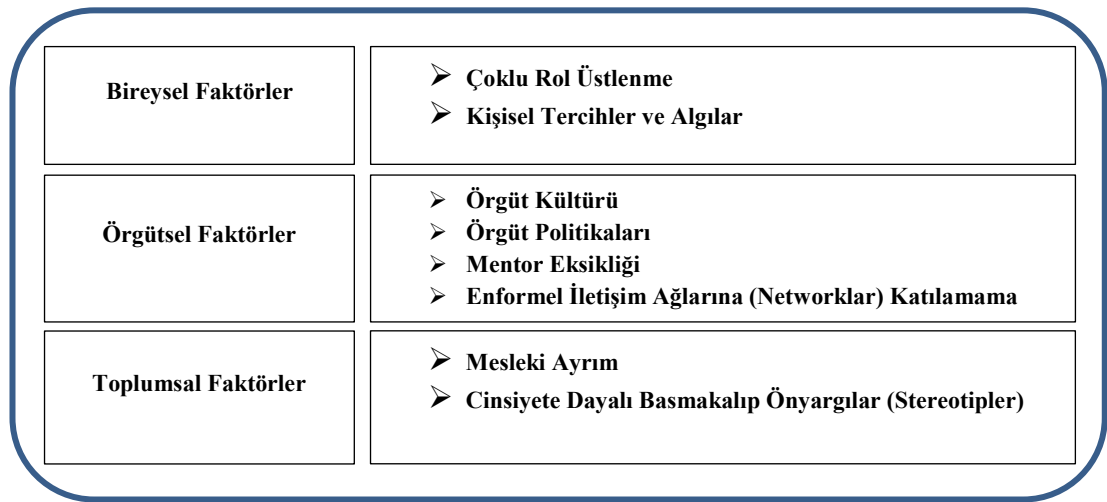


**Şekil 12.** Cam Tavan Engelleri

**Kaynak:** (Hoşgör vd., 2016, s. 348).

“Kadınısı” iş türlerinin yoğun olduğu “emek-yoğun” kadar “kadın-yoğun” bir istihdam sağlayan işletmede cam tavan sorunu önemlidir. Geçen her zaman sürecinde, çalışan kadının sayısının artmasına rağmen, kadın yöneticilerin oranının azalması, sektörde cam tavan engeli olduğunu düşündürmektedir. Çalışan devri ve iş devamsızlığı oranının yüksek olduğu işletmelerde bu sorunların çözülmesi önemli bir yer tutmaktadır (Tükeltürk ve Perçin, 2008, s. 125).

Kadınlar işe başladıkları ilk anlarda, cam tavanı meydana getiren engelleri fark edememektedirler. Ancak, söz konusu engeller, kadınların sonraki kariyerinde erkeklerle eşit şartları elde etmesini önlemektedir (Şener, vd., 2018, s. 81).



**Şekil 13.** Kadınların Yönetici Pozisyonuna Gelmelerindeki Cam Tavan Engelleri

**Kaynak:** (Korkmaz, 2016, a.g.e., s. 100).



Kadınların üst kademedeki yöneticilik yapmalarının önünde açıkça görülen engeller olmamakla beraber, cam tavan hala varlığını devam ettirmektedir. Kadın yöneticinin cam tavan algısı ve çalışanın, kadın yöneticilerine tutumunun anlaşılmasıyla ilgili çalışmaların derinleşmesi ve çeşitlenmesi, sorunların çözülmesine ait stratejilerin üretilmesinde önemli olmaktadır. Kadınların, yönetimin üst düzeyinde erkeklerden geride olduklarını, cam tavan algısından dolayı çalışma hayatlarında farklı sorunları yaşadıklarını göstermektedir. Bununla çalışmalarda çoğunlukla yöneticilerin odaklanıldığı, yöneticilerle diğer çalışanların da kadın yöneticilerine karşı tutumlarının değerlendirilmediği tespit edilmiştir (Şener vd., 2018, s. 92). Bu kısımda, çoklu rol üstlenme, kişisel tercih algıları, örgüt kültürü ve politikaları, resmi olmayan iletişim ağlarına katılmama, mentor eksikliği ve enformel iletişim ağlarına katılmama, mesleki ayrımcılık ve kalıplaşmış önyargılar izah edilecektir.

### **3.3.1. Çoklu Rol Üstlenme**

Ailede, erkeğin rollerinin çok değişmediği ve erkeğin ev işine ayırdığı vaktin oldukça az olduğu tespit edilmiştir. Erkekler, eşleri çalışmıyorsa daha fazla para kazanmakta ve kariyer basamağını daha hızlı tırmanmaktadırlar. Bekar bir erkeğin işlerinde çok başarılı olmadığı da belirlenmiştir. Kadınların iş hayatında ilerlemelerine engel olan diğer bir nedense, birden çok rol almalarıdır. Evlenme ve çocuk sonrası kadınların çalışmaya yönelik davranışları ve tutumları değişmektedir. Gelişmiş ülkelerde 1980'li senelere kadar kadınların birinci çocuklarından sonra işinden ayrılma oranı artmıştır. "Kadın dostu ve esnek istihdam" politikaları sonrasında kadınlar hem çocuklarının bakımını üstlenmekte hem de çalışma hayatında kalmaktadırlar (Mizrahi ve Aracı, 2010, s. 16).

Evli ve çocuklu kadınlar, iş hayatında ileriye yönelik gayret ve çaba göstermede daha isteksiz davranmaktadırlar. Bunun önemli sebebi ise, kadınların birincil görevi sayılan annelik rolünün gerektirdiği yükümlülükleridir. Kadının çalışmaya katılmasıyla ailenin yapısı da değişmektedir. Ev içindeki görevlerin çoğunluğu hala kadınların görevi olarak süregelmektedir. Çalışan kadınların iş yükümlülüğü yalnızca çalışmayla sınırlı kalmamıştır. Çalışan kadınlar ev ve çocuklarla ilgili yükümlülüklerini sürdürmeye devam etmektedirler. Toplumsal rol beklentisi sebebiyle de kadınların aile hayatına ve çocuklara daha çok önem vermesi beklenmektedir (Ecevit, 2003, s. 84).

Kadınlar; günümüzde iş hayatında her alanda yer almaktadırlar. Fakat yönetsel pozisyonda daha fazla alt ve orta kademeleri temsil etmektedirler. Kadınların üst yönetimde temsil oranının az olması cam tavan kavramıyla açıklanabilir. Cam tavan kadın çalışanların yönetimde üst kademelere ulaşmasını önleyen zor ve görünmez engelleri ifade etmektedir (Yaşar ve Gündüz-Çekmecelioğlu, 2019, s. 903).

Çoklu rol üstlenme: Kadının iş yaşamını devam ettirirken annelik rolüne de devam etmesi, çalışan kadınlarda ciddi anlamda zaman baskısına neden olmaktadır. Bu da kadınların zamanla yıpranmasına, iş ve ev yaşantısı arasında tercih yapmasına sebep olmaktadır. İş hayatında belli bir seviyeye gelmiş, ailesine yeterince zaman ayıramayan kadınlar, suçluluk duygusu hissedebilmektedirler. Kadınların iş ve aile yaşamında birden fazla rolü, eş zamanda üstlenmeleri cam tavan algısını tetiklemektedir (Nandy vd., 2014, s. 136).

### **3.3.2. Kişisel Tercih Algıları**

Kadınların kişisel tercih ve algıları; iş hayatında aktif olan bazı kadınlar, toplumda kadının çalışmasına karşı çıkan önyargıları kabullenip, çocuklarına ve evlerine daha çok zaman ayırabilmek için, iş yaşamlarından çekilebilmektedirler. Bu durum, işletmelerde kadının üst kademelere ulaşmasında bir engel oluşturmaktadır. Kadınların iş yaşamında, kendileri için oluşturduğu engellerden birisi de özgüven eksikliği sorunudur. Yöneticiliğin getireceği sorumlulukla baş edemeyeceğine inanan kadınlar, yeteneğini ve becerisini sergileyememektedirler (Başaran ve Nuroğlu, 2015, s. 160).

İş hayatının getirdiği imkanları da değerlendiremediklerinden, üst kademelere ilerleyememektedirler. Kadınların, kariyerlerini önemsememeleri de, kendileri için yarattıkları diğer engeldir. Cam tavan engeli nedeniyle, kadınların tercih ve algı ortalamalarının yüksek düzeylerde çıkması, kadınların iş hayatında kendi kendilerini engellediklerini ortaya koymaktadır (Soysal ve Baynal, 2016, s. 249).

Kadınlar yalnızca işyerinde çalışmayıp, çocuklarının da bakımlarını üstlenmektedirler. Aile yaşamında eş ve anne olan kadınlar, iş hayatlarında yöneticilik görevini üstlendiklerinde, rolünü başarmak konusunda zorlanabilmektedirler. Annelik, yöneticilik ve eş rolleri bir arada olduğunda, kadınlar kariyerleri ve aileleri arasında tercih yapmak zorunda kalabilmektedirler (Başaran ve Nuroğlu, 2015, s. 161).

### 3.3.3. Örgüt Kültürü ve Politikaları

Örgüt kültürü ve politikaları; ataerkil özellikli toplumlarda iş hayatı genellikle erkeğin egemen olduğu yapıdan oluşmaktadır. Kadınlar en çok insan kaynaklarında ya da yardımcı pozisyonlarda yöneticilik pozisyonuna uygun görülmektedirler. İşletmeler, kadın çalışanları yöneticilikte gerekli olan deneyim ve eğitim konusunda yeteri kadar desteklememektedirler. İşletmelerdeki çalışmalarda, toplumun ataerkil yapısının işletmelere yansıtıldığı görülmektedir. Kadın çalışanlar, işletme politikaları ile yeterince desteklenmediklerinden, cam tavan düşüncesine sahip olmaktadır (Dalkıranoglu ve Çetinel, 2008, s. 293).

Üst yönetimde erkek çalışanların yer almasına öncelik veren işletme kültürü ve politikası, kadın çalışanların yönetimde üst kademelere gelmeleri konusunda bazı sorunlar oluşturabilir. İşletmedeki örgüt kültürlerinin, cam tavan oluşumlarının engelleyici felsefeyle oluşturulmasının, kariyerde cinsiyet eşitsizliklerinin önüne geçecek önemli bir güç olacağı söylenebilir (Taşkın ve Çetin, 2012, s. 124).

### 3.3.4. Resmi Olmayan İletişim Ağlarına Katılmama

İletişim olmadan, işletmelerin amaçlarına ulaşmaları, hatta hayatta kalmaları söz konusu değildir. Etkili bir iletişim, işletmelerde daha iyi performans ve iş memnuniyeti doğurmaktadır. İşletmelerde iletişim, temelde resmi olan iletişim kanallarıyla sağlanmaktadır. İşletme üyelerinde gerekli iletişim, yalnızca resmi olan iletişim vasıtalarıyla sağlanamamaktadır. Çalışanların resmi olan iletişim kanalıyla sağlayamadığı iletişim ihtiyacını gidermek adına, resmi olmayan iletişim ağları oluşturulur. Resmi olmayan iletişim ağları, resmi olan iletişim ağlarının yanında büyük bir yer tutarak, işletmenin iletişim boşluğunu doldurmaktadır. İletişim, işletmelerin etkinlikleri üstünde rol alan önemli aşamalardan biridir (Atak, 2005, s. 59).

İletişim, yönetenlerin iş yaptırma kullandıkları temel araç olmaktadır. Yöneticiler; neyi, nasıl ve ne zaman istediklerini, iletişim sürecinde çalışanlarına aktarmaktadırlar. Yöneticilerin, işletmenin hedeflerine ulaşmasındaki faaliyet ve başarısı için kullandıkları en etkin rollerinden birisi de iletişim süreci olmaktadır (Pichler vd., 2008, s. 463).

Resmi olmayan iletişim, yöneticinin kullanacağı ve resmi iletişim ağları gibi fayda sağlayacak doğal bir mekanizmadır. Yöneticilerin, resmi olmayan iletişim

ağlarını engellemek ve kapatmak yerine, onları kontrol ederek işletme hedefleri doğrultusunda kullanmaları yararlı olabilir. Resmi olan iletişim ağlarıyla beraber, resmi olmayan iletişim ağlarına da yer vermeleri önemli olmaktadır. Yöneticilerin, resmi olan iletişim ağlarındaki boşluğu doldurması ve işletme iletişiminin ortamını oluşturması mümkün olabilir (Atak, 2005, s. 66).

### **3.3.5. Mentör Eksikliği ve Enformel İletişim Ağlarına Katılamama**

Çalışma hayatında, etkili pozisyonda olanlarla oluşturulan enformel (sosyal) ilişkiler, terfi ve işe girme sürecinde bilgi, beceri ve yetenek kadar önemli olmaktadır. Enformel ilişki, iş yaşamında yukarıya tırmanmanın gerekliliklerinden biri olmaktadır. Bilgi değişiminin yanında strateji geliştirilmesini, kariyer planlamalarını, profesyonel görünürlük ve desteği arttırabilir. Sosyal sermayeler, süreçlerde önemli faktör olmaktadır (Cannings, 1988, s. 80).

Amirler ve iş arkadaşlarıyla oluşan iş dışındaki ilişkiler, genellikle mesai sonrası ya da hafta sonları gerçekleştirilen etkinliklerle oluşmaktadır. Kadınlar, erkek çalışanların fazla oldukları iş hayatında, kişilerle tanışma ve bağlantı kurmakta zorlanabilirler. İş hayatında ve iş hayatından sonra sosyal süreçte enformel ilişki kuramayan kadın çalışanlar, iş hayatlarında kişisel bağlantılar kurarken başarısız olmaktadır. Bu durum, kadınların kariyerlerinde olumsuzluklara neden olabilmektedir. Kadın çalışanların, bu etkinliklerde yer alamamaları, kadınların uygun adaylar olmalarına engel olmaktadır (Örücü vd., 2007, s. 31).

Evdeki sorumluluklarından, iş saatinin dışında ilişki ağına giremeyen kadın çalışanların, yükselmesi oldukça zor olmaktadır. Koç veya danışman olarak tanımlanabilen mentorlar, genellikle üst konumlarda bulunan, yaşı büyük, tecrübe ve bilgi sahibi kişilerdir. Mentorlar, kariyer basamağını tırmanan gençlere yol göstererek, gençlerin iş hayatlarında ilerlemelerini sağlamaktadırlar. Mentorluk hizmetleri alan kişiler, iş hayatındaki stresleri iyi yönetmekte ve iş hayatlarında mutlu olmaktadır (Mullen, 1998, s. 321).

Mentorlar, çalışanların üst kademeye yükselmeleri için gerekli bilgilendirmeleri yapmakta ve izlemeleri gereken stratejilerde yol göstermektedirler. Kadınlar ve erkekler, genellikle kendileriyle aynı cinsiyette olan mentorları seçmektedirler. Kadınların, erkeklerin yoğun olduğu işletmelerde bulacakları mentor sayısının azlığı, kariyerleri bakımından olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Yine

erkeklerin yoğun olduğu işletmelerde çalışan kadınlar, mentorlardan ya sınırlı olarak yararlanmakta ya da bu mekanizmalardan mahrum kalmaktadırlar (Mizrahi ve Aracı, 2010, s. 155).

### 3.3.6. Mesleki Ayrımcılık

Kadınların annelik kimliğinin dışında iş hayatına katılmaları, taşıdıkları kimlikte çeşitli sorunlar oluşturmaktadır. Sorunların çoğu, meslek ayrımcılığının iş yaşamındaki özelliklerinin, kadınlara özgü değer ve önyargıdan oluşmasındandır. Geleneksel değer biçimlendiği, toplumsal cinsiyeti temel alan iş bölümünde, kadınlara çeşitli roller biçilmektedir. Kadınların hedeflerine ulaşmasında, cinsiyet bakımından yasal olan ayrımcılıktan söz edilmemektedir. Fakat, uygulamada kadınların kariyer yapma aşamalarında önyargılar olduğu bilinmektedir. Mesleklerden bazılarında kadınlar alınmamakta, bazı meslekler için de kadınlara sınırlı kontenjan verilmektedir. Bu durum, cinsiyete bağlı mesleki ayrımcılığı göstermektedir (Parlaktuna, 2010, s. 1229).

Meslekler cinsiyete göre dikey ve yatay olarak iki bölümden oluşmaktadır. Yatay meslek ayrımında, genel müdürlük, yöneticilik, mühendislik erkek meslekleri olarak ayrılırken; sekreterlik, hemşirelik, öğretmenlik gibi mesleklerin de kadınlara uygun olduğu kabul edilmiştir. Yatay meslek ayrımına, aynı iş yerlerinde bile rastlanmaktadır. Mesela; kadınlar halkla ilişkiler, pazarlama ve insan kaynakları gibi ilerleme fırsatlarının olmadığı pozisyonlarda görevlendirilmektedir. Dikey meslek ayrımı ise, aynı iş yerlerinde erkek çalışanlarla aynı niteliğe sahip olan kadın çalışanların, farklı davranışlara ve değerlendirmelere maruz kalmalarını ifade etmektedir. Dikey meslek ayrımı, kadınların mesleklerinde ilerlemeleri konusunda erkek çalışanlardan daha fazla çalışmalarına ve beklemelerine neden olmaktadır (Karaca ve Velioglu, 2007, s. 100).

Son dönemlerde sosyal ve ekonomik alanlardaki gelişmeler, mesleki ayrımcılığın yalnızca “beşerî sermaye modeli” ile açıklanmayacağını ortaya koymaktadır. Gelişmeler, kadınların işgücü piyasasında konumlarını olumlu olarak etkilemektedir. Gelişmeler aşağıda olduğu gibi sıralanmaktadır (Parlaktuna, 2010, s. 1219);

1. Beşerî sermaye teorisi, kadınların iş hayatına katılması iki nedenle açıklanabilir. Birincisi; kadınların ileri yaşta evlenip anne olmaları, ikincisi ise; evdeki sorumluluğun aile bireyleri ile paylaşılması ve ailenin tabanına yayılmasıdır.

2. Sosyal hayattaki değişimler kadının yönettiği ailenin sayısını arttırarak, kadın çalışanları işgücü piyasasında aralıksız çalışmaya zorlamaktadır. Ayrıca, daha çok tecrübe edinmelerini sağlamaktadır.

### **3.3.7. Kalıplaşmış Önyargılar (Stereotipler)**

Kalıplaşmış önyargılar (stereotipler) ve mesleki ayırım; kadın çalışanların iş hayatında üst kademelere ulaşmasını önleyen engellerin bir tanesi de toplumun kültürüne yaslanan ve kuşaktan kuşağa aktarılmakta olan yargılardır. İşler, erkekler ve kadınlara ait olarak ayrılıp, erkek ve kadınların meslek seçimine de etki etmektedir. Kadınlar, yöneticilikte gereken cesaret, rasyonellik ve kararlılık gibi durumlarda, erkeklerden daha yetersiz sayılmaktadır. Toplumsal önyargılardan dolayı kadınlar, genellikle düşük gelirli, terfi imkanının olmadığı, alt statüde bulunan işlerde yoğunlaşmaktadırlar. Toplumsallaşmanın gereği olarak, kişilerden cinsiyetlerine göre farklı rol üstlenmeleri beklenmektedir. Kadınlar için kalıplaşmış stereotipler, kadınların çalışma yaşamına ket vurmaktadır. Ayrıca, yöneticilikte kadınların rol model olmasını önlemekte, kadınlara bu rollerin uygun olacağı düşüncesine de engel olmaktadır (Örücü vd., 2007, s. 32).

İş hayatında, kadın ve erkeklerin yapabilecekleri işlerde ayırım yapılarak, işler dişil ve eril roller olarak düzenlenmektedir. Bu önyargılar, stereotip kavramını oluşturmaktadır. Stereotipler, kadın çalışanların yükselmelerini engelleyen unsurlar içinde ön planda olmaktadır. Stereotipleme, kültürel değerler ve geçmiş tecrübelere dayanarak kişinin şahsi tutumlarını, buldukları gruptaki bütün insanları aynı bağlamda değerlendirmektir (Gürses, 2005, s. 143).

İnsanlar, dünyayı düşünebilme ve dünyayı anlayabilme adına öngörüde bulunma ihtiyacı duymaktadırlar. Sosyal dünyadakileri yorumlamamızı ve algılamamızı sağlayan sosyal sınıflandırma, ön yargılar ve kalıp yargıların oluşmasında temel bilişsel bir süreci ortaya çıkarmaktadır. İnsanlar, diğer insanlara ait bilgileri gruplamak veya ayırmak için; etnik köken, dini inanç, cinsiyet, ırk gibi sosyal ve fiziksel özellikleri ayırt edici olarak kullanmaktadırlar. Sınıflandırma süreçleri, kişilerin kendi grupları ve diğer grupların hakkında edindikleri bilgileri düzenlemektedir. Kalıp yargının oluşma sürecinde ise, farklı sosyal hareketleri

meşrulaştıran ve açıklayan grup ideolojisinin, yaratılmasına ve devam etmesine katkı sağlanmaktadır (Göregenli, 2012, ss. 3-4).

### **3.4. CAM TAVAN ALGISINI ORTAYA ÇIKARAN SEBEPLER**

Ev, iş ve erkek egemenliğinin üçgeninde, toplumda kadınlığı anlamak, ülkelerin gelişimlerine katkı sağlamak anlamında bir gerekliliktir. Cam tavanı ortaya çıkartan faktörlerin farklı olmaları, farklı yerlerde ve zamanlarda yapılmış olmasından kaynaklanmaktadır. Çeşitli çalışmalarda farklı sebepler belirtilse de, cam tavana neden olarak kabul görülen bir takım unsurlar bulunmaktadır. İşletmelerde, erkek çalışanların baskın olduğu görülmekte ve cinsiyete bağlı basmakalıp ifadeler yer almaktadır. Aile ve iş savaşı, erkekler ve kadınlar arasında olan yönetsel farklılıklar, diğer kadın yöneticilerin ve astların olumsuz davranışları, kadınların kendilerinden kaynaklı olumsuz davranışlar ve diğer engeller olarak sayılabilir. Cam tavanın, çalışanlara ve işletmelere olumsuz çok fazla etkisi olmaktadır (Orhan ve Altay, 2018, s. 1).

Bu kısımda, erkeklerin baskın olduğu örgütler, cinsiyete dayalı basmakalıp yargılar, iş ve aile dengesi savaşı, kadınlar ve erkekler arasındaki yönetsel farklılık, astların ve diğer kadın yöneticilerinin olumsuz davranışları ve kadın ve erkeklerin dil kullanımını izah edilecektir.

#### **3.4.1. Erkeklerin Baskın Olduğu Örgütler**

Erkeklerin baskın olduğu işletmelerde; hiyerarşi, tek yönlü iletişim ve bağımsızlık vurgulanmaktadır. Buna karşın kadınların baskın olduğu işletmelerde, kişiler arası güç ve ilişkilerin paylaşılması önemsenmektedir. Yapılan çalışmalarda; kadın çalışanların, erkeklerin baskın olduğu işletmelerde çalışmaya başladıklarında, iyi bir imaj edinebilmek için, belirlenen kurallara önceden uyum ve katılım sağlamaları gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır (Ergeneli ve Akçamete, 2004, s. 90).

Örgüt kültürlerinde, fırsat eşitliklerine imkân tanıyan değerlerin yerleşmesi, sorunun çözümüne yardımcı olabilmektedir. Fırsat eşitliği uygulamasının zorunlu olması halinde, kadın çalışanlarını terfi ettirmek zorunda olan yöneticiler için; ileride onların başarısını engelleyecek tavırlar yaratabileceği öne sürülmüş, buna da “farklılık tepkisi” adı verilmiştir. Kadınların, önceden erkeklerin baskın olduğu sektörlerde zamanla yer edinmeleri, erkeklerin zaman içinde bu sektörlere duydukları ilginin azalmasına bağlanmaktadır. Böylece erkek çalışanların ilgilerinin azalması ile

söz konusu işlerle ilgili gelişim ve ücret fırsatçılığı da azalış göstermektedir (Hall ve Hickman, 1999, s. 50).

### **3.4.2. Cinsiyete Dayalı Basmakalıp Yargılar**

Evli olan kadın yöneticiler; aileleri ile iş yaşamları arasındaki rolleri gereği, vermiş oldukları aşırı mücadeleleri yanında, bir rehber de sahip olamamaları nedeniyle, cam tavan algısını yoğun şekilde hissetmektedirler. Kadın yöneticiler, kendilerine ön yargıyla bakıldığını ve sık sık cinsiyet ayrımcılığı yapıldığını düşünmektedirler. Bu nedenle de işi ve ailesi arasındaki dengeyi sağlamak adına, çok fazla fedakârlık gösterdiklerini ve mücadele ettiklerini düşünerek, cam tavan algısını daha fazla yaşamaktadırlar (Anafarta vd., 2008, ss. 130-131).

Kadın yöneticiler; işlerinde, kendilerini yönlendirecek bir rehber de sahip olduklarında, kendilerine daha çok güven duyacaklarına inanmaktadırlar. Çalışanlar, cinsiyete bağlı geleneksel ön yargılar ile değerlendirildiklerinde, basmakalıp yargılardan söz edilmektedir. Kadın çalışanların da bu tip yargılara saplanıp kaldıkları söylenebilir. Kadınların, yönetim alanında yeni olmaları ve birbirlerini destekleme noktasında yetersiz kalmaları göz önünde bulundurulunca, yönetici kadınların başarılı olmak için, erkek meslektaşından daha çok çalışmaya ihtiyaç duyması kaçınılmaz olmaktadır. Bu şekildeki bir çalışma, kadının göreve dönük olarak algılandırılmasına sebep olabileceği gibi, kadınların kendisini yöneticilikte eksik hissetmeleri gibi sorunlara da sebep olabilir (Anafarta vd., 2008, s. 119).

### **3.4.3. İş ve Aile Dengesi Savaşı**

Çalışanlar, bilgi iletişim teknolojisi ve yaşam tarzlarında oluşan hızlı gelişmelerden dolayı, kişisel ve iş yaşamlarında denge kuramamaktadırlar. İşletmeler, bu tip problemleri çözmek için yaşam iş denge programları uygulamaya koymaktadırlar. İçsel pazarlama yaklaşımında; dış müşterinin memnun olabilmesi, çalışanın memnun olabilmesine bağlanmaktadır. Çalışanların özel ve iş yaşamlarında denge kurmaları, işletmeye olan bağlılıklarına, dolayısıyla memnuniyetlerine de etki etmektedir (Korkmaz ve Erdoğan, 2014, s. 541).

Yöneticilerin, kavramlar arası ilişkiyi ortaya koymaları, işletmenin insan kaynaklarını iyi yönetmeleri ve farklı insan kaynakları politikaları üretmeleri bakımından önemli olmaktadır. İş yaşamında denge, bugünkü iş hayatı üzerinde çalışma gerektiren önemli konulardan biri olmaktadır. İş yaşamında denge,



çalışanların davranışlarında ve yaşamında mühim sonuçlara neden olmaktadır. Çalışma saatlerindeki düzensizlik, vardiya sistemi, rol belirsizlikleri, rol çatışmaları, iş güvenliğinin olmaması, az ya da çok iş yükü, ücretlerin yeterli olmaması ve çalışma ortamındaki fiziksel şartlar gibi birçok faktör, çalışanlarda olumsuzluğa sebep olarak onların sağlığını tehdit edebilmektedir (Calp, 2016, s. 539).

“İş yaşam dengesi”, işletmeler için çok büyük önem arz etmektedir. İş yaşam dengesiyle ilgili sorunları olan işletmelerde; devam sorunu, isteksizlik, iş sırasında zamanı boşa harcamak gibi çalışanların performanslarını etkileyen ve işletmelerde kayıplara sebep olan çözümlere rastlanmaktadır. "İş yaşam dengesi"; çalışanların ve küresel rekabetlerin zaman içinde gelişmesiyle ortaya çıkan yeni bir kavram olmaktadır. İş yaşamında denge adına yapılmış programların başlaması 1930'lara dayansa da ilk olarak 1986'da ortaya çıkan yeni bir tanımdır (Korkmaz ve Erdoğan, 2014, s. 553).

2. Dünya Savaşı öncesi W. K. Kellog ismindeki şirket, ilk defa üç vardiyalı ve sekiz saat olan sisteminin yerine, dört vardiyalı altı saat olan sistemi geliştirerek çalışanların etkinliğinin artmasını ve moralinin yükselmesini sağlamıştır. Önceden "iş aile dengesi" olarak adlandırılan bu kavram, bugün "iş yaşam dengesi" adıyla kullanılmaktadır. İş yaşamında denge, işletmeye rekabet kazandırma konusunda başta gelmektedir. "İş yaşam dengesi", insan kaynaklarının işletmeye rekabet avantajını kazandırması için, üstünde çalıştığı ve geliştirdiği yeni bir iş alanı meydana getirmektedir (Dilek, 2013, s. 144).

İş yaşam dengesinin uygulaması, insan kaynaklarının yönetimi bakımından çalışanı işletmede tutma stratejilerinden birini meydana getirmektedir. İş yaşamında denge; çalışanın işe doyumunu, moralini ve bağlılığını gözetmektedir. İş yerinde stres ve sorunları yaratan etmenleri azaltmaktadır. İşletmelerin, değerli ve yetenekli çalışanları işe almak ve onları kaybetmemek konusunda becerilerini geliştirecek önemli bir etken olmaktadır (Fındıkçı, 1999, s. 98).

#### **3.4.4. Kadınlar ve Erkekler Arasındaki Yönelimsel Farklılık**

Kadınlar ve erkekler arasındaki davranış, kişilik ve algı gibi farklılıklar, en fazla yazılan ve konuşulan konulardan biri olmaktadır. 2001 yılında 26 değişik kültürden 23 bin erkek ve kadın üzerinde yapılmış araştırmada, kadınların genelde kendisini erkeklerden daha endişeli, hassas ve sıcak gördükleri

söylenmektedir. Kişilik özelliklerinin sınıflanmasında kadınlar, nevroitiklik (duygusal dengesizlik) ile uyumluluk özellikleri ve yeni deneyimlere açık olmaları alanlarında fazla puanlar almaktadır. Erkekler ise dışa dönüklük ve yeni deneyimlere açık olmaları alanlarında daha fazla puan almaktadırlar (Kalkın vd., 2015, s. 127).

Farklılıkların, güvenilir şekilde ölçülmesi zordur. Kişilik araştırmalarında kadınların; kibarlık, merhamet, dengesizlik, düzenlilik, yeniliklere açıklık, içe kapanma gibi alanlarda, erkeklere göre çok puan aldıkları; erkeklerinse, zekâ, iddialı olma ve çalışkanlık açısından daha çok puan aldıkları görülmektedir. Farklılıkların çok belirgin olmadığı, orta ve küçük düzeylerde ortaya çıktıkları belirtilmektedir. Farklılıklar, insanın genel sağlığını ve yaşam tercihini etkileyebilir. Farklılıkların anlaşılması herkese eşit fırsatlar yaratılması ve herkesin ruh sağlığındaki sorunların giderilmesi için önemli olmaktadır. Mesela; kadınlardaki duygusal dengesizliğin daha fazla çıkması, kadınlarda depresyona daha sık rastlanmasıyla ilişkili olabilir (Dreher, 2003, s. 542).

Organizasyonda cinsiyet; sadece erkek ve kadın arasındaki farklılığı tanımlamamaktadır. Erkek ve kadın arasında sosyal ilişkileri ortaya koyan niceliksel gücün farklılığını da tanımlar. Toplumsal cinsiyetse; kadın ve erkeğin biyolojik farklılaşmalarına, kültürlerden yüklenen değerler ve anlamlardan oluşmaktadır. Yani işletmeler ve sosyal çevreyle iç içe geçmiş, karşılıklı, karışık ilişkilerin bütünüdür (Varaoğlu, 2001, s. 444).

Toplumsal cinsiyetlerde; her toplumun erkeklik ve kadınlık rolleri farklılıklar gösterebilir. Toplumdaki kadınlık rolleri, dişil toplumlardaki kadınlık rollerinden daha farklı olmaktadır. Erkeklik ve kadınlık kavramlarının kültürlerden kültürlere farklı anlam kazandıkları görülmektedir. Birbirine yakın kültürlerdeki erkeklik ve kadınlık kavramı benzer olmakta, kavramlar farklı rolleri yüklenmektedir. Erkeklik, erkeğin teknolojik ve kültürel gelişim içinde kurduğu hiyerarşik düzeni; siyasal, kültürel, ideolojik ve dilsel olguları devam ettirmek için oluşturduğu biçimlenmedir (Moore, 1999, s. 54).

Toplumlar, kendi kültürlerine göre erkeklik değerini kavramlaştırıp yaratmaktadırlar. Erkeklik kavramını, eril toplumda erkekler içselleştirmektedir. Kadınlık; erkeklik kavramının tanımlandığı ideolojik ve kültürel değerler içinde yer alıp ve toplumsal yapılarla önem kazanmış bir kavram olmaktadır. Kadınlar, ait

oldukları toplumun özelliğine göre belli alanlar içinde tanımlanmaktadır (Oktan, 2008, s. 155).

### **3.4.5. Astların ve Diğer Kadın Yöneticilerinin Olumsuz Davranışları**

Kadınlar; toplumsal önyargı, aile içindeki sorumluluk, örgüt kültürleri, stereotipler, fırsat eşitsizlikleri, cinsiyet ayrımcılıkları gibi, kariyerleri için temel engellerin yanında, cinsiyetle ilgili basmakalıp yargılar, yaşam ve iş dengesindeki mücadeleler, işletme içindeki iletişim ağına ve gruplara girememek, rol modelin ve mentorun eksik olması, erkekler ve kadınlar arasındaki yönetimsel tarz farklılıkları ile kadın yöneticiler ve astların olumsuz tutumları gibi çok fazla problemlerle karşılaşmaktadırlar. Kadınlar bu engelleri yok etmek için, geliştirme programına katılmak, mesleki eğitimler edinmek, yüksek performanslar göstermek, iş deneyimi edinmek, iyi mentorlardan yardım almak ve kişisel yaşamlarından feragat etmek gibi stratejileri geliştirmek durumunda kalmışlardır (Durmaz, 2016, s. 53).

### **3.4.6. Kadın ve Erkeklerin Dil Kullanımı**

Toplum dil biliminin temel kavramlarından olan dildeki değişkenlik olguları; siyasal, bireysel, toplumsal ve bölgesel bir dizi etmene bağlanarak dilde gözlemlenmektedir. Bireylerin dili; etnik, toplumsal ya da siyasal grubuna, eğitimdeki durumlarına, içinde olduğu iletişim ortamlarına, cinsine ve yaşına bağlı değişkenlikler göstermektedir. Bir dilin kelime dağarcığı, kullanımı ve yapısı ile dili kullananların cinsi arasında, bir bağ olup olmamasının araştırılması; son zamanlarda toplumun dil bilimi alanlarındaki önemli bir konulardan birisi olmaktadır (Çağlar, 1992, s. 25).

Toplumsal değer yargısı ve cinsiyete bağlı rol beklentisi, erkek ve kadınların dillerinin şekillenmesine etki etmektedir. Dilde, erkek ve kadına ilişkin deyim ve sözcükler, yargıları yansıtmaktadır. Beklenti ve yargılar sadece dili değil, erkek ve kadının davranışlarının hepsini, giyim şekillerini, seçecekleri mesleği dahi önemli ölçülerde etkilemektedir. Kadınların ve erkeklerin dil kullanımlarını araştıranlar, genellikle kadınlardaki dilin, erkeklerin kullandıkları dilden farklı olduğu görüşünden yola çıkmaktadırlar. Yargılar; erkeklerin kullandıkları dil biçimlerini norm (kural) kabul ederek, kadınların bu normlardan saptığını varsaymaktadır. Ters durumda, yani erkeklerin dil biçiminin, kadınlarınkinden ne derece farklı olduğu sorusu akıllara gelmemektedir (Demirci-Güler, 2005, s. 64).

Erkek ve kadının toplum içinde eşit olduklarını savunmuş kadın hareketi taraftarları, dildeki cinse bağlı değişkenlere karşı çıkmaktadırlar. Kadınların ve erkeklerin konuşma biçimlerinin birbirinden farklı olması, gerçek bir durum olmaktadır. Kadınlar ve erkeklerin dil biçimine, toplum dil bilimselliği açısından ve dilin değişkenliği kavramlarından yola çıkılarak yaklaşılması gerekmektedir. Erkek ve kız çocukları, çevresindeki kişilerle etkileşim içerisinde olarak, toplumsal hayata katılmayı öğrenmektedirler. Erkekler ve kadınlar, toplumsallaşma sürecinden geçtiğinden, farklı dil biçimleri ve iletişim kuralları edinebilmektedirler. Kadınlar ve erkeklerin farklı dil biçimleri ve iletişim kuralları; kültürlerarası iletişim ortamlarına benzer şekilde, farklı yorumlamalara ve yanlış anlaşılmalara sebep olabilmektedir (Çağlar, 1992, ss. 34-35).

Kadınlar ve erkeklerin farklı dil biçimlerini kullandıkları gerçeğinin görülmesi, farklı cinsten bireyler arasındaki iletişim sorunlarının çözülmesine katkı sağlayabilir. Erkek ve kadın çalışanların, birbiriyle olan iletişimlerinde sorunlar yaşanabilmekte, sorunun çözümüne yönelik yapılan diyaloglarda bile, birbirlerini sıkça yanlış anlayabilmektedirler. Toplumda dil bilimselliği yaklaşımıyla, bireyler birbirini suçlamadan ve ilişkilerini yıpratmadan iletişim kurabilirler. Erkek ve kadın çalışanlar, birbirleri arasındaki iletişim farklılıklarını gözlemleyerek, bu sorunların çözümüne yönelik davranışlar geliştirebilirler (Cotter vd., 2001, s. 666).

### **3.5. CAM TAVAN ALGISININ SONUÇLARI**

Bu kısımda, devamsızlık artışı, iş tatmininin azalması, işe yabancılaşma, iş gören devrinin yükselmesi, maliyet artışı ve motivasyon kaybı izah edilecektir.

#### **3.5.1. Devamsızlık Artışı**

Devamsızlık, çalışanların hiçbir mazeret sunmadan, işverenlere veya yöneticilere bilgi vermeyerek, işe gelmemeleri olarak tanımlanmaktadır. Çalışan kişilerin, geçerli bir sebepleri olmaksızın, geçici bir süre işe gitmeme durumlarıdır. Devamsızlık nedenleri, genel başlıklar şeklinde ayrılmaktadır. Bunlar: demografik özellikleri (yaş ve cinsiyet gibi), psikolojik unsurları (örgütsel bağlılıklar ve iş tatminleri gibi), devamsızlık kültürleri (çalışan ve yöneticilerin devamsızlık tepkileri ve alışkanlığı), işletme kontrol politikaları olarak sıralanmaktadır. Kendisinde stres oluşturan çalışanlar, ortam ve gruplarla yüz yüze gelmek endişesiyle işinde olumsuz tutuma yönelmektedirler (Çağlar, 1992, s. 26).

İşlerine olumsuz tutumlarla bakmaları sonucundaysa, işe gitmedeki zorunluluk önemli bir kaygı ve gerilim sebebi olmaktadır. Kadın yöneticilerin özellikle etkilendiği cam tavan algısı da devamsızlık yaratacak faktörlerden olmaktadır. Engellendiğini ve önünün kapatıldığını düşünen kadın yöneticilerin beklentisini karşılamayan örgütsel yapılar, bir zaman sonrasında kadın yöneticileri sıkılmaktadır. Yaptıkları işlerden memnun olmayan kadın yöneticiler için, hırsıyla çalışmaları ve başarılı olmaları için bir sebep kalmamaktadır (Bitmiş vd., 2013, s. 27).

Zamanla işlerine bağlılıkları azalan kadın çalışanlar, haliyle işlerini askıya alıp, türlü mazeretler üretip, devamsızlık yapmaktadırlar. İşletmelerin herhangi bir alanında yaşanan iş devamsızlıkları, tüm işletmeyi olumsuz etkilemektedir. Streslerin yıkıcı boyutları, çalışanların motivasyon düzeylerini düşürüp, işe gitmelerinde isteksiz olmalarına sebep olmaktadır (Çağlar, 1992, s. 27).

### **3.5.2. İş Tatmininin Azalması**

Çalışanların, mevcut zamanlarının büyük çoğunluğunu iş yerlerinde geçirdikleri bilinmektedir. Çalışanlar, çoğunlukla işlerden geriye kalan zamanlarını, eğlenme ve dinlenme gibi faaliyetlere ayırmayı tercih etmektedirler. Kadın çalışanlar ise, işten sonraki zamanlarının çoğunluğunu, çocuklarının bakımı ve ev işlerine ayırmaktadırlar. Kendilerine yeteri kadar zaman ayıramayan, özel ve iş yaşantılarında fazlaca iş yüküyle uğraşan kadın çalışanlar, bazı zamanlarda işlerine olan tatminlerini ve motivasyonlarını kaybetmektedirler (Bedük, 2005, s. 107).

Toplumsal önyargılara, cinsiyet ayrımcılığı ve örgüt kültürleri de eklendiğinde, kadınların iş hayatlarında ilerlemeleri konusundaki gereken enerjilerini sağlamaları zorlaşmaktadır. Kadın çalışanlarda; ailelerindeki sorumlulukları, işleri için mücadele etmek zorunda olmaları, çalıştıkları işletme tarafından desteklenmemeleri gibi nedenlerden dolayı, cam tavan sendromu algısı oluşabilmektedir (Demirel, 2019, s. 94).

İş tatminsizliğini yaşayan çalışanlar, iş devamsızlığı, performansta düşüş, çalışma isteksizlikleri, iş arkadaşlarıyla ilişkilerin bozulması, işletmeye güvensizlikler, işten çıkma eğilimleri gibi sonuçlarla karşılaşmaktadırlar. İş tatmini üç temel boyuta ayrılmaktadır (Şimşek, 1995, s. 91);

1. İş durumunun duygusal yanıtı olmaktadır. Görülemeyip, sadece ifade edilmektedir.

2. Genelde kazancın ne miktarda elde edildiği veya beklentileri ne kadar karşıladığını belirlemektedir.

3. Birbiriyle ilişkili terfi imkânı, yöntem tarzları, çalışma arkadaşı, işin kendi, ücret gibi farklı konuları temsil etmektedir.

### **3.5.3. İşe Yabancılaşma**

Cam tavan algısının, çalışanlar üstündeki etkilerden biri de işe yabancılaşma şeklinde olmaktadır. Blauner işe yabancılaşma kavramını, işin; toplumsal etkileşme ve kendini gerçekleştirmek, özerklik, sorumluluk gibi çalışanların insani olarak değerlerini ortaya koyacak şartların ve ortamın sağlanmaması olarak tanımlamıştır. Başka bir tanımda; çalışanların işletmenin amacına, işinin gerekliliği olan ilke ve kurallara, çalıştıkları ortamlara, iş arkadaşlarına, farklı örgütsel olaylara karşı kayıtsız ve ilgisiz kalmaları, işe yabancılaşma olarak ifade edilmektedir (Eroğlu, 2000, s. 337).

Yabancılaşmanın belirgin emareleri bu şekilde sıralanabilir (Camkurt, 2007, s. 338);

1. Gelecekle alakalı çabanın yetersizliği ve amaçsızlık
2. Başka insanlarla temastan kaçınmak ve iletişimde yetersizlik
3. Kendisini zavallı görmek ve çaresiz hissetmek
4. Can sıkıntıları ve ilgisizlik,
5. Değişmelere direnmek,
6. Kısıtlı alternatif kullanmak,
7. Kararlara ve tercihlere yönelmemek.

İşe yabancılaşmış bir çalışanın işinden ayrılma düşüncesi, onun verimliliğini düşürebileceği gibi, diğer çalışanların da verimliliğine olumsuz etki etmektedir. İşletmelerdeki olumsuzluklar, kadın yöneticileri iş yerlerinde yabancılaştırmakta ve sadece maddi kazançlar elde etmek için çalışan bireylere dönüştürmektedir. Ayrıca kadın yöneticilerde gizli tatminsizliğe neden olmaktadır. Sonuçta, kadın yönetici örgütsel hedefe ulaşmak için gerekli istek ve çabayı göstermemektedir. Psikolojik bir faktör olan cam tavan algısı, çalışana işletmeye karşı isteksiz ve ilgisiz yaptığından hem çalışan hem de işletme bakımından verimsizliğe sebep olmaktadır (Eroğlu, 2000, s. 338).

#### **3.5.4. İş Gören Devrinin Yükselmesi**

Çalışanlar için, kazanç ve ücret düşüklüğünün yanında, çalışma ortamı şartlarının uygun olmaması, yüksek işgören devrinin ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir. İşgören devri, işletmelere duyulan bağlılıkla ve dolayısıyla da işletmelerdeki verimlilikle ters orantılı olmaktadır. Yüksek işgören devri, işletmedeki verimliliği ve bağlılığı azaltıcı roller üstlenmektedir (Cohen, 1993, s. 143).

İşletmelerden ayrılan çalışanların yerine yenileri alınmaması, diğer çalışanlarına ilave sorumluluklar ve ağır iş yükleri getirmektedir. Bu ağır iş yüküne maruz kalan çalışanlar, işi bırakabilmektedirler. Yeni başlayan bir kişinin işe alıştırılması ve eğitilmesi de bir süreç gerektirmektedir. Cam tavan algısının yarattığı etkilerle, kariyerlerini geliştirme imkânı bulamayanların, işletmede kalmak ve işletmeye katkı sağlamak için istekleri kalmamaktadır. Sonuç olarak, işletmeden ayrılmayı tercih etmektedirler. Birçok alanda gelişme ve yükselme olanağı bulamayanlar, işi ve işletmeyi değiştirmek için karar almaktadırlar (Dreher, 2003, s. 541).

#### **3.5.5. Maliyet Artışı**

Çalışan maliyeti; personellere ödenen maaş ve ücretler, izin ve mesai ücretleri, sosyal yardım ve ikramiyeler gibi ödemeleri kapsayan bir kavram olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler, kendileri için çok öneme sahip olan bu kavrama göre stratejilerini yönlendirmektedirler. Bütün işletmeler, maliyetlerini en aza indirebilmeyi amaçlamaktadırlar. Çünkü maliyetlerinin çok olması işletmelerin ayakta kalmalarını tehdit etmektedir. Cam tavan algısı, kadın çalışanları etkilediği gibi, işletmelere de etki etmektedir. Bu etkilerinden biri, işletmelerin maliyetlerini arttırmasıdır. Cam tavan engelleri, işletmenin rekabet oluşturabilmesi için gereken farklı yetenekteki çalışanları, üst düzey yönetimlerde görevlendirememelerine ve bunun sonucu olarak ta işletmelerin verimliliğine katkı sağlayacak yeteneklerin kullanılamamalarına yol açmaktadır (Alkan, 2002, s. 97).

Bir çalışanın, gönülsüz veya gönüllü olarak işinden ayrılması, işletmelerin bazı maliyetlere katlanmasına neden olmaktadır. Özellikle yönetimin üst düzeyinde çalışan birinin işten ayrılmasının maliyeti, işletmelere ciddi boyutlarda yansımaktadır. Kadın çalışanlara uygulanan cam tavan engelleri, kadın çalışanların işten ayrılmalarına sebep olabilmektedir. Sonucunda ise, işletmelerdeki boş

pozisyonları doldurmak ve pozisyonlara atanan yöneticileri işletmeye verimli hale getirebilmek; işletmelere, görülebilen veya görünemeyen birtakım maliyetleri peşi sıra getirmektedir. İşi bırakmak, önemli bir maliyet yaratması nedeniyle, işletmelerdeki yöneticiler tarafından önemli bir problem olarak görülmektedir (Cohen, 1993, s. 145).

### **3.5.6. Motivasyon Kaybı**

Motivasyon olgusu, çalışanların üstünde bıraktığı etkisi nedeniyle yönetim uygulamaları ve kademelerinde önemli etkindir. Motivasyon; işletmelerin ve çalışanların ihtiyaçlarının doyuma ulaşacağı iş ortamını oluşturarak, çalışanların harekete geçebilmesi için isteklendirilmeleri ve etkilenmeleri olarak tanımlanabilir. Bu ifadeden yola çıkarak motivasyonun; çalışanı harekete geçirme ve isteklendirme sürecini belirttiği söylenebilir (Alkan, 2002, s. 98).

Kadın yöneticiler, çalıştıkları işletmelerindeki kariyer hedeflerine ulaşamayacaklarını, gereken ilerleme imkanlarının olmadığını, yeteneklerinin yeterince değerlendirilmediğini ve kendilerine gerekli sorumlulukların verilmediğini hissettiklerinde, çalışma istekleri azaltmakta, verimlilikleri de düşmektedir. Alt düzeydeki kadın yöneticiler, üst düzeydeki bir göreve ulaşma fırsatlarının, cinsiyetlerinden dolayı sınırlandırıldığı kanısına varır iseler, kariyerleri için gereken istek ve motivasyonları yok olabilmektedir. Bir diğer sonuç ise; üst yönetimde bulunan yöneticiler içerisinde cinsiyet yönünden çeşitliliğin olmaması, yani homojenliğin fazla olması, kötü kararların alınmasına ve sonucunda yüksek maliyetlerin oluşmasına sebep olabilmektedir. Cinsiyete dayanan engeller, çalışma koşullarında gerek duyulan kaynak ve yeteneklerin temin edilmesini zorlaştırabilmektedir (Dreher, 2003, s. 542).

### **3.6. CAM TAVAN ALGISINI AŞMA STRATEJİLERİ**

İşletme hiyerarşisinde üst yönetim düzeylerinde yer almayan kadın çalışanların, bu seviyeye çıkmalarını kısıtlayan engeller şeklinde tanımlanmakta olan cam tavan algısını aşmaları için geliştirilen stratejiler şöyle sıralanabilir (Barutçu ve Kaçar, 2017, ss. 80-81);

1. Mesleki eğitim ve üniversite edinme stratejileri
2. Mentorlardan yardım alınması stratejisi
3. Sosyal ilişkiler geliştirme stratejileri



4. Kariyer geliştirme programına katılma stratejileri
5. Sosyal haklardan yararlanma stratejileri
6. Yüksek performans stratejileri

### **3.6.1. Üniversite ve Mesleki Eğitim Edinme Stratejisi**

Büyük değişimin ve dönüşümün yaşandığı dünyada, işletmelerin değişimleri yakalamaları, varlıklarını devam ettirmeleri ve rakiplerinden farklılaşarak rekabet avantajı sağlayabilmeleri gerekmektedir. Bunun için işletmelerin ellerindeki kaynakların en mühimi olan insanı, etkili biçimde yönetmek, çalışanların hak ve yükümlülüklerini gözetmek, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak, etkinliklerini ve verimliliklerini arttırmak adına yönetim politikalarını güncellemeleri gerekmektedir (Barutçu ve Kaçar, 2017, s. 80).

Üniversite ve meslek eğitimi edinme stratejileri, kadınların yönetimin üst pozisyonlarını hak ettiklerini gösterebilmeleri için, yeterli eğitimleri almalarını gerekli kılmaktadır. Özellikle kadınların, erkek egemenliğinde olan iş yaşamında, kendilerine yöneltilen olumsuz yargıları yıkmak için, eğitim düzeylerini yükseltmeleri ve mesleki eğitimle becerilerini sürekli geliştirmeleri gerekmektedir. Mesleki eğitim programlarına katılan kadınların; erkeklerin egemen oldukları iş dünyasındaki erkekler ile, alacakları eğitim aşamalarında karşılaşmaları ve liderlik becerilerini erkeklerle eğitim sürecinde geliştirmeleri açısından, iş yaşamına girdiklerinde işe uyumlarını kolaylaştıracaktır (Özan, 2009, s. 31).

İyi bir kariyere ve yüksek ücrete sahip olabilmek için, üstün beceri ve eğitim gerekmektedir. Kadınların gelişimi ve kariyerlerini ilerletmelerinde yüksek eğitimin rolü önemli olmaktadır. Meslek eğitim programları; yönetici adaylarının, genel yöneticilikle ilgili becerilerini geliştirmelerine ilişkin uygulamalı ve kuramsal derslerden oluşmaktadır (Barutçu ve Kaçar, 2017, s. 81).

Programların bir avantajı, kadın çalışanların eğitimlerden sonra katılacakları erkek egemenliğinde olan iş dünyasıyla, eğitim durumunda karşılaşmaları ve liderlik becerilerini onlarla geliştirmeleri, kadınların iş yaşamına uyumlarını sağlayacak önemli bir faktör olmaktadır. Kadın çalışanlar, adaylık aşamalarında kendileriyle erkek rakipleri arasındaki farklılıkları görebilmektedirler. Programın diğer bir avantajı ise, yönetici adayı erkeklerin, kadınlara olan önyargılarını eğitim ortamında azaltması veya yok etmesidir (Bayrak ve Mohan, 2001, s. 89).

### **3.6.2. Mentordan Yardım Alma Stratejisi**

İki insan arasında meydana gelen, önceden belirlenen veya kendiliğinden oluşmuş güven ilişkisine mentorluk denilmektedir. Mentorluk alanında, konuyla ilişkilendirilecek kavramlara bakıldığı zaman üstat, koçluk, sponsorluk, rol modeli gibi kavramlar kullanılmaktadır. Bu kavramlar çoğunlukla mentorlukla iç içe geçmektedir. Bundan dolayı mentorluğu, bu kavramlardan ayrı değerlendirmek mümkün olmamaktadır. Uygulamalı çalışmalarda, mentorların büyük bölümünün aynı anda, rol model görevini üstlendikleri de görülmektedir. (Akşit-Aşık, 2014, s. 10).

Kadın çalışanlar, aktif bir mentorla çalışmaya başladıklarında, öncelikle uzun süreli amaçlarını belirlemekte ve bu amaçlara nasıl ulaşacakları konusunda yardım almaktadırlar. Etkili mentorlar, yol gösterdikleri kadın çalışanların kariyer gelişimleriyle ilgilenerek, onları cesaretlendirmektedirler. Ayrıca bir rol model olarak, kadınlara ilham vermektedirler. Mentorların en önemli faydası; kadın çalışanların yeteneklerini sergileyip, kendilerini gösterecekleri özel fırsatları yakalamalarına yardımcı olmalarıdır. Bir mentorla çalışan kadınların, daha çok yükseldikleri, kariyerlerinde daha fazla hareketliliğe sahip oldukları ve mentoru olmayanlardan daha hızlı geliştikleri belirtilmektedir. Mentorla çalışan kadınların, işlerinde daha fazla doyuma ulaştığını gösteren araştırmalar bulunmaktadır (Aksu vd., 2013, s. 140).

Mentor ilişkisinin bazı özellikleri; ilişkinin aktifliği, yardımı amaçlaması, öğrenme ve öğretmeyi içermesi, davranışı yönlendirmesi, kariyer ve kişisel gelişim sürecinin olması ve taraflardan beklenen davranışları belirlemektir. Çalışanın, mentorunun olması, kariyerinin gelişimini olumlu etkilemektedir. Mentorlardan yardım almak her zaman formel ya da planlı bir şekilde meydana gelmemektedir. Bazı hallerde çalışanlar, kendileri kişisel ilişkileriyle mentor ilişkilerini geliştirmektedirler (Roberst, 2000, s. 151).

### **3.6.3. Sosyal İlişki Geliştirme Stratejisi**

Cam tavan algısını aşmaya çalışan kadın çalışanlar, öncelikle hedeflerini gerçekleştirmek için kişisel olarak farklı yöntemler kullanmaktadırlar. İşletmeler de kadın çalışanların öz yeteneklerinden yararlanmak istemektedirler. Bunun için, kadın çalışanların, üst yönetimlere yükselmelerini istemekte ve kadın çalışanların

yükselmelerini engelleyen cam tavan algısını aşabilmek adına örgütsel stratejiler kullanmaktadırlar. Sosyal ilişkiyi geliştirme stratejileri, işletmeler içinde sosyal ilişkiyi geliştirmekte, erkeğin egemen olduğu iş dünyasına, kadınların adaptasyonunu sağlamaktadır. Sosyal ilişkilerini geliştirilebilen kadın çalışanlar, iş hayatında kabul görmüş üslupların ve davranışların farkına varmaktadırlar. Farkındalıklarından dolayı kariyer gelişiminde mühim aşamalar kaydetmektedirler. Gelişen ilişkiler sayesinde kadın çalışanlar, kabul görmüş üsluplarının ve davranışlarının farkına varıp kariyerlerini kolayca ilerletebilmektedirler (Taşkın, 2012, s. 24).

#### **3.6.4. Kariyer Geliştirme Programlarına Katılma Stratejisi**

Kariyer izleme ve geliştirme programları; kariyer yapmak konusunda potansiyeli olan veya potansiyel vadedecek, kariyer yapmaya istekli çalışanlara sunulmaktadır. Yöneticiliğe aday kadın çalışanların, kariyer geliştirme programlarına katılmaları, diğer kadın çalışanları da kariyer yapmaları için teşvik etmektedir. Ayrıca, kadınların ihtiyaç duydukları beceri ve bilgileri, hızla kazanmalarını sağlamaktadır. Böylece, yönetimin üst kademelerine yükselmelerine fırsat verilmesi, cam tavan algısının kırılmasında etkili olmaktadır (Zel, 2002, s. 345).

#### **3.6.5. Sosyal Haklardan Yararlandırma Stratejisi**

Sosyal hakların kapsamında, genelde sendikal örgütlenme hakları, sosyal güvenlik hakkı, kadın çalışanların doğum ve annelik izinleri gibi yasal izinleri kullanılması vardır. Sendikalar; kadınların, yönetimin üst kademelerine yükselirken karşılaştıkları cam tavan engelleri ile başa çıkmakta yetersiz kaldıkları durumlarda, işletme üzerinde kuracakları güç, baskılar ve yasalarla, kadın çalışanlara destek olmaktadır. Sendikaların, işletmeler üzerindeki etkinliği sayesinde, işletmelerin üst kademelerindeki yöneticilerini, kadınların doğum izinleri gibi özel hakları hakkında bilgilendirmektedir. Böylece yöneticiler de çalışanlarına haklarını kullanmalarında kolaylıklar sağlamaktadırlar. İşletmeler, erkek ve kadın çalışanları için sosyal güvenlikte işlem eşitliğini sağlamalıdır. Özellikle de aynı kademe görev alan erkek ve kadın yöneticilerin ücretinde eşitlik olması gerekmektedir (Taşkın, 2012, s. 25).

#### **3.6.6. Yüksek Performans Gösterme Stratejisi**

Kadın çalışanların, cam tavan engellerini aşmalarında sıkça kullandıkları stratejilerdir. Genellikle; beklenilenden çok çalışılması, diğer çalışanlardan fazla

alışılması, özel yetenek ve becerinin geliştirilmesi olarak c temel özellikten oluşmaktadır. Kadın alışanların diğer çalışanlardan çok çalışmaları ve erkek rakiplerinden üstün performanslar göstermeleri, cam tavan algısının kırılmasında iyi bir strateji olmaktadır. Kadın alışanların, mevcut işlerini terk etmelerindeki temel nedenlerden birisi de kadınların sahip oldukları becerilerini kullanabilecekleri, daha güzel performanslar sergileyebilecekleri yeni bir iş bulma arayışlarıdır. Kadın alışanlar, işletmelerdeki zor görevlerde yer almak isteyerek, st yönetimler için aliştırma yapmak ve yeteneklerini sergileyerek st ynetimdekiler tarafından ayırt edilme fırsatı kazanmaktadırlar. Kadınların çalıştıkları işletmelerde, farklı alanlarda görev alarak tecrübe kazanmaları da st yönetimlere yükselmelerine imkân sağlamaktadır (Lockwood, 2004, s. 10).



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜT İKLİMİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI AÇISINDAN CAM TAVAN ALGISININ BELİRLENMESİ ÜZERİNE ANKARA'DAKİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARA YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

#### 4.1. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Bu araştırmada sebep-sonuç ilişkisini esas alan niceliksel araştırma yöntemi esas alınmış Cronbach alpha güvenilirlik analizleri neticesinde, anketlerin güvenilirliği doğrulanmış ve SPSS istatistik programı ile analiz edilmiştir.

##### 4.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışları açısından cam tavan algısını belirlemektir. İşletmelere kimliklerini kazandırmakta olan örgütsel iklim, işletmelerin faaliyetlerinin daha sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesinde, çalışan davranışlarının açıklanabilmesinde ve işletmelerin karlılığında etkilidir. Yönetimin yaptığı uygulamalar, çalışma şartları ile çalışanların tutumlarının etkileşimleriyle meydana gelen örgüt iklimi, çalışan performansını ve motivasyonunu etkilemekte, çalışanların işletmelere yaklaşımlarının şekillenmesine sebep olmaktadır. İşletmelerin değerlerinin ve amaçlarının benimsenebilmesi, örgütsel bağlılığın kabullenilerek işletmeler için pek çok fedakarlıklarda bulunulması, örgüt ikliminin de örgütsel vatandaşlık davranışlarına olumlu şekilde yansımalarını meydana getirmektedir. Cam tavan olgusu ise; örgütsel pek çok karar, işlem ya da işletmede çalışanların sahip olduğu önyargıların oluşturduğu, kadın bireylerin işletmelerde üst düzey yönetici pozisyonuna gelebilmelerini engelleyen engeller olmaktadır.

##### 4.1.2. Araştırmanın Önemi

Belirli hedeflere ulaşabilmek amacıyla bir araya gelen işletmelerin amaçlarının gerçekleştirilebilmesinde, faaliyetlerini sürdürebilmelerinde ve değerlerine daha sıkı şekilde ulaşabilmelerine bağlı olan, kurumların hedeflerini ve amaçlarını, kendi hedef ve amaçları gibi benimsemiş olan çalışanların varlıkları da önemli olmaktadır. İnsanlara büyük önem verilen sektörlerde, çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının sağlanmasında ve olumlu örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde, örgüt

ikliminin büyük bir önemi bulunmaktadır. Örgüt iklimi; çalışanların, işletmenin değerlerini ve amaçlarını benimsemelerini, işletmeye olan bağlılıklarını arttırmalarını ve örgütsel vatandaşlık davranışları ortaya koymalarını kolaylaştıran bir unsurdur. Çalışan kadınların işletmelerde üst düzey görevlere gelebilmeleri önündeki en önemli engel cam tavan algısıdır. Cam tavan algısına maruz kalan çalışanlar, kariyerlerine son verebilmekte veya performanslarında ciddi düşüşler yaşamaktadırlar. Bu çalışma, örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışları açısından cam tavan algısını ortaya koymasından önemlidir.

Elektronik ticaretin de etkisiyle iş dünyasında sınırlar kalkmaktadır. Küreselleşme olarak ifade edilen bu durum beraberinde yeni zorluklar getirmektedir. Özellikle globalleşmenin sonucu artan rekabet koşulları, işletmeleri verimliliklerini artırma yönünde yeni arayışlara itmektedir. İşletme verimliliğine etki eden önemli unsurlardan olan örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt iklimi, bu arayışların yöneldiği ana alanlardandır. Çalışan performansına etki eden faktörler hem işletme yöneticilerinin hem de alanda çalışma yapan bilim insanlarının ilgi odağı olmuştur. Cam tavan algısı da çalışan performansını birçok yönden etkileyen unsurlardan birisidir. Bu durum sadece çalışanların verimini değil, yetenekli çalışanın yükselmelerini engelleyerek, işletmelerin geleceklerini de etkilemektedir. İşletmelerin bütün departmanlarında karşılaşılabilen cam tavan algısı, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt iklimi ile yakından ilgili olduğu düşünülmektedir.

Çalışan performansına katkı sağlayan her unsur, işletme verimliliğine de artan oranda katkı sağlayarak; verimli işletmeler, verimli ekonomik yapıya ve sosyal adalete yol açmaktadır. Bu teze konu edilen araştırmaların; özelde işletme verimliliğine, genelde ise ülke ekonomisi ve sosyal sisteme katkısı olması hedeflenmektedir. Bu maksatla; örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı açısından çalışanların cam tavan algısı ortaya konmaya çalışılmıştır.

#### **4.1.3. Araştırmanın Soruları**

##### **Araştırmanın ana sorusu;**

Örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışının, cam tavan algısı üzerinde etkisi var mıdır?

#### **Araştırmanın alt soruları;**

1. Örgüt İklimi ve cam tavan algısı arasında bir ilişki var mıdır?
2. Olumlu örgüt iklimine sahip işletmelerde cam tavan olgusunun etkisi var mıdır?
3. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgüt iklimi arasında bir ilişki var mıdır?
4. Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların cam tavan algısını etkiler mi?
5. Cam tavan algısının önlenmesinde, olumlu örgüt iklimi geliştirilmesinin etkisi var mıdır?

#### **4.1.4. Araştırmanın Hipotezleri**

H0a: Örgüt iklimi cinsiyete göre farklılık göstermez.

H1a: Örgüt iklimi cinsiyete göre farklılık gösterir.

H0b: Örgütsel vatandaşlık davranışı cinsiyete göre farklılık göstermez.

H1b: Örgütsel vatandaşlık davranışı cinsiyete göre farklılık gösterir.

H0c: Cam tavan sendromu cinsiyete göre farklılık göstermez.

H1c: Cam tavan sendromu cinsiyete göre farklılık gösterir.

H0d: Örgüt iklimi yaşa göre farklılık göstermez.

H1d: Örgüt iklimi yaşa göre farklılık gösterir.

H0e: Örgütsel vatandaşlık davranışı yaşa göre farklılık göstermez.

H1e: Örgütsel vatandaşlık davranışı yaşa göre farklılık gösterir.

H0f: Cam tavan sendromu yaşa göre farklılık göstermez.

H1f: Cam tavan sendromu yaşa göre farklılık gösterir.

H0g: Örgüt iklimi çalışma süresi göre farklılık göstermez.

H1g: Örgüt iklimi çalışma süresine göre farklılık gösterir.

H0h: Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışma süresine göre farklılık göstermez.

H1h: Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışma süresine göre farklılık gösterir.

H0i: Cam tavan sendromu, çalışma süresine göre farklılık göstermez.

H1i: Cam tavan sendromu, çalışma süresine göre farklılık gösterir.

H0j: Örgüt iklim, eğitim durumuna göre farklılık göstermez.

H1j: Örgüt iklim, eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

H0k: Örgütsel vatandaşlık davranışı eğitim durumuna göre farklılık göstermez.

H1k: Örgütsel vatandaşlık davranışı eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

H0l: Cam tavan sendromu eğitim durumuna göre farklılık göstermez.

H1l: Cam tavan sendromu eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

H0m: Örgüt ikliminin, cam tavan sendromu üzerinde etkisi yoktur.

H1m: Örgüt ikliminin, cam tavan sendromu üzerinde etkisi vardır.

H0n: Örgütsel vatandaşlık davranışının cam tavan sendromu üzerinde etkisi yoktur.

H1n: Örgütsel vatandaşlık davranışının cam tavan sendromu üzerinde etkisi vardır.

H0o: Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt iklimi üzerinde etkisi yoktur.

H1o: Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt iklimi üzerinde etkisi vardır.

H0p: Örgüt ikliminin örgütsel vatandaşlık davranışı ve cam tavan sendromu üzerinde etkisi yoktur.

H1p: Örgüt ikliminin örgütsel vatandaşlık davranışı ve cam tavan sendromu üzerinde etkisi vardır.

H0q: Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt iklimi ve cam tavan sendromu üzerinde etkisi yoktur.

H1q: Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt iklimi ve cam tavan sendromu üzerinde etkisi vardır.

#### **4.1.5. Araştırma Yöntemi**

Araştırma sorusunun cevaplanması amacıyla Ankara'da faaliyet gösteren konaklama işletmeleri çalışanları evreninde seçilen **420** adet örnek grubuna anket uygulaması yapılmıştır. Anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler; güvenilirlik analizi, gruplar arası farklılıklar varyans analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi ile incelenmiştir.



#### 4.1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmanın maliyeti, hazırlanma süresi ve kapsamının genişliği dikkate alınarak; Türkiye uygulamasının kapsamı Ankara ilindeki konaklama işletmeleri ile sınırlıdır.

#### 4.1.7. Araştırmanın Varsayımları

Bu çalışmada anket yöntemi ile elde edilen verilerin analizinde SPSS istatistik programının kullanılmasının, tezin amacının gerçekleşmesi için yeterli olacağı varsayılmıştır.

#### 4.1.8. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü

Oluşturulabilecek olan evrenin büyüklüklerine göre örneklem miktarının belirlenmesi için formül ve tablolara dayandırılmış teknikler geliştirilmiştir. Ana kütle büyüklüklerine ve güvenilirliklerine göre örneklem sayısına aşağıdaki tabloda yer verilmiştir (Bayram, 2004, s. 123);

**Tablo 1.** Ana Kütle Büyüklüklerine ve Güvenilirliklerine Göre Örneklem Sayısı

Evren Büyüklüğü	± 0.03 örneklem hatası (d)			± 0.05 örneklem hatası (d)			± 0.10 örneklem hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
<b>25000</b>	1023	665	865	<b>378</b>	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81

Araştırma kapsamında kullanılacak anketlerin uygulanmasına yönelik olarak; Ankara ilinde (ilçeler dahil), Konaklama sektöründe (Nace kodu: 55) faaliyet gösteren işletme ve sigortalı çalışan sayılarını tespit etmek için, Sosyal Güvenlik Kurumu'ndan veri talebinde bulunulmuş, alınan verilerin incelenmesinden **2020 yılı Ocak ayında**, Ankara'da bulunan Konaklama sektöründe **741** adet işletmenin faaliyet gösterdiği ve bu işletmelerde **11.084** kişinin sigortalı olarak çalışmakta olduğu tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında kullandığımız anketler; tespit edilen 741 adet konaklama işletmesi arasından rastgele seçilen farklı işletmelerde, mevki ve unvan farkı gözetilmeksizin tüm çalışanlara uygulanmıştır. Bu durumda,

çalışmamızın evrenini oluşturan sektörde çalışan sayısının **11.084** kişi olması nedeniyle; Bayram'ın (2004) hazırlamış olduğu tablo 1'de; evren büyüklüğünün **25000** kişi olarak alınmasını gerektirmektedir. Örneklem miktarını belirlemek için tablo 1 dikkate alındığında, **0.05** hatayla **378** kişinin örneklem olarak alınması, ana kütleyi temsil etmede yeterli olacaktır (Bayram, 2004, s. 123).

**Tablo 2.** Evren Büyüklüğü

ANKARA İLİNDEKİ (İlçeler Dahil) KONAKLAMA İŞLETMELERİ (Nace Kodu: 55) Ve SİGORTALI ÇALIŞAN SAYILARI							
(Ocak 2020 Dönemi- SGK Verileri)							
YIL	AY	İL	ACIKLAMA	GRUP_ACIKLAMA	NACE KODU	ÇALISAN SAYISI	İŞYERİ SAYISI
2020	1	06	Konaklama (Nace Kodu: 55)	Oteller vb. konaklama yerleri	55.10	8.604	439
				Tatil ve diğer kısa süreli konaklama yerleri	55.20	560	35
				Kamp alanları, motorlu karavan ve karavan tipi treyler park hizmetleri	55.30	10	3
				Diğer konaklama yerleri	55.90	1.910	264
					<b>TOPLAM</b>	<b>11.084</b>	<b>741</b>

(Kaynak: Sosyal Güvenlik Kurumu 2020 yılı Ocak ayı verileri)

İlk etapta, verilerin elde edilmesi amacıyla hazırlanmış olan anketlerin güvenilirliğinin sağlanabilmesi için 15 erkek ve 15 kadından oluşan pilot anket uygulanmıştır. Pilot anket uygulamaları ile belirlenen olası problemler giderilerek anket uygulaması yeniden düzenlenmiştir. Daha sonra yapılmış olan anketlerin tamamının geçerli olmayabileceği düşünülerek 455 adet anket çalışanlara dağıtılarak, 420 adet geçerli anket elde edilmiş ve çalışmanın verileri elde edilmiştir.

#### 4.1.9. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Bu çalışmada, araştırmanın amacı doğrultusunda “Örgüt İklimi Ölçeği”, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği” ve “Cam Tavan Algısı” nı belirlemek üzere 3 adet ölçek kullanılmıştır. Ölçeklere ilişkin bilgiler şu şekildedir:

##### 1. Örgüt İklimi Ölçeği:

Bu tezde, çalışanların algılamış oldukları örgüt iklimi düzeylerini belirleyebilmek için Bock vd. (2005, s. 95) tarafından geliştirilen ve Solmaz'ın

(2016, s. 186) çalışmasında kullanmış olduğu “Örgüt İklimi Ölçeği”nden yararlanılmıştır. Ölçek; bağ kurma (4 madde), adalet (3 madde) ve iletişim (8 madde) olmak üzere toplam 3 boyut ve 15 maddeden oluşmuştur. Anket katılımcılarının soruları cevaplandırabilmesi için anketteki sorularda; 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum şeklinde cevaplandırmaları istenmiş olan 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçeğe ait cronbach alpha güvenilirlik katsayıları sırası ile; bağ kurma 0,898; adalet 0,870 ve iletişim 0,786 olarak hesaplanmıştır.

### *2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği:*

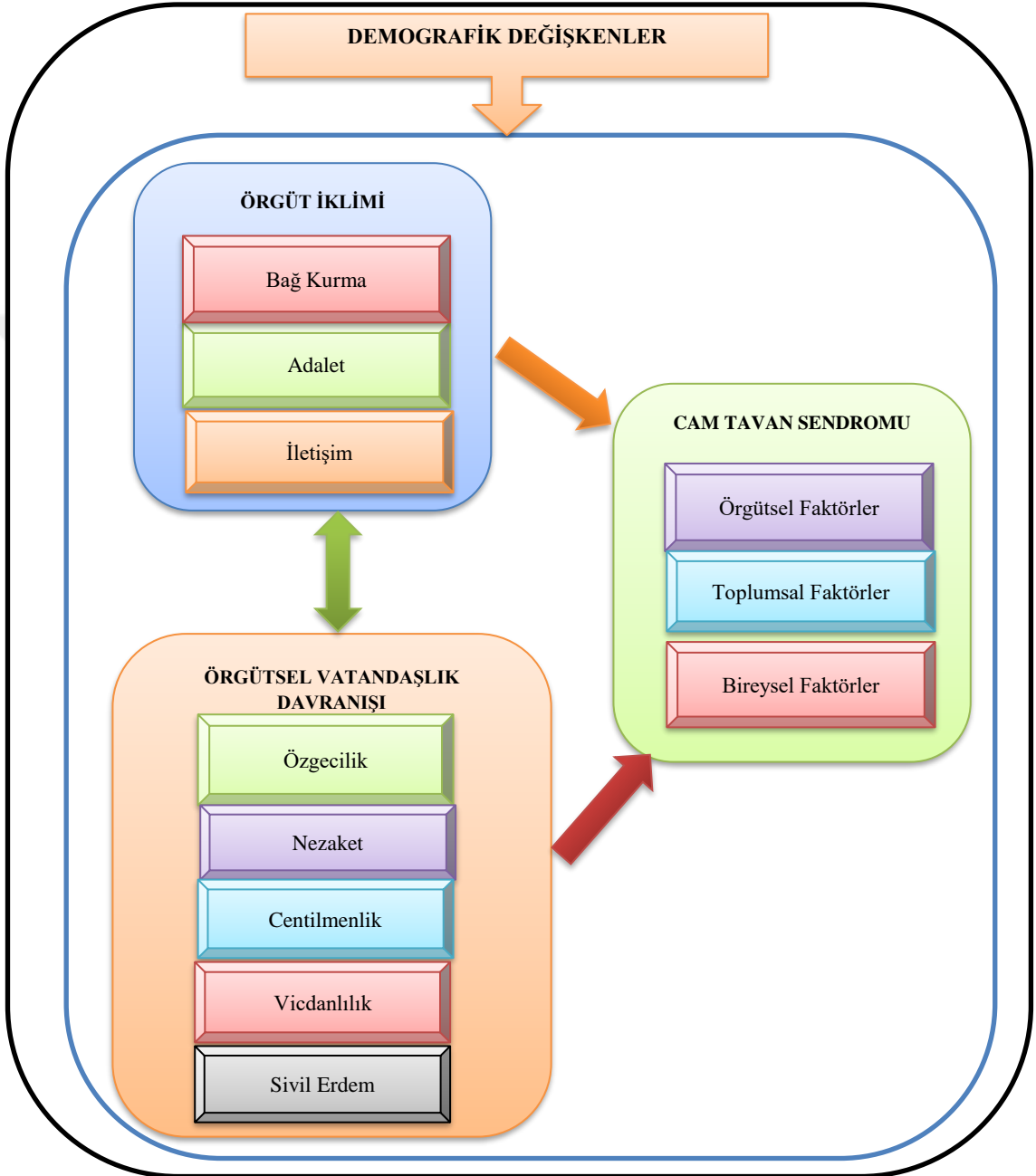
Bu tezde, Padsakoff ve Mackenzie’nin (1989, s. 43) geliştirdiği, Mehtap’ın (2011, s. 102). Türkçe’ye çevirdiği ve daha sonrasında Yılmaz (2018, s. 119) tarafından kullanılmış olan “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği”nden yararlanılmıştır. Söz konusu ölçek; özgecilik (1,2,3,4. madde), nezaket (5,6,7,8. madde), centilmenlik (9,10,11,12. madde), vicdanlılık (13,14,15,16. madde) ve sivil erdem (17,18,19,20. madde) olmak üzere toplam 5 boyut ve 20 maddeden oluşmaktadır. Anket katılımcılarının soruları cevaplandırabilmesi için anketteki sorularda; 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum şeklinde cevaplandırmaları istenmiş olan 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçeğe ait cronbach alpha güvenilirlik katsayısı 0,813 olarak hesaplanmıştır.

### *3. Cam Tavan Sendromu Ölçeği:*

Bu tezde; Atan’ın (2011, s. 46) çalışmasında yer alan, daha sonrasında Erkan’ın (2017, s. 347) çalışmasında kullanmış olduğu “Cam Tavan Sendromu Ölçeği”nden, yararlanılmıştır. Söz konusu ölçek; örgütsel faktörler (6 madde), toplumsal faktörler (5 madde) ve bireysel faktörler (4 madde) olmak üzere toplam 3 boyut ve 15 maddeden oluşmaktadır. Anket katılımcılarının soruları cevaplandırabilmesi için anketteki sorularda; 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum şeklinde cevaplandırmaları istenmiş olan 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçeğe ait cronbach alpha güvenilirlik katsayıları sırası ile; bireysel faktörler 0,757; toplumsal faktörler 0,801; örgütsel faktörler 0,850 ve ölçeğin tamamına ait güvenilirlik katsayısı ise 0,844 olarak hesaplanmıştır.

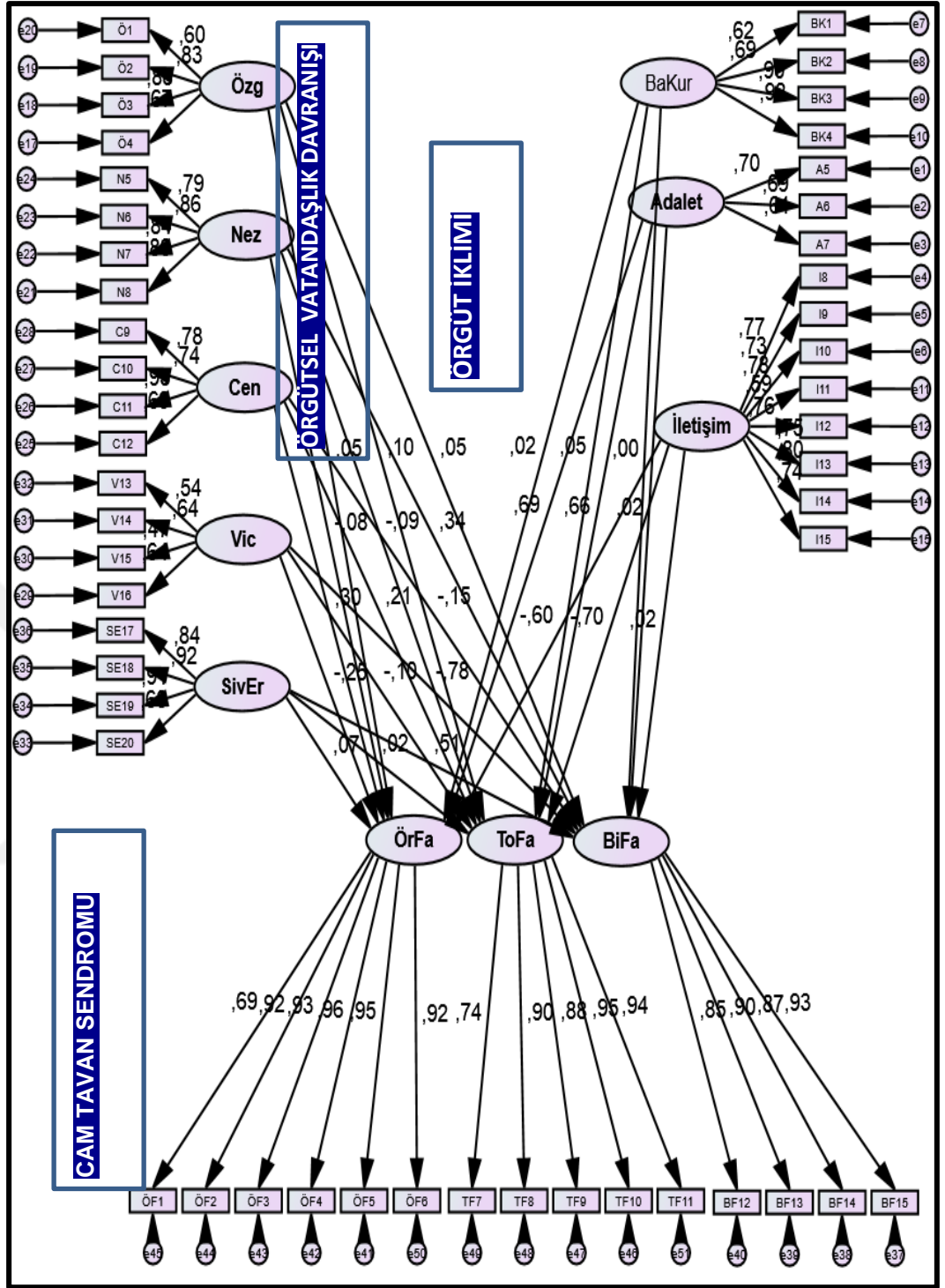
#### 4.1.10. Araştırmanın Modeli

Tezin konusu ile ilgili bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin, kavramsal olarak gösterilmesi amacı ile literatürden yararlanılarak hazırlanan tanımsal araştırma modeli aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.



**Şekil 14.** Örgüt İklimi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Cam Tavan Sendromu İlişkisi Kavramsal Model

Şekil 14’de demografik değişkenleri ile örgüt iklimi, örgütsel vatandaşlık davranışı ve cam tavan sendromu arasındaki kavramsal ilişki olarak yer almaktadır.



Şekil 15. Örgüt İklimi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Cam Tavan Sendromu İlişkisi İstatistik Model

Şekil 15’de demografik değişkenleri ile örgüt iklimi, örgütsel vatandaşlık davranışı ve cam tavan sendromu arasındaki istatistik analiz sonrası ilişki olarak yer almaktadır.

#### 4.1.11. Frekans Analizi

Aşağıda yer alan tablo 3’de demografik değişkenlere ait frekans dağılımı verilmiştir.

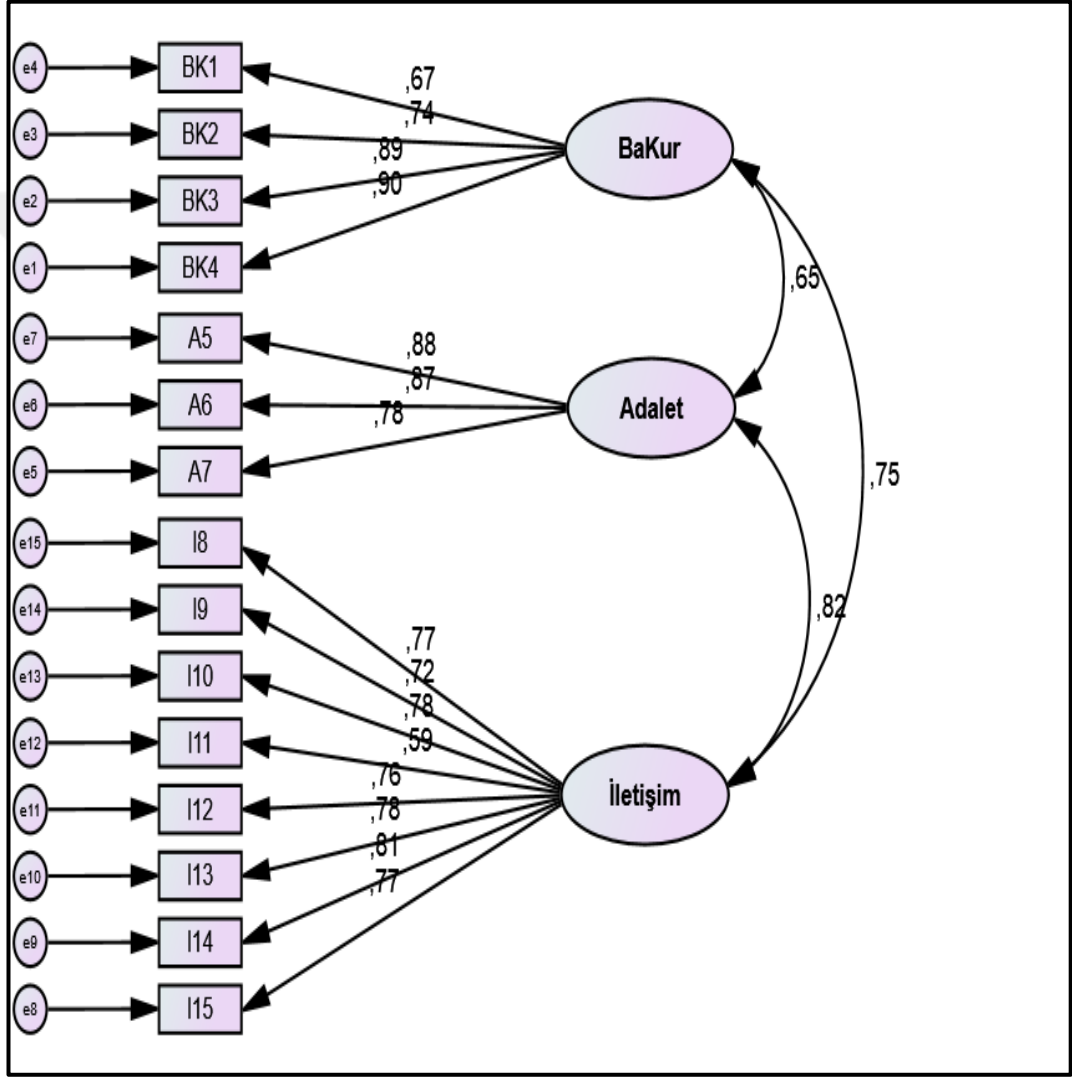
**Tablo 3.** Demografik Değişkenlerin Frekans Tablosu

	Düzeyley	Frekans	Yüzde
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	199	47,4%
	Erkek	221	52,6%
<b>Yaş</b>	20-30 Yaş	161	38,3%
	31-40 Yaş	142	33,8%
	41-50 Yaş	99	23,6%
	51+ Yaş	18	4,3%
	<b>Çalışma Süresi</b>	1-8 Yıl	345
	9-18 Yıl	63	15,0%
	19-30 Yıl	8	1,9%
	31-40 Yıl	4	1,0%
<b>Öğrenim Durumu</b>	İlköğretim	86	20,5%
	Lise ve Dengi Okul	119	28,3%
	Ön Lisans	59	14,0%
	Lisans	139	33,1%
	Yüksek Lisans/ Doktora	17	4,0%
<b>Toplam</b>		585	100,0

Yapılan araştırmanın veri toplama sürecinde toplam 420 kişinin gönüllü katılımı ile bir anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Toplanan verilerin özetlenmesi sonucunda katılımcıların 199’unun (%47,3) kadın ve 221’inin (%52,6) erkek olduğu gözlenmiştir. Ayrıca bu katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde 161 kişinin 20-30 yaş arasında (%38,3), 152 kişinin 31-40 yaş arasında (%33,8), 99 kişinin 41-50 yaş arasında (%23,6) ve 18 kişinin de 51 yaş ve üzerinde (%4,3) olduğu görülmektedir. Uygulama katılımcılarının çalışma sürelerine bakıldığında 345’inin 1-8 yıl(%82,1), 63’ünün 9-18 yıl (%15,00), 8’inin 19-30 yıl (%1,90) ve 4’ünün 31-40 yıl (%1,0) çalışma süresinin olduğu gözlenmiştir. Eğitim durumu için dağılım incelendiğinde ise 86 kişinin ilköğretim (%20,5), 119 kişinin lise ve dengi okul (%28,3), 59 kişinin ön lisans (%14,0), 139 kişinin lisans (%33,1) ve 17 kişinin yüksek lisans veya doktora (%4,0) düzeyinde eğitim aldığı görülmektedir.

#### 4.1.12. Örgüt İklimi Ölçeğinin Güvenilirlik ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Örgüt iklimi ölçeğini oluşturan grubun orijinal yapısı değiştirilmeden (15 madde ve 3 boyut), toplanan veri seti ve örneklem için uygunluğu doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yardımıyla ölçülmek istenmiştir. DFA analizi ve güvenilirlik analizi ile mevcut ölçek yapısı test edilip, açıklayıcılığı ve güvenilirliği uygun duruma getirmek amaçlanmaktadır.



Şekil 16. Örgüt İklimi Ölçeği İçin DFA Modeli

Örgüt iklimi ölçeğinin uygulugunu test eden DFA modelinde bağ kurma boyutu “BaKur”, adalet boyutu “Adalet” ve iletişim boyutu ise “İletişim” ile gösterilmiştir. Modelde yer alan e1, e2, ... e15 ile gösterilen yapılar ise hata terimlerini göstermektedir. Modelde, bağ kurma boyutu BK1, BK2, BK3, BK4 olmak üzere 4 madde; adalet boyutu A5, A6, A7 olmak üzere 3 madde ve iletişim

boyutu I8, I9, I10, I11, I12, I13, I14, I15 olmak üzere 8 madde ile açıklanması hedeflenmiştir.

**Tablo 4.** Örgüt İklimi Ölçeğinin Model Uyum İndeksleri

	İyi Değer	Uygun Değer	Hesaplanan Değer
X <sup>2</sup> /sd	3'den Küçük	5'den Küçük	4,871
RMSEA	0,050 ve daha Düşük	0,080 ve daha Düşük	0,071
GFI	0,90 ve Yüksek	0,85 ve Yüksek	0,858
NFI	0,90 ve Yüksek	0,85 ve Yüksek	0,877
CFI	0,95 ve Yüksek	0,90 ve Yüksek	0,933

Yapılan DFA sonucunda Örgüt İklimi Ölçeğine ait uyum indekslerinden X<sup>2</sup>/sd(4,871), RMSEA(0,071), GFI(0,858), NFI(0,877) ve CFI(0,933) değerlerinin uygun değer aralığında yer aldıkları görülmektedir.

**Tablo 5.** Örgüt İklimi Ölçeğinin Tahmin Değerleri

Boyut	Madde	Tahmin Değeri	P değeri	$\alpha$ (0,943)
Bağ Kurma	1. İşletmemizde çalışanlar birbirleri ile yakın ilişki içerisindeyler.	,610	***	0,877
	2. İşletmemizde çalışanlar birbirlerinin bakış açılarını fazlasıyla önemser.	,685	***	
	3. İşletmemizde çalışanların takımdaşlık duyguları çok güçlüdür.	,906	***	
	4. İşletmemizde çalışanlar birbirleri ile sıkı işbirliği halindedirler.	,920	***	
Adalet	5. Yöneticimin değerlendirmelerine güvenirim.	,878	***	0,870
	6. İşletmemizde bana verilen hedefler mantıklıdır.	,869	***	
	7. Yöneticim hiçbir çalışana ayrıcalık tanımaz.	,777	***	
	8. İşletmemizde işimi yapmam için gerekli olan bilgi, açık ve objektif olarak iletilir.	,762	***	
İletişim	9. İşletmemizde değişiklikler önceden ilan edilir ve açıklanır.	,686	***	0,910
	10. İşletmemizde yapılan iş toplantılarının sayısı, çalıştığım yerde neler olduğu konusunda insanları bilgilendirmek için yeterlidir.	,745	***	
	11. İşletmemizde, farklı iletişim resmi kanallarından gelen bilgiyi seçmek için az zaman harcarım.	,571	***	
	12. İşletmemizde bilgi bütün çalışanlara eşit seviyede dağılır.	,767	***	
	13. İşletmemizde iletişim tamamen karşılıklıdır. Herhangi sürpriz veya beklenmeyen tepki için endişe etmeye gerek yoktur.	,796	***	
	14. Faaliyetlerimi yeterli seviyede icra etmek için gerekli olan bilgileri, işletmemizin diğer bölümlerinden kolaylıkla elde ederim.	,813	***	
	15. İşletmemizde iletişim ağı hızlı ve etkilidir.	,789	***	

\*\*\* = P<0,001

Örgüt iklimi ölçeğine ait mevcut yapı DFA yardımı ile test edilmiştir ve uygulanan test sonucunda örgüt iklimi ölçeğinde bulunan maddelerin alt boyutları açıklamadaki anlamlılıkları, maddelerin alt boyutları açıklama yükleri ve ölçek ile boyutlara ait güvenilirlik katsayı değerleri hesaplanmıştır.

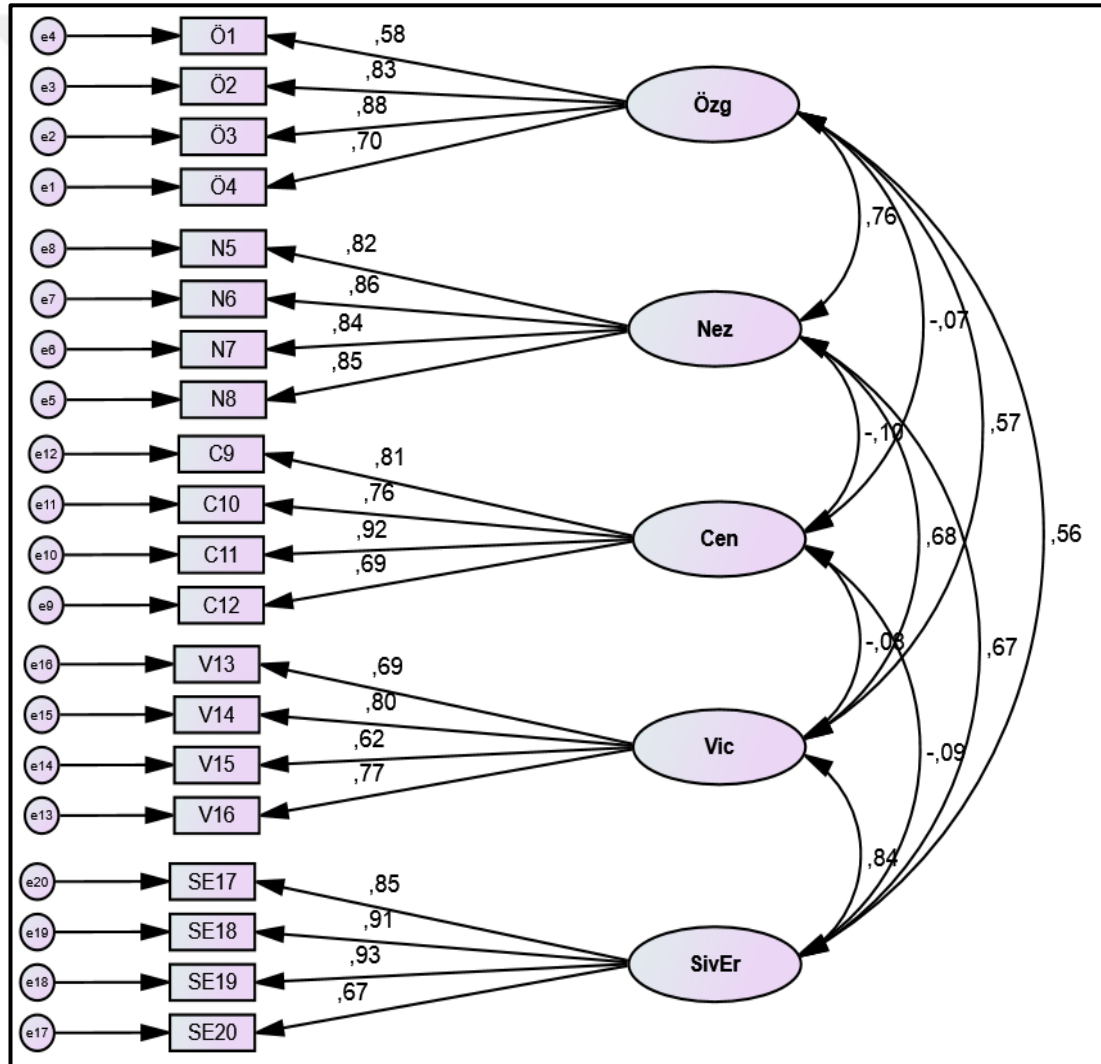
Örgüt iklimi ölçeğinin geneline ait Cronbach Alpha katsayısının 0,943 olarak hesaplandığı ve güvenilir olduğu gözlemlenirken, ölçeğin alt boyutlarına bakıldığında Cronbach Alpha katsayılarının bağ kurma (0,877), adalet (0,870) ve iletişim (0,910) boyutları içinde güvenilir olduğu görülmüştür.



Sonuç olarak örgüt iklimi ölçeğinin 3 boyut ve 15 maddeden meydana gelen orijinal yapısının ve açıklanabilirliğinin DFA ile test sonucunda güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.1.13. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Güvenilirlik ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğini oluşturan grubun orijinal yapısı değiştirilmeden (20 madde ve 5 boyut), toplanan veri seti ve örneklem için uygunluğu doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yardımıyla ölçülmek istenmiştir. DFA analizi ve güvenilirlik analizi ile mevcut ölçek yapısı test edilip, açıklayıcılığı ve güvenilirliği uygun duruma getirmek amaçlanmaktadır.



Şekil 17. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği İçin DFA Modeli

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin uygulunu test eden DFA modelinde özgecilik boyutu “Özg”, nezaket boyutu “Nez”, centilmenlik boyutu “Cen”,

vicdanlılık boyutu “Vic” ve sivil erdem boyutu ise “SivEr” ile gösterilmiştir. Modelde yer alan e1, e2, ... e20 ile gösterilen yapılar ise hata terimlerini göstermektedir. Modelde, özgecilik boyutu Ö1, Ö2, Ö3, Ö4 olmak üzere 4 madde; nezaket boyutu N5, N6, N7, N8 olmak üzere 4 madde; centilmenlik boyutu C9, C10, C11, C12 olmak üzere 4 madde; vicdanlılık boyutu V13, V14, V15, V16 olmak üzere 4 madde ve sivil erdem boyutu SE17, SE18, SE19, SE20 olmak üzere 4 madde ile açıklanması hedeflenmiştir.

**Tablo 6.** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Model Uyum İndeksleri

	<b>İyi Değer</b>	<b>Uygun Değer</b>	<b>Hesaplanan Değer</b>
<b>X<sup>2</sup>/sd</b>	3'den Küçük	5'den Küçük	4,169
<b>RMSEA</b>	0,050 ve daha Düşük	0,080 ve daha Düşük	0,077
<b>GFI</b>	0,90 ve Yüksek	0,85 ve Yüksek	0,867
<b>NFI</b>	0,90 ve Yüksek	0,85 ve Yüksek	0,893
<b>CFI</b>	0,95 ve Yüksek	0,90 ve Yüksek	0,916

Yapılan DFA sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine ait uyum indekslerinden X<sup>2</sup>/sd (4,169), RMSEA (0,077), GFI (0,867), NFI (0,893) ve CFI (0,916) değerlerinin uygun değer aralığında yer aldıkları görülmektedir.

**Tablo 7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Tahmin Değerleri**

Boyut	Madde	Tahmin Değeri	P değeri	$\alpha$ (0,870)
Özgeçelik	1. Bir Sebepten Dolayı Devamsızlık Eden Çalışanların İşlerini Yapmaya Uğraşırım.	,579	***	0,827
	2. İşle Alakalı Çeşitli Pöfproblemlerle Karşılaşan Çalışanlara İsteyerek Vakit Ayırırım.	,827	***	
	3. Sorumluluğumda Dahilinde Olmasa da Örgüte Yeni Katılan Çalışanların Örgüte Uyum Sağlamalarına Destek Olmaya Uğraşırım.	,885	***	
	4. İş Yükü Ağır Olan Diğer Çalışanlara Destek Vermeye Uğraşırım.	,695	***	
Nezaket	5. Herhangi Bir Karar Verirken Bundan Etkilenebilecek Üstümün ve Başka Çalışanların Düşüncelerini Sorarım.	,849	***	0,904
	6. İşimle İlgili Önemli Bir Adım Atmadan Önce İlgili Kişilere Bilgi Veririm.	,875	***	
	7. Başka Çalışanların Karşılaşabileceği Problemleri Önlemek ve Mevcut Problemlerine Çare Bulmak Maksadıyla Yardımcı Olurum.	,806	***	
	8. Diğer Çalışanların Haklarına Saygı Gösteririm.	,802	***	
Centilmenlik	9. Önemli Konulardan Şikâyetçi Olarak Fazla Vakit Geçirdiğim Fikrindeyim.	,806	***	0,871
	10. Problemleri Büyütmeye Meyilli Olduğum Fikrindeyim.	,763	***	
	11. İşle İlgili Olayların Pozitif Yönlerinden Ziyade Negatif Yönlerine Odaklandığım Fikrindeyim.	,915	***	
	12. Sık Sık İş Bırakmaktan Bahseden Biriyim.	,688	***	
Vicdanlılık	13. Örgüt Kurallarını, Yöntem ve Prosedürlerini Hiç Kimse Kontrol Etmediğinde Dahi Yerine Getirme ye Uğraşırım.	,692	***	0,806
	14. Her Zaman Dakik Olmaya Gayret Ederim.	,815	***	
	15. Çay, Kahve ve Yemek Aralarını Uzatmak İstemem.	,640	***	
	16. Fazladan Mola Almak Eğiliminde Değilim.	,781	***	
Sivil Erdem	17. Örgütün Devamlı İlerlemesini Destekleyecek Faaliyetler Sergilerim.	,854	***	0,894
	18. Örgüte İlgili Toplantı Ve Faaliyetleri Önemser Ve İştirak Etmeye Çabalarım.	,902	***	
	19. Örgüte Alakalı Gerçekleşen Gelişmelere Uymaya Gayret Gösteririm.	,929	***	
	20. Görevim Olmasa Da Örgüt İçin Olumlu İmaj Oluşturacak Bütün Faaliyetlere Katılmayı Arzularım.	,668	***	

\*\*\* = P<0,001

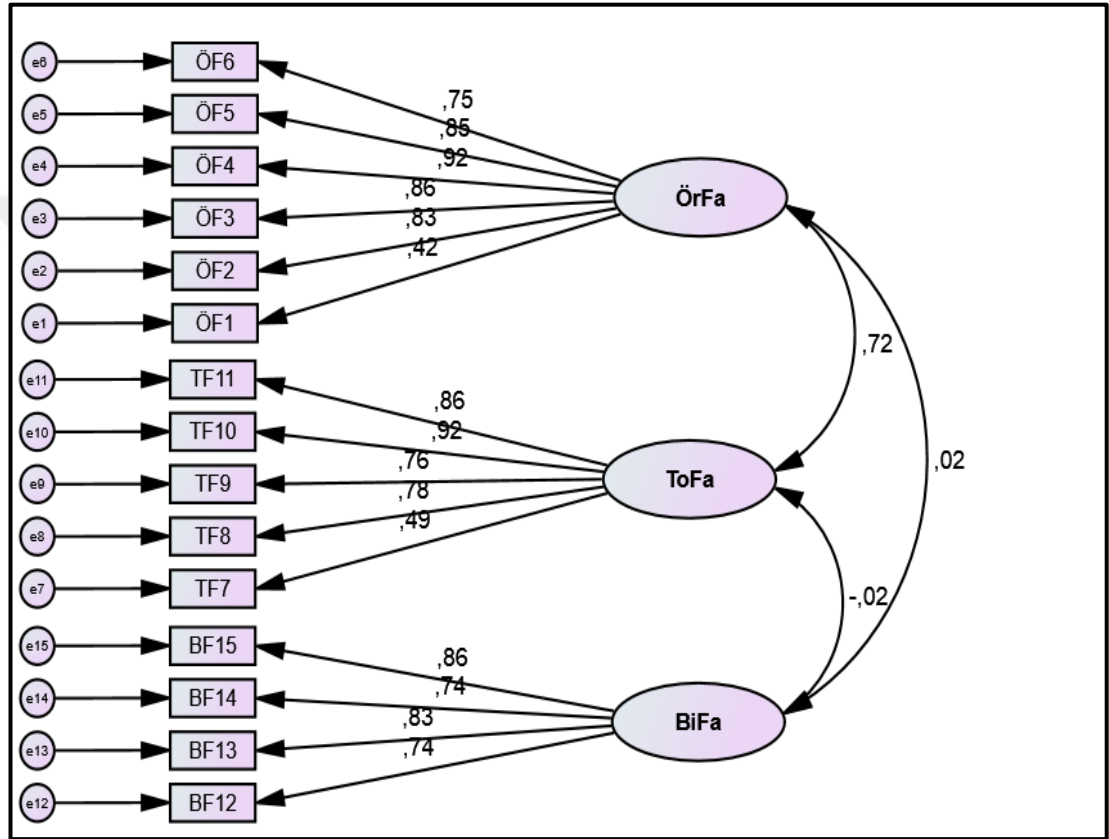
Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine ait mevcut yapı DFA yardımı ile test edilmiştir ve uygulanan test sonucunda Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinde bulunan maddelerin alt boyutları, açıklamadaki anlamlılıkları, açıklama yükleri ve ölçek ile boyutlara ait güvenilirlik katsayı değerleri hesaplanmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin geneline ait Cronbach Alpha katsayısının 0,870 olarak hesaplandığı ve güvenilir olduğu gözlemlenirken, ölçeğin alt boyutlarına bakıldığında Cronbach Alpha katsayılarının özgeçelik (0,827), nezaket (0,904), centilmenlik (0,871), vicdanlılık (0,806) ve sivil erdem (0,894) boyutları içinde güvenilir olduğu görülmüştür.

Sonuç olarak örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin 5 boyut ve 20 maddeden meydana gelen orijinal yapısının ve açıklanabilirliğinin DFA ile test sonucunda güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.1.14. Cam Tavan Sendromu Ölçeğinin Güvenilirlik ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Cam tavan sendromu ölçeğini oluşturan grubun orijinal yapısı değiştirilmeden (15 madde ve 3 boyut), toplanan veri seti ve örneklem için uygunluğu doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yardımıyla ölçülmek istenmiştir. DFA analizi ve güvenilirlik analizi ile mevcut ölçek yapısı test edilip, açıklayıcılığı ve güvenilirliği uygun duruma getirmek amaçlanmaktadır.



Şekil 18. Cam Tavan Sendromu Ölçeği İçin DFA Modeli

Cam tavan sendromu ölçeğinin uygulugunu test eden DFA modelinde örgütsel faktörler boyutu “ÖrFa”, toplumsal faktörler “ToFa” ve bireysel faktörler ise “BiFa” ile gösterilmiştir. Modelde yer alan e1, e2, ... e15 ile gösterilen yapılar ise hata terimlerini göstermektedir. Modelde, örgütsel faktörler boyutu ÖF1, ÖF2, ÖF3, ÖF4, ÖF5, ÖF6 olmak üzere 6 madde; toplumsal faktörler TF7, TF8, TF9, TF10, TF11 olmak üzere 5 madde ve bireysel faktörler BF12, BF13, BF14, BF15 olmak üzere 4 madde ile açıklanması hedeflenmiştir.

**Tablo 8.** Cam Tavan Sendromu Ölçeğinin Model Uyum İndeksleri

	İyi Değer	Uygun Değer	Hesaplanan Değer
X <sup>2</sup> /sd	3'den Küçük	5'den Küçük	4,089
RMSEA	0,050 ve daha Düşük	0,080 ve daha Düşük	0,076
GFI	0,90 ve Yüksek	0,85 ve Yüksek	0,895
NFI	0,90 ve Yüksek	0,85 ve Yüksek	0,920
CFI	0,95 ve Yüksek	0,90 ve Yüksek	0,938

Yapılan DFA sonucunda cam tavan sendromu ölçeğine ait uyum indekslerinden X<sup>2</sup>/sd(4,089), RMSEA(0,076), GFI(0,895), NFI(0,920) ve CFI(0,938) değerlerinin uygun değer aralığında yer aldıkları görülmektedir.

**Tablo 9.** Cam Tavan Sendromu Ölçeğinin Tahmin Değerleri

Boyut	Madde	Tahmin Değeri	P değeri	$\alpha$ (0,868)
Örgütsel Faktörler	1. Kurum İçinde Görev Dağılımı Kadın Ve Erkek İçin Kadınların Aleyhine Farklılık Göstermektedir.	,420	***	0,897
	2. Personel Çıkarılması Gerektiğinde (Kriz Döneminde) Öncelikle Kadınlar İşten Çıkarılmaktadır.	,828	***	
	3. Kadınlar Erkeklerin Sahip Olduğu İlerleme Fırsatlarına Aynı Ölçüde Sahip Değillerdir	,863	***	
	4. Kadınlar Üst Düzey Yönetim Kademelerine İlerleme Olasılığı Düşük Alanlara Yerleştirilirler.	,919	***	
	5. Kadın Çalışanların Terfi Oranı Aynı Şartlardaki Erkeklerin Terfi Oranından Düşüktür.	,855	***	
	6. Kadınlar Erkek Baskın İletişim Ağlarına Girmekte Zorlanmaktadır.	,753	***	
Toplumsal Faktörler	7. Kadınlar Uzun Mesailere, Şehirlerarası Ya Da Ülkeler Arası İş Seyahatlerine Sıcak Bakmazlar.	,486	***	0,874
	8. İşletmelerdeki Kalıplaşmış Yargılar Kadınların İlerlemesini Engeller.	,779	***	
	9. Kadınlar İçin (Sadece Kadınların Katılımına Açık) Geliştirme Ve Yönetim Deneyimleri Sağlayan Rehberlik Programları Yeterli Değildir.	,757	***	
	10. İşletmelerde Kadınların İlerleme Fırsatlarını (Sırf Kadın Olmalarından Dolayı) Sınırlayan Engeller Vardır.	,917	***	
	11. Kadınlar Yeteneklerine Uygun Statülerde Değillerdir.	,859	***	
Bireysel Faktörler	12. Kadınlar Terfi Etme Daha Yüksek Pozisyonlara Gelme Konusunda İsteksizdirler.	,705	***	0,871
	13. Çalışma Yaşamı Bir Kadının İyi Bir Anne Ve Eş Olmasını Önler.	,966	***	
	14. Kadınlar İçin İşlerinde İlerleme Ve Gelişme Olanakları Çok Önemlidir.	,919	***	
	15. Kendine Güveni Olan Kadınlar, Üst Yönetici Olmanın Zorluklarını Kolaylıkla Aşarlar.	,752	***	

\*\*\* = P<0,001

Cam tavan sendromu ölçeğine ait mevcut yapı DFA yardımı ile test edilmiştir ve uygulanan test sonucunda Cam tavan sendromu ölçeğinde bulunan maddelerin alt boyutları açıklamadaki anlamlılıkları, maddelerin alt boyutları, açıklama yükleri ve ölçek ile boyutlara ait güvenilirlik katsayı değerleri hesaplanmıştır.

Cam tavan sendromu ölçeğinin geneline ait Cronbach Alpha katsayısının 0,868 olarak hesaplandığı ve güvenilir olduğu gözlemlenirken, ölçeğin alt boyutlarına

bakıldığında Cronbach Alpha katsayılarının örgütsel faktörler (0,897), toplumsal faktörler (0,874) ve bireysel faktörler (0,871) boyutları içinde güvenilir olduğu görülmüştür.

Sonuç olarak cam tavan sendromu ölçeğinin 3 boyut ve 15 maddeden meydana gelen orijinal yapısının ve açıklanabilirliğinin DFA ile test sonucunda güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu tespit edilmiştir.

## 4.2. VERİLERİN ANALİZİ; BAĞIMSIZ T-TESTİ, ONE WAY ANOVA, POST HOC KARŞILAŞTIRMA TESTLERİ, KORELASYON VE REGRESYON ANALİZLERİ

İstatistiksel test yöntemleri arasından seçim yaparken iki grup arasında karşılaştırma yapılması amaçlandığında, bağımsız t-testi ve 2’den fazla olan grup arasında karşılaştırma yapılması istenildiğinde ise One way anova (tek yönlü varyans) analizi kullanılmıştır. Farklılıkların tespit edildiği gruplar arasında farklılığa sebep olan grupların saptanması için, Post Hoc karşılaştırma testleri ve Tukey testinden yararlanılmıştır. Yapılan testlerde Alpha katsayısı 0,05 olarak alınmıştır.

### 4.2.1. Örgüt İkliminin Cinsiyete Göre Değişimi

**Tablo 10.** Cinsiyet ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki İçin T-Testi Tablosu

	Düzeyler	Cinsiyet	N	Ort.	t Değeri	p Değeri	Hipotez/ Post Hoc
Örgüt iklimi	Bağ Kurma	A-Kadın	199	3,3945	-6,446	,000	H1 Kabul A<B
		B-Erkek	221	3,9604			
	Adalet	A-Kadın	199	3,7688	-3,002	,003	H1 Kabul A<B
		B-Erkek	221	4,0498			
	İletişim	A-Kadın	199	3,5974	-4,988	,000	H1 Kabul A<B
		B-Erkek	221	3,9921			

H0a: Örgüt iklimi cinsiyete göre farklılık göstermez.

H1a: Örgüt iklimi cinsiyete göre farklılık gösterir.

Örgüt ikliminin, cinsiyete göre değişimi, bağımsız grup t-testi yardımıyla incelenmiştir. Tablo 10’da görülebileceği gibi bağ kurma ( $p=0,000$ ), adalet ( $p=0,003$ ) ve iletişim ( $p=0,000$ ) cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).

#### 4.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Cinsiyete Göre Değişimi

**Tablo 11.** Cinsiyet ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki İçin T-Testi Tablosu

Düzeyley	Cinsiyet	N	Ort.	t Değeri	p Değeri	Hipotez/ Post Hoc
Örgütsel Vatandaşlık	A-Kadın	199	4,0415	-2,164	,031	H1 Kabul A<B
	B-Erkek	221	4,1980			
	A-Kadın	199	4,2839	-,850	,396	H1 Red
	B-Erkek	221	4,3462			
	A-Kadın	199	1,9410	-4,585	,000	H1 Kabul A<B
	B-Erkek	221	2,4163			
A-Kadın	199	4,1985	-,926	,355	H1 Red	
B-Erkek	221	4,2681				
A-Kadın	199	4,1193	-1,391	,165	H1 Red	
B-Erkek	221	4,2296				

H0b: Örgütsel vatandaşlık cinsiyete göre farklılık göstermez.

H1b: Örgütsel vatandaşlık cinsiyete göre farklılık gösterir.

Örgütsel vatandaşlığın, cinsiyete göre değişimi, bağımsız grup t-testi yardımıyla incelenmiştir. Tablo 11'e bakıldığında, nezaket ( $p=0,396$ ), vicdanlılık ( $p=0,355$ ) ve sivil erdem ( $p=0,165$ ) için H1b hipotezinin reddedildiği ve cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ( $p>0,05$ ). Ancak tablodan da anlaşılacağı gibi, özgecilik ( $p=0,031$ ) ve centilmenlik ( $p=0,000$ ) cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).

#### 4.2.3. Cam Tavan Sendromunun Cinsiyete Göre Değişimi

**Tablo 12.** Cinsiyet ile Cam Tavan Sendromu Arasındaki İlişki İçin T-Testi Tablosu

Düzeyley	Cinsiyet	N	Ort.	t Değeri	p Değeri	Hipotez/ Post Hoc
Örgütsel Faktörler	A-Kadın	199	2,2454	,033	,974	H1 Red
	B-Erkek	221	2,2421			
Toplumsal Faktörler	A-Kadın	199	2,6894	,553	,580	H1 Red
	B-Erkek	221	2,6335			
Bireysel Faktörler	A-Kadın	199	3,9925	3,189	,002	H1 Kabul A>B
	B-Erkek	221	3,6867			

H0c: Cam tavan sendromu cinsiyete göre farklılık göstermez.

H1c: Cam tavan sendromu cinsiyete göre farklılık gösterir.

Cam tavan sendromunun cinsiyete göre değişimi, bağımsız grup t-testi yardımıyla incelenmiştir. Tablo 12'ye bakıldığında, örgütsel faktörler ( $p=0,974$ ) ve

toplumsal faktörler ( $p=0,580$ ) için  $H_0c$  hipotezinin kabul edildiği ve cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ( $p>0,05$ ). Ancak bireysel faktörler ( $p=0,002$ ) için  $H_1c$  hipotezi kabul edildiği ve cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır ( $p<0,05$ ).

#### 4.2.4. Örgüt İkliminin Yaşa Göre Değişimi

**Tablo 13.** Yaş ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu

	Düzeyleyler	Yaş	N	Ort.	F Değeri	p Değeri	Hipotez/ Post Hoc
Örgüt İklimi	Bağ Kurma	A-20-30 Yaş	161	3,7609	,679	,566	H1 Red
		B-31-40 Yaş	142	3,6919			
		C-41-50 Yaş	99	3,5934			
		D-51+ Yaş	18	3,6250			
	Adalet	A-20-30 Yaş	161	3,9565	,255	,858	H1 Red
		B-31-40 Yaş	142	3,9225			
		C-41-50 Yaş	99	3,8586			
		D-51+ Yaş	18	3,8333			
	İletişim	A-20-30 Yaş	161	3,8494	,646	,586	H1 Red
		B-31-40 Yaş	142	3,8222			
		C-41-50 Yaş	99	3,7412			
		D-51+ Yaş	18	3,6250			

$H_0d$ : Örgüt iklimi yaşa göre farklılık göstermez.

$H_1d$ : Örgüt iklimi yaşa göre farklılık gösterir.

Örgüt ikliminin yaşa göre değişimi, bağımsız grup one way anova testi yardımıyla incelenmiştir. Tablo 13'de görülebileceği gibi bağ kurma ( $p=0,566$ ), adalet ( $p=0,858$ ) ve iletişim ( $p=0,586$ ) için  $H_0d$  hipotezi kabul edilmiştir ve yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).



#### 4.2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Yaşa Göre Değişimi

**Tablo 14.** Yaş ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu

Düzeyley	Yaş	N	Ort.	F Değeri	p Değeri	Hipotez/ Post Hoc
Özgecılık	A-20-30 Yaş	161	4,0932	1,318	,268	H1 Red
	B-31-40 Yaş	142	4,1813			
	C-41-50 Yaş	99	4,1439			
	D-51+ Yaş	18	3,8333			
Nezakety	A-20-30 Yaş	161	4,3214	,898	,442	H1 Red
	B-31-40 Yaş	142	4,3715			
	C-41-50 Yaş	99	4,2702			
	D-51+ Yaş	18	4,0972			
Centilmenlik	A-20-30 Yaş	161	2,1755	,234	,872	H1 Red
	B-31-40 Yaş	142	2,2306			
	C-41-50 Yaş	99	2,1364			
	D-51+ Yaş	18	2,3194			
Vicdanlılık	A-20-30 Yaş	161	4,2143	1,788	,149	H1 Red
	B-31-40 Yaş	142	4,3345			
	C-41-50 Yaş	99	4,1742			
	D-51+ Yaş	18	3,9722			
Sivil Erdem	A-20-30 Yaş	161	4,2314	1,641	,179	H1 Red
	B-31-40 Yaş	142	4,2289			
	C-41-50 Yaş	99	4,0581			
	D-51+ Yaş	18	3,9444			

H0e: Örgütsel vatandaşlık yaşa göre farklılık göstermez.

H1e: Örgütsel vatandaşlık yaşa göre farklılık gösterir.

Örgütsel vatandaşlığın yaşa göre değişimi, bağımsız grup one way anova testi yardımıyla incelenmiştir. Tablo 14'e bakıldığında özgecılık (p=0,268), nezakety (p=0,442), centilmenlik (p=0,872), vicdanlılık (p=0,149) ve sivil erdem (p=0,179) için H0e hipotezinin kabul edildiği ve yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermedikleri bulunmuştur (p>0,05).

#### 4.2.6. Cam Tavan Sendromunun Yaşa Göre Değişimi

**Tablo 15.** Yaş ile Cam Tavan Sendromu Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu

	Düzeyleler	Yaş	N	Ort.	F Değeri	p Değeri	Hipotez/ Post Hoc
Cam Tavan Sendromu	Örgütsel Faktörler	A-20-30 Yaş	161	2,3344	,748	,524	H1 Red
		B-31-40 Yaş	142	2,1690			
		C-41-50 Yaş	99	2,1936			
		D-51+ Yaş	18	2,2963			
	Toplumsal Faktörler	A-20-30 Yaş	161	2,8050	3,062	,028	H1 Kabul A>B
		B-31-40 Yaş	142	2,4676			
		C-41-50 Yaş	99	2,6566			
		D-51+ Yaş	18	2,9000			
	Bireysel Faktörler	A-20-30 Yaş	161	3,8432	2,078	,102	H1 Red
		B-31-40 Yaş	142	3,9190			
		C-41-50 Yaş	99	3,7803			
		D-51+ Yaş	18	3,3194			

H0f: Cam tavan sendromu yaşa göre farklılık göstermez.

H1f: Cam tavan sendromu yaşa göre farklılık gösterir.

Cam tavan sendromunun yaşa göre değişimi, bağımsız grup one way anova testi yardımıyla incelenmiştir. Tablo 15'e bakıldığında örgütsel faktörler ( $p=0,524$ ) ve bireysel faktörler ( $p=0,102$ ) için H0f hipotezinin kabul edildiği ve yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ( $p>0,05$ ). Ancak toplumsal faktörler ( $p=0,028$ ) için H1f hipotezi kabul edildiği ve yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır ( $p<0,05$ ).

#### 4.2.7. Örgüt İkliminin Çalışma Süresi Göre Değişimi

**Tablo 16.** Çalışma Süresi ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu

Düzeyley	Çalışma Süresi	N	Ort.	F Değeri	p Değeri	Hipotez/ Post Hoc	
Örgüt İklimi	Bağ Kurma	A-1-8 Yıl	345	3,6659	2,967	,032	H1 Kabul C<B
		B-9-18 Yıl	63	3,9206			
		C-19-30 Yıl	8	2,9688			
		D-31-40 Yıl	4	3,8125			
	Adalet	A-1-8 Yıl	345	3,9266	3,455	,017	H1 Kabul C<A,B
		B-9-18 Yıl	63	4,0106			
		C-19-30 Yıl	8	2,8750			
		D-31-40 Yıl	4	3,6667			
	İletişim	A-1-8 Yıl	345	3,7873	8,959	,000	H1 Kabul C<A, B,D
		B-9-18 Yıl	63	4,0635			
		C-19-30 Yıl	8	2,5156			
		D-31-40 Yıl	4	3,8438			

H0g: Örgüt iklimi çalışma süresi göre farklılık göstermez.

H1g: Örgüt iklimi çalışma süresine göre farklılık gösterir.

Örgüt ikliminin çalışma süresine göre değişimi, bağımsız grup one way anova testi yardımıyla incelenmiştir. Tablo 16’da görülebileceği gibi, bağ kurma ( $p=0,032$ ), adalet ( $p=0,017$ ) ve iletişim ( $p=0,000$ ) için H1g hipotezi kabul edilmiştir ve çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).

#### 4.2.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Çalışma Süresine Göre Değişimi

**Tablo 17.** Çalışma Süresi ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu

Düzeyler	Çalışma Süresi	N	Ort.	F Değeri	p Değeri	Hipotez/ Post Hoc
Özgecilik	A-1-8 Yıl	345	4,0855	2,877	,036	H1 Kabul A<B
	B-9-18 Yıl	63	4,3571			
	C-19-30 Yıl	8	4,1563			
	D-31-40 Yıl	4	3,6875			
Nezaket	A-1-8 Yıl	345	4,2935	3,437	,017	H1 Kabul B>D
	B-9-18 Yıl	63	4,5238			
	C-19-30 Yıl	8	4,0625			
	D-31-40 Yıl	4	3,5625			
Centilmenlik	A-1-8 Yıl	345	2,2043	1,517	,209	H1 Red
	B-9-18 Yıl	63	2,0159			
	C-19-30 Yıl	8	2,7500			
	D-31-40 Yıl	4	2,6875			
Vicdanlılık	A-1-8 Yıl	345	4,2254	2,570	,054	H1 Red
	B-9-18 Yıl	63	4,3810			
	C-19-30 Yıl	8	3,8438			
	D-31-40 Yıl	4	3,5625			
Sivil Erdem	A-1-8 Yıl	345	4,1717	1,355	,256	H1 Red
	B-9-18 Yıl	63	4,2619			
	C-19-30 Yıl	8	4,1250			
	D-31-40 Yıl	4	3,4375			

H0h: Örgütsel vatandaşlık çalışma süresine göre farklılık göstermez.

H1h: Örgütsel vatandaşlık çalışma süresine göre farklılık gösterir.

Örgütsel vatandaşlığın, çalışma süresine göre değişimi, bağımsız grup one way anova testi yardımıyla incelenmiştir. Tablo 17'ye bakıldığında, centilmenlik ( $p=0,209$ ), vicdanlılık ( $p=0,054$ ) ve sivil erdem ( $p=0,256$ ) için H0h hipotezinin kabul edildiği ve çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermedikleri bulunmuştur ( $p>0,05$ ). Ancak özgecilik ( $p=0,036$ ) ve nezaket ( $p=0,017$ ) için H1h hipotezi kabul edildiği ve çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır ( $p<0,05$ ).

#### 4.2.9. Cam Tavan Sendromunun Çalışma Süresine Göre Değişimi

**Tablo 18.** Çalışma Süresi ile Cam Tavan Sendromu Arasındaki İlişki için F-Testi Tablosu

Düzeyler	Çalışma Süresi	N	Ort.	F Değeri	p Değeri	Hipotez/Post Hoc
Örgütsel Faktörler	A-1-8 Yıl	345	2,2454	,175	,914	H1 Red
	B-9-18 Yıl	63	2,2116			
	C-19-30 Yıl	8	2,4792			
	D-31-40 Yıl	4	2,1250			
Toplumsal Faktörler	A-1-8 Yıl	345	2,6742	1,081	,357	H1 Red
	B-9-18 Yıl	63	2,5111			
	C-19-30 Yıl	8	3,1500			
	D-31-40 Yıl	4	2,8000			
Bireysel Faktörler	A-1-8 Yıl	345	3,7949	1,487	,217	H1 Red
	B-9-18 Yıl	63	3,9921			
	C-19-30 Yıl	8	4,3125			
	D-31-40 Yıl	4	3,5000			

H0i: Cam tavan sendromu, çalışma süresine göre farklılık göstermez.

H1i: Cam tavan sendromu, çalışma süresine göre farklılık gösterir.

Cam tavan sendromunun çalışma süresine göre değişimi, bağımsız grup one way anova testi yardımıyla incelenmiştir. Tablo 18'e bakıldığında, örgütsel faktörler ( $p=0,914$ ), toplumsal faktörler ( $p=0,357$ ) ve bireysel faktörler ( $p=0,217$ ) için H0i hipotezinin kabul edildiği ve çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ( $p>0,05$ ).

#### 4.2.10. Örgüt İkliminin Eğitim Durumuna Göre Değişimi

**Tablo 19.** Eğitim Durumu ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu

Düzeyley	Eğitim Durumu	N	Ort.	F Değeri	p Değeri	Hipotez/ Post Hoc
Bağ Kurma	A-İlköğretim	86	3,5727	2,650	,033	H1 Kabul D>E
	B-Lise ve Dengi Okul	119	3,6092			
	C-Ön Lisans	59	3,6992			
	D-Lisans	139	3,8795			
	E-Yüksek Lisans/ Doktora	17	3,3235			
Adalet	A-İlköğretim	86	3,8527	1,952	,101	H1 Red
	B-Lise ve Dengi Okul	119	3,8039			
	C-Ön Lisans	59	3,8023			
	D-Lisans	139	4,0983			
	E-Yüksek Lisans/ Doktora	17	3,9412			
İletişim	A-İlköğretim	86	3,6468	4,265	,002	H1 Kabul D>A, E
	B-Lise ve Dengi Okul	119	3,7689			
	C-Ön Lisans	59	3,7352			
	D-Lisans	139	4,0135			
	E-Yüksek Lisans/ Doktora	17	3,3971			

H0j: Örgüt iklimi, eğitim durumuna göre farklılık göstermez.

H1j: Örgüt iklimi, eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

Örgüt ikliminin, eğitim durumuna göre değişimi, bağımsız grup one way anova testi yardımıyla incelenmiştir. Tablo 19’da görülebileceği gibi, adalet ( $p=0,101$ ) için H0j hipotezi kabul edilmiştir ve eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

Bağ kurma ( $p=0,033$ ) ve iletişim ( $p=0,002$ ) için H1j hipotezi kabul edildiği ve eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır ( $p<0,05$ ).

#### 4.2.11. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Eğitim Durumuna Göre Değişimi

**Tablo 20.** Eğitim Durumu ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu

Düzeyley	Eğitim Durumu	N	Ort.	F Değeri	p Değeri	Hipotez/ Post Hoc
Özgecılık	A-İlköğretim	86	3,8779	5,838	,000	H1 Kabul D>A,B
	B-Lise ve Dengi Okul	119	4,0420			
	C-Ön Lisans	59	4,1144			
	D-Lisans	139	4,3255			
	E-Yüksek Lisans/ Doktora	17	4,3235			
Nezaket	A-İlköğretim	86	4,0930	6,601	,000	H1 Kabul D>A,B E>A
	B-Lise ve Dengi Okul	119	4,2080			
	C-Ön Lisans	59	4,2712			
	D-Lisans	139	4,5216			
	E-Yüksek Lisans/ Doktora	17	4,6912			
Centilmenlik	A-İlköğretim	86	2,4302	7,400	,000	H1 Kabul D<A,B
	B-Lise ve Dengi Okul	119	2,4937			
	C-Ön Lisans	59	2,1102			
	D-Lisans	139	1,8435			
	E-Yüksek Lisans/ Doktora	17	1,9853			
Vicdanlılık	A-İlköğretim	86	4,0814	3,441	,009	H1 Kabul D>A,B
	B-Lise ve Dengi Okul	119	4,1113			
	C-Ön Lisans	59	4,3390			
	D-Lisans	139	4,3885			
	E-Yüksek Lisans/ Doktora	17	4,2647			
Sivil Erdem	A-İlköğretim	86	3,9244	6,344	,000	H1 Kabul D>A,B
	B-Lise ve Dengi Okul	119	4,0630			
	C-Ön Lisans	59	4,1822			
	D-Lisans	139	4,4299			
	E-Yüksek Lisans/ Doktora	17	4,1765			

H0k: Örgütsel vatandaşlık eğitim durumuna göre farklılık göstermez.

H1k: Örgütsel vatandaşlık eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

Örgütsel vatandaşlığın eğitim durumuna göre değişimi, bağımsız grup one way anova testi yardımıyla incelenmiştir. Tablo 20'ye bakıldığında, özgecılık ( $p=0,000$ ), nezaket ( $p=0,000$ ) centilmenlik ( $p=0,000$ ), vicdanlılık ( $p=0,009$ ) ve sivil erdem ( $p=0,000$ ) için H1k hipotezi kabul edildiği ve eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır ( $p<0,05$ ).

#### 4.2.12. Cam Tavan Sendromunun Eğitim Durumuna Göre Değişimi

**Tablo 21.** Eğitim Durumu ile Cam Tavan Sendromu Arasındaki İlişki İçin F-Testi Tablosu

Düzeyleyler	Eğitim Durumu	N	Ort.	F Değeri	p Değeri	Hipotez/ Post Hoc
Örgütsel Faktörler	A-İlköğretim	86	2,3120	2,628	,034	H1 Kabul D<B, C
	B-Lise ve Dengi Okul	119	2,3529			
	C-Ön Lisans	59	2,4520			
	D-Lisans	139	2,0240			
	E-Yüksek Lisans/Doktora	17	2,2059			
Toplumsal Faktörler	A-İlköğretim	86	2,7372	3,857	,004	H1 Kabul D<B, C
	B-Lise ve Dengi Okul	119	2,7815			
	C-Ön Lisans	59	2,8949			
	D-Lisans	139	2,3899			
	E-Yüksek Lisans/ Doktora	17	2,8118			
Bireysel Faktörler	A-İlköğretim	86	3,6424	3,693	,006	H1 Kabul D<B, C
	B-Lise ve Dengi Okul	119	3,7101			
	C-Ön Lisans	59	3,7288			
	D-Lisans	139	4,0612			
	E-Yüksek Lisans/ Doktora	17	4,1176			

H01: Cam tavan sendromu eğitim durumuna göre farklılık göstermez.

H11: Cam tavan sendromu eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

Cam tavan sendromunun eğitim durumuna göre değişimi, bağımsız grup one way anova testi yardımıyla incelenmiştir. Tablo 21'e bakıldığında, örgütsel faktörler ( $p=0,034$ ), toplumsal faktörler ( $p=0,004$ ) ve bireysel faktörler ( $p=0,006$ ) için H11 hipotezinin kabul edildiği ve eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği gözlenmiştir ( $p<0,05$ ).



#### 4.2.13. Araştırmanın Boyutları Arasındaki Varyans Analizi Bulguları

Tablo 22. Varyans Analizi Özet Tablosu

	Boyutlar	Cinsiyet	Yaş	Çalışma Süresi	Eğitim Durumu
Örgüt İklimi	Bağ Kurma	Farklılık Var	Farklılık Yok	Farklılık Var	Farklılık Var
	Adalet	Farklılık Var	Farklılık Yok	Farklılık Var	Farklılık Yok
	İletişim	Farklılık Var	Farklılık Yok	Farklılık Var	Farklılık Var
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Özgecilik	Farklılık Var	Farklılık Yok	Farklılık Var	Farklılık Var
	Nezakət	Farklılık Yok	Farklılık Yok	Farklılık Var	Farklılık Var
	Centilmenlik	Farklılık Var	Farklılık Yok	Farklılık Yok	Farklılık Var
	Vicdanlılık	Farklılık Yok	Farklılık Yok	Farklılık Yok	Farklılık Var
	Sivil Erdem	Farklılık Yok	Farklılık Yok	Farklılık Yok	Farklılık Var
Cam Tavan Sendromu	Örgütsel Faktörler	Farklılık Yok	Farklılık Yok	Farklılık Yok	Farklılık Var
	Toplumsal Faktörler	Farklılık Yok	Farklılık Var	Farklılık Yok	Farklılık Var
	Bireysel Faktörler	Farklılık Var	Farklılık Yok	Farklılık Yok	Farklılık Var

Varyans analizi özet tablosunda, araştırmanın boyutları arasında ilişkilerin sonuçları özetlenmiştir.

#### 4.2.14. Örgüt İklimi, Cam Tavan Sendromu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı için Korelasyon Analizi

Korelasyon, bir araştırmada bulunan değişken çiftleri arasındaki ilişkinin incelenmesinde kullanılan bir yöntemdir ve bu ilişki korelasyon katsayısı yardımı ile yorumlanır. Korelasyon katsayısı, iki değişken arasındaki ilişkinin miktarını bulup yorumlamak için kullanılır. Korelasyon katsayısı kuvvet (düşük, orta, yüksek), istatistiksel anlamlılık ve yön (pozitif, negatif) açısından yorumlanabilir. Kuvvet derecesi yorumlanırken, Korelasyon değeri,  $\pm 1$  olduğunda tam ilişkiyi, mutlak değerce 0,00-0,29 arasındaki değerler düşük ilişkiyi, mutlak değerce 0,30-0,69 arasındaki değerler orta düzeyde ilişkiyi ve mutlak değerce 0,70 ve üzeri yüksek düzeyde ilişkiyi göstermektedir.

**Tablo 23.** Korelasyon Analizi

	Bağ Kurma	Adalet	İletişim	Özgecilik	Nezaket	Centilmenlik	Vicdanlılık	Sivil Erdem	Örgütsel Faktörler	Toplumsal Faktörler	Bireysel Faktörler
Bağ Kurma	1										
Adalet	,627**	1									
İletişim	,716**	,739**	1								
Özgecilik	,422**	,416**	,497**	1							
Nezaket	,393**	,445**	,476**	,657**	1						
Centilmenlik	,075	-,093	,106*	-,070	-,098*	1					
Vicdanlılık	,313**	,309**	,378**	,485**	,580**	-,072	1				
Sivil Erdem	,316**	,334**	,398**	,509**	,598**	-,066	,727**	1			
Örgütsel Faktörler	-,088	-,147**	-,127**	-,185**	-,245**	,224**	-,229**	-,279**	1		
Toplumsal Faktörler	-,143**	-,171**	-,198**	-,117*	-,181**	,084	-,133**	-,200**	,644**	1	
Bireysel Faktörler	,096*	,173**	,164**	,261**	,320**	-,222**	,170**	,252**	,014	-,018	1

Korelasyon katsayı değerleri incelendiğinde ikili değişkenler arasında ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Bu korelasyon katsayıları arasında en yüksek değeri iletişim ile adalet ilişkisi için hesaplandığı görülmektedir. İletişim ile adalet arasında yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $r=0,739$ ). Benzer şekilde iletişim ile bağ kurma ( $r=0,716$ ), adalet ile bağ kurma ( $r=0,627$ ) ve sivil erdem ile nezaket ( $r=0,598$ ) arasında da ilişkilerin oldukça iyi olduğu görülmektedir. Ancak özgecilik ile centilmenlik ( $r=0,070$ ) ve bireysel faktörler ile örgütsel faktörler arasındaki ( $r=0,018$ ) katsayı değerleri incelendiğinde değişkenlerin ilişkisiz denilebilecek kadar az bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Bu yüzden hem değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünü ve büyüklüğünü daha detaylı inceleyebilmek hem de değişkenler arasındaki ilişkilerin genel yorumunu mantıksal çerçevede daha iyi açıklayabilmek için regresyon analizi incelenmesinin yapılması uygun bulunmuştur.

#### 4.2.15. Örgüt İklimi, Cam Tavan Sendromu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı için Regresyon Analizi

Regresyon analizi iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişki veya ilişkileri inceleyen bir analiz yöntemidir. Bu analiz tekniğinde bir bağımlı değişkeni açıklamakta kullanılan değişkenlere bağımsız değişken ve bağımsız değişkenlerin açıkladığı değişkene ise bağımlı değişken denir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında ilişki matematiksel bir model yardımı ile ifade edilir ve bu model regresyon modeli olarak adlandırılır. Regresyon denklemi;  $Y = \beta_0 + \beta_i X_i + \epsilon_i$  şeklinde ifade

edilebilir. Burada  $X_i$  i. bağımsız değişkeni,  $Y$  bağımlı değişkeni,  $\beta_i$  i. bağımsız değişkene ait katsayıyı,  $\epsilon_i$  ise i. bağımlı değişkene sahip hata terimlerini ve  $\beta_0$  sabit katsayı değerini temsil etmektedir. Hata terimlerinin toplamları da 0'dır.

#### 4.2.15.1. Örgüt İkliminin Cam Tavan Sendromuna Etkisi

**Tablo 24.** Örgüt İkliminin Cam Tavan Sendromuna Etkisi İçin Regresyon Analizi Tablosu

		Cam Tavan Sendromu					
		Örgütsel Faktörler		Toplumsal Faktörler		Bireysel Faktörler	
		$\beta$	P	$\beta$	P	$\beta$	P
Örgüt İklimi	Sabit	2,860	0,000	3,593	0,000	3,047	0,000
	Bağ Kurma	0,034	0,665	0,009	0,909	-0,073	0,325
	Adalet	-0,157	0,003	-0,058	0,447	0,178	0,000
	İletişim	-0,049	0,581	-0,245	0,000	0,094	0,272
<b>Model Anlamlılığı (F)</b>		0,023		0,001		0,02	
<b>Açıklama Yüzdesi (r<sup>2</sup>)</b>		0,151		0,201		0,187	

H0m: Örgüt ikliminin cam tavan sendromu üzerinde etkisi yoktur.

H1m: Örgüt ikliminin cam tavan sendromu üzerinde etkisi vardır.

Yapılan regresyon analizi sonucunda bağ kurma ( $p=0,665$ ) ve iletişim ( $p=0,581$ ) istatistiksel olarak örgütsel faktörleri anlamlı düzeyde etkilemediği saptanmıştır ( $p>0,05$ ).

Sabit ( $p=0,000$ ) ve adalet ( $p=0,003$ ) istatistiksel olarak örgütsel faktörleri anlamlı düzeyde etkilediği saptanmıştır ( $p<0,05$ ). Bu yüzden ilgili değişkenlerin kurulacak olan regresyon denklemi modeline alınmasına karar verilmiştir.

**Tablo 25.** Regresyon Sembollerinin Karşılıkları

Semboller	Anlamları	Karşılık Gelen Kavram/Değer
<b>Y</b>	Bağımlı Değişken	<b>Örgütsel Faktörler</b>
<b>X<sub>1</sub></b>	Bağımsız Değişken	<b>Adalet</b>
<b><math>\beta_0</math></b>	Sabit Katsayı	2,860 (Tablodaki $\beta$ değerlerinden)
<b><math>\beta_1</math></b>	Bağımsız Değişkene ait Katsayı	-0,157

Tablodan elde edilen değerler ve sembol karşılıkları  $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1$  denkleminde yerine yazıldığı zaman uygun regresyon denklemi elde edilmiş olacaktır.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 \rightarrow \text{Örgütsel Faktörler} = 2,860 - 0,157 \text{ Adalet} \quad (1)$$

Regresyon denkleminde de görüleceği üzere; Adalet 1 birim arttığı zaman örgütsel faktörler 0,157 birim azalacaktır. Bu sonuca göre adaletin örgütsel faktörler üzerinde negatif yönde %15,7 oranında bir etkisi vardır.

Yapılan regresyon analizi sonucunda Bağ Kurma ( $p=0,909$ ) ve Adalet ( $p=0,447$ ) istatistiksel olarak toplumsal faktörleri anlamlı düzeyde etkilemediği saptanmıştır ( $p>0,05$ ).

Sabit ( $p=0,000$ ) ve İletişim ( $p=0,000$ ) istatistiksel olarak toplumsal faktörleri anlamlı düzeyde etkilediği saptanmıştır ( $p<0,05$ ). Bu yüzden ilgili değişkenlerin kurulacak olan regresyon denklemi modeline alınmasına karar verilmiştir.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 \rightarrow \text{Toplumsal Faktörler} = 3,593 - 0,245 \text{ İletişim} \quad (2)$$

İletişimin, toplumsal faktörler üzerinde negatif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. İletişim 1 birim arttığı zaman toplumsal faktörler 0,245 birim azalacaktır. Yani iletişimin toplumsal faktörler üzerinde negatif yönde ve %24,5 oranında bir etkisi vardır. İletişimi artırma yönünde yapılacak çalışmalar, toplumsal faktörlerin (cam tavan sendromunun) azalmasına neden olmaktadır.

Yapılan regresyon analizi sonucunda Bağ Kurma ( $p=0,325$ ) ve İletişim ( $p=0,272$ ) istatistiksel olarak bireysel faktörleri anlamlı düzeyde etkilemediği saptanmıştır ( $p>0,05$ ).

Sabit katsayı ( $p=0,000$ ) ve Adalet ( $p=0,000$ ) istatistiksel olarak bireysel faktörleri anlamlı düzeyde etkilediği saptanmıştır ( $p<0,05$ ). Bu yüzden ilgili değişkenlerin kurulacak olan regresyon denklemi modeline alınmasına karar verilmiştir.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 \rightarrow \text{Bireysel Faktörler} = 3,047 + 0,178 \text{ Adalet} \quad (3)$$

Adaletin, bireysel faktörler üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Adalet 1 birim arttığı zaman bireysel faktörler 0,178 birim artacaktır. Yani adalet bireysel faktörler üzerinde pozitif yönde ve %17,8 oranında bir etkisi vardır.

4.2.15.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Cam Tavan Sendromuna Etkisi

**Tablo 26.** Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Cam Tavan Sendromuna Etkisi İçin Regresyon Analizi Tablosu

		Cam Tavan Sendromu					
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı		Örgütsel Faktörler		Toplumsal Faktörler		Bireysel Faktörler	
		$\beta$	P	$\beta$	P	$\beta$	P
	Sabit		3,552	,000	3,726	,000	2,375
Özgecilik		,003	,973	,043	,636	,106	,194
Nezaket		-,139	,071	-,166	,091	,363	,000
Centilmenlik		,189	,000	,063	,167	-,175	,000
Vicdanlılık		-,020	,830	,083	,402	-,159	,076
Sivil Erdem		-,260	,000	-,255	,000	,200	,019
<b>Model Anlamlılığı (F)</b>		0,000		0,000		0,000	
<b>Açıklama Yüzdesi (r<sup>2</sup>)</b>		0,357		0,229		0,393	

H0n: Örgütsel vatandaşlık davranışının cam tavan sendromu üzerinde etkisi yoktur.

H1n: Örgütsel vatandaşlık davranışının cam tavan sendromu üzerinde etkisi vardır.

Yapılan regresyon analizi sonucunda özgecilik (p=0,973), nezaket (p=0,071) ve vicdanlılık (p=0,830) istatistiksel olarak örgütsel faktörleri anlamlı düzeyde etkilemediği saptanmıştır (p>0,05).

Sabit katsayı (p=0,000), centilmenlik (p=0,000) ve sivil erdem (p=0,000) istatistiksel olarak örgütsel faktörleri anlamlı düzeyde etkilediği saptanmıştır (p<0,05). Bu yüzden ilgili değişkenlerin kurulacak olan regresyon denklemi modeline alınmasına karar verilmiştir.

**Tablo 27.** Regresyon Sembollerinin Karşılıkları

Semboller	Anlamları	Karşılık Gelen Kavram/Değer
Y	Bağımlı Değişken	Örgütsel Faktörler
X <sub>1</sub>	Bağımsız Değişken	Centilmenlik
X <sub>2</sub>	Bağımsız Değişken	Sivil Erdem
$\beta_0$	Sabit Katsayı	3,552
$\beta_1; \beta_2$	Bağımsız Değişkene ait Katsayı	0,189; -0,260

Tablodan elde edilen değerler ve sembol karşılıkları  $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1$  denkleminde yerine yazıldığı zaman uygun regresyon denklemi elde edilmiş olacaktır.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 \rightarrow \text{Örgütsel Fakt.} = 3,552 + 0,189 \text{ Centilmenlik} - 0,260 \text{ Sivil Erdem} \quad (4)$$

Bu sonuca göre Centilmenliğin örgütsel faktörler üzerinde pozitif yönde ve %18,9 oranında bir etkisi vardır. Ancak Sivil Erdem 1 birim arttığı zaman örgütsel faktörler 0,260 birim azalacaktır. Bu sonuca göre Sivil Erdem'in örgütsel faktörler üzerinde negatif yönde ve %26,0 oranında bir etkisi vardır. Bu sonuçlara göre centilmenliğin azalması ve sivil erdem'in artması örgütsel faktörlerde (cam tavan sendromu) azalmaya neden olacağı söylenebilir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda özgecilik ( $p=0,636$ ), nezaket ( $p=0,091$ ), centilmenlik ( $p=0,167$ ) ve vicdanlılık ( $p=0,402$ ) istatistiksel olarak toplumsal faktörleri anlamlı düzeyde etkilemediği saptanmıştır ( $p>0,05$ ).

Sabit ( $p=0,000$ ) ve sivil erdem ( $p=0,000$ ) istatistiksel olarak toplumsal faktörleri anlamlı düzeyde etkilediği saptanmıştır ( $p<0,05$ ). Bu yüzden ilgili değişkenlerin kurulacak olan regresyon denklemi modeline alınmasına karar verilmiştir.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 \rightarrow \text{Toplumsal Faktörler} = 3,726 - 0,255 \text{ Sivil Erdem} \quad (5)$$

Elde edilen regresyon denklemi sonucunda Sivil erdem'in toplumsal faktörler üzerinde negatif yönde bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Sivil erdem 1 birim arttığı zaman toplumsal faktörler 0,255 birim azalacaktır. Yani sivil erdem'in toplumsal faktörler üzerinde negatif yönde ve %25,5 oranında bir etkisi vardır. Sivil erdemi artırma yönünde yapılacak çalışmalar, toplumsal faktörlerin (cam tavan sendromunun) azalmasında faydalı bir yöntem olabilir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda özgecilik ( $p=0,194$ ) ve vicdanlılık ( $p=0,076$ ) istatistiksel olarak bireysel faktörleri anlamlı düzeyde etkilemediği saptanmıştır ( $p>0,05$ ).

Sabit katsayı ( $p=0,000$ ), nezaket ( $p=0,000$ ), centilmenlik ( $p=0,000$ ) ve sivil erdem ( $p=0,019$ ) istatistiksel olarak bireysel faktörleri anlamlı düzeyde etkilediği saptanmıştır ( $p<0,05$ ). Bu yüzden ilgili değişkenlerin kurulacak olan regresyon denklemi modeline alınmasına karar verilmiştir.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 \rightarrow \text{Bireysel Faktörler} = 2,375 + 0,363 \text{ Nezaket} - 0,175 \text{ Centilmenlik} + 0,200 \text{ Sivil Erdem} \quad (6)$$

Örgütsel vatandaşlık davranışının cam tavan sendromu üzerinde etkisi için regresyon denkleminde elde edilen sonuçlar incelendiğinde; regresyon denkleminde elde edilen sonuçlara göre nezaket 1 birim arttığı zaman bireysel faktörler 0,363 birim artacaktır. Bu bağlamda nezaketin bireysel faktörleri pozitif yönde %36,3 oranında etkilediği söylenebilir. Nezaketin artması bireysel faktörlerin (cam tavan sendromu) artmasında etkili olacağı söylenebilir. Benzer şekilde sivil erdem 1 birim arttığı zaman bireysel faktörlerde 0,200 birim artacağı görülmektedir. Yani sivil erdem bireysel faktörleri pozitif yönde ve %20,0 oranında etkilemektedir. Duruma ek olarak centilmenlik 1 birim arttığı zaman bireysel faktörlerin 0,175 birim azalacağı görülmektedir. Yani centilmenlik bireysel faktörleri negatif yönde ve %17,5 oranında etkilemektedir. Bu sonuçlara göre nezaket ve sivil erdem üzerinde azalma ve centilmenlik üzerinde artmaya yönelik çalışmalar ile bireysel faktörlerde (cam tavan sendromu) azalma görülebilir.

#### 4.2.15.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgüt İklimine Etkisi

**Tablo 28.** Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgüt İklimine Etkisi İçin Regresyon Analizi Tablosu

	Örgüt İklimi						
	Bağ Kurma		Adalet		İletişim		
	$\beta$	P	$\beta$	P	$\beta$	P	
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı							
Sabit	0,802	,004	1,067	0,000	,572	,016	
Özgecilik	,365	,000	,285	,000	,337	,000	
Nezaket	,270	,000	,388	,000	,244	,000	
Centilmenlik	,099	,008	-,043	,261	,118	,000	
Vicdanlılık	,047	,106	,011	,898	,065	,335	
Sivil Erdem	,108	,544	,082	,210	,127	,017	
<b>Model Anlamlılığı (F)</b>	0,000		0,00		0,00		
<b>Açıklama Yüzdesi (r<sup>2</sup>)</b>	0,470		0,480		0,567		

H0o: Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt iklimi üzerinde etkisi yoktur.

H1o: Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt iklimi üzerinde etkisi vardır.

Yapılan regresyon analizi sonucunda, vicdanlılık (p=0,106) ve sivil erdem (p=0,544) istatistiksel olarak bağ kurmayı anlamlı düzeyde etkilemediği saptanmıştır (p>0,05).

Sabit katsayı (p=0,004), özgecilik (p=0,000), nezaket (p=0,000) ve centilmenlik (p=0,008) istatistiksel olarak bağ kurmayı anlamlı düzeyde etkilediği saptanmıştır (p<0,05). Bu yüzden ilgili değişkenlerin kurulacak olan regresyon denklemi modeline alınmasına karar verilmiştir.

**Tablo 29.** Regresyon Sembollerinin Karşılıkları

Semboller	Anlamları	Karşılık Gelen Kavram/Değer
Y	Bağımlı Değişken	Bağ Kurma
X <sub>1</sub>	Bağımsız Değişken	Özgecilik
X <sub>2</sub>	Bağımsız Değişken	Nezaket
X <sub>3</sub>	Bağımsız Değişken	Centilmenlik
β <sub>0</sub>	Sabit Katsayı	0,802
β <sub>1</sub> ; β <sub>2</sub> ; β <sub>3</sub>	Bağımsız Değişkene ait Katsayı	0,365; 0,270; 0,099

Tablodan elde edilen değerler ve sembol karşılıkları  $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$  denkleminde yerine yazıldığı zaman uygun regresyon denklemi elde edilmiş olacaktır.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 \rightarrow \text{Bağ Kurma} = 0,802 + 0,365 \text{ Özgecilik} + 0,270 \text{ Nezaket} + 0,099 \text{ Centilmenlik} \quad (7)$$

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt iklimi üzerinde etkisi için regresyon denkleminde elde edilen sonuçlar incelendiğinde; regresyon denkleminde de görüleceği üzere özgecilik 1 birim arttığı zaman bağ kurma 0,365 birim artacaktır. Bu sonuca göre özgeciliğin bağ kurma üzerinde pozitif yönde ve %36,5 oranında bir etkisi vardır. Nezaket 1 birim arttığı zaman bağ kurma 0,270 birim artacaktır. Bu sonuca göre nezaketin bağ kurma üzerinde pozitif yönde ve %27,0 oranında bir etkisi olduğu söylenebilir. Ayrıca, centilmenlik 1 birim arttığı zaman bağ kurma 0,099 birim artacaktır. Bu sonuca göre centilmenliğin bağ kurma üzerinde pozitif yönde ve %9,9 oranında bir etkisi olduğu gözlenmiştir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda centilmenlik (p=0,261), vicdanlılık (p=0,898) ve sivil erdem (p=0,210) istatistiksel olarak adaleti anlamlı düzeyde etkilemediği saptanmıştır (p>0,05).

Sabit (p=0,000), özgecilik (p=0,000) ve nezaket (p=0,000) istatistiksel olarak adaleti anlamlı düzeyde etkilediği saptanmıştır (p<0,05). Bu yüzden ilgili



değişkenlerin kurulacak olan regresyon denklemi modeline alınmasına karar verilmiştir.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 \rightarrow \text{Adalet} = 1,067 + 0,285 \text{ Özgecilik} + 0,388 \text{ Nezaket} \quad (8)$$

Regresyon denkleminde elde edilen sonuçlar incelendiğinde; elde edilen regresyon denklemi sonucunda özgeciliğin, adalet üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Özgecilik 1 birim arttığı zaman adalet 0,285 birim artacaktır. Yani özgeciliğin, adalet üzerinde pozitif yönde ve %28,5 oranında bir etkisi vardır. Ayrıca, nezaket 1 birim arttığı zaman adalet 0,388 birim artacaktır. Bu sonuca göre nezaketin, adalet üzerinde pozitif yönde ve %38,8 oranında bir etkisi olduğu gözlenmiştir. Bu bağlamda, özgecilik ve nezaketin artması, adaletin de artmasını sağlayacaktır.

Yapılan regresyon analizi sonucunda vicdanlılık ( $p=0,335$ ) istatistiksel olarak iletişimi anlamlı düzeyde etkilemediği saptanmıştır ( $p>0,05$ ).

Sabit katsayı ( $p=0,016$ ), özgecilik ( $p=0,000$ ), nezaket ( $p=0,000$ ), centilmenlik ( $p=0,000$ ) ve sivil erdem ( $p=0,017$ ) istatistiksel olarak iletişimi anlamlı düzeyde etkilediği saptanmıştır ( $p<0,05$ ). Bu yüzden ilgili değişkenlerin kurulacak olan regresyon denklemi modeline alınması uygun bulunmuştur.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 \rightarrow \text{İletişim} = 0,572 + 0,337 \text{ Özgecilik} + 0,244 \text{ Nezaket} + 0,118 \text{ Centilmenlik} + 0,127 \text{ Sivil Erdem} \quad (9)$$

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt iklimi üzerinde etkisi için regresyon denkleminde elde edilen sonuçlar incelendiğinde; regresyon denkleminde elde edilen sonuçlara göre özgecilik 1 birim artması durumunda iletişim değerinin de 0,337 birim artacağı görülmektedir. Yani özgecilik, iletişimi pozitif yönde ve %33,7 oranında etkilemektedir. Nezaket 1 birim arttığı zaman iletişim 0,244 birim artacaktır. Bu bağlamda nezaketin, iletişimi pozitif yönde ve %24,4 oranında etkilediği söylenebilir. Nezaketin artması, iletişimin de artmasında etkili olacağı söylenebilir. Duruma ek olarak, centilmenlik 1 birim arttığında, iletişimin 0,118 birim artacağı görülmektedir. Yani; centilmenlik, iletişimi pozitif yönde ve %11,8 oranında etkilemektedir. Benzer şekilde; sivil erdem 1 birim arttığında, iletişimin de 0,127 birim artacağı görülmektedir. Yani; sivil erdem, iletişimi pozitif yönde ve %12,7 oranında etkilemektedir. Bu sonuçlara bakarak; özgecilik, nezaket,

centilmenlik ve sivil erdem in artması durumunda, iletişimde de artış olacağı söylenebilir.

#### 4.2.16. Genel Regresyon İlişkileri

##### 4.2.16.1. Örgüt İklimi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Cam Tavan Sendromu Arasındaki İlişki

**Tablo 30.** Örgüt İklimi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Cam Tavan Sendromu Arasındaki İlişki İçin Regresyon Analizi Tablosu

	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı		Cam Tavan Sendromu	
	$\beta$	P	$\beta$	P
Sabit	2,414	0,000	3,181	0,000
Örgüt İklimi	,343	0,000	-,099	0,028
Model Anlamlılığı (F)	0,00		0,028	
Açıklama Yüzdesi (r <sup>2</sup> )	0,522		0,108	

H0p: Örgüt ikliminin örgütsel vatandaşlık davranışı ve cam tavan sendromu üzerinde etkisi yoktur.

H1p: Örgüt ikliminin örgütsel vatandaşlık davranışı ve cam tavan sendromu üzerinde etkisi vardır.

Yapılan regresyon analizi ile örgüt ikliminin (p=0,000) örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisinin olduğu gözlenmiştir. Elde edilen bu ilişki için regresyon denklemi aşağıdaki gibi kurulmalıdır.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 \rightarrow \text{Örgütsel Vatandaşlık Davranışı} = 2,414 + 0,343 \text{ Örgüt İklimi} \quad (10)$$

Regresyon denkleminde göre örgüt ikliminin, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır. Örgüt iklimi 1 birim arttığında örgütsel vatandaşlık davranışı da, 0,343 birim artacaktır. Yani; örgüt iklimi, örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde ve %34,3 oranında etkilemektedir.

Regresyon analizi ile elde edilen bir diğer sonuç ise; örgüt ikliminin (p=0,028) cam tavan sendromu üzerinde etkisinin olduğudur. Elde edilen bu ilişki için regresyon denklemi aşağıdaki gibi kurulmalıdır.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 \rightarrow \text{Cam tavan sendromu} = 3,181 - 0,099 \text{ Örgüt iklimi} \quad (11)$$

Örgüt ikliminin örgütsel vatandaşlık davranışı ve cam tavan sendromu üzerinde etkisi için regresyon denkleminde elde edilen sonuçlar incelendiğinde; regresyon denklemine göre örgüt ikliminin cam tavan sendromu üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır. Örgüt iklimi 1 birim arttığında cam tavan sendromu 0,099 birim azalacaktır. Yani örgüt iklimi, cam tavan sendromunu negatif yönde ve %9,9 oranında etkilemektedir.

#### 4.2.16.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgüt İklimi ve Cam Tavan Sendromu Arasındaki İlişki

**Tablo 31.** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgüt İklimi ve Cam Tavan Sendromu Arasındaki İlişki İçin Regresyon Analizi Tablosu

	Örgüt İklimi		Cam Tavan Sendromu	
	$\beta$	P	$\beta$	P
Sabit	0,840	0,000	3,181	0,000
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	,796	0,000	-,089	0,195
Model Anlamlılığı (F)	0,000		0,195	
Açıklama Yüzdesi (r <sup>2</sup> )	0,522		0,04	

H0q: Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt iklimi ve cam tavan sendromu üzerinde etkisi yoktur.

H1q: Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt iklimi ve cam tavan sendromu üzerinde etkisi vardır.

Yapılan regresyon analizi ile örgütsel vatandaşlık davranışı (p=0,000) örgüt iklimi üzerinde etkisinin olduğu gözlenmiştir. Elde edilen bu ilişki için regresyon denklemi aşağıdaki gibi kurulmalıdır.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 \rightarrow \text{Örgüt İklimi} = 0,840 + 0,796 \text{ Örgütsel Vatandaşlık Davranışı} \quad (12)$$

Örgütsel vatandaşlık davranışının, örgüt iklimi ve cam tavan sendromu üzerinde etkisi regresyon denklemine göre; örgütsel vatandaşlık davranışının, örgüt iklimi üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı 1 birim arttığında, örgüt iklimi de 0,796 birim artacaktır. Yani; örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt iklimini, pozitif yönde ve %79,6 oranında etkilemektedir.

Ayrıca, regresyon analizi ile elde edilen bir diğer sonuç ise; örgütsel vatandaşlık davranışının ( $p=0,195$ ), cam tavan sendromu üzerinde etkisinin olmadığıdır ( $p>0,05$ ).



## SONUÇ VE TARTIŞMA

➤ Bu araştırma için örgüt iklimi ile cinsiyet arasındaki ilişkinin karşılaştırması için t-testi tablosunda verilen ortalamalar incelendiğinde; tablodaki söz konusu farklılıkların, kadınların bağ kurma, adalet ve iletişim yönünün, erkeklere göre daha düşük olduğundan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Karakaya, vd.,'nin (2016) yaptıkları çalışmada ise; örgütsel iklime özgü puan ortalamalarının, cinsiyete göre farklı olup olmadığını belirleyebilmek için yaptıkları T testi sonuçlarında; adalet ( $t=6.124$ ,  $p<0,01$ ), bağ kurma ( $t=5.032$ ,  $p<0,01$ ) değişkenlerinin ikisinin de örgüt iklimi puan ortalamasının açıklanmasında, etkili yordayıcılar olduğu belirtilmiştir. Örgütsel iklim, kariyer doyumu üzerindeki etkisini korurken iletişim ( $p=0,000$ ), açıklaması yapılan değişkenlerin ortalamasının, cinsiyete göre farklılık göstermediği ( $p>0,05$ ), fakat cinsiyete göre farklılaştıkları ifade edilmiştir. ( $p<0,01$ ), ( $p<0,05$ ). Elde edilen sonuçlar ile H1 örgüt ikliminin cinsiyetlere göre farklılık gösterdiği belirtilmiştir (Karakaya vd., 2016, ss. 49-50).

➤ Bu araştırma için örgütsel vatandaşlık davranışı ile cinsiyet arasındaki ilişkinin karşılaştırması için t-testi tablosunda verilen ortalamalar incelendiğinde; Tablodaki cinsiyete göre söz konusu farklılıkların kadınların özgecilik ve centilmenlik yönünün erkeklere göre daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Özyer vd.'nin (2012) yaptıkları çalışmada ise; paydaşların sivil erdem, özgecilik, centilmenlik, vicdanlılık ve nezaket puanları ortalamalarının, cinsiyet değişkeni yönünden farklı olup olmadıklarını belirleyebilmek için Kruskal Wallis H-Testi yapılmıştır. Kruskal Wallis H- Testinden elde edilen sonuçlara göre vicdanlılık (Mann Whitney  $U=1316,000$ ;  $p=0,758>0,05$ ), nezaket (Mann Whitney  $U=1304,000$ ;  $p=0,696>0,05$ ) ve sivil erdem (Mann Whitney  $U=1204,000$ ;  $p=0,294>0,05$ ) boyutlarında anlamlı farklılıklar görülmediği belirtilmiştir. Örgütsel vatandaşlığın cinsiyete göre puan ortalamasının, cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıkları olup olmadığını belirleyebilmek için yapılan i-testi sonucuna göre, grup ortalamalarının arasında istatistiksel bakımdan anlamlı farklılıklara rastlandığı belirtilmiştir. ( $U=1003,50$ ;  $p=0,019<0,05$ ). Ortalamalar arasında bulunan farklara göre erkek çalışanların centilmenlik puanları, kadın çalışanların centilmenlik puanlarından düşük olduğu ifade edilmektedir (Özyer vd., 2012, ss. 191-192).

Ayrıca Organ ve Ryan'nin (1995) yaptıkları çalışmada; paydaşlar tarafından, örgütsel vatandaşlık davranışlarının sık sık gösterildiği ve en sık gösterilen

davranışların bireylere yönelik olduğu belirtilmektedir. ÖVD alt boyutlarında cinsiyete göre farklılık olup olmadığı gözlemlendiğinde, diğergamlık boyutundaki davranışların, kadınlar tarafından daha çok gösterildiği; centilmenlik boyutundaki davranışların da erkekler tarafından daha çok gösterildiği sonucunun elde edildiği belirtilmiştir. Diğer boyutlarda ise, cinsiyete göre anlamlı farklılığa rastlanmadığı belirtilmiştir. Aynı zamanda sonuçlar, literatürle de kısmi açılardan uyumlu olduğu ifade edilmektedir. Yapılan araştırmalar sonucu kadınların diğergamlık, erkeklerin ise, vicdanlılık davranışlarına daha yatkın oldukları sonucuna ulaşıldığı belirtilmiştir. Centilmenlik davranışlarında cinsiyete göre farklılığa rastlanmadığı ifade edilmektedir (Organ ve Ryan, 1995, s. 778). Podsakoff vd.'nin (2000) yaptığı araştırmalara göre de vicdanlılık davranışlarını kadınların daha çok sergilediği yönünde olduğunu ifade etmişlerdir (Podsakoff, vd., 2000, s. 531).

Bayrak, Kök ve Uçar'ın (2014) yaptıkları çalışmada; örgütsel vatandaşlıkla ilgili değerlerin, cinsiyete göre farklılık göstermediği ancak; çalışma sürelerine, medeni duruma, unvana, yaşa ve eğitim durumlarına göre farklılık gösterdiği belirtilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, medeni durumu evli olan bireylerin duygusal bağlılıklarının bekar bireylere göre daha yüksek olduğunu gözlemledikleri belirtilmektedir. Aynı zamanda, 41-50 yaş grubundaki bireylerin normatif ve duygusal bağlılık ortalamalarının 20-30 ve 31-40 yaş grubundaki bireylere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşıldığı ifade edilmektedir (Kök ve Uçar, 2018, ss. 239-240).

➤ Bu araştırma için cam tavan sendromu ile cinsiyet arasındaki ilişkinin karşılaştırması için t-testi tablosunda verilen ortalamalar incelendiğinde; tablodaki söz konusu farklılıkların, erkeklerin bireysel faktörler yönünün, kadınlara göre daha düşük olmasından kaynaklandığı saptanmıştır. Bingöl vd.'nin (2011) yaptıkları çalışmada ise; cam tavan Sendromunun cinsiyete göre  $p < 0,05$  olduğu için, kadın yönetici ve çalışanlara yönelik tutumların cinsiyete göre farklılık gösterdiği ifade edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre H0 hipotezinin reddedilerek, H1 hipotezini kabul ettikleri belirtilmiştir. "Kadın çalışanlardaki cam tavan sendromu algısı, iş doyumunu azaltarak, örgütsel bağlılıklarının olumsuz yönde etkilenmesine neden olmaktadır" şeklinde belirtilen H4 hipotezini test ederek, kabul görmediğini ifade etmişlerdir ( $\beta = ,03$  ve  $p = 0,87$ ). Sonuç olarak, H4 hipotezinin, doğru bir çıkarım olduğunu kabul etmediklerini belirtmişlerdir (Bingöl, vd., 2011, s. 128). Ayrıca,

İnel, vd., (2014); tarafından yapılan çalışmada ise, cam tavan sendromunun ortaya çıkmasını, toplum etkisi ile ilişkilendirdikleri belirtilmektedir. Özellikle kadın çalışanlar üzerinde var olan kalıplaşmış toplumsal düşüncelerin cam tavan sendromuna neden olduğu saptanmış ve çalışmalarında da belirttikleri ifade edilmektedir. Aynı zamanda cam tavan sendromunun, toplumsal cinsiyet göre farklılaştığı ve örgüt yaşamında erkek çalışanlara avantaj sağlayan yöneticilik tarzının benimsenmesine neden olduğunu tespit ettiklerini ifade etmişlerdir. Bu fark toplumda belirginleşirken, orta ve alt düzeydeki kadın yöneticilerin temsil oranları da %10 ve %30 arasında değişkenlik gösterdiği ifade edilmektedir (İnel, vd., 2014, s. 12).

Uygun vd., (2013, s. 140) yaptıkları çalışmada; çalışan bireylerin ÖVD alt boyutlarıyla aylık gelir değişkeni arasındaki farkları ANOVA analizi ile değerlendirmiş; sivil erdem, özgecilik, nezaket, vicdanlılık ve centilmenlik boyutları ile arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmadığı belirtilmiştir. Bu nedenle H1 hipotezi reddedilerek, H0 hipotezini kabul ettikleri ifade edilmektedir. Yine çalışanların ÖVD alt boyutlarıyla iş birimleri arasında yapılan analizlerde, centilmenlik, özgecilik ve nezaket boyutları arasında istatistiksel farklılıklara rastlanmadığı ve H0 hipotezini kabul ettikleri ifade edilmiştir. Sivil erdem ve vicdanlılık boyutlarıyla iş birimleri arasında yapılan analizlerde ise, anlamlı farklılıklar gözlemledikleri ifade edilmektedir ( $p=,008$   $p= ,003$ ). Araştırmalarda, vicdanlılık boyutu denetlenmemiş fakat denetlenen  $p$  değerinin istatistiksel olarak anlamlı ( $p \leq 0,05$ ) olması gerektiği belirtilmiştir .

➤ Bu araştırma için örgüt iklimi ile yaş arasındaki ilişkinin karşılaştırması için f-testi tablosunda verilen ortalamalar incelendiğinde; bağ kurma, adalet ve iletişim alt boyutları için H1d hipotezinin reddedildiği ve yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermedikleri saptanmıştır. İşcan ve Karabey, (2007, s. 113) yaptıkları çalışmada, yaş değişkeni ile içsel takdir, bağdaşıklık, yeniliğin desteklenmesi ve tarafsızlık değişkenleri arasında farklılık tespit edildiği; yaş arttıkça örgüt ikliminin bahsedilen bu boyutları arasında olumlu algılamının da arttığı belirtilmiştir.

➤ Bu araştırma için örgütsel vatandaşlık davranışı ile yaş arasındaki ilişkinin karşılaştırması için f-testi tablosunda verilen ortalamalar incelendiğinde; özgecilik, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem alt boyutları için H1e hipotezinin reddedildiği ve yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermedikleri

saptanmıştır. Kılıçlar ve Harbalıoğlu, (2014, s. 336) yaptıkları araştırmada, çalışanların yaş değişkeni ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında  $p>0,05$  çıktığından, anlamlı farklılık olduğu; örgütsel vatandaşlık davranışının yaş değişkenine göre bir farklılık gösterdiği belirtilmiştir.

➤ Bu araştırma için cam tavan sendromu ve yaş arasındaki ilişkinin karşılaştırması için f-testi tablosunda verilen ortalamalar incelendiğinde; söz konusu farklılıkların 31-40 yaş arasındaki bireylerin toplumsal faktörler yönünün, 20-30 yaş arasındaki bireylere göre daha düşük olmasından kaynaklandığı saptanmıştır. Bu durum 31-40 yaş arasındaki bireylerin toplumsal faktörlerden 20-30 yaş arasındaki bireylere göre daha çok etkilendiklerini ortaya koymaktadır. Mızrahi ve Aracı'nın (2010) yaptıkları çalışmada; anova analizi yaparak, ile yaş değişkeni arasında ( $p=,654$ ), bireysel tercihler ve yaş değişkeni arasında ( $p=,284$ ) anlamlı farklılıklara rastlamadıkları ifade edilmektedir. Mizrahi ve Aracı (2010, s. 218) yaptıkları çalışmada; cam tavan sendromu boyutları yaşa göre,  $P>0,05$  olduğu için yapılan analiz sonuçlarına göre  $H_0$  hipotezi kabul edilerek,  $H_1$  hipotezini reddettikleri belirtilmektedir.

➤ Bu araştırma için örgüt iklimi ile çalışma süresi arasındaki ilişkinin karşılaştırması için f-testi tablosunda verilen ortalamalar incelendiğinde; tablodaki çalışma süresine göre söz konusu farklılıkların; 19-30 yıl arasında çalışan bireylerin bağ kurma yönünün, 9-18 yıl arasında çalışan bireylere göre daha düşük olmasından; 19-30 yıl arasında çalışan bireylerin adalet yönünün, hem 1-8 yıl hem de 9-18 yıl arasında çalışan bireylere göre daha düşük olmasından; 19-30 yıl arasında çalışan bireylerin iletişim yönünün, 1-8 yıl, 9-18 yıl ve 31-40 yıl arasında çalışan bireylere göre daha düşük olmasından kaynaklandığı saptanmıştır. Özaslan, vd., (2009, s. 107) yaptıkları çalışmada ise; demografik değişkenler arasında bulunan, çalışma süresi ile aynı iş yerindeki çalışma süresi arasında, örgüt ikliminin nezaket alt boyutları kapsamında istatistiksel farklılıklar gözlemlendiği belirtilmektedir. Çalışma süreleri 1-4 yıl arasında olan çalışanların nezaket alt boyutundaki değerleri, 13 yıl ve üzeri çalışan bireylere göre daha yüksek çıktığı ifade edilmektedir. Aynı zamanda, çalışma süreleri 1-5 yıl arasında olan çalışanların aldığı değerlerin de 11 yıl ve üzeri çalışan bireylerin aldığı değerlere göre daha yüksek olduğu ve tek çocuklu çalışanlarda da sivil erdem değerlerinin yüksek çıktığı belirtilmiştir.

➤ Bu araştırma için örgütsel vatandaşlık ile çalışma süresi arasındaki ilişkinin karşılaştırması için f-testi tablosunda verilen ortalamalar incelendiğinde; tablodaki



çalışma süresine göre söz konusu farklılıkların, 1-8 yıl arasında çalışan bireylerin özgecilerik yönünün, 9-18 yaş arasındaki bireylere göre daha düşük olmasından kaynaklandığı saptanmıştır. Ayrıca 9-18 yıl arasında çalışan bireylerin nezaket düzeylerinin 31-40 yıl arasında çalışan bireylere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Özyer vd., (2012) yaptıkları çalışmada ise; çalışma sürelerinin, örgütsel vatandaşlığın, sivil erdem, özgecilerik, centilmenlik, vicdanlılık ve nezaket boyutları bakımından farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek amacı ile Mann Whitney-U testinin yapıldığı belirtilmiştir. Test sonuçlarına göre; özgecilerik Mann Whitney U=1119,000;  $p=0,222>0,05$ ), vicdanlılık (Mann Whitney U=1068,500;  $p=0,119>0,05$ ), centilmenlik (Mann Whitney U=1126,000;  $p=0,244>0,05$ ) ve sivil erdem (Mann Whitney U=1121,000;  $p=0,226>0,05$ ) boyutlarında, anlamlı farklılıklara rastlanmadığı ifade edilmektedir. Ancak, nezaket alt boyutunda anlamlı farklılıklara (Mann Whitney U=971,50;  $p=0,026<0,05$ ) rastlandığı belirtilmiştir (Özyer vd., 2012, s. 198).

➤ Bu araştırma için cam tavan sendromu ile çalışma süresi arasındaki ilişkinin karşılaştırması için f-testi tablosunda verilen ortalamalar incelendiğinde; örgütsel faktörler, toplumsal faktörler ve bireysel faktörlerin çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Güven ve Uçar'ın (2019) yaptığı çalışmada ise; kadın yöneticiler üzerinde yapılan cam tavan sendromuna göre çalışma süreleri 5 yıldan az olan kişi sayısı 168 (%63,6), 6-10 yıl arası olan kişi sayısı 65 (%24,6), 11-15 yıl arasında olan kişi sayısı 15 (%5,7), 16-20 yıl arasındaki çalışan sayısı 13 (%4,9) ve 20 yıldan fazla çalışan kişi sayısının 3(%1,1) olduğu ifade edilmiştir (Güven ve Uçar, 2019, s. 105). Çalışma sürelerinin uzaması, kadın çalışanların stresini arttırdığını, enerjilerini azalttığı ve duygusal çöküş yaşattığı sonucuna varıldığı belirtilmektedir. Boşanmış kadın çalışanlarda duyarsızlık düzeyi yüksek çıkarken; kendini, planlı, çözüm odaklı olarak nitelendiren çalışanların ise, tükenmişlik düzeylerinde artış görüldüğü ifade edilmektedir (Örücü ve Akgül, 2019, s. 193).

➤ Bu araştırma için örgüt iklimi ile bireylerin eğitim durumu arasındaki ilişkinin karşılaştırması için f-testi tablosunda verilen ortalamalar incelendiğinde; tablodaki söz konusu farklılıkların, lisans düzeyinde eğitim alan bireylerin, bağ kurma yönünün, Yüksek Lisans/Doktora düzeyinde eğitim almış bireylere göre, daha yüksek olmasından kaynaklandığı saptanmıştır. Ayrıca lisans düzeyinde eğitim almış bireylerin, iletişim yönünün, ilköğretim ve Yüksek Lisans/Doktora düzeyinde eğitim

almış kişilere göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Gün ve Söyük, (2017) yaptıkları çalışmada ise; örgüt iklimine yönelik alınan ortalama puanlar ile eğitim durumuna yönelik alınan ortalama puanlar arasındaki anlamlı farklılığın ( $p<0.05$ ) lise mezunu gruplarda en yüksek sıra ortalamasına sahip olduğu ifade edilmiştir. Eğitim durumunun artmasıyla, örgüt içerisindeki çalışan beklentilerinin de arttığı gözlemlenmiş, fakat sıra ortalamalarında düşüş görüldüğü belirtilmektedir (Gün ve Söyük, 2017, s. 44).

➤ Bu araştırma için örgütsel vatandaşlık davranışı ile eğitim durumu arasındaki ilişkinin karşılaştırması için f-testi tablosunda verilen ortalamalar incelendiğinde; tablodaki söz konusu farklılıkların, lisans düzeyinde eğitim almış bireylerin özgecilik, nezaket, vicdanlılık ve sivil erdem yönünün, ilköğretim veya lise ve dengi düzeyinde eğitim almış bireylere göre daha yüksek olmasından kaynaklandığı saptanmıştır. Ayrıca lisans düzeyinde eğitim almış bireylerin centilmenlik yönünün, ilköğretim ile lise ve dengi düzeyinde eğitim almış bireylere göre daha düşük olduğu da tespit edilmiştir. Kaplan (2001) tarafından yapılan çalışmada ise; herhangi bir farklılık gözlemlenmediğine dair yorum yapılarak sonuca varıldığı ifade edilmektedir. Eğitim durumu ile centilmenlik, özgecilik, vicdanlılık ve nezaket boyutları arasında anova analizi yapılmış ve herhangi istatistiksel farklılığa rastlanmadığı belirtilmektedir. ÖVD ile eğitim durumu arasında anova analizi yapılmış, sivil erdem, özgecilik, nezaket, vicdanlılık ve centilmenlik boyutlarıyla eğitim durumu arasında farklılığa rastlanmadığı belirtilmiş ve bu nedenle, H1 hipotezi reddedilerek, H0 hipotezinin kabul edildiği belirtilmiştir (Kaplan, 2011, s. 92).

➤ Bu araştırma için cam tavan sendromu ile eğitim durumu arasındaki ilişkinin karşılaştırması için f-testi incelendiğinde; tablodaki söz konusu farklılıkların, lisans düzeyinde eğitim almış bireylerin; Örgütsel faktörler, toplumsal faktörler ve bireysel faktörler yönünün, lise ve dengi okul ile ön lisans düzeyinde eğitim almış kişilere göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Rees, T. (2000) tarafından yapılan çalışmada ise; kadın unsuru, akademik açılardan değerlendirilmiş ve dünyada eğitim alanında kadın çalışan istihdam oranlarının neredeyse %50 olduğu, kadın profesör oranlarının ise %15 oranlarında olduğu, bu nedenle disiplinler arasında anlamlı farklılıkların olduğu sonucuna ulaşıldığı belirtilmiştir. Kadın çalışanların, kariyerlerini yükseltmeden akademik yaşamlarını bıraktıkları ve üst düzey yöneticilik pozisyonundaki oranların da azaldığı ifade edilmektedir (Rees, 2001, s. 255).

➤ Bu araştırma için korelasyon katsayı değerleri incelendiğinde; iletişim ile bağ kurma, adalet ile bağ kurma ve sivil erdem ile nezaket arasında ilişkilerin oldukça iyi olduğu görülmüştür. Bağcı ve Camgöz, (2019) tarafından yapılan çalışmalarda ise; ÖVD arasında bulunan ilişkinin değerlerini ve yönünü belirleyebilmek için, Pearson Korelasyon analizi yapıldığı belirtilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; ÖVD'nin "Özgecilik", "Vicdanlılık", "Nezaket", "Centilmenlik" ve "Sivil Erdem" alt boyutları ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkiye ( $r= 0,591^{**}$ ,  $r=0,582^{**}$ ,  $r=0,527^{**}$ ,  $r=0,653^{**}$ ,  $r=0,535^{**}$ ) rastlanmıştır. Özerklik alt boyutu ve ÖVD'nin "Vicdanlılık", "Nezaket", "Centilmenlik" ve "Sivil Erdem" alt boyutları arasında pozitif yönlü ve orta düzey anlamlı bir ilişkiye ( $r=0,516^{**}$ ,  $r=0,431^{**}$ ,  $r=0,588^{**}$ ,  $r=0,536^{**}$ ) rastlandığı ifade edilmektedir. Aynı zamana, özerklik alt boyutu ve özgecilik boyutu arasında da pozitif yönlü fakat düşük düzey anlamlı bir ilişki ( $r=0,358^{**}$ ) gözlemlenirken; ÖVD ile centilmenlik alt boyutu arasında da pozitif yönlü ve en yüksek düzeyde anlamlı ilişki ( $r=0,687^{**}$ ) olduğu belirtilmektedir (Bağcı ve Camgöz, 2019, ss. 367-368). Ayrıca, Sökmen, vd., (2015) tarafından yapılan çalışmalarda; yapılan korelasyon analizleri sonucu, belirtilen alt boyutlar ile ÖVD arasında güçlü ve pozitif yönlü anlamlı ilişkilere rastlandığı belirtilmektedir. (özgecilik için  $r=0,829$ ;  $p=0,00$   $p=0,00<0,01$ ; nezaket için  $r=0,794$ ;  $p=0,00<0,01$ ; nezaket için  $r=0,839$ ;  $p=0,00<0,01$ ; nezaket için  $r=0,747$ ;  $p=0,00<0,01$ ) (Sökmen vd., 2015, s. 77).

➤ Bu araştırma için; örgüt iklimi cam tavan sendromu ilişkisi için regresyon denkleminde elde edilen sonuçlar incelendiğinde; iletişimin, toplumsal faktörler üzerinde negatif yönde bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. İletişim, 1 birim arttığı zaman toplumsal faktörler 0,245 birim azalacaktır. Yani iletişimin toplumsal faktörler üzerinde negatif yönde ve %24,5 oranında bir etkisi vardır. İletişimi artırma yönünde yapılacak çalışmalar, toplumsal faktörlerin (cam tavan sendromunun) azalmasında faydalı bir yöntem olabilir. Orhan'ın (2015) tarafından yapılan çalışmada ise; regresyon analizinin, elde edilen sonuçlara göre, istatistiksel bakımdan anlamlı bulunduğu belirtilmektedir ( $F=4,376$ ;  $p=0,003<0,05$ ). Araştırmanın belirleyicisi olan adalet değişkeni ile açıklayıcı gücünün düşük olduğu belirtilmiştir ( $R^2 =0,108$ ). Araştırma düzeyi azaltılarak ( $\beta=-0,296$ ), adalet düzeyinin tamamlanmadığı, araştırma hedefi artırılarak ( $\beta=0,368$ ) hesap verilebilirlik düzeyinin ( $p=0,169>0,05$ ) tamamlanmadığı ve hedef araştırması düzeylerinin

etkilenmediği ifade edilmektedir. Aynı zamanda, adalet değişkeni ile ilişkisinin de güçlü olmadığı belirtilmektedir ( $R^2 = 0,108$ ) (Orhan, 2015, s. 89).

Ayrıca Sökmen, vd., (2015) tarafından yapılan çalışmada ise; örgütsel iklimin alt boyutlar üzerindeki etkisi %79,1 oranı ile belirtilmektedir. Standart hale getirilmiş regresyon katsayılarına ( $\beta$ ) göre, yordayıcı değişkenleri adalet ( $\beta=0,42$ ), bağ kurma ( $\beta=0,30$ ) şeklinde sıralamanın mümkün olacağı belirtilmiştir. Örgütsel iklim ile adalet ve bağ kurma boyutları arasında yüksek düzeyde ve pozitif yönde ilişki bulunmuş (0,711) ve bu boyutları pozitif yönde etkileyecek algıların da artacağı ifade edilmektedir. Bu nedenle, varılan sonuçlara göre H1 ve H2 hipotezlerinin kabul gördüğü belirtilmektedir (Sökmen vd., 2015, s. 77).

➤ Bu araştırma incelendiğinde; örgütsel vatandaşlık davranışı cam tavan sendromu ilişki için regresyon denkleminde elde edilen sonuçlar incelendiğinde; regresyon denkleminde de görüleceği üzere Centilmenlik 1 birim arttığı zaman örgütsel faktörler 0,189 birim artacaktır. Yani centilmenliğin örgütsel faktörler üzerinde pozitif yönde ve %18,9 oranında bir etkisi vardır. Yılmaz'ın (2020) yaptığı çalışmada; örgütsel vatandaşlık davranışı ( $r=,676^{**}$ ) ve nezaket ( $r=,623^{**}$ ), sivil erdem ( $r=,578^{**}$ ), vicdanlılık ( $r=,551^{**}$ ), özgecilik ( $r=,546^{**}$ ) ve centilmenlik ( $r=,446^*$ ) alt boyutları arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişkinin bulunduğu belirtilmektedir. Çoklu regresyon modelinde anlamlı ilişki bulunduğu ( $F=55,921$ ;  $p=0,000$ ) ve belirlilik katsayısının ( $R^2=0,476$ ) %47,6'sının bağımsız değişkenler tarafından açıklanabildiği ifade edilmektedir. Elde edilen sonuçlar, özgecilik H1: ( $\beta=0,331$ ;  $p=0,000<0,05$ ), nezaket H2: ( $\beta= 0,204$ ;  $p=0,001<0,05$ ), vicdanlılık H3 ( $\beta= 0,131$ ;  $p=0,035<0,05$ ) ve centilmenlik H5: ( $\beta= 0,156$ ;  $p=0,006<0,05$ ) davranışları üzerinde, istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye rastlandığı fakat; sivil erdem davranışı H4: ( $\beta= -0,003$ ;  $p=0,964<0,05$ ) üzerinde herhangi anlamlı bir ilişkiye rastlanmadığı belirtilmektedir (Yılmaz, 2020, s. 447). Ayrıca İnel, vd.,'in (2014) yaptıkları çalışmada ise; regresyon analizi sonuçlarına göre, model olan kurumlarda cam tavan olgusunun %11 ile açıklandığı belirtilmektedir ( $R^2 = 0,114$ ). Dolayısıyla, regresyon modelinin kendisi genel olarak anlamlıyken, kurum yapısı değişkeninin, cam tavan olgusu üzerinde herhangi bir etkisine rastlanmadığı ifade edilmektedir (İnel, vd., 2014, s. 13).

➤ Bu araştırma için örgütsel vatandaşlık davranışının, örgüt iklimi üzerinde etkisi için regresyon denkleminde elde edilen sonuçlar incelendiğinde; Örgütsel

vatandaşlık davranışı, örgüt iklimini pozitif yönde etkilemektedir. Kılıç'ın (2013) yaptığı çalışmada ise; regresyon analizleri sonucu elde edilen diğer sonuçlar; ÖVD'yi oluşturan özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem alt boyutlar ile arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişkinin tespit edildiğini belirtmiştir (Kılıç, 2013, s. 285). Ayrıca, Orhunbilge'in (1996) yaptığı çalışmada; değişkenlerin eşit şekillerde artması ya da korelasyon katsayısının pozitif yönlü işaret alması, ilişkinin pozitif yönlü olduğunu ifade etmektedir. Değişkenlerden birinin artması diğerinin azalması durumunda ise; ilişkinin negatif yönlü olduğunu belirtmektedir. Değişkenler arasındaki ilişkinin tanımlanması için Pearson Korelasyon katsayısı kullanılmış ve tablolar ile gösterilerek yorumlandığı belirtilmiştir (Orhunbilge, 1996, s. 11).

➤ Bu araştırma için regresyon denkleminde elde edilen sonuçlar incelendiğinde; özgeciliğin, adalet üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Özgecilik 1 birim arttığı zaman, adalet 0,285 birim artacaktır. Yani özgeciliğin, adalet üzerinde pozitif yönde ve %28,5 oranında bir etkisi vardır. Ayrıca, nezaket 1 birim arttığı zaman, adalet 0,388 birim artacaktır. Bu sonuca göre; nezaketin, adalet üzerinde pozitif yönde %38,8 oranında bir etkisi olduğu gözlenmiştir. Bu bağlamda, özgecilik ve nezaketin artması adaletinde artmasını sağlayacağı savunulabilir. Özyer ve Orhan (2012) tarafından yapılan çalışmada ise; sivil erdem davranışı ve cam tavan olgusunun alt boyutları arasında yapılan regresyon analizine göre; stereotipler, kişisel tercihler, mesleki ayırım, algılar, iletişim boyutları ve mentorluk boyutları ile arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmadığı belirtilmektedir. Örgüt kültürü boyutları ve sivil erdem, çoklu rol üstlenme boyutları arasında anlamlı ilişkiye rastlanmış ( $p=,000$ ;  $p=,001$ ) ancak; çoklu rol üstlenme ve sivil erdem boyutları arasındaki ilişkinin negatif yönlü ve zayıf olduğu ifade edilmektedir ( $r=-269$ ). Örgüte yönelik gönüllü davranışlar sergileyen bireylerin, sorumluluk aldıkları diğer görevlerde başarıya ulaşamadıkları fakat sivil erdem davranışında bulunan bireylerin, örgüte yararına yönelik davranışlarının başarılı olduğu belirtilmektedir (Özyer ve Orhan, 2012, s. 985).

## ÖNERİLER

Bu çalışmanın önerileri aşağıda maddeler halinde sıralanmaktadır:

✓ Toplumda oluşan ve kalıplaşmış cinsiyet algısı nedeniyle, kadın çalışanların çalışma hayatları oldukça zor olmaktadır. Bu nedenle cinsiyet algısının, kadın çalışanlara engel olduğu, yönetici pozisyonuna gelmelerini önlediği dikkate alınmalıdır.

✓ Örgütlerdeki, özgecilik, nezaket ve centilmenlik anlayışının değiştirilebilmesi için, kariyer planları geliştirilmeli, erkek egemen algısı değiştirilmeli, pozitif ayrımcılık çabaları arttırılmalı ve mentor desteği sağlanmalıdır.

✓ ÖVD'nin boyutları itibari ile cinsiyet boyutundaki farklılaşmaya bakılarak, kadın çalışanların centilmenlik boyutunda sergiledikleri davranışlar dikkate alınarak işletmelerde düzenlemeler yapılabilir.

✓ İşletmelerde özgecilik ve centilmenlik uygulamaları üzerinde yapılacak düzenleme ve iyileştirmeler sonucunda kadınların cam tavan sendromu düzeyinde azalma sağlanabilir.

✓ Yaşa göre örgüt iklimi alt boyutları ile anlamlı farklılıkların bulunması söz konusu olabilir. Buna göre, farklı yaş aralıklarındaki çalışanların, çalıştıkları iş ortamında da farklı seviyelerde adalete, özgürlüğe ve iletişime önem vermeleri olası bir durum olacağı için, yöneticilerin de bütün farklılıklara dikkat etmeleri yararlı olabilir.

✓ ÖVD ile yaş arasında negatif anlamda bir ilişki bulunmaktadır. Bu nedenle, bireylerin yaşı ilerledikçe, işlerine olan ilgileri de azalmaktadır. İş yaşamı dikkate alınarak bu duruma yönelik anlaşılır yorumlar yapmak mümkün olabilir. Çünkü yaşı küçük olan çalışanlar, örgütlerin alt kademelerinde istihdam edilmekte ve sonrasında üst kademelere ulaşarak rekabete girmektedirler. Rekabet yoğunluğunun olduğu durumlarda, bireylerin daha az nezaket ve vicdanlılık davranışı sergilemeleri, söz konusu olabilir.

✓ Kadın çalışanlardaki cam tavan sendromu algısının, örgüt iklimini olumsuz etkileyebileceği dikkate alınmalıdır. Kadın çalışanların, örgüt bağlılığını pozitif yönlü etkileyecek; ödül, ücret ve terfi gibi uygulamaların geliştirilmesi ve arttırılması yararlı olabilir.

✓ Örgüt iklimi ve çalışma sürelerinin, bağ kurma yönünden önemi dikkate alınmalıdır. Rol belirsizliklerinin azaltılması, kariyer planlamalarına imkan sağlanması, iletişimi arttırabilmek için etkinlikleri planlaması, ödül sistemlerinin kurulması ve çalışanların da kararlara katılım göstermesi sağlanabilir.

✓ Kadın çalışanların üst düzey pozisyonlara geçmelerini teşvik etmek için, rehberlik çalışmaları, ödül ve terfi uygulamaları ve mentorluk uygulamalarından faydalanmaları sağlanabilir. Ayrıca, cam tavan sendromunun aşılarak örgütsel güven ve yöneticiye güven olgularının artırılması tüm taraflara önemli faydalar sağlayabilir.

✓ ÖVD değişkenleri arasında bulunan çalışma süresinin, sivil erdem ve özgecilerlik boyutunda, işletme yöneticilerinin geliştirmesi ve teşviklerle önemini arttırması yararlı olabilir. Çünkü özgecilerlik olgusunda, çalışan bireylerin, örgüte yararlı olacak şekillerde iş birliği içerisinde olmaları ve gönüllü katılımlarını sağlayabilir.

✓ Cam tavan sendromundan dolayı oluşan olumsuzlukların engellenmesi ve çalışma sürelerinin sürekliliğinin sağlanması için, kadın çalışanların iş bilgilerini arttıracak sürekli eğitimlere katılmaları ve kariyer gelişimlerine önem vermeleri yararlı olabilir.

✓ Örgütlerde, eğitim durumu göz önünde bulundurularak, kadın çalışanların da potansiyel birer yönetici olarak görülebilmesi için, gereken imkanlar sağlanmalıdır. Kadın çalışanlar, yönetimin birer üyesi olarak kabul edilmeli, bilgilerini paylaşmaları ve katılımları konusunda cesaretlendirilmelidirler.

✓ ÖVD'nin alt boyutunu oluşturan unsurlar ile eğitim durumu değişkeni arasındaki ilişki, yöneticiler tarafından dikkate alınmalıdır. Özellikle, üniversite mezunu, yüksek lisans veya doktora gibi alanlarda kariyer yapan çalışanların, iş hayatındaki bilinçli yaklaşımları cam tavan engellerinin ortadan kaldırılmasına yardımcı olabilir.

✓ Lider olma özelliği taşıyan her bireyin, üst düzey pozisyonlarda değerlendirilmesi sağlanmalıdır. Dolayısıyla, çalışanların kişisel gelişimleri, örgüt içerisinde veya dışında sağlanacak eğitim programları ile desteklenmelidir.

✓ Kitle iletişim araçlarından faydalanarak, kadın çalışanlara yönelik toplumsal önyargıları ve cinsiyet ayrımcılığını değiştirmeyi amaç edinen programlar

yayınlanabilir. Meslekler birbirinden ayırt edilmeden, toplumun bilinçlenmesini sağlayacak faaliyetler düzenlenebilir.

✓ Örgütsel verimlilik üzerindeki etkisi yüksek olduğu için, çalışanlar, ileri görev bilincini benimsemeli ve bireysel gelişimlerini arttırmalıdır. Örgüt iklimi, performans, motivasyon ve müşteri memnuniyetini arttırmak için ÖVD'nin işletme içerisindeki önemi tüm paydaşlar tarafından anlaşılır olmalıdır.

✓ Örgütsel faktörlerin neden olduğu, işletme ve yöneticilerin, kadın çalışanlara olan cinsiyetçi yaklaşımlarının, toplum içerisinde mesleki ayırım unsurlarını etkilememesi için, kadın çalışanların yaşadıkları toplumda kendi mesleklerini rahatlıkla seçebilmelerine olanak sağlanmalı ve desteklenmelidir.

✓ Katılımcılardan, kadın ve erkek çalışanların sayısının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bu durum, konaklama işletmelerinde hizmetlerin düzenli yürütülebilmesi ve yüksek düzeyde verim alınabilmesi, cinsiyet ayırımı yapılmadan personel istihdam edilmesi ile mümkün olabilecektir.

✓ Katılımcıların, yaklaşık %70'lik kesiminin 20-40 yaş aralığında olduğu gözlemlenmektedir. Konaklama işletmelerinin, hizmet sektöründe yer alması ve çoğunlukla bedeni çalışmayı gerektirmesi nedeniyle, istihdamda genç yaş grubundan çalışanların tercih edilmesi, etkin ve verimli bir hizmetin sunulmasına vesile olabilecektir.

✓ Katılımcıların çalışma sürelerine bakıldığında, büyük bir bölümünün işletmelerinde 1 yıl ile 8 yıl, azımsanmayacak bir kısmın da 9-18 yıl arasında hizmet ettikleri görülmektedir. Bu oranlar; çalışma yaşamının bir insan için yaklaşık 20-25 yıl olduğu düşünülürse, konaklama işletmelerinin, istihdam açısından hizmet sektöründe önemli bir yere sahip olduğunu, personel devir oranının düşük olduğu, örgütsel iklim ve örgütsel vatandaşlık davranışı açısından önemli bir yere sahip oldukları düşünülebilir.

✓ Katılımcıların, yaklaşık olarak yarısının yükseköğretim aldıkları görülmektedir. Konaklama işletmelerinde, insan odaklı ve anlık hizmet sunulması nedeniyle; çalışan profiline eğitimli insanlardan oluşturulmasının, müşteri memnuniyeti ve işletmelerin sürdürülebilirliği açısından son derece faydalı olabileceği düşünülebilir.



## KAYNAKÇA

- Acquaah, M. (2004). Human Factor Theory, Organizational Citizenship Behaviors and Human Resources Management Practices: An Integration of Theoretical Constructs and Suggestions for Measuring the Human Factor. *Review of Human Factor Studies Special Edition*, 10(1), 118-151.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *In Advances in Experimental Social Psychology Academic Press*, (2), 267-299.
- Aksu, A., Çek, F. ve Şenol, B. (2013). Kadınların müdür olmalarının önündeki cam tavan ve cam tavanı aşma stratejilerine ilişkin ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (25), 133-160.
- Akşit-Aşık, N. (2014). Konaklama işletmelerinde cam tavan sendromu kavramsal bir değerlendirme. *Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi*, 3(9), 84-103.
- Alkan, H. (2002). Kalitesizliğin önemli bir boyutu: maliyet artışı (orman ağacı fidanı üretimine ilişkin bir değerlendirme). *Türkiye Ormancılık Dergisi*, 3(2), 97-118.
- Amabile, T. M. Conti, R. Coon, H. Lazenby, J. and Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy Of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Anafarta, N. Sarvan, F. ve Yapıcı, N. (2008). Konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerin cam tavan algısı: antalya ilinde bir araştırma. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(15), 111-137.
- Arat, N. (1992). *Türkiye’de kadın olgusu*. İstanbul: Say Yayınları No: 2.
- Arıkan, S. (2003). Kadın yöneticilerin liderlik davranışları ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 5(1), 1-19.
- Arslan, N. T. (2004). Örgütsel performansı belirleyici bir etmen olarak örgüt kültürü ve iklimi hakkında bir değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 203-228.
- Ashforth, B. E. and Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Ashforth, B. E. Harrison, S. H. and Corley, K.G. (2008) Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374.
- Aslan, Ş. ve Özata, M. (2009). Lider-üye etkileşiminin (LMX) yöneticiye duyulan güven düzeyine etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(17), 94-116.
- Asoy, E. (2018). Toplumsal cinsiyet ayrımı ve cam tavan sendromu üzerine oyun teorisi modeli: cam tavanın kırıldığı oyun dengesi. *Marmara Üniversitesi Kadın ve Toplumsal Cinsiyet Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 85-95.
- Atak, M. (2005). Örgütlerde resmi olmayan iletişimin yeri ve önemi. *Havacılık ve Uzun Teknolojileri Dergisi*, 2(2), 59-67.

- Atan, E. (2011). *İlköğretim okullarında görev yapan kadın okul yöneticilerinin 'cam tavan' a ilişkin algılarının incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 1-95.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Aydoğan, E. ve Dinçer, E. (2017). Örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: kalkınma bakanlığı örneği. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(9), 48-66.
- Ayşegül, Y.(1995). *Yapısalcılık ve bir uygulama*. Ankara: Gündoğan Yayınları.
- Bağcı, Z. ve Camgöz, Ö. (2019). Personeli güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: bankacılık sektöründe bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 22(2), 362-373.
- Baltaş, Z. (2000). *Stres ve sağlık, sağlık psikolojisi halk sağlığında davranış bilimleri*. İstanbul: Remzi Kitabevi, 133-170.
- Bar-Hayim, A. and Berman, G. S. (1992). The dimensions of organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 13(4), 379-387.
- Barutçu, E. ve Kaçar, Z. K. (2017). Kadın çalışanların psikolojik sermayeleri ve cam tavan sendromunu aşma stratejileri arasındaki ilişki: Denizli örneği. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(4), 79-86.
- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 61(4), 83-101.
- Baş, M. (2017). Güven toplumu oluşturmanın temel ilkeleri (samimiyet, kardeşlik, adalet ve müsavat). *Edebali İslamiyat Dergisi*, 1(1), 133-147.
- Baş, T. Keskin, N. ve Mert, İ. S. (2010). Lider üye etkileşimi (LÜE) modeli ve ölçme aracının Türkçe 'de geçerlik ve güvenilirlik analizi. *Ege Akademik Bakış*, 10(3), 1013-1039.
- Başaran, N. ve Nuroğlu, E. (2015). İslami finans kurumlarında kadın çalışanlara yönelik tutumun cam tavan sendromu bağlamında analizi. *Kadın Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 152-204.
- Batlis, N. C. (1980). The effect of organizational climate on job satisfaction, anxiety, and propensity to leave. *The Journal of Psychology*, 104(3-4), 233-240.
- Bayrak, S. ve Mohan, Y. (2001). Erkek yöneticilerin çalışma yaşamı ve liderlik davranışları açısından kadın yöneticileri algılama tarzları. *Amme İdaresi Dergisi*, 34(2), 89-114.
- Bayram, N. (2004). *Sosyal bilimlerde SPSS ile veri analizi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Bayram, Ö. G. (1998). Atıf verisi (citation data) ve enformetrik yasalar: Türk kütüphanecilik literatüründeki doktora tezleri üzerinde bir uygulama. *Türk Kütüphaneciliği*, 12(1), 21-32.
- Bedük, A. (2005). Türkiye'de çalışan kadın ve kadın girişimciliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(12), 106-117.
- Bell, S. J. and Menguc, B. (2002). The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality. *Journal of Retailing*, 78(2), 131-146.

- Bingöl, D. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*. 5. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayımları.
- Bingöl, D. Aydoğan, E. Şenel, G. ve Erden, P. (2011). Cam tavan sendromu ve kadınların hiyerarşik yükselmelerindeki engeller: TC. Enerji ve tabii kaynaklar bakanlığı Ankara merkez teşkilatı örneği. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 12(1), 115-132.
- Bitmiş, M. Sökmen, A. ve Turgut, H. (2013). Psikolojik dayanıklılığın tükenmişlik üzerine etkisi: örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 27-40.
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193-206.
- Blau, P. M. (1964). Social exchange theory. *Retrieved September*, (3), 1-6.
- Bock, G. W. Zmud, R. W. Kim, Y. G. and Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 9(1), 87-111.
- Bolat, O. İ., Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239.
- Bove, L. L. Pervan, S. J. Beatty, S. E. and Shiu, E. (2009). Service worker role in encouraging customer organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Research*, 62(7), 698-705.
- Bozkaya, G. (2018). *Kadınların kariyer ilerlemelerinde karşılaştıkları engeller: cam tavan sendromu*. 12-13-14 Nisan, Nevşehir IERFM: Uluslararası Ekonomi Araştırmaları ve Finansal Piyasalar Kongresi Bildiri Kitabı, 1-13.
- Broadbridge, A. and Weyer, B. (2006). Do multi-source feedback instruments support the existence of a glass ceiling for women leaders? *Women in Management Review*, 21(6), 441-457.
- Bucak, E. B. (2002). Örgüt iklimi; yönetimde ast-üst ilişkileri. *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, 3(7), 1-17.
- Buluç, B. (2008). Ortaöğretim okullarında örgütsel sağlık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(4), 571-602.
- Bulutay, T. (1984). Sağcı iktisat görüşleri ve "reaganomics". *İktisat Dergisi*, (241), 7-25.
- Calp, M. H. (2016). İşletmelerde uygulanan insan kaynakları yönetiminde veritabanı kullanımının önemi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 539-557.
- Cameron, K. (2008). A process for changing organization culture. *Handbook of Organization Development*, 14(5), 2-18.
- Camkurt, M. Z. (2007). İşyeri çalışma sistemi ve işyeri fiziksel faktörlerinin iş kazaları üzerindeki etkisi. *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 21(1), 80-106.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve yönetim*. 5. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, Y. (2013). Kadına yönelik şiddetin toplumsal cinsiyet temelleri: Niğde örneği. *Zeitschrift für die Welt der Türken/Journal of World of Turks*, 5(1), 203-216.

- Cannings, K. (1988). Managerial promotion: The effects of socialization, specialization, and gender. *ILR Review*, 42(1), 77-88.
- Cejka, M. A. and Eagly, A. H. (1999). Gender-stereotypic images of occupations correspond to the sex segregation of employment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(4), 413-423.
- Celal, İ. (2020). Bitlis' te ortaöğretim kurumlarında görev yapan idareci ve öğretmenlerin eğitim-öğretim iklimine yönelik tespitleri. *Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi*, 5(2), 227-239.
- Cihangiroğlu, N. ve Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda önemli bir fenomen: Psikolojik sözleşme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 6(11), 1-16.
- Cikmaz, S., Kutoglu, T., Kanter, M. and Mesut, R. (2010). Effect of formaldehyde inhalation on rat livers: a light and electron microscopic study. *Toxicology and Industrial Health*, 26(2), 113-119.
- Clarke, R. Daly, L. Robinson, K. Naughten, E. Cahalane, S. Fowler, B. and Graham, I. (1991). Hyperhomocysteinemia: an independent risk factor for vascular disease. *New england journal of medicine*, 324(17), 1149-1155.
- Cohen, A. (1993). Age and tenure in relation to organizational commitment: A meta-analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14(2), 143-159.
- Cohen, L. E. Broschak, J. P. and Haveman, H. A. (1998). And then there were more? The effect of organizational sex composition on the hiring and promotion of managers. *American Sociological Review*, 63(5), 711-727.
- Cotter, D. Hermsen, J. Ovadia, S. and Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *The University Of North Carolina Press Social Forces*, 80(2), 655-682.
- Çağlar, G. (1992). Dil ve cins kadın ve erkeklerin dil kullanımı. *Dilbilim Araştırmaları Dergisi*, (3), 25-36.
- Çahantimur, A. ve Turgut-Yıldız, H. (2009). Sürdürülebilir kentsel gelişmeye sosyokültürel bir yaklaşım: Bursa örneği. *İTÜDERGİSİ/a*, 7(2), 3-13.
- Çak, Ş. E. (2010). Toplumsal cinsiyet ve feminizm teorileri bağlamında Türkiye'deki reklam filmleri ve popüler müzik videoları. *Yedi*, (4), 101-110.
- Çekmecelioğlu, H. G. ve Ülker, F. (2014). Lider-üye etkileşimi ve çalışan tutumları üzerindeki etkisi: eğitim sektöründe bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (28), 35-58.
- Dalkıranoğlu, T. ve Çetinel, F. G. (2008). Konaklama işletmelerinde kadın ve erkek yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığına karşı tutumlarının karşılaştırılması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (20), 277-298.
- Demirci-Güler, F. (2005). Eğitimde kadın. *Amme İdaresi Dergisi*, 24(3), 63-80.
- Demirel, E. T. (2019). *Cam tavanın gölgesinden ışığa doğru kendi kendine liderlikle yolculuk*. 1. Baskı, Konya: Eğitim Yayınevi.
- Demirtas, Z. (2010). Teachers' job satisfaction levels. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (9), 1069-1073.

- Demirtaş, Ö. (2014). İşyerlerinde olumsuz durumları ifşa etmenin etik iklim üzerindeki etkisi: Yıldırma algısının moderatör rolü. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 43(1), 136-156.
- Deniz, M. ve Çoban, R. (2016). *Örgütse iklim ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik bir araştırma*. V. Örgütsel Davranış Kongresi, 4-5 Kasım, 452-458.
- Deniz, Ü. (2020). Verimlilik ve insan ilişkileri söylemleri arakesitinde eğitim yönetiminin bilgi temeli oluşumu: Chester Barnard ve etkileri. *Kastamonu Education Journal*, 28(3), 1209-1219.
- Denton, J. (2000). Organisational learning and effectiveness. *Organization Studies-Berlin-European Group For Organizational Studies*, 21(3), 650-651.
- Dickson, M. W. Resick, C. J. and Hanges, P. J. (2006). When organizational climate is unambiguous, it is also strong. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 351-364.
- Dilek, M. S. (2013). Büyük güçlerin politikaları ve briand-kellogg paktı. *Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 10(37), 144-169.
- Doğan, A. (2009). *Büyük Türkçe sözlük*. Ankara: Akçağ Yayınları.
- Doğan, H. ve Üngüren, E. (2009). Farklı meslek gruplarındaki çalışanların örgüt iklimi algılamaları ve alanya başkent hastanesinde bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), 41-58.
- Dreher, G. F. (2003). Breaking the glass ceiling: The effects of sex ratios and work-life programs on female leadership at the top. *Human Relations*, 56(5), 541-562.
- Durak, İ. (2012). *Korku kültürü ve örgütsel sessizlik*. Bursa: Ekin Basım Dağıtım Yayınları.
- Durmaz, Ş. (2016). İşgücü piyasasında kadınlar ve karşılaştıkları engeller. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 37-60.
- Dündar, S. Özutku, H. ve Taşpınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: ampirik bir inceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 105-119.
- Ecevit, Y. (2003). Toplumsal cinsiyetle yoksulluk ilişkisi nasıl kurulabilir? Bu ilişki nasıl çalışılabilir? *Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 25(4), 83-88.
- Erdem, F. (2001). Girişimcilerde risk alma eğilimi ve belirsizliğe tolerans ilişkisine kültürel yaklaşım. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 43-61.
- Erdirençelebi, M. ve Karakuş, G. (2018). Kadın çalışanların cam tavan sendromu algılarının iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 95-119.
- Ergeneli, A. ve Akçamete, C. (2004). Bankacılıkta cam tavan: kadın ve erkeklerin kadın çalışanlar ve kadınların üst yönetime yükselmelerine yönelik tutumları. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 85-109.

- Ergül, F. A. (2012). Gender and society in Turkey: the impacts of neoliberal policies, political islam and eu accession. *Insight Turkey*, 14(4), 191-193.
- Erkan, K. G. (2017). Kamu ve özel bankalarda çalışan kadınların cam tavan algılarının stres düzeylerine etkisi. *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 12(3), 341-354.
- Eroğlu, F. (2000). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ersoy, E. (2009). Cinsiyet kültürü içerisinde kadın ve erkek kimliği (Malatya örneği). *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2), 209-230.
- Ertekin, Y. (1978). *Örgüt iklimi*. Ankara: Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Ertürk, M. (2009). *Lisans ve MBA programları için işletmelerde yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Dağıtım Yayınları.
- Fettahlıoğlu, Ö. ve Tatlı, H. (2015). Psikolojik şiddet ve yabancılaşmanın destekleyici örgüt iklimine etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 55-72.
- Fındıkçı, İ. (1999). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Alfa yayınları.
- Fisher, G. B. and Härtel, C. E. (2004). Evidence for crossvergence in the perception of task and contextual performance: a study of western expatriates working in Thailand. *Cross cultural management: An international Journal*, 11(2), 3-15.
- Fullan, M. G. ve Miles, M. B. (1992). Getting reform right: What works and what doesn't. *Phi Delta Kappan*, 73(10), 745-752.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Gök, S. (2009). Örgüt ikliminin çalışanların motivasyonuna etkisi üzerine bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 587-605.
- Göregenli, M. (2012). *Temel kavramlar: önyargı, kalıpyargı ve ayrımcılık*. İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Gül, H. ve Oktay, E. (2009). Türkiye ve Dünya'da kadınların çalışma hayatında yaşadıkları cam tavan algıları üzerine kavramsal bir çalışma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(18), 421-436.
- Gülpınar, M. A. (2016). İşbaşında/klinikte öğrenme, klinik kültür/iklim ve olumlu öğrenme iklimi oluşturma. *Türkiye Klinikleri Tıp Eğitimi-Özel Konular*, 1(1), 48-58.
- Gün, İ. ve Söyük, S. (2017). Sağlık kuruluşlarında örgüt iklimi ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *ACU Sağlık Bil Dergisi*, (1), 40-48.
- Gündüz-Çekmecelioğlu, H. (2007). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 23-39.
- Gürbüz, R. (2007). The effects of computer aided instruction on students' conceptual development: A case of probability subject. *Eurasian Journal of Educational Research*, (28), 75-87.

- Gürkan, G. Ç. ve Demiralay, T. (2013). İlişki ve görev çatışması ile işten ayrılma niyeti ilişkisinin araştırılması: konaklama işletmeleri çalışanları üzerinde bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 59-79.
- Gürses, İ. (2005). Önyargının nedenleri. *Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 14(1), 143-161.
- Güven, S. ve Uçar, M. (2019). *Kariyer engelleri: cam tavan Konusuna ilişkin 2009-2019 Yılları Arasında Yapılan Tezlerin İncelenmesi*. Çanakkale: 14. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi Tam Metin Bildiri Kitabı-2-4 Mayıs, 100-108.
- Halis, M. ve Uğurlu, Ö. Y. (2008). Güncel çalışmalar ışığında örgüt iklimi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 10(2), 101-123.
- Hall, R. H. and Hickman, L. L. (1999). Imagic and textual components of web page design: The role of gender in subjective ratings. *Virtual University Journal*, (2), 50-53.
- Halpin, J. F. (1966). *Zero defects: a new dimension in quality assurance*. Macmillan: McGraw-Hill.
- Hearn, J. and Wendy Parkin, P. (1986). Women, men, and leadership: A critical review of assumptions, practices, and change in the industrialized nations. *International Studies of Management & Organization*, 16(3-4), 33-60.
- Hoşgör, H. Hoşgör, D. G. ve Memiş, K. (2016). Sosyo-demografik özellikler ile cam tavan sendromu arasındaki ilişki ve farklılıkların incelenmesi: sağlık çalışanları örneği. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(35), 345-362.
- Hoy, W. and Feldman, J. (1987). Organizational health: the concept and its measure [electronic version]. *Journal of Research and Development in Education*, 20(4), 30-37.
- Hoy, W. K. (1990). Organizational climate and culture: A conceptual analysis of the school workplace. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 1(2), 149-168.
- Huseman, R. C. Hatfield, J. D. and Miles, E. W. (1987). A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *Academy of Management Review*, 12(2), 222-234.
- İnel, M. Garayev, V. ve Bakay, A. (2014). Kurum yapısının cam tavana etkisi: Türkiye'nin ege bölgesi kurumları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(1), 11-24.
- İşcan, Ö. F. ve Karabey, C. N. (2007). Örgüt iklimi ile yeniliğe destek algısı arasındaki ilişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 103-116.
- Judge, T. A. Thoresen, C. J. Bono, J.E. and Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.

- Kahraman, A. Malmström, L. and Aebersold, R. (2011). Xwalk: computing and visualizing distances in cross-linking experiments. *Bioinformatics*, 27(15), 2163-2164.
- Kalkın, G. Erdem, H. ve Tikici, M. (2015). Cam tavan algısı ile örgütsel vatandaşlık ilişkisi: yükseköğrenim kurumlarında görev yapan kadın çalışanlar üzerinde bir araştırma. *Asos Journal of Academic Social Science*, 7(13), 125-144.
- Kaplan, İ. (2011). *Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ilişkisi; Konya emniyet teşkilatı üzerinde bir uygulama*. Basılmamış Doktora Tezi Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karaaslan, A. Özler, D. E. and Kulaklıoğlu, A. S. (2009). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), 135-160.
- Karaca, H. and Velioglu, Y. S. (2007). Ozone applications in fruit and vegetable processing. *Food Reviews International*, 23(1), 91-106.
- Karadirek, G. (2020). Çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi: bir tekstil işletmesi örneği. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 10(1), 203-220.
- Karakaya, A. Kılıç, İ. ve Uçar, M. (2016). Üniversite öğrencilerinin öğretim kalitesi algısı üzerine bir araştırma. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (Özel, 2), 40-55.
- Karaman, A. ve Aylan, S. (2012). Örgütsel vatandaşlık. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 35-48.
- Karcıoğlu, F. (2001). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1-2), 265- 283.
- Karcıoğlu, F. ve Türker, E. (2010). Psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık ilişkisi: sağlık çalışanları üzerine bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(2), 121-140.
- Karip, E. (2015). *Çatışma yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Kasırğa, İ. ve Özbek, O. (2008). Beden eğitimi ve spor yüksekokullarında örgüt iklimi. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 6(2), 59-68.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131-146.
- Katz, S. H. (1979). Un exemple d'évolution bioculturelle: la fève. *Communications*, 31(1), 53-69.
- Kaya, Ş. D. (2013). Örgütsel vatandaşlık davranışı. *Türk İdare Dergisi*, (476), 265-286.
- Keçecioglu, T. (2006). *Yönetim stillerinizi anlama ve değiştirme üzerine notlar*. İstanbul: Nobel Dağıtım Yayınları.
- Keleş, Y. ve Pelit, E. (2009). Otel işletmesi işgörenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları: İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 24-45.



- Kılıç, E. D. (2013). Yatılı ilköğretim bölge okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlıkla ilgili görüşleri (Sinop örneği). *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), 43-55.
- Kılıçlar, A. ve Harbalıoğlu, M. (2014). Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 328-346.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Korkmaz, H. (2014). Yönetim kademelerinde kadına yönelik cinsiyet ayrımcılığı ve cam tavan sendromu. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(5), 1-14.
- Korkmaz, H. (2016). Yönetimde kadın ve cam tavan sendromu. *Alternatif Politika*, 8(Special), 95-112.
- Korkmaz, O. ve Erdoğan, E. (2014). İş yaşam dengesinin örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyetine etkisi. *Ege Academic Review*, 14(4), 541-557.
- Koşar, D. (2018). Türkiye'deki örgütsel vatandaşlık davranışı konulu tezlerin incelenmesi: bir içerik analizi çalışması. *Gazi University Journal of Gazi Educational Faculty (GUJGEF)*, 38(2), 777-800.
- Kotter, P. J. (1988). How leaders grow leaders. *Across the Board*, 25(3), 38-42.
- Kök, S. B. ve Uçar, P. (2018). Özel banka çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri. *Asia Minor Studies*, 6(AGP Sempozyum Özel Sayısı), 234-245.
- Kurt, T. ve Çalık, T. (2010). Okul iklimi ölçeği'nin (OIÖ) geliştirilmesi. *Eğitim ve Bilim*, 35(157), 167-180.
- Landy, F. J. (1989). *Psychology of work behavior*. Pacific Grove, California, CA: Brooks.
- Lee, S. M. (1971). An empirical analysis of organizational identification. *Academy of Management journal*, 14(2), 213-226.
- Lies, R., Nahrgang, J. D. and Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 92(1), 269-277.
- Lockwood, N. (2004). *The glass ceiling: domestic and international perspectives*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management, 1-14.
- Lussier, R. N. (1990). *Human relations in organizations: a skill-building approach*. Irwin, Chicago: Professional Publishing.
- Macarie, F. and Moldovan, O. (2012). Gender discrimination in management: Theoretical and empirical perspectives. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, (35), 153-172.
- Meece, J. L. Glienke, B. B. and Burg, S. (2006). Gender and motivation. *Journal of School Psychology*, 44(5), 351-373.
- Mehtap, Ö. (2011). *Örgüt içi politik davranışların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi İstanbul: Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Mercan, O. and Ricles, J. M. (2007). Stability and accuracy analysis of outer loop dynamics in real-time pseudodynamic testing of SDOF systems. *Earthquake engineering & structural dynamics*, 36(11), 1523-1543.
- Miner, J. B. (1992). *Industrial-organizational psychology*. Washington: McGraw-Hill Book Company.
- Mizrahi, R. ve Aracı, H. (2010). Kadın yöneticiler ve cam tavan sendromu üzerine bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 149-156.
- Moore, D. (1999). Gender traits and identities in a “masculine” organization: The Israeli police force. *The Journal of Social Psychology*, 139(1), 49-68.
- Moran, E. T. and Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human relations*, 45(1), 19-47.
- Muhr, T. (2010). Counter-hegemonic regionalism and higher education for all: Venezuela and the ALBA. *Globalisation, Societies and Education*, 8(1), 39-57.
- Mullen, E. (1998). Vocational and psychosocial mentoring functions: identifying mentors who serve both. *Human Resources Development Quarterly*, 9(4), 319-331.
- Muschinski, A. (1996). A similarity theory of locally homogeneous and isotropic turbulence generated by a Smagorinsky-type LES. *Journal of Fluid Mechanics* (325), 239-260.
- Nandy, S. Bhaskar, A. and Ghosh, S. (2014). Corporate glass ceiling: An impact on Indian women employees. *International Journal of Management and International Business Studies*, 4(2), 135-140.
- Oktan, A. (2008). Türk sinemasında hegemonik erkeklikten erkeklik krizine: Yazı-Tura ve erkeklik bunalımının sınırları. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 5(2), 152-166.
- Oktay, M. (1996). *İletişimciler: davranış bilimlerine giriş*. İstanbul: Der Yayınevi.
- Organ, D. W. and Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.
- Orhan, U. (2015). Yönetişimin hatalı karar vermeye etkisi: çimento sektöründe bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(1), 81-93.
- Orhan, U. ve Altay, U. (2018). Cam tavan algıları örgütsel bağlılığı etkiler mi? öğretmenler üzerine bir araştırma. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 1-15.
- Orhunbilge, N. (1996). *Uygulamalı regresyon ve korelasyon analizi*. İstanbul: Avcıol Basım Yayınları.
- Öcal, H. ve Sarnıç, A. (2017). Dönüştürücü liderliğin prososyal örgütsel davranış üzerindeki etkileri ve imalat endüstrisinde bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 107-125.
- Öge, S. (2001). Örgüt iklimi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 1(4), 132-143.

- Ögüt, A. ve Öztürk, Y. E. (2007). Yönetimin bilimleşme (scientization) sürecine katkıları açısından Chester Irving Barnard ve Herbert Alexander Simon: betimleyici ve ilişkilendirici bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 7(14), 29-46.
- Örücü, E. Kılıç, R. ve Kılıç, T. (2007). Cam tavan sendromu ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmesindeki engeller: balıkesir ili örneği. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 117-135.
- Örücü, E. ve Akgül, G. (2019). Örgütlerde cam tavan sendromunun örgütsel güven üzerine etkisi: lojistik hizmet sağlayıcılarına yönelik bir araştırma. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 183-201.
- Özan, M. B. (2009). Okul yöneticiliğinde cam tavan sendromunun yaşanmadığı bir ada örneği: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 15-33.
- Özaslan, B. Ö. Acar, A. B. ve Acar, A. C. (2009). Duygusal zekâ ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim*, 20(64), 98-111.
- Özbağ, G. K. (2012). Örgüt ikliminin yeniliğe destek algısı üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(2), 145-161.
- Özçelik, M. K. (2017). Çalışma hayatında kadının yeri ve kariyer gelişim engelleri. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(52), 49-70.
- Özdemir, T. (2009). A revised check-list of the bryophytes of A4 square of Turkey. *International Journal of Botany*, 5(1), 1-35.
- Özdevecioğlu, M. (2003). İş tatmini ve yaşam tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, (1), 90-97.
- Özdevecioğlu, M. (2009). Örgütlerarası vatandaşlık davranışları: teorik çerçeve ve bir ölçek geliştirme çalışması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (33), 47-67.
- Özer, M. ve Biçerli, K. (2003). Türkiye’de kadın işgücünün panel veri analizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 55-82.
- Özkan, G. S. ve Özkan, B. (2010). Kadın çalışanlara yönelik ücret ayrımcılığı ve kadın ücretlerinin belirleyicilerine yönelik bir araştırma. *Çalışma ve Toplum*, 1(24), 91-104.
- Özköse, K. (2014). *Müslüman’ın samimiyet ve safiyeti -Hz. Peygamber din ve samimiyet*. Ankara: DİB Yayınları.
- Özsöz, C. (2008). Kültürel feminist teori ve feminist teorilere giriş. *Sosyoloji Notları*, (6), 51-55.
- Özyer, K. Orhan, U. ve Orhan, D. D. (2012). Demografik Özelliklerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutları İle İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir

- Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(1), 181-204.
- Özyer, K. ve Azizoğlu, Ö. (2014). İş hayatında kadınların önündeki cam tavan engelleri ile algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişki. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 95-106.
- Özyer, K. ve Orhan, U. (2012). Cam tavan sendromunun çalışanların korku düzeylerine etkisi var mıdır? eğitim sektörü üzerinde bir uygulama. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 5(8), 971-987.
- Parlaktuna, İ. (2010). Türkiye’de cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılığın analizi. *Ege Akademik Bakış*, 10(4), 1217-1230.
- Perktaş, E. (2014). Bölgesel kalkınma özelinde girişimciliğin ekonomik kalkınma sürecindeki rolü. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (2), 472-486.
- Pichler, S. Simpson, P. and Stroh, L. (2008). The glassceilingın human resources. *Human Resource Management*, 47(3), 463-479.
- Podsakoff, P. M. and MacKenzie, S. B. (1989). *A second generation measure of organizational citizenship behavior*. Unpublished manuscript, Indiana: University, Bloomington.
- Podsakoff, P. M. MacKenzie, S. B. Paine, J. B. and Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Poyraz, K. ve Kara, H. (2009). Örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 71-91.
- Raza, S. A. (2010). Impact of organizational climate on performance of college teachers in punjab. *Journal of College Teaching & Learning*, 7(10), 47-52.
- Rees, T. (2001). Mainstreaming gender equality in science in the European Union: The ‘ETAN report’. *Gender and Education*, 13(3), 243-260.
- Reichers, A. E and Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. *Organizational Climate and Culture*, (1), 5-39.
- Roberst, A. (2000). Mentoring Revisited. *Mentoring&Tutoring*, 8(2), 145-170.
- Schlechty, P. C. (2005). *Okulu yeniden kurmak*. Çeviren: Yüksel Özden, Ankara: Nobel Yayınları.
- Schneider, B. Smith, D. B. Taylor, S. and Fleenor, J. (1998). Personality and organizations: A test of the homogeneity of personality hypothesis. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 462.
- Setyowati, D. L. (2008). Iklim mikro dan kebutuhan ruang terbuka hijau di kota semarang (the micro climate and the need of green open space for the city of semarang). *Jurnal Manusia dan Lingkungan*, 15(3), 125-140.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: Kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339.

- Sharp, P. A. (1999). RNAi and double-strand RNA. *Genes & Development*, 13(2), 139-141.
- Sims, H. P. and LaFollette, W. (1975). An assessment of the Litwin and Stringer organization climate questionnaire. *Personnel Psychology*, 28(1), 19-38.
- Sirkeci, İ. Utku, D. ve Yüceşahin, M. M. (2019). Göç çatışma modelinin katılım, kalkınma ve kitle açıkları üzerinden bir değerlendirmesi. *Journal of Economy Culture and Society*, 59(1), 199-226.
- Solmaz, H. (2016). *Örgüt ikliminin girişimcilik yönelimi üzerine etkisi ve öğrenme yöneliminin rolü: savunma sanayiinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Soysal, A. (2010). Kadın girişimcilerin özellikleri, karşılaştıkları sorunlar ve iş kuracak kadınlara öneriler: Kahramanmaraş ilinde bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(1), 71-95.
- Soysal, A. ve Baynal, T. (2016). Sağlık kurumlarında cam tavan sendromu: Kayseri özel sağlık kurumlarında bir araştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 225- 264.
- Soysal, Y. ve Tanık, H. (2017). Akademisyenlerin öğretimsel bariyerlere yönelik atıflarının pedagojik-epistemolojik inanç sistemleri bağlamında incelenmesi. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 7(2), 333-352.
- Sökmen, A. Şahal, S. ve Söylemez, M. (2015). Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: savunma sektöründe bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(4), 66-91.
- Şahin, M. (2012). Eğitimi ve okulu etkileyen bazı sosyal değişimlerin kavramsal çözümlemesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 42(194), 132-148.
- Şener, İ. Karabay, M. E. ve Tezergil, S. A. (2018). Kadın yöneticilerin cam tavan algıları ve kadın yöneticilere karşı tutum: finansal hizmetler sektöründe bir uygulama. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 78-98.
- Şimşek, L. (1995). İş tatmini. *Verimlilik Dergisi*, (12), 91-104.
- Şişman, M. (1998). Eğitim yönetiminde kuram ve araştırmada alternatif paradigma ve yaklaşımlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 395-422.
- Taşkın, E. (2012). Kadın yöneticilerin cam tavan algısının cam tavanı aşma stratejilerine etkisi: Bursa örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(33), 19-34.
- Taşkın, E. ve Çetin, M. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan kadın okul yöneticilerinin “cam tavana ilişkin algılarının incelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, (35), 123-136.
- Taynor, J. and Deaux, K. (1973). When women are more deserving than men: Equity, attribution, and perceived sex differences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 28(3), 360-367.
- Terborg, J. R. and Ilgen, D. R. (1975). A theoretical approach to sex discrimination in traditionally masculine occupations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(3), 352-376.

- Terzi, A. R. (2015). Üniversite öğrencilerine yönelik okul iklimi ölçeğinin geliştirilmesi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 4(4), 111-117.
- Tokgoz, S. Dundar, C. and Tanrikulu, A. K. (2012). Experimental behaviour of steel fiber high strength reinforced concrete and composite columns. *Journal of Constructional Steel Research*, (74), 98-107.
- Topaloğlu, H. ve Arastaman, G. (2016). Örgütlerde psikolojik sözleşme üzerine kuramsal bir değerlendirme. *Ihlara Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 25-36.
- Trepel, C. Fox, C. R. and Poldrack, R. A. (2005). Prospect theory on the brain? Toward a cognitive neuroscience of decision under risk. *Cognitive Brain Research*, 23(1), 34-50.
- Turgut, M. ve Akbolat, M. (2017). Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik ilişkisine yönelik sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 20(3), 357-384.
- Turkoz, G. Aksay, B. and Gugercin, U. (2020). Örgüt otoritesine itaat: dezoort ve roskos-ewoldsen'in itaat ölçeği'nin uyarlanması. *Business and Economics Research Journal*, 11(3), 841-854.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: OSTİM imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(2), 196-218.
- Tükeltürk, Ş. A. ve Perçin, N. Ş. (2008). Turizm sektöründe kadın çalışanların karşılaştıkları kariyer engelleri ve cam tavan sendromu: cam tavanı kırmaya yönelik stratejiler. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 113-128.
- Utma, S. (2019). Kadına yönelik cinsiyet ayrımcılığı ve cam tavan sendromu. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 11(1), 44-58.
- Uygun, M. Güner, E. ve Mete, S. (2013). Hizmet işletmelerinde iç müşteri yaklaşımının çalışanların müşteri yönlü davranış geliştirmesindeki rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 129-149.
- Uysal, D. (2020). Algılanan örgütsel destek ile kadın kariyerinde hassas taban teorisinin ilişkisi. *The International New Issues in Social Sciences*, 8(2), 305-328.
- Varaoğlu, D. B. (2001). *Örgütsel yaşamda toplumsal cinsiyet rolleri*. Editör: Salih Güney, Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Weyer, G. W. Nolan, C. P. and Macdonald, R. L. (2006). Evidence-based cerebral vasospasm management. *Neurosurgical Focus*, 21(3), 1-10.
- Wiener, Y. (1988). Forms of value systems: focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance. *Academy of management Review*, 13(4), 534-545.
- Yaşar, J. ve Çekmecelioğlu-Gündüz, H. (2019). Kadın işgücünün içsel ve dışsal iş tatminini etkileyen cam tavan engelleri: sağlık sektöründe bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(64), 903- 913.
- Yavuz, E. ve Alev, U. (2019). Türkiye'de 2000-2018 yılları arasında cam tavan kavramı ile ilgili çalışmaların incelenmesi ve yorumlanması. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 7(16), 697-718.

- Yeşiltaş, M. Türkmen, F. ve Ayaz, N. (2011). Otel işletmelerinde algılanan örgütsel prestijin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12(2), 171-189.
- Yılmaz, A. ve Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(2), 277-394.
- Yılmaz, A. ve Tanrıverdi, H. (2017). Aşçıların örgütsel destek algısının iş performansı üzerine etkisinde iş ortamı. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5(3), 32-52.
- Yılmaz, F. (2020). Hizmet işletmelerinde dağıtımsal adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(1), 438-457.
- Yılmaz, R. (2018). *Psikolojik iklimin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracılık rolü: sanayi işletmelerinde bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, A. (2010). Örgütsel bağlılık ve ekstra rol davranışı arasındaki ilişkiler: İmalat sektöründe bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 236-250.
- Yücel, C. ve Taşçı, S. K. (2008). Öğretmenlerin kişilik özellikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), 685-706.
- Zammuto, R. F. and Krakower, J. Y. (1991). Quantitative and qualitative studies of organizational culture. *Research in Organizational Change and Development*, (5), 83-114.
- Zel, U. (2002). İş arenasındaki kadın yöneticilerin algılanması ve kraliçe arı sendromu. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(2), 39-48.

## EKLER

**ÖRGÜT İKLİMİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI  
AÇISINDAN CAM TAVAN ALGISI: ANKARA'DAKİ KONAKLAMA  
İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR ANALİZ**

## ANKET FORMU

Değerli Katılımcılar,

Doktora çalışmasının uygulama verilerinin elde edilebilmesi için ekte hazırlanan sorular; örgüt iklim ve örgütsel vatandaşlık davranışı açısından cam tavan algısı: Ankara'daki konaklama işletmelerinde çalışanlar üzerine yapılan alan uygulamalı bir çalışma ile ilgili olup, değerli görüşlerinizin alınması için düzenlenmiştir. Araştırmanın bilimsel güvenilirliğinin sağlanabilmesi için sorulara görüşlerinizi en iyi yansıtacak cevapları vermeniz, çalışmanın amacının gerçekleştirilmesi açısından çok önemlidir. Soruların hiç birisi özel bilgilerinizi kapsamamaktadır.

Gösterdiğiniz anlayış ve destek için teşekkürler.

**Fuat ÇELİKEL**

İstanbul Gelişim Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora  
Öğrencisi

**Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ**

(Danışman)  
İstanbul Gelişim Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü

**EK-A Demografik Özellikler**

Bu bölümde sorular çoktan seçmeli olup, sizin için en uygun seçeneğe “x” işareti koyarak tercihinizi belirleyiniz.

**1. Cinsiyetiniz:**

a. Kadın ( ) b. Erkek ( )

**2. Yaşınız:**

a. ( ) 20-30                      b. ( ) 31-40                      c. ( ) 41-50                      d. ( ) 51 +

**3. İşletmenizdeki Çalışma süreniz**

a. 1-8 Yıl ( )                      b. 9-18 Yıl ( )                      c. 19-30 Yıl ( )                      d. 31-40 Yıl ( )  
e. 41-50 Yıl ( )                      f. 51+ Yıl ( )

**4. Eğitiminiz**

a. ( ) İlköğretim                      b. ( ) Lise ve Dengi Okul                      c. ( ) Ön Lisans (Yüksek okul)  
d. ( ) Lisans                      e. ( ) Yüksek Lisans veya Doktora

Lütfen diğer sayfaya geçiniz.



## EK-B Örgüt İklimi Ölçeği

Aşağıda yer alan ankette, örgüt iklimini ölçebilmek için 3 boyuttan ve 15 sorudan oluşmaktadır. Bu sorular; 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum şeklinde cevaplandırılacaktır.					
	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
	1	2	3	4	5
<b>BAĞ KURMA</b>					
1.İşletmemizde çalışanlar birbirleri ile yakın ilişki içerisinde olduklarıdır.					
2.İşletmemizde çalışanlar birbirlerinin bakış açılarını fazlasıyla önemser.					
3.İşletmemizde çalışanların takımadaşlık duyguları çok güçlüdür.					
4.İşletmemizde çalışanlar birbirleri ile sıkı işbirliği halindedirler.					
<b>ADALET</b>					
5.Yöneticimin değerlendirmelerine güvenirim.					
6.İşletmemizde bana verilen hedefler mantıklıdır.					
7.Yöneticim hiçbir çalışana ayrıcalık tanımaz.					
<b>İLETİŞİM</b>					
8.İşletmemizde işimi yapmam için gerekli olan bilgi, açık ve objektif olarak iletir.					
9.İşletmemizde değişiklikler önceden ilan edilir ve açıklanır.					
10.İşletmemizde yapılan iş toplantılarının sayısı, çalıştığım yerde neler olduğu konusunda insanları bilgilendirmek için yeterlidir.					
11.İşletmemizde, farklı iletişim resmi kanallarından gelen bilgiyi seçmek için az zaman harcarım.					
12.İşletmemizde bilgi bütün çalışanlara eşit seviyede dağılır.					
13.İşletmemizde iletişim tamamen karşılıklıdır. Herhangi sürpriz veya beklenmeyen tepki için endişe etmeye gerek yoktur.					
14.Faaliyetlerimi yeterli seviyede icra etmek için gerekli olan bilgileri, işletmemizin diğer bölümlerinden kolaylıkla elde ederim.					
15.İşletmemizde iletişim ağı hızlı ve etkilidir.					

## EK-C Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Aşağıda yer alan ankette, örgütsel vatandaşlık davranışını ölçebilmek için 5 boyuttan ve 20 sorudan oluşmaktadır. Bu sorular; 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum şeklinde cevaplandırılacaktır.					
	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
	1	2	3	4	5
<b>ÖZGECİLİK</b>					
1.Bir sebepten dolayı devamsızlık eden çalışanların işlerini yapmaya uğraşırım.					
2.İşle alakalı çeşitli problemlerle karşılaşan çalışanlara isteyerek vakit ayırırım.					
3.Sorumluluğumda dahilinde olmasa da örgüte yeni katılan çalışanların örgüte uyum sağlamalarına destek olmaya uğraşırım.					
4.İş yükü ağır olan diğer çalışanlara destek vermeye uğraşırım.					
<b>NEZAKET</b>					
5.Herhangi bir karar verirken bundan etkilenebilecek üstümün ve başka çalışanların düşüncelerini sorarım.					
6.İşimle ilgili önemli bir adım atmadan önce ilgili kişilere bilgi veririm.					
7.Başka çalışanların karşılaşabileceği problemleri önlemek ve mevcut problemlerine çare bulmak maksadıyla yardımcı olurum.					
8.Diğer çalışanların haklarına saygı gösteririm.					
<b>CENTİLMENLİK</b>					
9.Önemsiz konulardan şikayetçi olarak fazla vakit geçirdiğim fikrindeyim.					
10.Problemleri büyütme meyilli olduğum fikrindeyim.					
11.İşle ilgili olayların pozitif yönlerinden ziyade negatif yönlerine odaklandığım fikrindeyim.					
12.Sık sık işi bırakmaktan bahseden biriyim.					
<b>VİCDANLILIK</b>					
13.Örgüt kurallarını, yöntem ve prosedürlerini hiç kimse kontrol etmediğinde dahi yerine getirmeye uğraşırım.					
14.Her zaman dakik olmaya gayret ederim.					
15.Çay, kahve ve yemek aralarını uzatmak istemem.					
16.Fazladan mola almak eğiliminde değilim.					
<b>SİVİL ERDEM</b>					
17.Örgütün devamlı ilerlemesini destekleyecek faaliyetler sergilerim.					
18.Örgütle ilgili toplantı ve faaliyetleri önemser ve iştirak etmeye çabalarım.					
19.Örgütle alakalı gerçekleşen gelişmelere uymaya gayret gösteririm.					
20.Görevim olmasa da örgüt için olumlu imaj oluşturacak bütün faaliyetlere katılmayı arzularım.					

## EK-D Cam Tavan Sendromu Ölçeği

Aşağıda yer alan ankette, cam tavan sendromunu ölçebilmek için 3 boyuttan ve 15 sorudan oluşmaktadır. Bu sorular; 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum şeklinde cevaplandırılacaktır.

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
	1	2	3	4	5
<b>ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER</b>					
1.Kurum içinde görev dağılımı kadın ve erkek için kadınların aleyhine farklılık göstermektedir.					
2.Personel çıkarılması gerektiğinde (kriz döneminde) öncelikle kadınlar işten çıkarılmaktadır.					
3.Kadınlar erkeklerin sahip olduğu ilerleme fırsatlarına aynı ölçüde sahip değillerdir					
4.Kadınlar üst düzey yönetim kademelerine ilerleme olasılığı düşük alanlara yerleştirilirler.					
5.Kadın çalışanların terfi oranı aynı şartlardaki erkeklerin terfi oranından düşüktür.					
6.Kadınlar erkek baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadır.					
<b>TOPLUMSAL FAKTÖRLER</b>					
7.Kadınlar uzun mesailere, şehirlerarası ya da ülkeler arası iş seyahatlerine sıcak bakmazlar.					
8.İşletmelerdeki kalıplaşmış yargılar kadınların ilerlemesini engeller.					
9.Kadınlar için (sadece kadınların katılımına açık) geliştirme ve yönetim deneyimleri sağlayan rehberlik programları yeterli değildir.					
10.İşletmelerde kadınların ilerleme fırsatlarını (sırf kadın olmalarından dolayı) sınırlandıran engeller vardır.					
11.Kadınlar yeteneklerine uygun statülerde değillerdir.					
<b>BİREYSEL FAKTÖRLER</b>					
12.Kadınlar terfi etme daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteksizdirler.					
13.Çalışma yaşamı bir kadının iyi bir anne ve eş olmasını önler.					
14.Kadınlar için işlerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir.					
15.Kendine güveni olan kadınlar, üst yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla aşarlar.					