

**T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**ÖĞRETMENLERİN CAM TAVAN SENDROMU ALGILARI İLE
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Süleyman GEZER

**ÇANAKKALE
Haziran, 2019**

T.C.
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

**Öğretmenlerin Cam Tavan Sendromu Algıları ile
Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki**

Süleyman GEZER
(Yüksek Lisans Tezi)

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Adil ÇORUK

Çanakkale
Haziran, 2019

Taahhütname

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Öğretmenlerin Cam Tavan Sendromu Algıları ile Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve değerlere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



24/06/2019

Süleyman GEZER


Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Onay

Süleyman GEZER tarafından hazırlanan çalışma, 24/06/2019 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda jüri tarafından başarılı bulunmuş ve yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Referans No: **10269822**

Akademik Unvan	Adı Soyadı	İmza	
Dr. Öğr. Üyesi	Adil ÇORUK		Danışman
Prof. Dr.	Recep Cengiz AKÇAY		Üye
Dr. Öğr. Üyesi	Şefika Melike ÇAĞATAY		Üye

Tarih:12.07.2019.....

İmza: 

Prof. Dr. Salih Zeki GENÇ

Enstitü Müdürü

Önsöz

Öğretmenlerin cam tavan sendromu algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki konulu yüksek lisans tezimde başarılı olacağım konusunda bana olan güvenini hiçbir zaman kaybetmeyen, değerli bilgileriyle araştırmamda bana her zaman yol gösteren sayın danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Adil ÇORUK'a ve araştırmam süresince yardımlarını esirgemeyen ablam Hayriye Selin KARAMAN'a saygılarımı sunar, sonsuz teşekkür ederim.

Çanakkale,2019

Süleyman GEZER

Özet

Öğretmenlerin Cam Tavan Sendromu Algıları ile Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki

Bu araştırmanın amacı; 2018-2019 eğitim öğretim yılında Tekirdağ ilinin Malkara ilçesinde bulunan ilköğretim ve ortaöğretim devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin cam tavan sendromu algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkinin saptanmasıdır.

Araştırma var olan bir durumu betimlediğinden “tarama modeli” şeklinde düzenlenmiştir. Araştırmanın evrenini, Malkara ilçesinde bulunan ilköğretim ve ortaöğretim devlet okullarında görev yapan toplam 480 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, evrenden rastgele seçilmiş 18 ilköğretim ve 2 ortaöğretim okulunda görev yapan toplam 295 öğretmenden oluşmaktadır.

Veri toplama araçları olarak, Karaca (2007) tarafından geliştirilmiş ve 38 maddeden oluşan cam tavan sendromu ölçeği ile Daşcı ve Cemaloğlu (2016) tarafından geliştirilmiş ve 36 maddeden oluşan örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Örnekleme seçilen 295 öğretmenin 232’sinden gönüllülük esası ile toplanan verilerle araştırma sonuçlarına ulaşılmıştır.

Toplanan veriler SPSS 22.0 paket programı ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde; frekans, yüzde, ortalama, t-testi, tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA), Mann Whitney U testi, Kruskal Wallis testi ve Spearman sıra farkları korelasyon hesabı kullanılmıştır.

Araştırma sonuçları incelendiğinde öğretmenlerin cam tavan sendromu algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında negatif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Cam tavan sendromu, örgütsel sessizlik, öğretmen, algı.

Abstract

The Relationship Between the Glass Ceiling Syndrome Perceptions of the Teachers and the Level of Their Organizational Silence

The purpose of this study; to determine the relationship between the perceptions of glass ceiling syndrome and organizational silence levels of the teachers working public elementary and secondary schools in Malkara in 2018-2019 education year.

Because the study describes on existing situation it is organized as a survey. The population of the study constitute 480 teachers working in public elementary and secondary schools in Malkara. The sample of this study consist of 295 teachers selected by the researcher randomly from 18 elementary and 2 secondary schools.

In the research, as data gathering tools “The Glass Ceiling Syndrome Scale” which was developed by Karaca (2007) and “The Organizational Silence Scale” developed by Daşçı and Cemaloğlu (2016) is used. The glass ceiling syndrome scale consists of 38 and the organizational silence scale consists of 36 items. Data were collected on a voluntary basis, 232 results got from 295 teachers selected by the sample of study.

Data were analyzed using the SPSS 22.0 software program. In the analysis of the data frequency, percentage, mean, t-test, one-way ANOVA, Mann Whitney U test, Kruskal Wallis test and Spearman’s rank-order correlation calculation is used.

When the results of the study are analized it is seen that there is a negative moderate level significant relationship between the glass ceiling syndrome perceptions of the teachers and the level of their organizational silence.

Keywords: Glass ceiling syndrome, organizational silence, teacher, perception.

İçindekiler

	Sayfa Numarası
Onay.....	i
Önsöz.....	ii
Özet.....	iii
Abstract.....	iv
İçindekiler.....	v
Tablolar Listesi.....	x
Bölüm I: Giriş.....	1
Problem Durumu.....	1
Araştırmanın Amacı.....	3
Araştırmanın Önemi.....	3
Araştırmanın Sınırlılıkları.....	4
Varsayımlar.....	4
Tanımlar.....	4
Alanyazın.....	6
Cam tavan sendromu kavramı.....	6
Cam tavan sendromuna yol açan etmenler.....	14
Bridge (2003)'in sınıflandırması.....	14
<i>Açık ve gizli ayrımcılık teorisi</i>	14
<i>Kurumsal sınırlamalar</i>	15
<i>Kadınların sosyalizasyon teorisi (yetiştirilme tarzları)</i>	15
<i>Erkek kültürünün egemenliği</i>	16
Karaca (2007)'nin sınıflandırması.....	16

<i>Bireysel faktörler kaynaklı engeller</i>	16
<i>Çoklu rol üstlenme</i>	16
<i>Kadınların kişisel tercih ve algıları</i>	17
<i>Örgütsel faktörler kaynaklı engeller</i>	17
<i>Örgüt kültürü</i>	17
<i>Örgüt politikaları</i>	17
<i>Mentor eksikliği</i>	17
<i>Biçimsel olmayan iletişim ağlarına katılmama</i>	18
<i>Toplumsal faktörler kaynaklı engeller</i>	18
<i>Mesleki ayırım</i>	18
<i>Basmakalıp yargılar (stereotipler)</i>	19
<i>Cam tavan sendromunu kırmaya yönelik stratejiler</i>	24
<i>Yüksek performans gösterme stratejisi</i>	24
<i>Üniversite ve mesleki eğitim edinme stratejisi</i>	24
<i>Kariyer geliştirme programlarına katılma stratejisi</i>	24
<i>Mentordan yardım alma stratejisi</i>	25
<i>Sosyal ilişki geliştirme stratejisi</i>	25
<i>Özel yaşamdaki özel ilgi etkinliklerinden vazgeçme stratejisi</i>	25
<i>Örgütsel sessizlik kavramı</i>	25
<i>Örgütsel sessizlik türleri</i>	29
<i>Kabullenici sessizlik</i>	30
<i>Korumacı sessizlik</i>	30
<i>Korunmacı sessizlik</i>	31
<i>Örgütsel sessizlik kavramının kuramsal temelleri</i>	31
<i>Beklenti (bekleyiş, ümit) kuramı</i>	31

<i>Sessizlik sarmalı kuramı</i>	32
<i>Maliyet-fayda analizi kuramı</i>	32
<i>Kendini duruma/ortama uyarlama kuramı</i>	33
<i>Bilişsel çelişki kuramı</i>	33
<i>Planlı davranış kuramı</i>	35
<i>Abilene paradoksu</i>	35
<i>Duygusal olaylar kuramı</i>	37
<i>Atfetme kuramı</i>	38
<i>Mum etkisi</i>	38
<i>Nezaket kuramı</i>	38
<i>Sağır kulak sendromu</i>	38
<i>Eşitlik kuramı</i>	39
<i>Başarma ihtiyacı kuramı</i>	39
Örgütsel sessizliğin nedenleri.....	39
<i>Bireysel nedenler</i>	39
<i>Örgütsel nedenler</i>	40
<i>Yönetmel nedenler</i>	41
Örgütsel sessizliğin sonuçları.....	42
İlgili çalışmalar.....	43
<i>Cam tavan sendromu konusunda yurtiçinde yapılmış çalışmalar</i>	43
<i>Cam tavan sendromu konusunda yurtdışında yapılmış çalışmalar</i>	46
<i>Örgütsel sessizlik konusunda yurtiçinde yapılmış çalışmalar</i>	47
<i>Örgütsel sessizlik konusunda yurtdışında yapılmış çalışmalar</i>	54
Bölüm II: Yöntem.....	56
Araştırma Modeli.....	56

Evren.....	56
Örnekleme.....	58
Veri Toplama Araçları.....	62
Cam Tavan Sendromu Ölçeği.....	62
Örgütsel Sessizlik Ölçeği.....	62
Verilerin Toplanması.....	63
Verilerin Analizi.....	63
Bölüm III: Bulgular.....	66
Alt Problemlere Ait Bulgular.....	66
Birinci alt probleme ait bulgular.....	66
İkinci alt probleme ait bulgular.....	67
<i>Cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular.....</i>	67
<i>Yaş değişkenine ilişkin bulgular.....</i>	68
<i>Kıdem değişkenine ilişkin bulgular.....</i>	70
<i>Medeni durumu değişkenine ilişkin bulgular.....</i>	71
<i>Eğitim durumu değişkenine ilişkin bulgular.....</i>	72
<i>Branş değişkenine ilişkin bulgular.....</i>	74
Üçüncü alt probleme ait bulgular.....	75
Dördüncü alt probleme ait bulgular.....	76
<i>Cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular.....</i>	76
<i>Yaş değişkenine ilişkin bulgular.....</i>	77
<i>Kıdem değişkenine ilişkin bulgular.....</i>	79
<i>Medeni durumu değişkenine ilişkin bulgular.....</i>	80
<i>Eğitim durumu değişkenine ilişkin bulgular.....</i>	80
<i>Branş değişkenine ilişkin bulgular.....</i>	81

Beşinci alt probleme ait bulgular.....	82
Bölüm IV: Tartışma, Sonuç ve Öneriler.....	87
Tartışma ve Sonuç.....	87
Öneriler.....	92
Kaynakça.....	94
Ekler.....	110
Özgeçmiş.....	120



Tablolar Listesi

Tablo Numarası	Başlık	Sayfa
1	Evrendeki Okul ve Öğretmen Sayıları.....	57
2	Örnekleme'deki Okul ve Öğretmen Sayıları.....	59
3	Örnekleme'deki Okullara Dağıtılan Ölçek Sayısı, Dönen Ölçek Sayısı ve Yüzdeleri.....	60
4	Örnekleme İlişkin Demografik Veriler.....	61
5	Cam Tavan Sendromu Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Alt Boyutlara Göre Dağılımları.....	62
6	Örgütsel Sessizlik Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Alt Boyutlara Göre Dağılımları.....	63
7	Öğretmenlerin Cam Tavan Sendromu ve Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri.....	66
8	Öğretmenlerin Cam Tavan Sendromu ve Alt Boyutlarına Yönelik Algılarının Cinsiyet Değişkenine İlişkin t-Testi Sonuçları.....	67
9	Öğretmenlerin Cam Tavan Sendromu ve Alt Boyutlarına Yönelik Algılarının Yaş Değişkenine İlişkin Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları.....	68
10	Öğretmenlerin Cam Tavan Sendromu ve Alt Boyutlarına Yönelik Algılarının Yaş Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	69
11	Öğretmenlerin Cam Tavan Sendromu ve Alt Boyutlarına Yönelik Algılarının Kıdem Değişkenine İlişkin Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları.....	70
12	Öğretmenlerin Cam Tavan Sendromu ve Alt Boyutlarına Yönelik Algılarının Kıdem Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	71

13	Öğretmenlerin Cam Tavan Sendromu ve Alt Boyutlarına Yönelik Algılarının Medeni Durumu Değişkenine İlişkin t-Testi Sonuçları.....	72
14	Öğretmenlerin Cam Tavan Sendromu ve Alt Boyutlarına Yönelik Algılarının Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin t-Testi Sonuçları.....	73
15	Öğretmenlerin Cam Tavan Sendromu ve Alt Boyutlarına Yönelik Algılarının Branş Değişkenine İlişkin Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları.....	74
16	Öğretmenlerin Cam Tavan Sendromu ve Alt Boyutlarına Yönelik Algılarının Branş Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	75
17	Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri.....	76
18	Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına Yönelik Algılarının Cinsiyet Değişkenine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	77
19	Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına Yönelik Algılarının Yaş Değişkenine İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	78
20	Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına Yönelik Algılarının Kıdem Değişkenine İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	79
21	Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına Yönelik Algılarının Medeni Durumu Değişkenine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları...	80
22	Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına Yönelik Algılarının Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları....	81
23	Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına Yönelik Algılarının Branş Değişkenine İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	82

24	Öğretmenlerin Cam Tavan Sendromu ve Alt Boyutları ile Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Sonuçları.....	83
----	--	----



Bölüm I

Giriş

Bu bölümde sırasıyla araştırmanın problem durumu belirtilmiş, problem cümlesi ve alt problemler verilmiş, amacı ve önemi vurgulanmış, sınırlılıklar ve varsayımlar üzerinde durulmuş, tanımlara ve ilgili alanyazına değinilmiştir.

Problem Durumu

Doğasında sosyalleşmenin olduğu insan; yaşadığı süre boyunca başka insanlarla birlikte bulunmak, kendi ihtiyaçlarını karşılayabilmek için onlarla iletişim kurmak, toplumsal düzene ayak uydurmak zorundadır. Kişiler arasındaki iletişimin sağlıklı olması, toplumun devamlılığı ve toplumsal huzur açısından önemlidir.

Okullar; kişilere topluma ayak uydurmaları, diğer insanlara kendilerini doğru ifade edebilmeleri için gerekli olan eğitimi sunan kurumlardır. Okulların hedeflerine ulaşabilmesinde, temel yapı taşlarından olan öğretmenlerin etkisi oldukça büyüktür. Kendilerini kısıtlanmış hissetmeyen, düşüncelerini iyi ifade edebilen, düşüncelerine değer verilen, kendilerini geliştirmeleri konusunda herhangi bir engelle karşılaşmayan öğretmenler kendileri ile birlikte içinde buldukları örgütün yani okulun gelişmesine katkı sağlarlar. Öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri aşamasında karşılaşacağı herhangi bir engel okulun başarısını da olumsuz etkileyecektir.

Son yıllarda araştırmalara konu olan cam tavan sendromu algısının özellikle kadın öğretmenlerde öğrenilmiş çaresizliğe yol açtığı, onların kendilerini geliştirmelerine karşı isteksiz olmalarına sebep olduğu, yeteneklerini kullanmaları için güdülemek yerine onların hedeflerinden vazgeçmelerine sebep olduğu hatta düşüncelerini bile ifade etmelerini engelleyerek öğretmenlerin örgütsel anlamda sessiz olmalarına yol açtığı araştırmalarla kanıtlanmıştır. Ancak öğretmenlerin cam tavan sendromu algıları ile ilgili yapılmış araştırma

sayısı oldukça az olmakla birlikte öğretmenlerin cam tavan sendromu algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiye yönelik bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Bu araştırmada öğretmenlerin cam tavan sendromu algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığının saptanması amaçlanmaktadır.

Bu araştırmanın problem cümlesi, 2018-2019 eğitim öğretim yılında Tekirdağ ilinin Malkara ilçesinde bulunan ilköğretim ve ortaöğretim devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin cam tavan sendromu algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Bu araştırmanın alt problemleri ise sırasıyla şöyledir;

1. Öğretmenlerin cam tavan sendromu ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri nelerdir?
2. Öğretmenlerin cam tavan sendromu ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri;
 - a. cinsiyet,
 - b. yaş,
 - c. kıdem,
 - d. medeni durumu,
 - e. eğitim durumu,
 - f. branş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına ilişkin görüşleri nasıldır?
4. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına ilişkin görüşleri;
 - a. cinsiyet,
 - b. yaş,
 - c. kıdem,
 - d. medeni durumu,
 - e. eğitim durumu,
 - f. branş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

5. Öğretmenlerin cam tavan sendromu algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; 2018-2019 eğitim öğretim yılında Tekirdağ ilinin Malkara ilçesinde bulunan ilköğretim ve ortaöğretim devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin cam tavan sendromu algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkinin saptanmasıdır.

Araştırmanın Önemi

Toplumsal devamlılığın sağlanmasında okulların önemi yadsınamayacak kadar büyüktür. Toplumun içerisinde aldığı insan girdisini topluma uygun şekilde eğitip gerekli bilgilerle donatan okul, nitelikli insan yetiştirerek ülkenin kalkınması ve gelişmesine katkıda bulunur.

Okulların hedeflerini gerçekleştirebilmesi ve istenen kalitede insan yetiştirebilmesi için kendini oluşturan üyelerin eşgüdümlü bir şekilde çalışması ve bu üyelerin arasında sağlıklı bir iletişimin bulunması gerekmektedir. Öğretmenler, eğitim öğretim etkinliğini düzenleyen, uygulayan kişiler olması bakımından okul için hayati önem taşımaktadırlar.

Bursalıoğlu (2011), öğretmenin öğretmenlik rolünü etkileyen en önemli nedenlerden birinin öğretmenin beklentileri olduğunu belirtmiştir. Dolayısıyla öğretmenlerin beklentileri karşılanmadığı zaman okulun hedeflerine ulaşması da zorlaşacaktır.

Kadın çalışanlar uzun yıllar iş yaşamında erkek çalışanlardan daha az yer almış, çalışma hayatının dışında tutulmaya çalışılmıştır. Ancak günümüzde kadın çalışanların sayısı umut verici bir şekilde artış göstermektedir. Kadınların çalışma hayatında daha çok yer alması ile birlikte önlerine çıkan kariyer engelleri cam tavan sendromu algısı yaşamalarına sebep olmaktadır. Yapılan araştırma sonuçlarına göre ülkemizdeki erkek yönetici sayısı kadın yönetici sayısına göre oldukça fazladır. Bir başka yönden bakıldığında Gezer (2015), yaptığı araştırmada kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere oranla daha çok yıldırma davranışına

maruz kaldığını saptamıştır. Kadın öğretmenlerin çalışma hayatında karşılaştığı tüm bu sorunlar onlarda cam tavan sendromu algısının oluşmasına sebep olmaktadır. Bu algı örgüt içerisinde değişiklik ve düzeltme yapabilecek kadın öğretmenlerin sorunlar karşısında düşüncelerini bilinçli olarak kendine saklamalarına neden olmaktadır.

Aslında uzun yıllardır var olan cam tavan sendromu algısı kendine bilimsel araştırmalarda son yıllarda yer bulabilmiş ancak yapılan araştırmalar henüz sınırlı sayıda kalmıştır. Bu çalışma kadın öğretmenlerde oluşan cam tavan sendromu algısını araştırması bakımından literatüre sağlayacağı katkının yanı sıra öğretmenlerin cam tavan sendromu algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında ilişki olup olmadığını saptayacak çalışmalardan birisi olması bakımından büyük önem taşımaktadır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

- Bu araştırma 2018-2019 eğitim öğretim yılında Tekirdağ ili Malkara ilçesinde bulunan ilköğretim ve ortaöğretim devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.
- Araştırma problemine ait verilerin toplanması araştırmada kullanılan ölçme araçlarıyla sınırlıdır.
- Bu araştırmada elde edilen sonuçlar, öğretmenler tarafından ölçme araçlarına verilen yanıtlarla sınırlıdır.

Varsayımlar

Araştırmanın örnekleme seçilerek araştırmanın katılımcısı olan öğretmenler, veri toplama aracı olan ölçeklerdeki maddeleri içtenlikle yanıtlamışlardır.

Tanımlar

Cam Tavan Sendromu: Kadınların ve çeşitli azınlık gruplarının kariyer basamaklarında yükselememelerine neden olan örgütler veya algılarla ilgili görünmeyen engellerdir (Weyer, 2006).

Örgüt: Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat (Güncel Türkçe Sözlük, 2019).

Sessizlik: Ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût (Güncel Türkçe Sözlük, 2019).

Örgütsel Sessizlik: İşgörenlerin örgütsel konulardaki sorunlara ait öznel bilgi ve düşüncelerini ifade etmeyip bilinçli olarak kendine saklamasıdır (Morrison ve Milliken, 2000).



Alanyazın

Bu başlık altında cam tavan sendromu ve örgütsel sessizlik ile ilgili alanyazına değinilmiştir.

Cam tavan sendromu kavramı. Cam tavan kavramı ilk kez Carol Hymowitz ve Timothy Schellhardt tarafından 24 Mart 1986 tarihinde “The Wall Street Journal” da geçen bir makalede tanımlanmaktadır. Bu makale Amerikan işgücünde yer alan kadınların kariyer ilerlemelerinin önünde görünmez engellerin olduğunu açığa çıkartmıştır. Cam tavan 1986’da tanımlanmasına rağmen kavramın tarihi daha eskilere dayanmaktadır. 1979 yılında Hewlett-Packard şirketindeki Katherine Lawrence ve Marianne Schreiber adlı iki kadın, yükselme yolları açkımış gibi görünmesine rağmen aslında bir noktada aşamadıkları engellere çarptıklarını belirtmişlerdir (Afza ve Newaz, 2008). Mart 1984’te ise Working Woman dergisinin editörü Gay Bryant Adweek’teki makalelerinin birinde bu kavramı; kadınların, cam tavan olarak isimlendirdiği bazı noktalara yani orta yönetimin üst kademelerine ulaştıklarında ilerlemenin durduğunu ve bu noktada sıkışıp kaldıklarını ifade etmeleri anlamında kullanmıştır. 1985 yılında National Organization for Women (NOW)’ın ulusal kadın başkanı Uluslararası Birleşik Basın’a verdiği röportajda bu kavrama tekrar vurgu yapmış ve kadın dayanışması olmadan kadınların cam tavanı yenmelerinin mümkün olmadığını belirtmiştir (Boyd, 2008). Cam tavan kavramı birçok yerde ve tarihte kullanılmasına rağmen 24 Mart 1986’da “The Wall Street Journal”ın “Corporate Woman” yazısıyla fenomen olmuştur (U.S. Glass Ceiling Commission , 1995).

Kelime anlamı olarak cam tavan özellikle kadınları ve azınlık üyelerini etkileyen ve kişilerin belirli bir meslekte ilerlemelerini önleyen görünmez bir engel olarak ifade edilmiştir (Oxford Living Dictionaries, 2019). Weyer (2006), cam tavan sendromunu kadınların ve çeşitli azınlık gruplarının kariyer basamaklarında yükselememelerine neden olan örgütler veya algılarla ilgili görünmeyen engeller olduğunu ifade etmiştir. Bu engeller açıkça görülemediği

ve net olarak adlandırılmadığı için “*cam*” kavramı, engelleyici niteliğinden dolayı da “*tavan*” kavramı kullanılarak isimlendirilmiştir (Kara, 2015).

Bir kuşun uçarken temiz bir camı fark edemediği gibi kadınlar da ilk başlarda cam bir engelin yükselmelerini engellediğini fark edemezler. Fakat bir şekilde kadınlar ve azınlıklar sahip olduğu özelliklere ve kazanımlara rağmen görünmez ve kırılmaz bir cam tavanla karşılaşır (Ransdell, 2014).

Cam tavan kavramı 24 Mart 1986’da “The Wall Street Journal” da bir röportajda ilk kez tanımlandığında iki kadın gazeteci Amerika’da kadınların kariyer mücadelelerini duyurmayı amaçlamışlardı. Bu yüzden kavram, kadınların örgütlerdeki üst yönetim kademelerine geçerken karşılarına çıkan tüm engeller ve adil olmayan işleri anlatmak için de kullanılmıştır (Lockwood, 2004). Hissedilen bu duruma karşılık olarak kullanılan cam tavan terimi, o yıllarda kadın çalışanların özellikle yönetim alanında karşılarına çıkan tüm engeller olarak değerlendirilmişti (Öğüt, 2006). Fakat kavramın kapsamı zamanla genişlemiş ve cam tavan başta sadece kadınları içeren bir kavram iken sonraları azınlıklar, yaşlılar ve engellilerin yükselmesini önleyen görünmez engeller için de kullanılmaya başlanmıştır. Kavram bazen de çocuklu kadınların erkek çalışanlara göre daha az yükselme şansının olduğunu dile getirmek amacıyla da kullanılmaktadır (Gül ve Oktay, 2009).

Cam tavan sendromu, yönetim kademelerinde yer almak isteyen kadınların belli bir noktadan sonra yükselememelerine neden olan bileşenlerin bir sentezidir (Şiyve, 2004). Bu bileşenler fiziksel değil daha çok bilinçsiz önyargılardan oluşan davranışsal engellerdir.

Cam tavan bir kurumun resmî yazılarında veya toplantılarında yer almadığı için görülemeyen, gizli ve konuşulamayan bir durumdur (Wilson, 2014). ABD’de cinsiyet ayrımı bağlamındaki cam tavan, yasaklanması 1964 yılında gerçekleşmesine rağmen günümüzde bile resmi olmayan bir şekilde sürdürülmektedir. Bu yüzden bazen bu konuşulamayan olgunun medyada yansımalarına tanık olunmaktadır. Örneğin; Barack Obama’nın başkan seçilmesinin

ardından Hillary Clinton “O en yüksek, en sert cam tavanı bu kez de kıramadık, fakat tavanda 18 milyon çatlak oluştu” demiştir (Gül ve Oktay, 2009).

Cam tavan, kadın çalışanların tepe yönetime ilerlemelerini önleyen keyfi engellerdir (Boone ve Kurtz, 1992). Bu keyfi engellerin diğer çalışanlardan yüksek yetkisi olan ve fazla kazanan çalışanları daha fazla kapsadığı araştırmalarla ortaya konmuştur (Li, 2014).

Cam tavan, bir kadın çalışanın kariyerinde belli bir seviyeye gelmiş olmasına rağmen istediği ve beklediği önemli yükselişi elde edememesidir (Çetin ve Atan, 2012). Aynı zamanda cam tavan, kadın çalışanların buldukları örgütlerde hak ettikleri yükselmeleri değişik nedenlerle elde edememeleri sonucunda gerçekleşen bir kariyer engeli olarak da nitelendirilmektedir (Hoşgör, Hoşgör ve Memiş, 2016).

Bush ve ekibi tarafından 1991 yılında kurulan ve 21 üyeden oluşan Cam Tavan Federasyonu’na göre cam tavan kavramı, azınlık ve kadınların örgütlerde yükselmesini önleyen, görünmeyen engellerin bütünü olarak ifade edilmektedir (Goodman, Fields ve Blum, 2003). Bu engeller kadınların iş hayatına girmelerinden yöneticilik kademelerine yükselmelerine kadar her ortamda önlerine çıkmaktadır (Akdöl, 2009). ABD Çalışma Departmanı ise cam tavan kavramını, kaliteli bireylerin ilerlemelerini ve yönetici olmalarını engellemek için karşılarına çıkan örgütsel ve tutumsal önyargıları içeren bariyerler olarak tanımlamıştır (Elacqua, Beehr, Hansen ve Webster, 2009).

Cam tavan, kadın çalışanların iş dünyasında erkek çalışanlarla eşit şekilde görevlendirilmemesi, aynı şartlarda daha düşük ücretlerle çalıştırılması, karar verme süreçlerine adil bir şekilde dahil edilmemesi ve erkeğin egemen olduğu iş dünyasında ikinci sınıf olarak muamele görmesi süreci olarak da tanımlanabilir (Özdemir, 2009). Bu süreç kadın çalışanların belli bir seviyeye geldikten sonra anlaşılabilen sebeplerden ve önyargılardan dolayı üst yönetim kademelerine yükselmelerinin engellenmeleri, yani bir anlamda yönetimde yer almalarının istenmediği anlamına gelmektedir (Aydın, Özkul, Tandoğan ve Şahin, 2007).

Üst düzey yönetici kademelerinde çalışan kadınların azlığı kadınlara yönelik olumsuz tutumların gelişmesine sebep olmakta ve kadınların orta düzey kademelerde istihdam edilmesi gibi düşünceleri açığa çıkartmaktadır (Erdoğan, 2003). Bu tür yargılar bizi, içinde bulunduğumuz örgütler ve toplumlardaki önyargılardan dolayı oluşturulan, kadınların tepe yönetimde bulunmalarını önleyen, açıkça görülemeyen ve aşılabilir engeller olarak düşünülen cam tavan terimi ile karşı karşıya getirmektedir (Wirth, 2001). Atıf edilmiş toplumların tümünde görüldüğü gibi ülkemizde de kadınların alt kademelerinde bulunmak ve onların verdikleri görevleri yapmak, erkek çalışanlara sahip oldukları onurun zarar görmesi anlamına geldiğini düşündürmektedir. Ayrıca erkek ve kadın işgörenlerin, kadın yöneticilerden ziyade erkek yöneticilerle çalışmak istemesi de sayısız araştırmayla kanıtlanmıştır (Besler ve Oruç, 2010).

Cam tavan sendromunun tanımına yönelik dört ölçüt belirlenmiştir (Afza ve Newaz, 2008);

1. İşle ilgili çalışanların karakteristik özelliklerine bağlı olmaksızın cinsiyet ve ırk ayrımı içermelidir.
2. Bu cinsiyet ve ırk ayrımı kariyer basamakları arttıkça artmaktadır. Yani düşük seviyelerde cam tavan sendromu daha az belirgin iken yüksek seviyelerde daha çok belirgindir.
3. Var olan cinsiyet ve ırk ayrımı kariyer basamakları arttıkça çalışanların yükselme şanslarını azaltmaktadır.
4. Bir cam tavan sendromu eşitsizliği kariyer boyunca artan bir eşitsizliği temsil eder.

Cam tavan sendromunun varlığına ilişkin birbirinden farklı üç görüş ortaya atılmıştır. Bunlardan ilki, kadın çalışanlar sıkı bir şekilde çalıştığında, kendini geliştirme hırsları ile istedikleri tepe yönetim pozisyonuna ulaşabilmektedirler. Diğer bir deyişle, kadın çalışanlardan bazıları hedeflerini koyarken sıkıntı yaşadıkları için ilerleyememektedirler. İkincisi, kadın çalışanlar tepe yönetimde görev aldıklarında çalışma ve ev yaşamı arasında sıkışık

kalmaktadırlar. Böyle durumlarda kadın yöneticiler ya değerli anlarda çocuklarının yanlarında olmayı ya da bu anları kaçırmayı tercih etmek zorunda kalacaklardır. Aynı şartlar altında erkekler ile kadınlar arasındaki bakış açısı farklılığı dikkat çekmektedir. Kadınlar kariyerlerinde ilerleme sağlarken bu değerli anları kaçırabileceklerini göz önünde bulundurmalarıdır. Üçüncüsü ise cam tavan sendromu hakkında yapılmış çalışmaların küçük ölçekli firmalardaki kadın yöneticilerin başarılarını göz ardı etmesidir (Lockwood, 2004). Ayrıca araştırmalarda cam tavanın varlığı çeşitli kriterler yardımıyla ölçülmektedir; çalışanların aldıkları ücret, elde edilemeyen terfiler, yönetim kademelerindeki kadın erkek oranı, tepe yönetimlerdeki kadın yönetici sayısı vb. (Tabak, 1997).

Bireyin herhangi bir durumda birçok kez başarısızlıkla sonuçlanan deneyimlerinden sonra ortaya çıkan, çaba gösterse de hiçbir şeyi değiştiremeyeceği, olayların kendi kontrolünde olmadığı ve asla başarıya ulaşamayacağı düşüncelerinden dolayı deneme cesaretini kaybetmesine literatürde öğrenilmiş çaresizlik denilmektedir (Sekman, 2005). Cam tavan algısının temelinde de bireylerin kendilerini çaresiz hissetmeleri ve bu yüzden de mücadeleden vazgeçmeleri yatar (Gül ve Oktay, 2009). Bu algı literatürde “pire deneyi” ile ilişkilendirilmiş olup öğrenilmiş çaresizlikle yakından ilgilidir.

Farklı yüksekliklerde zıplayabilen pirelerin olduğunu fark eden bilim adamları bir miktar pireyi yüksekliği 30 cm olan cam bir fanusun içine koyar. Deneyin ilk aşamasında pirelerin altındaki zemin ısıtılır. Artan sıcaklıktan rahatsız olan pireler zıplar ve kafalarını fanusun üst camına çarparlar. Camın ne olduğunu bilmeyen pireler engelin farkına varamazlar fakat birkaç denemeden sonra 30 cm'den fazla zıplayamayacaklarını öğrenirler. Deneyde ikinci aşamaya geçildiğinde tavanda yer alan cam kaldırılarak zemin tekrardan ısıtılır. Engel olmamasına rağmen bütün pireler 30 cm yüksekliğinde zıplar. Pireler kafalarını cama çarpa çarpa edindikleri hayat dersine sadık kalırlar ve engeli

aşamayacakları düşüncesi onları 30 cm'den fazla zıplayamayacaklarına inandırır.

(Sekman, 2005)

Bu deney kişilerin karşılaştıkları engeller sonucunda başarmaya olan inançlarını kaybetmelerine bir başka deyişle cam tavan sendromuna örnektir. İnsanın ulaşabileceğini düşündüğü en iyi yer onun cam tavanıdır. Cam tavanlarımız; yükselirken karşımıza çıkan engeller, edindiğimiz kötü tecrübeler ve başarısızlıklarımızdan öğrendiğimiz ne yapamayacağımızı gösteren sınırlarımızdır. Süreçte ne kadar acı çekersek o kadar bu cam tavana bağlı kalırız. Cam tavanımız aynı zamanda hayallerimizin de sınırınıdır. Yani insan inandığı kadardır (Sekman, 2005). Schwartz (1999)'ın da öğrenilmiş çaresizlik konusunda şöyle bir sözü bulunmaktadır: “Bir şeyin imkânsız olduğuna inanırsanız, aklınız bunun neden imkânsız olduğunu size ispatlamak üzere çalışmaya başlar; ama bir şeyi yapabileceğinize inandığınızda, bu kez gerçekten inandığınızda, aklınız yapmak üzere çözümler bulma konusunda size yardım etmek için çalışmaya başlar.”

Öğrenilmiş çaresizlikle ilgili bir başka deney ise ABD’li psikolog Martin Seligman’ın 1975 yılında kapana kısılmış hisseden insanların durumlarını aydınlatmak amacıyla köpeklerle yaptığı deneydir. Seligman ilk önce bir miktar köpeği kafese hapsedip onlara şok vermiştir. Köpekler başta mücadele etmişler fakat bir süre sonra mücadeleyi bırakmışlardır. Köpekler çaresizliği öğrenmişlerdir. Deneyin ikinci aşamasında Seligman kafes kapaklarını ardına kadar açmış ve yine şok vermiştir. Hiçbir engel olmamasına rağmen köpeklerin %65’i kaçmamış ve yere yatarak inlemeye devam etmişlerdir. Tıpkı deneyde olduğu gibi bireyler de önlerine konulan engellere karşı zamanla mücadele etme isteklerini kaybetmekte ve çaresizliği öğrenmektedirler (Korkmaz, 2014).

Öğrenilmiş çaresizlik üzerine benzer bir deney de köpekbalıkları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Köpekbalığı aç haldeyken küçük bir balık ile aynı akvaryuma yerleştirilir. İkisi arasında cam bir bölme konulur. Köpekbalığı küçük balığı yemek için saldırdığında kafasını

algılayamadığı sert bir cisme çarpar. Tanımlayamadığı bu nesne köpekbalığının hedefiyle arasına girmektedir. 48 saate yakın bir süre sonra köpekbalığı diğer balığı yeme girişiminden vazgeçer. Deneyin ikinci aşamasında aradaki bölme kaldırılır. Köpekbalığı açlıktan ölmek üzere olmasına rağmen küçük balığı yemek için hiçbir çaba sarf etmez (Sekman, 2005).

Fil deneyinde ise öğrenilmiş çaresizlik bir eğitim yöntemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu deneyde filler daha yavruyken kalın bir zincirle ayaklarından direklere bağlanırlar. Önceleri yavru filler kaçmaya çalışsa da başarılı olamazlar. Yavru filler ayaklarında zincirle büyürler ve kaçamayacaklarını zamanla kabullenerek özgürlük duygularını yitirirler. Yavru filler büyüdüğü zaman zincir ince bir halata, direk ise ince bir sopaya dönüşür. Fakat filler zihinlerinde oluşan kırılmaz zincir inancından dolayı kurtulmak için hiçbir girişimde bulunmazlar. Filler iyice büyüdüğünde halat ve sopayla olan bağları da koparılır. Ama filler hâlâ alan dışına çıkmaya cesaret edemezler (Telg, Jones ve Barnes, 2016).

Cam tavan sendromu ile ilgili araştırmalarda, cam sözcüğü farklı metaforlarla da ilişkilendirilmektedir. Bunlardan en çok kullanılanları cam kapı (glass door) ve cam uçurum (glass cliff) dur. Cam kapı, aşılmasının daha kolay fakat ayırt edilmesinin ve görülmesinin zor olduğu engelleri açıklamak için kullanılmaktadır. Cam uçurum ise kadın çalışanların örgütlerin dağılmaya yakın dönemlerinde yönetici olarak atanması sürecini anlatmak için kullanılmaktadır. Bu liderlik konumu riskleri ve engelleri de beraberinde getirir (Ashby, Ryan ve Haslam, 2007).

Cam tavanla ilişkili metaforlardan biri ise taş duvarlar ve labirentlerdir. Taş duvarlar, kadın çalışanların erkek çalışanlarla adil bir şekilde iş fırsatlarından yararlanamadığı, kadınların bu fırsatları elde etmelerini engelleyen her türlü kural ve normları ifade etmektedir. Labirentler ise, cam tavan algısını oluşturan karmaşık nedenlerin olduğunu yansıtan bir metafordur (Eagly ve Carli, 2007).

Guo (2013), Çin'den Kanada'ya göç etmiş işgörenlerin karşılarına çıkan engelleri incelediği çalışmasında üçlü cam tavan metaforundan (triple glass ceiling) faydalanmıştır. Metaforda cam geçit (glass gate), bu işgörenlerin profesyonel örgütlere girmelerine izin vermeyen engelleri, cam kapı (glass door), işgörenlerin kazancının yüksek olduğu işlerde çalışmalarına izin vermeyen engelleri, cam tavan (glass ceiling) ise etnik ve kültürel farklılıklar dolayısıyla tepe yönetime erişememelerine neden olan engelleri anlatmak için kullanılmıştır. Aynı çalışmada Guo (2013), bu işgörenlerin alt seviye işlerde daha az ücretlerle çalışmak zorunda olmalarına neden olan ve kariyer fırsatlarına erişim sağlamalarına izin vermeyen engeller için cam taban (glass floor), özellikle kadın göçmenleri dışarıda bırakan görülmesi zor engeller için de cam duvar (glass wall) metaforlarını kullanmıştır.

Li (2014) ise çalışmalarında Asya'da bambu ağacının çok bulunmasından Asyalı çalışanlar ya da azınlıklarla ilgili engelleri anlatmak için bambu tavan (bamboo ceiling) metaforundan yararlanmıştır. Bu metafor Asyalılarla ilgili cam tavan sendromudur.

Jain ve Mukherji (2010) çalışmalarında cam tavanın dikey ve yatay olmak üzere iki türü olduğundan bahsetmişlerdir. Cam tavanın dikey yönde olması örgütteki hiyerarşik yapılanmada kadın çalışanların karşılaştığı zorlukları ifade etmektedir. Cam tavanın yatay yönde olması ise kadın çalışanların erkek yönetimindeki örgütlerde davranışlarını örgütün yapısına uydurmak zorunda kalmaları sonucunda karşılaştıkları engelleri açıklamak için kullanılmaktadır. Jain ve Mukherji (2010) çalışmalarında yatay cam tavan türüne karşılık gelen cam ev (glass house), cam tavana karşılık gelen cam asansör (glass lift), sınırlı kariyer olanaklarının olduğu düşük vasıflı işlerde çalışan kadınların veya azınlıkların karşılaştıkları engeller için ise kaygan zemin metaforlarını kullanmışlardır. Kaygan zemin metaforu Guo (2013)'ün çalışmalarındaki cam taban (glass floor) a karşılık gelmektedir.

Kadının yoğun olarak yer aldığı sektörlerde erkeklerin kariyer yapmasına yönelik engeller için ters cam tavan, beyaz kadınların cam tavana uğrarken, azınlık kadınların aşılması

daha zor engellerle karşılaşmasına beton tavan, karşılaşılan ilk engelin aşılrsa bile ikinci bir engelin olduğunu belirtmek için ikinci cam tavan, eşcinsellerin bazı iş ve sektörlerden uzaklaştırılması anlamında cam dolap, ağırlıklı olarak kadınların çalıştığı sektörlerdeki erkeklerin hızla ilerlemesi anlamına gelen cam merdiven, Jain ve Mukherji (2010)'nin kullandığı kaygan zemin metaforuna ek olarak bu kadınların yükselemeyip aynı statüde kalmasını anlatan yapışkan zemin ve kurumlarda yükselirken yükselme çabalarını ve zorluklarını anlatan yapışkan merdiven kavramları olmak üzere alanyazında cam tavanla ilgili çok sayıda daha kavram bulunmaktadır (Gül ve Oktay, 2009).

Bu araştırmada cam tavan kavramının kapsamı genişletilerek veya değiştirilerek elde edilmiş yeni metaforlara değinilmiştir. Fakat bu çalışmada cam tavan sendromu kavramı, sadece eğitim kurumlarında çalışmakta olan kadınların karşılaştıkları engeller bağlamında değerlendirilmiş, cam tavan algısından etkilenen diğer kişi ve gruplar kapsam dışı bırakılmıştır.

Cam tavan sendromuna yol açan etmenler. “Kadınlar üst düzey yönetsel pozisyonlara neden gelemiyorlar?” sorusu son yıllarda yapılan araştırmaların en önemli konusunu oluşturmuştur (Anafarta, Sarvan ve Yapıcı, 2008). Bu yüzden birçok araştırmacı yaptığı araştırmalarda cam tavan sendromuna yol açan etmenleri birkaç farklı şekilde sınıflandırmıştır.

Bridge (2003)'e göre, eğitim yönetimi ve diğer yönetim alanlarında kadınların yönetici olmalarının önündeki engeller dört ana başlık altında toplanabilir:

Açık ve gizli ayrımcılık teorisi. Ataerkil bir toplum yapısının getirdiği önyargılarla erkek adayların yönetici pozisyonlarında daha başarılı olup yönetici kademelerine daha uygun olabileceği varsayımı yaygındır. Cinsiyete dayalı bu tür ayrımcılıklardan açık olanlarıyla baş etmesi kolay ancak çoğu zaman olduğu gibi örtülü şekilde yapılan ayrımcılıklarla baş etmesi daha zordur (Bridge, 2003).

İlginç olan önemli bir nokta ise en ileri toplumlarda bile halen kadınların karşılaşmış olduğu eşitsizliklere bir çözüm yolu bulunamamasıdır (Gürol ve Marşap, 2007). Buna rağmen dünya üzerindeki kadınların ve erkeklerin ekonomik ve toplumsal bağlamda eşit haklara sahip olması cinsiyete dayalı ayrımcılığı azaltacaktır. Bu bağlamda kadınlar ve erkekler arasındaki eşitliğin sağlanması her açıdan oldukça önemlidir (Blau ve Ferber, 1990).

Kurumsal sınırlamalar. Kurumların birçoğunda kadınların mesleklerinde ilerlemelerine karşı koyulan engeller söz konusudur. Kadınların işleriyle ilgili tüm aşamalarda karşılarına çıkan bu engeller kadınlara karşı, erkeklere yardımcı rolündedir. Kadınlar karakter olarak daha detaycı olduklarından bir işe başvurmadan önce kendilerini sıkı bir eleştiri süzgecinden geçirirler. Bu özellikleri de özgüvenlerini erkeklerden daha hızlı bir şekilde yitirmelerine yol açar (Bridge, 2003).

Sayısız çalışma benzer organizasyonların benzer pozisyonlar için ücret konusunda erkeklerin lehine karar aldıklarını göstermektedir. Kurumsal politikalar güç pozisyonlarında erkeklerin tutulması, kadınların sınırlandırılması yönünde çalışmaktadır (Lockwood, 2004).

Kadınların sosyalizasyon teorisi (yetiştirilme tarzları). Sosyalizasyon, bireylerin toplumsal yaşama uyum sağlamak için edindiği rollerin gerektirdiği özellikleri kazanma süreci olarak tanımlanmaktadır. Bireyler toplumların zamanla geliştirmiş, kabul etmiş oldukları doğruları öğrenir ve bu doğruları içselleştirirler (Bridge, 2003).

Yönetici olan kadınlar başta erkeksi yöntemlere başvurup kendilerini kabul ettirmeye çalışırlar. Bu geçici süreç kadınların gereken rolleri öğrenmesini kapsar. Kendilerini kabul ettirdikten sonra kadın yöneticilerin kadınsı tekniklere geri döndükleri görülmüştür (Bridge, 2003). Kendine olan güveni ve saygısı yüksek kadın çalışanlar saldırgan ve kendini bilmez olarak nitelendirilirken sakin ve sessiz kadın çalışanlar da yöneticiliğe uygun görülmezler (Palmer ve Hyman, 1990).

Erkek kültürünün egemenliği. Kadın yöneticiler erkek odaklı sürece alıştıktan sonra farklı yönetim tarzlarını kullanmaya başlarlar. Fakat bu tarzlardan dolayı eleştiriye uğrarlar ve kendilerini yanlış bir şey yapmış gibi hissedebilirler. Bu durum kadın yöneticilerde özgüven eksikliğine, uzun vadede kararsızlığa, risk almamaya ve düşük motivasyona dönüşür (Bridge, 2003).

Diğer yandan kadınların üst yönetime kabul edilmeleri, erkek ve kadının eşit güçlere sahip olduğunun göstergesi sayıldığından, erkeklerin yönetimde olduğu örgüt kültürleri kadınların bu güç paylaşımını elde etmelerini istememektedir. Bu yüzden tepe yönetim şeffaf bir cam tavanla kadın çalışanlara kapatılmıştır (Yoğun Erçen, 2008).

Karaca (2007) yaptığı araştırmalar sonucu cam tavan sendromu engellerini bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörler kaynaklı olarak üç başlık altında incelemiştir. Bireysel faktörler kaynaklı engelleri, çoklu rol üstlenme ve kadınların kişisel tercih ve algıları olmak üzere ikiye ayırmıştır. Örgütsel faktörler kaynaklı engelleri; örgüt kültürü, örgüt politikaları, mentor eksikliği ve informal iletişim ağlarına katılamama olmak üzere dörde ayırmıştır. Toplumsal faktörler kaynaklı engelleri ise mesleki ayırım ve stereotipler olmak üzere ikiye ayırmıştır.

Bireysel faktörler kaynaklı engeller

Çoklu rol üstlenme. Çalışan kadınlar hem ev işleri ve çocuk bakımı hem de çalışma yaşamına zaman ayırdıkları için birden fazla rol üstlenmek zorunda kalırlar. Araştırmalar birden fazla rol üstlenen kadınların iş tatmini yaşayamadıklarını göstermektedir (Anafarta, Sarvan ve Yapıcı, 2008). Ayrıca yaşanan bu rol çatışması kadını kolaylıkla güçsüz ve sömürülebilir yapmaktadır.

Çalışma yaşamı ve evi dengede tutmak isteyen kadınlar belirli bir aşamadan sonra çocukların sorumluluğunu birinci plana almak istemektedirler (Yelkikalan, 2006). Bu yüzden kadınlar uzun saatlerce çalışmayı gerektiren yöneticilik mesleğinden vazgeçip bu meslekten uzak durmaktadırlar (Eagly ve Carli, 2007). Ayrıca birçok kadın rol çatışmasına girmekte ve

çocuklarına karşı görevini aksatmamak için meslekte ilerlemekten de vazgeçmektedirler (Bridge, 2003). İş yaşamı ve ev yaşamı gibi iki görevi aynı anda yerine getirebilen kadına da süper kadın denilmektedir (Palmer ve Hyman, 1990).

Kadınların kişisel tercih ve algıları. Çocuklarına ve eşlerine karşı kendilerini sorumlu hisseden kadın çalışanlar uzun mesai ve yolculukları istememektedirler. Bu yüzden yönetimden uzak durmaktadırlar (Bayrak ve Yücel, 2000).

Örgütsel faktörler kaynaklı engeller

Örgüt kültürü. Örgüt kültürü, “çalışanları bir arada tutan, örgütün özgün bir kimliğinin oluşmasını sağlayan, paylaşılan tutumlar” olarak tanımlanabilir (Hoy ve Miskel, 1996). Bu tutumlar zamanla değişse de kadın hala ikinci planda tutulmaktadır. Bu yüzden kadına daha az fırsat verilmektedir (Öztürk, 2011).

Örgüt politikaları. Firmalar yönetici alımı yaparken firmanın politikalarında bulunan imajlara uygun kişileri seçmektedirler. Bu seçim yöntemi kadınlar için bir engel niteliğindedir ve kadınlar genellikle bu imajlara uygun olmadıklarından yönetim kademelerinde yer alamamaktadırlar. Örneğin orta yaşlı bir erkek yönetici arayan bir şirkette bir kadının yönetici olarak görev alması neredeyse imkansızdır (Arıkan, 1999).

Çoğu örgüt kadın çalışanların birden fazla rol üstlenmesi için çözüm önerileri üretmektedir. Kariyere bir süreliğine ara verme, çalışma saatlerinde esneklik, eğitici programlar, çocukların bakımı, aileyle işbirlikli çalışma gibi çözüm önerileri aynı zamanda erkeklerin kadınlara yönelik negatif tutumlarını da güçlendirmektedir (Gale ve Cartwright, 1995).

Mentor eksikliği. Mentor kelimesi, içinden çıkılması zor bir işle veya bir sorunla karşılaşıldığında kolay ulaşılabilecek, kendisinden yardım alınabilecek bir birey veya akıl hocası olarak tanımlanmaktadır (Barutçugil, 2002). Güncel Türkçe Sözlük’te mentorun Türkçe karşılığı olan yönder kelimesi ise “herhangi bir iş yerinde farklı görevlerde çalışarak deneyim

kazanmış olan, danışan kişinin hedefine ulaşmasını sağlayacak yolu bulmasına yardımcı kimse, mentor” olarak tanımlanmaktadır (Güncel Türkçe Sözlük, 2019).

Günümüzde mentorluk sistemi ile insanda var olan potansiyelin iyileştirilmesi, örgüt kültürünün yeni çalışanlara aktarılması, çalışanlara akademik ve kariyer hedeflerinde yardımcı olunması ve bunların sonucunda da oluşturulan insan kaynaklarının etkili olması hedeflenmektedir. Kadınlar çalışanlar da erkek çalışanlar gibi mentora ihtiyaç duymaktadırlar (Kara, 2015). Erkek yöneticiler ima ve dedikodular kendilerine zarar vermesin diye kadınlara mentor olmak istememektedirler. Kadın yönetici sayısının da az olmasından dolayı kadınlar kendilerine mentor bulmakta sıkıntı çekmektedirler (Taşkın ve Çetin, 2012). Kadın çalışanlar mentor bulduklarında işle ilgili güdülenmeleri artmakta, güven duyguları tazelenmekte, akademik olarak ilerlerken daha az problemle karşılaşmaktadırlar (Kara, 2015).

Biçimsel olmayan iletişim ağlarına katılmama. Aynı örgütte bulunan çalışanlar informal iletişim ağlarıyla daha fazla tanıdıkları ve bir arada bulduklarında daha iyi hissettiren üyelerin diğer bir deyişle erkek çalışanların yönetici olmalarını daha olumlu karşılamaktadırlar (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014). Erkek yöneticiler diğer erkek yöneticilerle Old Boy Network (Sıkı Dostlar Ağı) adını verdikleri bir ağ oluştururlar (Jackson, 2001). Kadınlar da erkek çalışanlar arasındaki resmi olmayan iletişim ağlarına (old boy network) katılmadıklarından çalışma hayatlarında çok zorlanmaktadırlar (Soysal, 2010). Bu yüzden erkekler önemli bilgilere kadınlardan daha hızlı ulaşabilmektedirler (Karaca, 2007).

Toplumsal Faktörler Kaynaklı Engeller

Mesleki Ayrım. Cinsiyet rolleri, “toplumun bireyden cinsiyetine uygun olarak beklediği davranış, tavır ve özelliklerin birey tarafından kabul edilmesi” olarak ifade edilmektedir (Barutçugil, 2002). Bu yüzden kadınlara ve erkeklere ait işlerdeki kültürel ve sosyal belirleyicilik ile özellikle eğitim alanında yaşanan cinsiyet eşitsizliği gibi durumlar kadın ve erkeklerin farklı meslekleri tercih etmesine neden olmaktadır. Bu durum ülkeden ülkeye ve

meslekten mesleğe farklılık gösteren bir mesleki cinsiyet ayrımını meydana getirmektedir. Böylelikle kadınlar yatayda hemşirelik, öğretmenlik (özellikle ilkökul öğretmenliği) gibi bir mesleki ayrıma maruz kalırken dikeyde de erkeklerden daha düşük statülü mesleklere yönelmek zorunda kalmaktadırlar (Öğüt, 2006).

Parlaktuna (2010)'ya göre yatay mesleki ayırım kadın işi, erkek işi diye yapılırken kadın ve erkeklerin farklı pozisyonlarda bulunmaları dikey mesleki ayrımdır. Yatay ve dikey mesleki ayrıma göre erkeklerin görev aldığı işler yetki ve sorumluluk kullanmayı gerektiren, yüksek kazançlı, genellikle yaşam boyu süren nitelikli işler iken kadınların görev aldığı işler daha düşük statülü, daha az kazançlı, sürekli hale dönüşemeyen niteliksiz işler olarak tanımlanmaktadır.

Toplumsal algıya göre mühendislik alanları, fen bilimleri alanları, hukuk ve sağlık gibi işlerin idari yönetimi erkek işleri iken kütüphanecilik, hemşirelik, sekreterlik, öğretim gibi işler kadın işleri kategorisinde değerlendirilmektedir (Wirth, 2001). Üst düzey yönetsel pozisyonlardaki kadın sayısının azlığı da uzun dönemler boyu “tek cinsiyet” hâkim yönetici görünümüne bağlanabilir (Barutçugil, 2002).

Kadınların çoğunlukla yer aldığı iş kollarına bakıldığında, kadınların “ailede oynadıkları rollerle” ilişkili meslekleri daha çok seçtikleri görülmektedir. Günümüzde kadınların daha çok yer aldığı işlere “pembe yakalı işler” denilmektedir. Pembe yakalı işler, hem kadınların sahip olduğu eğitime uygun hem de mavi yakalılarda olduğunun aksine beden gücü içermeyen, daha temiz ve rahat, saygınlık sağlayan mesleklerdir. Örneğin kamuda ve özel sektörde yer alan hemşirelik ve öğretmenlik gibi meslekler bu meslek grubuna dahildir. Ne var ki bu tür mesleklerin zaman içerisinde ücret ve getirdiği toplumsal saygınlık konusunda kayıplara uğradığı görülmektedir (Özkaya, 2001).

Basmakalıp yargılar (stereotipler). Sosyal bilimlerde stereotip kavramı; “Bir toplumsal gruba ilişkin inançlar, insanları birtakım türlere, tiplere bölmeyi ifade eden zihinsel yapılar,

çevreyi anlama sürecinde karar vermeyi kolaylaştırma işlevine sahip, merkezi, kemikleşmiş, şematik, büyük ölçüde yanlış bilişsel formlar” olarak tanımlanmaktadır (Hortaçsu, 1998).

Bu bilişsel formlar erkeğin ve kadının içinde yaşadıkları toplum tarafından belirlenmektedir ve erkek ile kadının davranışları bu kalıp yargılara göre biçimlenmektedir. Sahip olunması gereken kişisel özellikler, toplumsal roller, toplumun biçimsel ve biçimsel olmayan kurallarının kişiler üzerindeki yansımalarıdır. Bu kurallar toplum içindeki erkeklerin kadınlara bakış açısını, kadınların da erkeklere bakış açısını şekillendirmektedir (Barutçugil, 2002).

Uluslararası Cam Tavan Komisyonu'nun 1995 yılındaki araştırma sonuçlarına göre kadınlara yönelik stereotipler şunlardır;

- Çalışmayı düşünmeyen kadınlar kariyerlerine de düşkün olmazlar.
- Ansızın çıkan mesailere ve uzun tempolu çalışmalara alışkın değildirler.
- Çalışma ortamlarını sık sık değiştirmeyi sevmezler.
- Başarılı olamadıkları ve sürekli kaçındıkları noktalardan biri karar vermedir.
- Duygusal yapılarından dolayı sertlik ve yumuşaklığın dengesini kuramazlar.
- Düşük sayısal yeteneklere sahip aktif olmayan insanlardır.

Olumsuz olmayan stereotipler de vardır. Örneğin yönetim kademesindeki erkekler kadınları sıcakkanlı ve besleyici, iyi ilişkiler kurabilen, farklı düşünebilen, çalışmayı seven, vefalı takım arkadaşları olarak tanımlamaktadırlar (U.S. Glass Ceiling Commission , 1995).

Gül ve Oktay (2009) cam tavan engellerini engellerin kaynağına göre üç başlık altında sınıflandırmıştır. Bu engeller erkek yöneticilerin koyduğu engeller, kadın yöneticilerin koyduğu engeller ve kişinin kendi kendine koyduğu engeller olarak ifade edilmiştir. Erkek yöneticilerin koyduğu engeller arasında toplumsal kaynaklı kadınlara yönelik önyargılar, kadınların yönetim sürecinde başarılı olamayacaklarına yönelik inançlar, erkeklerin yönetim gücünü elinde bulundurmamak istemesi ve erkeklerin kadınlarla arasındaki iletişim zorluğu

bulunmaktadır. Kadın yöneticilerin koyduğu engeller arasında kadın yöneticilerin yönetim kademelerine ulaşırken yaşadıkları sıkıntıları yönetici olmak isteyen tüm kadınların yaşaması gerektiğine dair inancı, üst yönetimde tek söz sahibi olmanın onların saygınlığını gösterdiğine inanmaları, kıskançlığın her türlü boyutu ve erkek yöneticiler gibi görünmeye çalışmaları bulunmaktadır. Kadınların kadınlara karşı olumsuz önyargıları kabullenmesi, kadının rol çatışması yaşayarak aile ve iş yaşamı arasında kalması, duygusal durumlarından ötürü başa çıkılamayan bir suçluluk duygusu yaşaması, kendine olan güveninin tam olmaması, ne istediğini bilemeyip karar verirken zorlanması, çevresini yenileme güdüsünün olmaması, sistem hakkında kalıp yargılarının olması, kariyer fırsatlarını değerlendirememesi ve yükselmenin getireceği sorumlulukları göze alamaması ise kişinin kendi kendine koyduğu engellerdendir.

Ev ve iş yaşamını dengede tutmaya çalışan kadın eşinden destek görememekte, çocuk bakımında tek başına mücadele etmek zorunda kalmakta, herhangi bir kriz anında ilk çıkarılan kişilerden olmakta, dış görünüşlerine erkeklerden daha çok müdahale edilmekte olup bütün bu etkenler kadınların yöneticilik görevlerini üstlenmelerine engel olmaktadır (Aktaş, Algür ve Cengiz, 2009).

Kadınlar çoğunlukla keyif aldıkları için çalışmakta, sınıfta yapılan öğretmenlikten hoşlanmakta ve bütün bu sebeplerden dolayı yönetim kademelerine ilgi duymamaktadırlar. Çoğu kadın kariyerini belli bir plan dahilinde ilerletmediğinden mesleki olarak yükselmeleri tesadüfen gerçekleşmektedir (Bridge, 2003).

Kraliçe arı sendromu, kadın çalışanları desteklemek yerine çalışanların önüne engeller çıkarmayı anlatan bir kavramdır. Kraliçe arı metaforunu yansıtan kadın yönetici gerçek hayattaki arı kovanının tek sahibi kraliçe arı gibi, örgütteki çalışanların kendini örgüte adanmalarını, kendisine itaat etmelerini, kendisini örgütün tek lideri olarak görmelerini istemekte ve örgütteki her kadın çalışanı kendisi için bir tehdit unsuru olarak görmektedir.

Kraliçe arılar kendisi için rakip veya tehdit unsuru olabilecek kadın çalışanların günlük yaşamlarını kıskanırlar ve kadın çalışanların sahip oldukları özelliklerin ileride kendisi için tehdit oluşturabileceğini düşünürler. Bu düşünce biçimi kraliçe arıları bazı stratejiler geliştirmeye itmektedir. Geliştirilen bu stratejiler kadın çalışanların görmesinin zor olduğu fakat şiddetli bir şekilde hissedebileceği durumlar oluşturur. Kraliçe arılar buldukları konumun getirdiği güçlerin farkında olduklarından bu güçleri bazen kendi amaçları için kötüye kullanabilmektedirler (McLandres, 1991, Akt: Zel, 2002).

Kadın yöneticilerin diğer kadın çalışanların ilerlemelerini engellemeleri yengeç sepeti ilkesiyle de açıklanmaktadır. Yengeç sepeti ilkesi, aynı sepetteki yengeçlerin birbirinin yukarı tırmanmalarına izin vermemeleridir. Yengeçlerden biri yukarı tırmanmayı denediğinde diğerleri tarafından engelleneceğinden bu sepetin üzerini kapatmaya bile gerek kalmamaktadır. Kadınlar doğaları gereği bu görevi üstlenmiştir (Marques, 2009).

Bennett, Ketchen ve Schultz (1998)'a göre tepe yönetime geçerken kadınların karşılaştığı engeller; iş ve aile yaşamının arasında kalmalarından dolayı yaşadıkları rol çatışması, toplumsal stereotiplerden gelen başarısızlık korkusu, erkek çalışanlarla aralarındaki gelirlerin adaletsizliği, yaşadıkları cinsel tacizler, iş ve aile yaşamı dengesi problemi, çocuklarının beslenme ve bakım ihtiyaçları ile evdeki sorumlulukları, toplumun beklediği rolün gereksinimlerini karşılama isteği, erkeklerin egemen olduğu iş dünyası, danışabilecek akıl hocasının bulunmaması, tepe yönetimin kötü tutum ile davranışları ve eşin ev sorumlulukları paylaşımındaki rolünü yerine getirmemesidir.

Şiyve (2004) ise cam tavan engellerini kadının kendi kendine yarattığı engeller ve çevresel faktörler olmak üzere iki ana başlık altında toplamıştır. Çalışma hayatlarının aile durumlarına zarar verebileceği korkusu, zaten yükselemem diyerek gereken çabayı göstermemesi, kendine olan güveninin tam olmaması ve iş yaşamlarında kadınların erkeklerden ziyade diğer kadın çalışanları kendine bir rakip olarak görmesi kadınların kendi kendine

yarattığı engellerdir. Erkeklerin egemen olduğu iş dünyasında kadın çalışanların bilinçli olarak kısıtlanması, kadın çalışanların kariyerlerinin bir noktasında ailesini tercih etmesi ihtimaline dair düşünceler, kadın çalışanların erkeklerden daha az yetenekli, başarısız olma olasılıklarının yüksek ve liderlik özelliklerinden yoksun olarak düşünülmesi çevresel faktörlerden kaynaklanan engellerdendir.

Arıkan (1999)'a göre kadınların üst düzey pozisyonlara gelmelerine engel olan üç temel faktör bulunmaktadır: toplumların cinsiyete dair stereotipleri, kadınların özgüven eksiklikleri, anne sorumluluklarıyla işe alınmamaları ya da üst yönetimden kaçma istekleri.

Çilsal (2008)'a göre tepe yönetim kadrolarında çalışan kadın yönetici sayısının azlığının sebepleri; aynı mesleği paylaştıkları arkadaşlarının ve patronlarının önyargıları, kadın çalışanların toplumun onlardan beklediği rolleri yerine getirememeye korkusu, kadın çalışanların eğitim seviyelerinin gereken düzeyde olmaması, kadın çalışanların üst yönetimde yer almaya karşı isteksizliği, mentor azlığı, kadınların erkeklerin informal gruplarına girememeleri, kadın çalışanların ev ekonomisine katkıda bulunduğu fakat evi asıl geçindirenin eşi olduğu görüşü, her iki cinsiyetteki çocuklar için de yetiştirilme tarzlarındaki standart anlayışlar, kadınların yöneticiliğe uygun bulunmamaları, erkek çalışanların kadın yöneticilerden emir almayı gururuna yedirememesi, erkek egemen toplumlardan dolayı kadınların yakın zamanda iş dünyasına adım atması, kadın çalışanların yönetici olmaları yolunda çevreden destek görememeleri, cinsiyetçi klişeler, kadın çalışanların ev ve iş hayatlarında yoğun olmalarından kaynaklı kendilerini geliştirecek vakit bulamamaları, kurumsal politikalar, kadınların yarım gün çalışma isteği ve yönetim kademelerinde kadınların kadınsı özelliklerini kaybetmelerinden korkmalarıdır.

Gül ve Oktay (2009) ise kadınların yükselmesi önündeki asıl engellerin adil olmayan ücret farkları, cinsel, etnik, dini ayrımcılıklar ve kurumların politikaları olduğunu belirtmiştir.

Cam tavan sendromunu kırmaya yönelik stratejiler. Kadınların üst düzey yönetsel kademelerde yer almak için önlerine çıkan cam tavan engellerini kırmaları gerekmektedir. Bu amaçla literatürde kadınların yararlanabilecekleri stratejiler bulunmaktadır. Kadın çalışanların bu stratejileri kullanmalarına ek olarak engeller konusunda güncel bilgiye sahip olmaları ve bu problemlerin kökenine inmeleri cam tavan sendromunun çözümünü kolaylaştırmayı sağlayacaktır (Morrison, Schreiber ve Price, 1995).

Yüksek performans gösterme stratejisi. Kadın çalışanların kurumda bulunan diğer işgörenlerden daha fazla çalışması ve erkek çalışanlardan daha üstün bir çalışma sergilemesi özellikle erkeklerle özdeşleşen meslek gruplarında karşılarına çıkabilecek cam tavan engellerini kırmada etkili bir yöntemdir (Lockwood, 2004). Kadınların erkeklerle özdeşleşen bu meslek gruplarında karşılarına çıkabilecek cam tavan engellerini kırmasının bir diğer yolu da kadın çalışanların özel beceri veya yeteneklere sahip olmalarıdır. Özel beceri veya yeteneklere sahip olan kadın çalışan diğer erkek çalışanlara göre daha öne çıkacaktır. Böylece kurumunun gelişimine katkıda bulunan kadın çalışan aynı zamanda kendi kariyerinde de yükselme olasılığını arttırmış olacaktır (Ragins, Townsend ve Mattis, 1998).

Üniversite ve mesleki eğitim edinme stratejisi. Kadınların daha nitelikli hale getirilmesi kadınların verimliliğini arttıracak böylece desteklenen eğitimle beraber kariyer gelişimleri hızlanacaktır. Eğitim düzeyi yükselmiş kadın çalışan karşısına çıkabilecek cam tavanın etkisini azaltmış olacağından kadın çalışanın yönetsel kademelere ulaşması kolaylaşacaktır (Lockwood, 2004).

Kariyer geliştirme programlarına katılma stratejisi. Kariyer programlarına katılan kadın çalışanların bilgi ve beceri düzeyleri arttırıldığında yönetsel kademelere ulaşırken karşılaşılabilecek sorunlar azalmakta, kadın çalışanlar bu eğitimlerde mesleki bilgileri kazandıkları için karşılaşılabilecekleri cam tavanı kırmaya yönelik özgüvenleri artmaktadır (Yoğun Erçen, 2008).

Mentordan yardım alma stratejisi. Kadın işgörenlerin kurumlarında önlerine çıkabilecek problemleri çözebilmeleri için kariyer desteği sağlayan mentorlarının olması kadın çalışanların özgüvenlerini arttırıp cam tavanın etkilerini azaltacaktır. Kadın çalışanlar daha önce bu tür süreçlerle karşılaşmış olan mentorlardan aldıkları bilgilerle sorunların üstesinden kolaylıkla gelecek böylece kariyerlerinde emin adımlarla yürüyebileceklerdir (Lockwood, 2004).

Sosyal ilişki geliştirme stratejisi. Kadınların erkek egemen dünyada daha az cam tavan engeliyle karşılaşabilmesi için erkek çalışanlarla olan sosyal ilişkilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Böylece ilişki ağında kabul görmüş kadın çalışan ihtiyaç duyduğu bilgilere daha hızlı erişecek ve kadın çalışanın ilerlemesi kolaylaşacaktır (Yoğun Erçen, 2008).

Özel yaşamdaki özel ilgi etkinliklerinden vazgeçme stratejisi. Kadın çalışanın erkek egemen çalışma dünyasında diğer çalışanlar arasında ön plana çıkması için diğer beş stratejiyi kendi çalışma hayatında uygulaması gerekmektedir. Bu stratejilerin iş hayatında uygulanması için de kadın çalışanın diğer çalışanlardan daha fazla zamana ihtiyacı olacaktır. Bu yüzden kadın çalışanın kariyer ilerlemesinde sıkıntı yaşamaması için özel yaşamındaki özel ilgi etkinliklerinden vazgeçip iş hayatı için zaman ayırması gerekmektedir. Böylece kadın çalışan aile hayatı ile iş dünyası arasındaki dengeyi kurabilecek ve cam tavanın etkilerini minimuma indirebilecektir (Tanrısevdi, 2015).

Örgütsel sessizlik kavramı. Örgüt kelimesi Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük’ünde “ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat” olarak tanımlanmaktadır (Güncel Türkçe Sözlük, 2019). Bursalıoğlu (2011)’na göre ise örgüt, iletişim ağlarının belli bir sistematığının olduğu yapılardır.

Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük'te sessizlik “ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût” olarak tanımlanmaktadır (Güncel Türkçe Sözlük, 2019). Sessizlik kavramı psikolojide ise genellikle olumsuz durumlar için kullanılmaktadır (Çakıcı, 2007).

Örgütlerde sessizlik, çalışanların ilerleme ve iyileşme adına işle ilgili uzman oldukları ve davranışa yönelik olan konulardaki fikir ve görüşlerini kasıtlı olarak kendine saklaması ve sessizleşmesi olarak tanımlanmaktadır (Çakıcı, 2007). Bilinçli olarak yapılan bu sessizleşme durumu aslında çalışanların yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına ve çalıştıkları örgütlere bir mesaj verme şeklidir (Özgen ve Sürgevil, 2009). Yani sessizlik, aslında içerisinde sesliliği de barındıran bir iletişim biçimi olarak da tanımlanabilir (Brinsfield, 2009).

Sessizlik aynı zamanda yeniliği tanımak istemeyen çalışanların benimsediği bir savunma stratejisidir (Cammazzo ve Gambarotto, 2010). Bu savunma stratejisi kamu örgütlerinde çalışanların sessiz kalmasıyla ilgilidir. Çünkü yapılan araştırmalar örgütlerdeki sessizliğin çalışanların kendi menfaatlerini korumak adına kullandıkları bir strateji olduğunu göstermektedir. Yenilikçi anlayışın gayesi, mevcut ve hızla değişen dünyaya uyum sağlayabilmek ve kamu kurumlarını daha da işlevsel kılabilmektir (Özdemir, 2015).

Yönetim alanında işgören sessizliğine ilk defa Albert O. Hirschman'ın 1970 yılında yayınladığı Exit, Voice and Loyalty isimli kitabında değinilmiştir (Ruçlar, 2013). Hirschman (1970) sessizlik kavramını aktif olmayan ancak bağlılık göstergesi olan bir durum olarak belirtmiştir. İyi muamele görmediği halde bunu bildirmeyen çalışanlar sessiz fakat bu duruma razı olarak ele alınmıştır (Daşcı, 2014). Pinder ve Harlos (2001) ise işgören sessizliğini, örgüt içerisinde bir yenilik getirebilme veya bir problemi düzeltebilme yeteneği olan bireylerin işlerini ve işyerlerini iyileştirme yönündeki düşünce ve bilgilerini bilinçli ve kasıtlı bir şekilde söylememesi durumu olarak tanımlamaktadırlar (Pinder ve Harlos, 2001). Bu tanıma bağlı olarak Pinder ve Harlos (2001) örgütsel sessizliğin beş farklı özelliğinden bahsetmişlerdir;

- Örgütsel sessizlik adaletsizlik sonucunda oluşan ve başka faktörlerin ilerlettiği dinamik yani canlı bir süreçtir.
- Örgütsel sessizlik sebepleri çalışanların duygusal ve düşünce boyutundaki durumunu da göstermektedir.
- Örgütsel sessizlik çalışanlar arasındaki iletişimin engellenmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır.
- Örgütsel sessizlik çalışanın kurumdaki olumlu ya da olumsuz durumlara karşı bir cevabı olarak gelişebilmektedir.
- Örgütsel sessizliğin dışarıdan bir gözlemci tarafından anlaşılması zordur.

Örgütsel anlamda sessizliği ilk tanımlayan kişi olan Johannesen (1974) sessizliği, çalışanların diğer kişilerden bilgi ve düşüncelerini gizlemesi şeklinde ifade etmiştir (Tangirala ve Ramanujam, 2009). Bu çalışmada çalışan sessizliği ile örgütsel sessizlik aynı anlamda kullanılmıştır.

Örgütsel sessizlik, işgörenlerin örgütsel konularla ya da problemlerle ilgili bilgi ve düşüncelerini açık bir şekilde ifade etmemesi ve kasıtlı olarak kendine saklamasıdır (Morrison ve Milliken, 2000). Çalışanların işyerlerinde karşılaştıkları önemli konular ve sorunlar karşısında çok az şey yapmaya ya da hiçbir şey yapmamaya/söylememeye dair tutumlarına örgütsel sessizlik denilmektedir (Henriksen ve Dayton, 2006).

Örgütsel sessizliğin çok sayıda boyutu ve açıklanması güç olan bir yapısı bulunmaktadır. Bu yüzden örgütsel sessizliği anlaşılır kılmak için literatürde bir hikâye anlatılmaktadır.

CEO (Chief Executive Officer)'nun kıyafetinin olmadığı bir örgüt hayal edin. CEO'nun kıyafetinin olmadığını bütün çalışanlar görmektedir. Buna rağmen çalışanların hiçbiri bu durum hakkında tek kelime dahi etmemektedirler. Hatta bazı çalışanlar CEO'nun giyim tarzını öven sözler söyler. CEO gelen tepkilerden oldukça mutludur ve giyim tarzından

gurur duyar. Böylece kendisine yönelen bakışları fark etmez. Ama çalışanlar kör değildir. Kapalı kapıların ardında birbirleri arasında CEO'nun dedikodusunu yaparlar ve kıyafetinin eksikliğini konuşmaktadırlar. Çalışanların tümü CEO'nun kıyafet giymediğini bilir fakat kimse herkesin içinde bunu dile getirmeye cesaret edemez. (Morrison ve Milliken, 2004)

Sessizliğin yönü, yukarıdan aşağıya, benzer konumdaki çalışanlar arasında ve aşağıdan yukarıya olacak şekilde olabilir (Cemaloğlu, 2012). Bu çalışmada çalışanların yöneticiye karşı olan sessizliğinden yani aşağıdan yukarıya doğru olan sessizlikten bahsedilmektedir.

Pinder ve Harlos (2001) çalışmalarında sessizliğin, ikili fonksiyonu olan beş özelliğinden bahsetmişlerdir.

1. Sessizlik, insan ilişkilerini kötüleştirir ya da iyileştirir.
2. Sessizlik sayesinde insanlar bilgi edinebilirler ya da insanlardan bilgileri gizleyebilirler.
3. Sessizlik sayesinde insanlar bir araya gelebilirler ya da daha da uzaklaşabilirler.
4. Sessizlik çok derin bir düşünme olduğunu ya da hiçbir düşüncenin olmadığını gösterebilir.
5. Sessizlik bir durumu kabul etmenin veya reddetmenin göstergesi olabilir.

Örgütsel sessizlikle ilgili çalışmalarda son üç özelliğe vurgu yapılırsa da çalışmalar sessizliği kasıtlı, amaçlı ve bilinçli bir eylem olarak değerlendirmektedir (Çakıcı, 2007).

Örgütsel sessizliğin ana nedenlerinden biri örgütün yöneticisinin çalışanlarının farklı fikirlerini kabul etmemesidir. Fikirlerinin kabul edilmediğini gören çalışanlar bir süre sonra görüşlerini ifade etmekten kaçınırlar. Kendi görüşlerini ifade etmekten kaçınan çalışanların bulunduğu bir örgütte de “sessizlik duvarı” adı verilen bir olgu meydana gelmektedir (Premeaux ve Bedeian, 2003). Bunun yanında Dyne, Ang ve Botero (2003) çalışmalarında bütün sessizlik davranışlarının örgütsel anlamda bir önem taşıyamayacağını, sessizlik

davranışlarının örgütsel anlamının olabilmesi için tüm örgüt üyeleri tarafından gösterilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Örgütsel sessizlik tarihsel olarak incelendiğinde yapılan çalışmalar üç dönemde toplanabilir. Başlangıç dönemi sayılabilecek 1970'lerden 80'lerin ortalarına kadar ses ve sessizlik sınıflandırılmış, susma etkisi ve sessizlik sarmalının analizi gibi çalışmalar yapılmıştır. 1980'li yılların ortalarından 2000'li yıllara kadar olan zaman diliminde ise yapılan çalışmalarda sessizlikle ilgili yeni kavramlar eklenmiş, sağır kulak sendromu ve sosyal dışlanma gibi kavramlar önem kazanmıştır. Güncel dönemde ise Morrison ve Milliken (2000)'ın yaptığı çalışmalar sonrasında örgütsel sessizlik alanyazında daha çok yer almaya başlamıştır (Brinsfield, 2009).

Örgütsel sessizlik türleri. Örgütsel sessizlik kavramı farklı araştırmacılar tarafından değişik şekillerde sınıflandırılmıştır. Pinder ve Harlos (2001) sessizliği, rıza gösterme anlamında sessizlik ve kendini koruma anlamında sessizlik olarak ikili bir sınıflandırma yapmıştır. Pinder ve Harlos (2001) sessizliği akustik ve pragmatik sessizlik olarak da incelemiştir. Akustik sessizlik, ortamda ses dalgalarının olmaması olarak tanımlanırken pragmatik sessizlik stratejik ya da yarar sağlamayı amaçlayan bir sessizlik türü olarak tanımlanmaktadır. Pragmatik sessizlik de kendi altında üç başlık altında incelenmiştir. Birincisi konuşma anında ortaya çıkan, istenmeden yapılan durma ve hızlanmaları ifade eden psikolojik temelli sessizliktir. İkincisi konuşma esnasındaki yargılamaları ve etkiyi kapsayan etkileşimli sessizliktir. Üçüncüsü ise resmi ilişkilerdeki duraksamayı ifade eden sosyo-kültürel sessizliktir. Dyne, Ang ve Botero (2003) ise sessizliği rıza gösterme, kendini koruma ve özgeci sessizlik olmak üzere üçlü sınıflandırma yapmıştır. Park ve Keil (2009)'a göre de üç tür sessizlik bulunmaktadır. Bunlardan ilki bilinçli sessizliktir. Bu sessizlik türünde çalışanlar bilinçli olarak sessiz kalırlar ve fikirlerini yansıtmazlar. İkinci tür sessizlik defansif (savunmaya dayalı) sessizliktir. Bu sessizlik türünde de çalışanlar kendi çıkarlarını korumak amacıyla sessiz

kalırlar. Son sessizlik türü ise toplu sessizliktir. Bu sessizlik türünde çalışanlar birlikte alınan kararlarla fikirlerini açıklamazlar ve susmayı tercih ederler.

Çakıcı (2008) yaptığı araştırmalarda sessizlik türlerini kabullenici, korumacı ve korunmacı olarak adlandırmıştır. Bu üç sessizlik türü sessizliğin 3K'si olarak literatüre geçmiştir.

Kabullenici sessizlik. Kabullenici sessizlik, işgörenlerin birtakım konu, problem ya da durumla ilgili alınan kararlara rıza göstermesi ve o konu hakkında düşünce ve görüşlerini söylememesi olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla bu sessizlik türünde çalışan iletişim kurmaktan kaçır ve durum ya da olaylar hakkında konuşmasının hiçbir işe yaramayacağını düşünerek sessiz kalmayı tercih etmektedir (Brinsfield, 2009). Kabullenici sessizlik kasıt taşıyan bir sessizlik türü olduğu için çalışan, örgüt içerisindeki mevcut durumdan kurtulmak için sahip olduğu alternatiflerin aslında farkındadır. Ancak herhangi bir nedenden dolayı bu durumdan kurtulmak için çaba harcamaz ve sessiz kalır (Zehir, 2011, Akt: Özüçağlıyan, 2015).

Bu sessizlik türünde, konuşmalar esnasında oluşabilecek olumsuz durumlara olan inanç yüzünden davranışlar giderek artan korku, öfke ve karamsarlık gibi duygular içermektedir (Blensinkopp ve Edwards , 2008).

Korumacı sessizlik. Korumacı sessizlik Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilmiş olup çalışanların bilinçli olarak başkalarını düşünme veya başka sebeplerden dolayı konu veya durum hakkında sahip oldukları düşünce ve görüşlerini örgütün yararını gözeterek söylememesi olarak tanımlanmaktadır. Bu sessizlik türü örgütsel vatandaşlığın alt boyutlarından diğerkamalık ile yakından ilişkilidir (Özgen ve Sürgevil, 2009). Diğerkamalık herhangi bir örgütte bireyin işle ilgili herhangi bir konuda örgütte bulunan diğer çalışanlara karşılıksız olarak yardım etmesi olarak tanımlanmaktadır (Podsakoff ve MacKenzie, 1994). Kısacası korumacı sessizlik diğer çalışanların iyiliğini düşünüp sessiz kalmayı tercih etmekle ilgilidir.

Korunmacı sessizlik. Korunmacı sessizlik, işgörenlerin birtakım konu ve durum hakkında sahip oldukları fikir ve görüşleri paylaştıklarında gelebilecek tepkilerden korktukları için kendini koruma isteğiyle kendi fikir ve görüşlerini açıklamaması olarak literatürde yer almaktadır (Dyne, Ang ve Botero, 2003). Çalışan kendini koruma amacıyla, içinde bulunduğu durumu değiştirmeye yönelik farklı düşüncelere sahip olsa da onları söylememe eğilimindedir (Pinder ve Harlos, 2001). Bireyin yöneticilerinden olumsuz geri dönütler alması bu sessizlik türünden bir davranış sergilemelerine yol açmaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005).

Örgütsel sessizlik kavramının kuramsal temelleri

Beklenti (bekleyiş, ümit) kuramı. Beklenti kuramı Yale Üniversitesi School of Management'tan Victor Vroom tarafından 1964 yılında literatüre kazandırılmıştır (Montana ve Charnov, 2008).

Beklenti kuramına göre bireyde bulunan kişisel özellikler ve çevresel koşullar ile bireyin davranışları kendiliğinden oluşur ve birey bu davranışlarına göre yönelir. Beklenti kuramının; yapılan iş sonucunda ortaya çıkan istekler anlamında beklenti, insanın kendisi için “bunu gerçekleştirsem karşılığında şunu elde ederim” düşüncesi anlamında araçsallık ve elde edilen sonuçların bireyin gözündeki değeri, ulaşmak istediği ödüle dair istekliliği anlamında hedeflerin ekiciliği (valans) olmak üzere üç temel ögesi bulunmaktadır (Kaplan, 2007).

Bu kurama göre eğer bir davranışın beklenen sonuçları getirebileceği ya da beklenmeyen sonuçları engelleyebileceği düşünülüyorsa ve birey davranış sonucunda olumlu bir durum oluşacağından eminse davranışı gösterme eğiliminde pozitif bir güdülenme oluşacaktır (Özcan, 2011). Beklenti içerisinde bulunan çalışanın örgütte problemleri açık bir şekilde dile getirmesinin işe yaramayacağını düşünmeye başlaması onun için sessizliğinin zamanla sessizliğe dönüşmeye başlayacağını habercisidir (Premeaux ve Bedeian, 2003).

Sessizlik sarmalı kuramı. Sessizlik sarmalı, Alman sosyolog Elisabeth Noulle – Neumann tarafından 1974 yılında sessizliğin meydana gelişini ve bu süreçte nasıl bir yol izlediği hakkında bir fikir vermek amacıyla oluşturulmuştur (Noelle-Neumann, 1974).

Eğer bir fikir toplum içinde popülerlik kazanırsa bu fikri savunanların sesleri daha yüksek ve cesur çıkmaya başlar. Bu tür fikirlere literatürde “Climate of Opinion” yani düşünce iklimi denilmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003). Eğer bir fikir toplum içinde zamanla değer kaybediyor ise bu sefer de bu fikri savunanların sesleri gittikçe kısılır ve bir süre sonra bu fikri savunanlar susmak zorunda kalırlar. Bu yüzden insanlar yaşadıkları toplumu gözlemleyip yaygın fikirleri bulmaya çalışırlar (Yanık, 2012). Bu durum ister istemez insanları sosyal medyayı aktif olarak kullanıp benimsenen düşüncelerin ne olduğunu öğrenmeye ve böylece topluma ayak uydurmaya iter.

Bowen ve Blackmon (2003), araştırmalarında kişilerin başkaları tarafından desteklendiğinde konuştuklarını, desteklenmedikleri zaman ise sessiz kaldıklarını belirtmiştir. Örgüt içerisinde çalışanların görüş ve fikirlerini paylaşmaması örgütün gelişimini olumsuz yönde etkilemektedir (Pinder ve Harlos, 2001).

Maliyet – fayda analizi kuramı. Çalışanları sessiz kalma veya kalmama arasında tercih yapmaya iten kuramlardan biri maliyet – fayda analizi kuramıdır. Bu kurama göre çalışanlar konuştuklarında elde edebilecekleri fayda ile zararları düşünerek bir seçim yaparlar. Enerji ve zaman kayıpları kaybedilecek direk bedellerdir. Dolaylı bedeller ise azalan imajlar, itibar kayıpları (Dutton, Ashford, O'Neil, Hayes ve Wierba, 1997), görüşe karşı çıkanların yapacağı misillemeler, giderek büyüyen karşıt görüşlerin oluşturacağı çatışmalar yoluyla fikirlerine değer verilmeyen kişilerde oluşabilecek psikolojik rahatsızlıklardır (Premeaux, 2001). İşinde ilerleyememe veya işinden olma da yine ödenecek bedellerin arasında olacaktır (Çakıcı, 2007).

Çalışanlar çalışma öncesinde ve esnasında nasıl davranacaklarına dair bir plan yaparlar. Bu planlama çalışma esnasında konuşmaya ya da sessiz kalmaya yöneliktir ve çalışanlar

davranışlarının getireceği fayda ve maliyetin analizini yaparak tercihlerini buna göre yaparlar (Kahveci, 2010).

Kendini duruma/ortama uyarlama kuramı. Kendini uyarlama kuramı insanların ortamların durumlarına göre davranışlarını ortamdaki ortama biçimlendirmesiyle alakalıdır. Kendini uyarlama düzeyi yüksek bireyler, örgütlerinde olumlu izlenimler yaratma adına sosyal davranışlarını kasıtlı olarak biçimlendirme yoluna giden ve ortamdaki ipuçlarını kendi yararına kullanan kişilerdir. Örgütlerin kurallarına saygı duyarlar. Çevrelerindeki insanların önem verdiği konularda daha hassas davranmakta ve davranışlarını buna göre uyarlamaktadırlar. Kendilerini çok iyi tanıdıklarından çevrelerinde istenilen durumlara göre şekil alabilirler yani başka bir deyişle çok iyi oyunculardır. Söyleyecekleri sözlerin yaratabileceği kelebek etkilerini önceden görüp bir sözü söyleme konusunda bu tahmin ettiği sonuçlara göre ya konuşur ya da konuşmazlar. Kendini uyarlama yeteneği düşük bireyler ise, düşündükleri ile hissettiklerini yüksek bireylerden ziyade hemen yansıtırlar. Çevrenin onları nasıl gördüğü hakkında bir endişeleri yoktur. Bu bireylerin davranışlarını çevreye göre uyarlama yetenekleri yüksek bireylerden azdır. Konuşurken daha açık konuşabilmekte ve söylediklerinden çok fazla çekinmemektedirler (Premeaux ve Bedeian, 2003). Kendini uyarlama yeteneği yüksek olan bireyler bu özelliklerinden dolayı bazen örgütsel sessiz olabilmektedirler.

Bilişsel çelişki kuramı. İnsanlar; bilişsel bağlamda çelişki oluşturan biliş, duygu ve davranışlardan kaçınmaktadırlar. Bu yüzden biliş öğeleri arasında bir denge kurmak veya mevcut dengeyi korumak için enerji harcamaktadırlar. Leon Festinger (1957) bu bilişsel çelişki duygusunu herkesin yaşadığını ve bu duygudan kurtulmanın imkânsız olduğunu ifade etmiştir. Festinger (1957) bilişsel çelişki kavramını “kara tahtaya sürtülen tırnakların çıkarttığı rahatsız edici sestten kaçınmak nasıl mümkün değilse bilişsel çelişkiden de aynı şekilde kaçınmak mümkün değildir” diyerek ifade etmiştir. Bilişsel çelişki yaşandığında meydana gelen “stres” duygusundan, hissinden uzak durmak için davranışlarımızı şekillendirme yoluna başvururuz.

Konu ne kadar önemliyse inançlar ve davranışlar arasındaki mesafe, hissedilecek çelişki hissini arttıracaktır. Dolayısıyla bilişsel çelişki kuramı aslında inançların ve davranışların arasındaki yakınlık-uzaklık ilişkisinden başka bir şey değildir. Bir başka deyişle bireyin inançları ile yaptıkları birbirine paralellik göstermiyorsa birey çelişkiye düşmüş demektir. Bu çelişkinin sonucunda birey yüksek bir stres altında kalır (Festinger, 1957).

Festinger (1957) bilişsel çelişki kuramını desteklemek üzere bazı hipotezler öne sürmüştü ve kuramını bu hipotezlerle desteklemiştir. Birinci hipotezi “Seçici olmak çelişkiyi engeller.”dir. Bu hipoteze göre bireyler çevrelerini düşünce yapılarına uygun olan tercihlerle düzenlerler. Çevresindeki bireyleri, seçtikleri meslekleri, izleyecekleri filmleri tarzlarına göre belirlerler ve böylece bilişsel olarak çelişki yaşama olasılıklarını azaltırlar. İkinci hipotezi “Karar sonrası çelişki hissi kendine güven ihtiyacı yaratır.”dır. Bu hipoteze göre de seçici olmak çelişkiyi tamamen ortadan kaldırmaz. Kararın verilmesinden sonra da bilişsel çelişki meydana gelebilmektedir.

Festinger (1957)’a göre çelişkiyi arttıran 3 temel etken vardır:

1. Konunun önemi
2. Seçilebilecek iki seçeneğin birbirine benzer nitelikte veya yakın olması.
3. Seçilen seçeneğin doğruluğu hakkındaki düşünce.

Bireyler verdikleri kararın doğru olduğuna inanmak için kendilerine destek ararlar. Bu yüzden aynı fikirde oldukları kişilerle bir arada bulunmaktan huzur duyarlar. Bu ortamlarda bireyler var olan güven duygusuyla düşüncelerini açıklamaktan çekinmezler (Festinger, 1957).

Üçüncü hipotez “Davranışı haklı gösterme çabası ne kadar az olursa tutumdaki değişme de o denli çok olur.”dur (Festinger, 1957). Festinger (1957)’in bilişsel çelişki kuramı, insanların davranışlarını değiştirmenin tutumlarını değiştirmekten, tutumlarını değiştirmenin de insan davranışlarını değiştirmekten geçtiğini öne sürmektedir (Yanık, 2012). Dolayısıyla iki inançtan herhangi biri diğerinin tersini gerektiriyorsa bilişsel bir çelişki oluşur. Bu durumda çelişkinin

giderilip bireyin bilişsel uyuma ulaşması şarttır. Birey yaşadığı çelişkiden üç türlü kurtulabilir: Birey davranışı eyleme dökmeyip ortaya çıkarabileceği etkilerden kurtulabilir. Davranışı sergilediğinde ortaya çıkabilecek durumların kendisi için çok kötü olamayacağı konusunda kendini inandırabilir. Davranışı meşru kılan ve nedenlerini açıklayan düşünceleri savunabilir (Festinger, 1957).

Planlı davranış kuramı. Ajzen ve Fishbein (1970) tarafından ortaya konulan düşünülmüş eylem kuramının bir üst versiyonudur. Düşünülmüş eylem kuramında bireyin bir davranışı sergileyip sergilemeyeceğini belirleyen o davranışa ilişkin tutumudur. Davranışa yönelik tutum başkalarının davranışa dair düşüncelerinden etkilenebilir. Düşünülmüş eylem kuramına davranış için kontrol mekanizması eklendiğinde planlı davranış kuramı ortaya çıkmaktadır. Düşünülmüş eylem kuramı bireyin sadece kontrollü davranışlarını açıklarken planlı davranış kuramı bireyin kontrolü dışındaki davranışları da açıklayabilmektedir. Planlı davranış kuramı, bireyin bir davranışı gerçekleştirmek için ne kadar istekli olduğuyla ilgilenir ve birey ne kadar istekliyse davranış o oranda gerçekleşecektir (Bayram, 2010).

Abilene paradoksu. Bireyler içinde buldukları gruplarda kendi fikir ve görüşlerinin, grupta bulunan diğer bireyler tarafından benimsenmeyeceği düşüncesiyle sessiz kalma eğilimi gösterirler ve ahengi bozmamak için gruptaki ortak görüşü benimserler. Abilene Paradoksu, bireylerin içinde buldukları gruplarda kendi fikir ve görüşlerini, grupta bulunan diğer bireylerin önemsemeyeceği düşüncesi ile görüşlerini açıklamaktan korktuklarını belirtmektedir. Hatta grupta bulunan her birey bu düşünceye sahip olabilmektedir. Bireyin kendi fikri grubun ortak fikriyle örtüşmezse birey oluşturulan grup kararına karşı çıkmaz. Birey grup üyeleriyle birlikte hareket eder, bu yüzden grupta bir görüş birliği oluşur (Harvey, 1988).

Abilene Paradoksu ile literatürdeki örnek şu şekildedir;

“Coleman (nüfus 5607), Texas’ta, bir temmuz günü öğleden sonra hava özellikle sıcaktı. Sıcaklık Walgreen’s Rexall Ex-Lax sıcaklık göstergesine göre 104 derecedeydi. Buna ek

olarak rüzgâr evin içinden ince taneli Batı Texas üst topraklarına doğru esiyordu. Ancak öğleden sonraya hala katlanılabiliyordu. Tabii potansiyel olarak eğlenceli geçerse. Arka verandayı gören bir klima vardı. Soğuk bir limonata vardı. Ve nihayet eğlence başlıyordu. Domino oynayacaktık. Hava şartları oyun için biçilmiş kaftandı. Oyun arada sırada oynanan bir oyun olduğundan biraz daha fazla fiziksel çaba harcamayı gerektiriyordu. Kolları masanın üzerinde uygun perspektifle yerleştirip telaşsız bir hamle yapmak gerekiyordu. Fakat Coleman’da sıcak bir pazar günü için bu kabul edilebilir bir şeydi. Kayınpederim birdenbire “Hadi arabaya binip Abilene’de bir kafeteryada yemek yiyelim.” dedi. “Ne! Abilene’e git. Hem de bu toz fırtınası ve sıcakta. Tam 53 mil ve kliması olmayan bir 1958 Buick’le.” Fakat karım “Harika bir fikir gibi görünüyor. Ben gitmek isterim doğrusu. Peki ya sen Jerry?” dedi. Kendi tercihlerimin dışında kalarak “Kulağa iyi bir fikir gibi geliyor.” cevabını verdim ve “Umarım annen de gitmek ister.” diye ekledim. “Tabii ki gitmek istiyorum.” dedi kayınvalidem. Uzun zamandır Abilene’de bulunmamıştım. Böylece arabaya bindik ve Abilene’e gittik. Tahminlerim gerçekleşmişti. Sıcaklık dayanılmazdı. Geldiğimizde ince bir çimento tabakası gibi tozlar terimizle karışıp her yanımızı kaplamıştı. Kafeteryadaki yiyecekler midemizde antasit (dişlerdeki nane ferahlığı benzeri bir duygu yaratan ilaç türü) etkisi yapmıştı. Dört saat ve 106 mil sonra terli ve yorulmuş olarak Coleman’a döndük. Verandadaki klimanın önünde uzun süre sessizce oturduk. Sonra hem muhabbet olsun hem de sessizlik bozulsun diye “Harika bir yolculuktu, değil mi?” dedim. Kimse konuşmadı. Sonunda kayınvalidem iğretiyle karışık “Eh, gerçeği söylemek gerekirse, hiç hoşuma gitmedi bu iş ve burada kalmayı tercih ederdim doğrusu. Eğer hepiniz bana baskı yapmasaydınız gitmezdim.” dedi. “Ne demek hepiniz?” dedim. “Ben de gitmek istememiştım. Sadece geri kalan herkes mutlu olsun diye gidelim demiştım. Suçlu sensin.” dedim. Karım şoka uğramış gibi görünüyordu. “Bana sakın suçlu demeye kalkma Jerry. Sen, annem ve babam gitmek

istediniz ve ben de siz mutlu olun diye kabul ettim. Bunun gibi bir sıcakta dışarı çıkmak için deli olmak lazım.” dedi. “Cehennem.” dedi babası dışarıyı kastederek ve ekledi “Birincisi Abilene’e gitmeyi hiç istemiyordum. Sırf gözüme siz sıkılmış gibi görüldünüz diye gidelim dedim. Zaten çok nadir gidiyorsunuz diye söyledim. Emin olun başka bir domino oyunu oynamayı ve buzlukta kalan yemekleri yemeyi tercih ederdim.” dedi. Suçlamalar bitince hepimiz sessizce oturduk. Kendi irademizle fırına benzer sıcaklıktaki toz fırtınasında bir kafeteryanın tatsız yiyeceklerini yemek için 106 mil yol yapmıştık. Aslında hiçbirimiz Abilene’e gitmeyi istemiyormuşuz. Daha doğru yaptığımızı düşündüğümüz için yapmak istediklerimizin tam tersini yapıp Abilene’e gittik. Tüm bu durum bana hiç mantıklı gelmiyor. En azından şimdi hiç mantıklı gelmiyor. Ancak Coleman’daki o günden beri birçok grubun üyesi oldum ve bu grupları gözlemledim. Ya bu gruplar yan geziler düzenlediler ya da bizim Abilene’e gittiğimiz gibi farklı yerlere yolculuk yaptılar. Ve bu yolculukların hem insanlar açısından hem de ekonomik açıdan kaybı her zaman Abilene gezimizden daha fazla oldu.” (Harvey, 1988)

Bu örnekteki gibi herkes sorun yaratan biri olarak görünmek istememektedir ancak başkalarının aldığı kararları desteklemektedir ve grubun hiçbir üyesi sesini çıkartmamaktadır. Bu durumun oluşmasına hiç kimse bireysel olarak sebep olmamaktadır. Bireyler arasındaki iletişim eksikliği, gruptaki kişilerin gerçekte istemedikleri bir eylemi yapmalarına sebep olmuştur (Dyne, Ang ve Botero, 2003).

Duygusal olaylar kuramı. Weiss ve Crapanzano tarafından ileri sürülen duygusal olaylar kuramı, örgüt içerisinde yaşanan olayların sebep ve sonuçlarını inceleyerek, bu olayların bireylerin davranışlarına, duygularına ne ölçüde etki ettiğini ortaya koymaya çalışmaktadır (Duman, 2004). Bu kurama göre, bireylerin yaşamış oldukları tecrübelerin ve etkisi altında kaldıkları olayların kişilerin davranışlarına ve duygularına etki etmesi bireyleri sessizliğe itebilmektedir.

Atfetme kuramı. Atfetme ya da nedensellik kuramı, bireylerin kendisinin ya da başkalarının davranışlarının altında yatan sebepleri anlama temeline dayanmaktadır. Bu kurama göre bireyler önce davranışların nedenlerini belirlemekte, ardından bu davranışlara verecekleri tepkileri planlamakta ve son olarak da sürecin tamamını yöneten genel ilke ve kurallar oluşturmaktadırlar. Bireyler de sessiz kalmadan önce sessiz kalmalarını gerektiren bir durumun olup olmadığını anlamaya çalışırlar, eğer böyle bir durum mevcutsa sessiz kalma davranışında bulunurlar ve bu tür durumlara sessiz kalma davranışlarını genellerler. (Duman, 2004).

Mum etkisi. Mum etkisi, çalışanların ya da yöneticilerin olumsuz olduğunu düşündükleri herhangi bir bilgi veya mesajı vermekten çekinmeleri temeline dayanır. Bu etkiye göre, çalışanlar iş arkadaşlarının hoşuna gitmeyeceği bir bilgiyi paylaşmaktan kaçmakta ve sessiz kalmaktadırlar. Örneğin bir kurumda, kurumdaki arkadaşlarıyla ilgili üst yönetime bilgi verecek bir çalışan kendini rahatsız hissedebilmektedir. Aynı şekilde çalışmasından memnun olunmayan bir çalışana, yöneticinin olumsuz geribildirimde bulunmaktan kaçınması da mum etkisine örnek olarak gösterilebilir (Rosen ve Tesser, 1970).

Nezaket kuramı. Nezaket kuramı, Brown ve Levinson tarafından 1978’de oluşturulmuştur. Bu kuram nezaket kuramı alanında yapılmış çalışmaların temelini oluşturmaktadır. Brown ve Levinson’un nezaket kuramının ana ögesi “yüz” kavramıdır. Yüz herkesin sahip olduğu ve herkesin fark etmesini umduğu bireyin kendi değerini ve öz imajını yansıtan bir parçasıdır. Negatif nezakette, bir kimse eylem özgürlüğüne sahip olmak istemektedir. Pozitif nezakette ise bir kişi sevilmeye ve anlaşılmaya ihtiyaç duyduğundan saygı görmek istemektedir. Bu yüzden insan ilişkilerinde olumlu bir ilişki şarttır (Brown ve Levinson, 1987). Pozitif nezakette sessizlik, dayanışma ve karşılıklı anlayış anlamına gelirken negatif nezakette araya mesafe koyma anlamına gelmektedir (Çakıcı, 2007).

Sağır kulak sendromu. Sağır kulak sendromu, çalışanların iş yerinde karşılaştıkları sorunlar karşısında duyarsız kalarak herhangi bir yorumda bulunmamaları durumudur. Bu

durum zamanla kalıplaşarak o kurumun özelliği haline gelmektedir. Sağır kulak sendromunu meydana getiren üç faktör bulunmaktadır. Bu faktörler yetersiz ve niteliksiz örgütsel politikalar, yönetsel gerekçeler ve tepkiler ve örgütsel özelliklerdir (Pierce , Smolinsky ve Rosen, 1998).

Eşitlik kuramı. J. S. Adams'ın 1963 yılında geliştirdiği bu kurama göre, çalışanlar örgüt için ortaya koyduğu çabaları diğer çalışanların çabalarıyla karşılaştırdıklarında kendisine haksızlık ya da eşitsizlik yapıldığını düşünebilmektedir. Bu düşünce ile kendini işe vermeme, işle bütünleşmeme veya işten ayrılma gibi davranışlar sergileyebilmektedirler. Örgütsel sessizlik davranışı da algılanan eşitsizliğe karşı verilen bir tepki olarak karşımıza çıkan davranışlardandır (Aktaş ve Şimşek, 2015).

Başarma ihtiyacı kuramı. McClelland'ın başarma ihtiyacı kuramına göre, çalışanların ilişki kurma, güç kazanma ve başarma gibi temel ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu nedenle çalışanlar başarılı olmak ve başarılı görünmek adına kendisini başarısızlığa götüreceğini düşündüğü davranışlardan kaçınmaktadırlar. Çalışan için başarılı olarak bilinme imajını sürdürmek çok önemli olduğundan kişi örgütle ilgili sorunları konuşmaktan kaçınıp sessiz kalmayı tercih etmektedir (Aktaş ve Şimşek, 2015).

Örgütsel sessizliğin nedenleri. Çalışanların örgütsel konular veya sorunlar hakkındaki düşüncelerini kasıtlı olarak kendilerine saklamalarının birçok sebebi vardır. Bu sebepler sessiz kalmalarına sebep olan kaynaklara göre bireysel, örgütsel ve yönetsel başlıkları altında aşağıda incelenmiştir.

Bireysel nedenler. Morrison, Milliken ve Hewlin (2003), çalışanların arkadaşlarıyla ilgili olan konularda olumsuz bir tutum sergilemelerinin arkadaşlar arasındaki ilişkiyi zedeleyeceğini, bu yüzden çalışanların bu durumdan korktuklarını ileri sürmektedirler. Bu çalışanlar, mevcut problemleri açıkça ifade etmenin bir işe yaramayacağını, herhangi bir geri dönüt alamayacaklarına inanmaktadırlar. Konuştuklarında işlerinden olabileceklerine, terfi alamayacaklarına veya engellerle karşılaşacaklarını düşünmektedirler. Çalışanların yaşadıkları

bu korkunun sebebi arkadaşlarıyla aralarındaki iletişim kopukluğu olabilir. Çalışanların çalışma ortamlarında birbirlerini yeterince anlayamamaları, fikirlerini tam olarak aktaramamaları aradaki ilişkilerin bozulması korkusunu da gündeme getirmektedir.

Psikologların “sessiz etki” olarak ifade ettikleri sessiz kalma durumu sonucunda çalışanlar dışlanma korkusuyla da yüzleşmek zorunda kalacaklardır. Dışlanma korkusuna sahip çalışanlar bir süre sonra kendilerini etkileyebilecek olası zararların önüne geçebilmek ve sosyal anlamda dışlanmamak için çoğunluğun benimsediği fikirleri kabullenmek zorunda kalacaklardır. Bu durumda bu çalışanlardan yüksek performans göstermelerini beklemek pek mümkün değildir (Bowen ve Blackmon, 2003).

Örgütlerde çalışanlar ile yöneticiler arasında bulunan iyi ilişkiler çalışanların dışlanma korkularının yok olmalarını sağlamaktadır. Bu yüzden örgütlerin gelişim gösterebilmesi ve yenilikçi bir yapıya sahip olmaları için, yöneticilerin çalışanların sorunlarını dinlemesi ve onlara her konuda yardımcı olması gerekmektedir (Kahveci, 2010).

Değişimin her alanda olduğu dünyada çalışanların organizasyonlarda inisiyatif alma, rahat bir şekilde konuşma ve görev paylaşımı istekleri zamanla artmaktadır. Buna rağmen çalışanlar örgüt içerisinde düşüncelerini ifade etmekten korktukları, dışlanma korkusu yaşadıkları, sorun çıkaran kişiler olarak görülmek istemedikleri için düşüncelerini rahatça açıklayamamaktadırlar (Vakola ve Bouradas, 2005). Ancak örgütlerin devamlılığının sağlanabilmesi için örgütlerde bulunması gereken temel özelliklerden biri örgütlerin fikirlerini açıkça söyleyebilen çalışanlara sahip olmasıdır.

Örgütsel nedenler. Örgütlerin yaşam tarzlarını yansıtan örgüt kültürü kavramı, okullarda yönetici ve öğretmenlerin ortak hareket etmesini sağlayan bir yapıdır. Bu yapıyı oluşturan değerlerin ve normların güçlülüğü arttıkça yönetici ve öğretmenlerin uyumlu çalışması da kolaylaşacaktır. Aksi takdirde örgüt kültürü zayıf bir okulda personeller arası iletişim zayıf olacağından örgütsel sessizlik kendiliğinden ortaya çıkacaktır (Çelik, 2000).

Örgütlerin bireysel kişilikleri olan örgüt iklimleri, örgütü oluşturan kişilerin örgütte hissettikleri ve algıladıkları özellikleri yani örgütün psikolojisini anlatan bir kavramdır. Her örgütün kendine has olan iklimi, örgütteki insan ilişkilerinden etkilenir. Okullarda da açık bir iklimin bulunması öğretmenlerin iş doyumlarını arttıracığından sessiz kalma davranışlarını azaltır (Çelik, 2000).

Örgütteki çalışanlar sessizliği bir kültür haline getirdikçe, örgütte kolektif olarak oluşturulmuş bir sessizlik iklimi oluşur. Bu sessizlik iklimi örgüt içi uyumu bozar ve çalışanlar sessiz kalmazlarsa kendileri için sorun oluşabileceğini bildiklerinden sessizliği bir kaçış yolu olarak kullanırlar (Bowen ve Blackmon, 2003). Çalışanlar adalet algıları ile ilgili bir sorun yaşadıklarında ya bu sorunu oluşturan örgütsel süreçlere karşı çıkmaktadırlar ya da tükenmişlik, öğrenilmiş çaresizlik gibi sebeplerden ötürü örgütsel süreçlere karşı sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Şeşen ve Basım, 2010).

Çalışanların yöneticileri ile kaliteli ilişkiler kurmaları, örgütte sosyalleşmeleri bakımından çok önemlidir. Yöneticiler çalışanların örgüte uyum sağlamalarını kolaylaştırabilir, yaşadıkları stresi azaltabilir, herhangi bir konuda bilgi edinmelerine yardımcı olabilir ve çıkabilecek sorunlara karşı anlayışlı olabilirler. Böylece çalışanın örgüte olan bağlılığı ve sadakati artmakta ve örgütsel sessizlik davranışları yerini sesliliğe bırakabilmektedir (Noe, 2009).

Yönetmel nedenler. Yapılan araştırmalar çalışanların özellikle teknik ve politik konularda konuşmalarının sık sık engellendiğini göstermektedir. Örgütlerdeki yönetim mekanizmaları sorunların açıkça konuşulmasından pek hoşlanmamaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki güç dengesizliğinin olduğu veya cinsiyet, yaş, etnik kimlik gibi farkların belirgin olduğu örgütlerde çalışanlar arasındaki sessiz kalma durumu artar (Morrison ve Milliken, 2000). Bunun sebebi yöneticilerin kendilerini yenilememesi ve bir süre sonra yönetici ve çalışanların arasında oluşan güvensiz çalışma

ortamıdır (Ruçlar, 2013). Bu çalışma ortamında özellikle bir konuda karar verirken yaşanan süreç, yönetimin alan yetersizlikleri, yapılan adaletsiz paylaşımlar, düşük organizasyon performansı ve bu performans sonucunda oluşan örgütsel verimsizlik üzerinde tartışılmaması gereken konular arasında yer almaktadır. Çalışanlar bu konulardaki problemler hakkında konuştuklarında cezalandırılacaklarına inanmaktadırlar (Morrison ve Milliken, 2000).

İşyerinde psikolojik olarak yapılan şiddete karşılık gelen “mobbing” kavramı, yöneticilerin ve çalışanların birbirlerini sözlü bir şekilde taciz etmeleri, her türlü yolla birbirlerini huzursuz edecek biçimde davranmaları yani bir nevi psikolojik şiddetin örgüt ortamındaki uygulamalarıdır. Mobbing, kurum içerisindeki öfke düzeyinin artmasına, sürekli tartışmalı geçen bir örgüt iklimi havasına neden olmaktadır. Böylece çalışanların iş doyumunu olumsuz etkilenmekte ve bu durum uzun süre devam ettiğinde kişinin kendini örgütsel yaşamın dışına atmaya çalışmasıyla sonuçlanacaktır (Tınaz, 2006).

Çalışanların düşüncelerini açıklarken aldığı olumsuz geri dönütler ilerleyen zamanlarda benzer durumlarda düşüncelerini açıklamamalarına yani çalışanların sessiz kalmalarına yol açmaktadır. Premeaux ve Bedeian (2003)’in yaptıkları araştırmalar sonucunda belirttiği üzere sessizlik davranışının en önemli sebeplerinden biri “tepkilerden korkmak”tır. Oysaki çalışanlar veya yöneticiler korkusuz bir şekilde düşüncelerini açıklayabilmeyi istemektedirler (Morrison ve Milliken, 2000).

Örgütsel sessizliğin sonuçları. Örgütlerde sessizlik davranışları örgütün işleyişini ve faaliyetlerini etkileyerek örgütte meydana gelebilecek hataların tespiti ve çözülmesinde sağlıklı bir geri bildirim mekanizması oluşmasını önleyecek ve bu davranışlar farklı bakış açılarıyla geliştirilen düşüncelerin önünü tıkayacaktır (Morrison, Milliken ve Hewlin, 2003).

Çalışanların sessiz kalmasının önüne geçilemediği örgütlerde,

- Çalışanlar iletişimsizlik nedeniyle birbirlerinden uzaklaşacaklardır.
- Çalışanların örgüte olan bağlılıkları azalacak ve örgütün verimliliği düşecektir.

- Çalışanların güven ve güdülemeleri azalacak ve çalışanlar işe yabancılaşacak, duyarsızlaşacak, çalışanların stres düzeyleri artacaktır.
- Çalışanların yaratıcılığı engellenecektir.
- Örgüt ve çalışanlar değişime uyum sağlayamayacaktır.
- Örgüt, problemlerin konuşulmamasının getirdiği bir örgütsel sessizliğin kültür haline gelmesiyle karşı karşıya kalacaktır (Özgen ve Sürgevil, 2009).

Sessizliğin çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri de mevcuttur. Sessizliğin örgütsel sonuçları; işgörenlerin düşüncelerinin aktif olarak değerlendirilmemesi, problemlerin göz ardı edilmesi, olumsuz geribildirimlerden uzak durulması, bilgilerin süzgeçten geçirilmesi ve problemlere bir karşılık verilmemesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bunlar gibi tüm davranışlar örgütte sağlıklı kararlar alınmasını, örgütün ilerleyebilmesini ve örgütte performans artışı yaşanmasını engelleyebilmektedir. Sessizliğin bireysel sonuçları ise, çalışanlarda düşük motivasyon, tatminsizlik ve düşük bağlılıktır. Bunlara ek olarak sessizlik çalışanlar üzerinde psikolojik sorunlara, pasif kalmaya ve örgütten ayrılmalara kadar giden olumsuz durumlara da sebep olabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000).

İlgili çalışmalar

Cam tavan sendromu konusunda yurtiçinde yapılmış çalışmalar

Eroğlu Toraman (2011) “Eğitim Örgütlerinde Kadınların Yönetmel Konuma Yükselmelerinde Cam Tavan Etkisi” başlıklı yüksek lisans tezinde; her eğitim örgütünde bir kadın yöneticinin bulunması gerektiği, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre iletişim açısından daha iyi olduğu, kadınların erkek yöneticilere oranla daha düzenli, demokratik ve adil, sorunlarda daha çözüm odaklı olduğu, kadınların toplumdaki rolünden dolayı okulun daha temiz ve bakımlı olmasını sağladığı, kadınların aile ve ev sorumluluklarını yöneticilikten uzak tuttuğu gibi olumlu sonuçlara ulaşmıştır. Buna rağmen kadın yöneticilerin kaprisli ve takıntılı olduğu, kadınların görünmez engellerle karşı karşıya olduğu ve toplumdaki erkek egemen

yapının ve aile-iş hayatının kadının ilerlemesinin önündeki en büyük engeller olduğu gibi olumsuz sonuçlara da ulaşmıştır. Araştırmada ulaşılan bir diğer sonuç ise kadınların müdürlük yerine müdür yardımcılığı konumunda bulunması gerektiğidir. Sonuçlar genellikle kadınların liderlik vasfı taşımadığı yönündedir. Katılımcıların çoğu çevrenin kadın yöneticiye yönelik önyargısı olduğu görüşündedir. Araştırmaya katılanların yarısından çoğu kadınların yönetsel konuma yükselmelerinde görünmez engellerin bulunduğu kanısındadır. Katılımcılara göre kadın yönetici sayısının az olmasının sebepleri; yaz tatilinin az olması, kadının ev işlerinin ve sorumluluklarının aksayacağı düşüncesidir.

Atan (2011) “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin Cam Tavana İlişkin Algılarının İncelenmesi” başlıklı yüksek lisans tezinde; eğitim sektöründe cam tavan algısının 51 yaş ve üzerinde ortaya çıktığı, stereotiplerin cam tavan algısının oluşmasında büyük bir etken olduğu, mesleki deneyimin cam tavanı etkileyen bir değişken olmadığı sonuçlarına ulaşmıştır.

Yılmaz (2013) “Kadın ve Erkek Eğitim Yöneticilerinin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Algıları: İstanbul İli Örneği” başlıklı yüksek lisans tezinde, eğitim yöneticilerine göre cam tavanın orta düzeyde olduğu, informal iletişim ağlarına katılmakta kadınların daha fazla cam tavan engeli yaşadığı, 41 yaş ve üstü eğitim yöneticilerinin 31-40 yaş aralığındaki eğitim yöneticilerinden daha yüksek cam tavan engeli yaşadığını, mesleki kıdemin cam tavanı etkileyen bir değişken olmadığı sonuçlarına ulaşmıştır.

Ergül Düz (2015) “Kadın Maarif Müfettişlerinin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Görüşleri” başlıklı yüksek lisans tezinde; kadın müfettişlerin neredeyse tamamının tekrar seçme şansı olsa müfettişlik seçebileceğini, görüşülen kadın müfettişlerin yarıdan fazlasının cinsiyete bağlı sorun yaşadığını, kadın müfettişlerin en çok önemsendiği konunun adaletli olmak olduğunu ve müfettiş olduktan sonra detaycılık gibi bazı özelliklerinin azaldığını, kadınların düzenli hayatı tercih etmelerinden dolayı sürekli yer değiştirmek istememelerinin kadınların

müfettişliği seçmemelerindeki nedenlerden olduğunu, erkek müfettişlerin kadınlara önyargılı yaklaştığından kadın müfettişlerin zorluklar yaşadığını ortaya koymuştur.

Kara (2015) “Kadınların Üst Düzey Yönetici Olmalarını Engelleyen Cam Tavan Sendromuna İlişkin Eğitim Yöneticilerinin Görüşleri” başlıklı yüksek lisans tezinde; tüm katılımcıların, kadın çalışanların tepe yönetime ilerlemelerinde cam tavan engelleriyle karşılaştıkları, yöneticilere göre cam tavan engellerinin bireysel faktörlerden kaynaklandığı, bireysel engellerde yöneticiliğe bakış açısının daha çok cam tavana sebep olduğu, örgütsel engellerde örgüt kültürünün ve politikalarının daha çok cam tavana sebep olduğu, toplumsal engellerde ise mesleki ayrımın daha çok cam tavana sebep olduğu gibi sonuçlara ulaşmıştır.

Tanrısevdi (2015) “Eğitim Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Cam Tavan Sendromu” başlıklı yüksek lisans tezinde; kadınların görev yaptıkları eğitim kurumlarına önemli katkılarda bulunduğunu, kadın yönetici sayısının azlığında toplumsal nedenlerin ağırlıklı olduğunu, kadın çalışanlar arasındaki rekabetin, informal iletişim ağlarına girememenin ve bir kadın olarak örgütte çalışanlar tarafından yeterince kabul görmemenin kadın yöneticilerin sıklıkla karşılaştıkları cam tavan engellerinden olduğunu ortaya koymuştur.

Erot (2016) “Antalya Devlet Okullarında Görev Yapan Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Sendromu Hakkında Görüşlerine İlişkin Nitel Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tezinde; kadınların yönetici olmayı kendilerinin seçtiğini fakat buldukları konumu planlamadıklarını, kadın yöneticilerin toplumsal rollerinden dolayı erkek yöneticilerle eşit şartlarda bulunmadıklarını ve bunun en büyük cam tavan engeli olduğunu, kadın çalışanların örnek alabileceği kadın yöneticilerin azlığının cam tavana sebep olduğunu ortaya koymuştur.

Bodur (2017) “İlköğretimde Görev Yapan Kadın Öğretmenlerin Karşılaştıkları Cam Tavan Engeller ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki” isimli yüksek lisans tezinde; cam tavan engellerine maruz kalan kadın öğretmenlerin kariyer basamaklarında yükselme isteğinin

bilincinde olmadıkları, yönetim kademesinin erkek çalışanlara daha uygun olduğunu kabullendikleri ve bunun neticesinde tükenmişlik yaşadıkları sonuçlarına ulaşmıştır.

Orbay (2018) “Ortaokul Yöneticilerinin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Algılarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşma Durumunun İncelenmesi” başlıklı yüksek lisans tezinde; cam tavan sendromuna kadınların erkeklerden daha fazla uğradığı sonucuna ulaşmıştır.

Kirişçi (2018) “Eğitim Yöneticilerinin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Görüşleri” başlıklı yüksek lisans tezinde; kadın çalışanların kendilerine yüklenen toplumsal rollerini yerine getiremeyeceklerinden korkmaları sonucunda kendilerini en çok bireysel olarak engelledikleri, rol çatışması yaşamaları ve yetersizlik hissetmelerinden dolayı yönetici olmaktan vazgeçtikleri sonuçlarına ulaşmıştır.

Aslan (2018) “Kadın Yöneticilerin Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromuna İlişkin Okul Yönetici Görüşlerinin İncelenmesi” başlıklı yüksek lisans tezinde; kadınların yükselirken hemcins desteği alamadıkları, erkeklerin informal ilişkileri daha aktif kullandığı, kadın yöneticilerin cinsiyetçi önyargılara maruz kaldığı sonuçlarına ulaşmıştır.

Cam tavan sendromu konusunda yurtdışında yapılmış çalışmalar

Lockwood (2004) “The Glass Ceiling Domestic and International Perspectives” başlıklı makalesinde; insan kaynaklarının seçtikleri bireylerin arasında örgüt kültürünü, çalışma politikalarını geliştirmek için kadın liderleri seçmelerinin önemli olduğunun ve bunun cam tavan engellerini kırabileceğinin altını çizmiştir.

Afza ve Newaz (2008) “Factors Determining the Presence of Glass Ceiling and Influencing Women Career Advancement in Bangladesh” başlıklı çalışmalarında; katılımcıların kurumlarında cam tavanın varlığına ilişkin olarak hemfikir olduğu, hoş görünümün, kuruma karşı tutumun, kariyer odaklılığın ve aile desteğinin kadınların kurumdaki kariyer gelişimini etkilediği sonuçlarına ulaşmıştır.

Ransdell (2014) “Women as Leaders in Kinesiology and Beyond: Smashing Through the Glass Obstacles” başlıklı makalesinde; bireylerin kendi alanlarında yükselmelerine zorluk çıkaran cam tavan engelleri ile ilgili farkındalıkları arttırmak ve bu engellerin bir kez ve herkes için parçalanması gerektiğine, bu alanda yapılacak çalışmaların arttırılmasını umut ettiğine, liderlik yolunda kadın ve erkeklerin eşit imkanlarda yarışmasının cam tavan engellerini yok edeceğine değinmiştir.

Örgütsel sessizlik konusunda yurtiçinde yapılmış çalışmalar

Bayram (2010) “Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik” başlıklı yüksek lisans tezinde; farklı ünvana, kıdeme, yaşa ve yönetim görevi yapıp yapmamasına göre akademisyenler arasında örgütsel sessizlik bağlamında anlamlı fark olduğunu gözlemlemiştir. Bu çalışmada akademisyenlerin örgütsel sessiz kalırken özellikle izolasyon korkusuyla hareket ettikleri sonucuna ulaşmıştır.

Kahveci (2010) “İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler” başlıklı yüksek lisans tezinde katılımcıların örgütsel sessizlik algısını yüksek olarak ölçmüştür. Ulaşılan sonuçlar neticesinde ilköğretim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenler düşüncelerini rahatlıkla dile getiremediklerini ve bunun sonucunda sessiz kaldıklarını belirtmişlerdir.

Kutlay (2012) “Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Adanmışlık ve Öz-Yeterliliklerinin Örgütsel Sessizlikleri Üzerine Etkisi” başlıklı yüksek lisans tezinde, örgütsel sessizliğin örgütsel adanmışlığı ve öz-yeterlilik düzeylerini etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Yanık (2012) “Örgütsel Sessizlik ile Güven Arasındaki İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tezinde; örgütlerde iletişim düzeyinin arttığı zaman savunmacı sessizlik davranışının azaldığını, 16-20 yıl süreyle öğretmen olarak çalışanların kurum içi iletişimi önemserken 21 yıl ve üstü süreyle öğretmen olarak çalışanların savunmacı sessiz kalmayı önemsemekte olduğunu ortaya koymuştur.

Kolay (2012) “Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki” isimli yüksek lisans çalışmasında, örgütsel sessizlik düzeyi orta olan katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerini de orta bulmuştur. Elde edilen sonuç endüstri meslek liselerinde çalışan öğretmen ve yöneticilerin zaman zaman duruma ve şartlara göre sessiz kalabildiklerini göstermektedir.

Karabağ Köse (2013) “İlköğretim Kurumu Öğretmenlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizlik ve Karara Katılımın Aracı Etkisi” başlıklı doktora tezinde, örgütsel sessizlik ile dönüşümcü liderlik ve örgütsel öğrenme arasında ters yönde anlamlı ilişkiler bulmuştur.

Gökçe (2013) “Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri: Maltepe İlçesi Örneği” başlıklı yüksek lisans tezinde; öğretmenlerin örgütsel sessiz kalmalarının nedenlerini ilişkileri koruma, kendini koruma ve korkma ile ilgisizlik ve boyun eğme olmak üzere üç başlık altında sıralamıştır.

Ruçlar (2013) “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Sakarya Üniversitesi Örneği” başlıklı çalışmasında, “tecrübe eksikliği” alt boyutunda araştırma görevlilerinin örgütsel sessizlik algılarının öğretim üyelerine göre anlamlı olarak daha yüksek çıktığı sonucuna ulaşmıştır. Bir diğer sonuç ise öğretim üyelerinin çalışma süresi arttığında örgütsel sessizlik algılarının azalmasıdır.

Daşcı (2014) “İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma (Mobbing) ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki” isimli yüksek lisans çalışmasında, dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışlarını sergileyen okul yöneticilerinin görev yaptığı okullarda çalışan öğretmenlerin yıldırma ile karşılaşma ve örgütsel sessizlik düzeylerinin azaldığını ortaya koymuştur. Buna ek olarak araştırma işlemci liderliğin, yıldırmanın ve örgütsel sessizliğin üzerinde dönüşümcü liderliğe oranla daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Algın (2014) “Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik” başlıklı yüksek lisans tezinde; öğretim elemanlarının konuşmalarında konuları ve kişileri sınırlandırdıklarını, genellikle bu yüzden sessiz kaldıkları, sessizliğin nedenleri ve olası sonuçları konusunda öğretim elemanlarının algılarında cinsiyet, unvan, idari görevde bulunup bulunmama, çalışma süresi ve görev yapılan fakülte değişkenlerine ilişkin anlamlı farklılıkların bulunduğu sonuçlarına ulaşmıştır.

Öztürk (2014) “Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” başlıklı yüksek lisans tezinde, öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık algılarının orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Karaman (2015) “Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki” isimli yüksek lisans çalışmasında; okul müdürlerinin zorlayıcı güç kullanımının, öğretmenlerin sessizlik davranışlarını arttırırken uzmanlık ve karizmatik güç kullanımının sessizlik davranışlarını azalttığını ortaya koymuştur.

Yüksel (2015) “Okul Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi” başlıklı çalışmasında, örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişkiler bulunduğunu ortaya koymuştur.

Özücağlıyan (2015) “Ortaokullarda Örgütsel Sessizlik: Kadıköy İlçesi Örneği” başlıklı yüksek lisans tezinde, öğretmenlerin sessizlik kararları üzerinde özellikle bireysel faktörlerin önemli olduğu sonucuna ulaşmıştır.

İşleyici (2015) “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Zonguldak İli Örneği” başlıklı yüksek lisans tezinde, örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında orta düzeyde anlamlı ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur.

Sevgin (2015) “Liselerde Çalışan Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Saptanması: Eyüp İlçe Örneği” başlıklı yüksek lisans tezinde;

bayanların erkeklere oranla, dil öğretmenlerinin (Türk Dili ve İngilizce) branş öğretmenlerine oranla daha fazla sessiz kaldığını ortaya koymuştur.

Özdemir (2015) “Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: İstanbul-Ümraniye İlçesi Örneği” başlıklı yüksek lisans tezinde; sınıf öğretmenlerinin okuldaki problemlerin aşılmasına yönelik görüş ve önerilerini kendilerine sakladıkları, üst yönetimin tutum ve davranışlarına göre görüş ve önerilerini paylaştıkları, düşüncelerinin üst yönetim tarafından önemsendiğini düşünen öğretmenlerin daha az sessizlik davranışı gösterme eğiliminde olduğu sonuçlarına ulaşmıştır.

Yangın (2015) “Etkileşim Adaleti ve Yöneticiye Güven ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki” başlıklı çalışmasında; ilköğretim kademesinde çalışan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının orta düzey olduğu, öğretmenlerin örgütsel sessizlik alt boyutlarında orta ve yüksek düzey algılara sahip oldukları, öğretmenlerin yöneticiye güven ve örgütsel sessizlik algıları arasında negatif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu, etkileşim adaleti ve yöneticiye güven değişkenlerinin örgütsel sessizlik davranışındaki değişimin %17’sini açıkladıkları sonuçlarına ulaşmıştır.

Paşa (2015) “Öğretmenlerin Yöneticiye Güven Düzeyleri ve Okul Yöneticisi Tarafından Sergilenen Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi” başlıklı yüksek lisans tezinde; müdürleri ile fikir ayrılığına düşen öğretmenlerin genellikle sessiz kalmayı tercih ettikleri, çalışanların yöneticiye duyduğu güven düzeyinin ve yöneticinin sergilediği etik liderlik davranışlarının artması durumunda örgütsel sessizliğin azaldığı sonuçlarına ulaşmıştır.

İlker Çitli (2015) “Örgütsel Sessizlik ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tezinde, korunmacı sessizlik düzeylerinde kadın ve erkek öğretmenler arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Ünlü (2015) “İlköğretim ve Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki” başlıklı çalışmada; alt boyutlar incelendiğinde, kabullenici sessizlik alt boyutu ile dağıtımsal adalet alt boyutu arasında, savunmacı sessizlik ile işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet alt boyutları arasında, korumacı sessizlik ile etkileşimsel adalet arasında düşük düzeyde pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunduğunu göstermiştir.

Çakal (2016) “Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılma ile Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki: Tekirdağ İli Örneği” başlıklı yüksek lisans tezinde, öğretmenlerin okul yönetimine katılıma yüksek düzeyde olumlu görüş belirttiklerini ve örgütsel sessizlik davranışı algılarının da orta düzeyde olduğunu ortaya koymuştur.

Şahin (2016) “Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki: İzmir İli Çiğli İlçesi Devlet İlkokullarına İlişkin Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tezinde; ilköğretim öğretmenlerinin yaşlarına, meslekteki ve okuldaki çalışma sürelerine göre örgütsel sessizlik ve seslilik arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Aydın (2016) “Ortaokul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Türleri ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları” başlıklı yüksek lisans tezinde; yöneticilerin kullanmış oldukları güç türleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı düzeyde ilişki olduğunu, yöneticilerin kullanmış oldukları güç türlerine ilişkin algıların artması durumunda öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının da artacağını ortaya koymuştur.

Yenel (2016) “İlkokul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Biçimleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki” başlıklı çalışmada; okul yöneticilerinin işlemci liderlik tarzı sergilemeleri durumunda öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarında azalma olduğunu, buna ek olarak öğretmenlerin

örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme durumlarının artması ile birlikte örgütsel sessizlik algılarının da azaldığını ortaya koymuştur.

Apak (2016) “Okul yöneticilerinin Gücü Kullanma Biçimleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki” başlıklı çalışmada, katılımcıların yaşa göre farklılaşmakla birlikte en çok korumacı sessizlik türünü kullandığını ortaya koymuştur.

Dönmez (2016) “Örgütsel Sosyalleşme ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki” başlıklı çalışmada; örgütsel sessizliğin izolasyon alt boyutunda erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlerden daha yüksek algı puanına sahip olduğu, idari görevi olmayan öğretmenlerin idari görevi olan öğretmenlere göre algı puanlarının daha yüksek olduğu, örgütsel sessizlik yükselirken örgütsel sosyalleşmenin azaldığı sonuçlarına ulaşmıştır.

Öncü (2017) “Okulöncesi Yöneticilerinin Algılanan Liderlik Stilleri ile Okulöncesi Öğretmenlerinin Yaşadıkları Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kırklareli İli Örneği” başlıklı yüksek lisans tezinde; okulöncesi yöneticilerinin algılanan liderlik stillerinin okulöncesi öğretmenlerinin yaşadıkları örgütsel sessizlik düzeyleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu, dönüşümcü liderlik stilini kullanan yöneticilerle çalışan okulöncesi öğretmenlerinin sessiz kalmadığını, etkileşimci liderlik stilini kullanan yöneticilerle çalışan okulöncesi öğretmenlerinin sessiz kaldığını ortaya koymuştur.

Ceviz (2017) “Ortaokul Öğretmenlerinin İşle Bütünleşme ile Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” başlıklı çalışmada; ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin orta olduğu, örgütsel sessizlik konusunda öğretmenlerin görüşlerinin en fazla okul yöneticisi boyutunda olduğu, örgütsel sessizliğin yönetici ve sessizliğin kaynağı alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark gösterdiği, İngilizce ve Türkçe dersi öğretmenlerinin diğer branş öğretmenlerine göre örgütsel sessizliğe ilişkin algılarının daha yüksek olduğu sonuçlarına ulaşmıştır.

Çolakoğlu (2017) “Yükseköğretim Kurumlarında Öğretim Elemanlarının Sahip Olduğu Duygusal Zekanın Örgütsel Sessizlik ve Duygusal Emek Davranışları ile Etkileşimi Üzerine Bir Çalışma: Anadolu Üniversitesi ve Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Örneği” başlıklı doktora tezinde; duygusal emeğin sessizliği azaltmadığı, duygusal emeğin örgütsel sessizliğin alt boyutlarından kabullenici sessizliği arttırdığı, duygusal zekanın örgütsel sessizliğin alt boyutlarından kabullenici ve savunmacı sessizliği azalttığı, bununla birlikte korumacı sessizliği arttırdığı sonuçlarına ulaşmıştır.

Güler (2017) “Ortaokul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlikleri Arasındaki İlişki: Antalya İli Manavgat İlçesi Örneği” başlıklı yüksek lisans tezinde; okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin algının yüksek olduğu, öğretmenlerin en çok örgüt yararına sessizliği kullandıkları ve öğretmenler tarafından en az kabul edilen sessizlik türünün tercih edildiği sonuçlarına ulaşmıştır.

Altınışik (2017) “Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Davranışları ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki” başlıklı yüksek lisans tezinde; öğretmenlerin sırasıyla korumacı sessizlik, kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik davranışı sergiledikleri, öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışı ile örgüt kültürü arasında doğrudan bir ilişki bulunmamasına rağmen boyutlar düzeyinde örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasında güçlü bağlar olduğu sonuçlarına ulaşmıştır.

Halbaw (2018) “Erbil Temel Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarıyla Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki” başlıklı çalışmada; öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında düşük, negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Gencer (2018) “Güç Merkezi Oluşturma Oyunlarının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sosyalleşmeye Etkisi” başlıklı doktora tezinde; katılımcıların en yüksek prososyal sessizlik alt boyutuna yönelik davranışlar sergilediği, savunma sessizliği alt boyutuna yönelik ise düşük

düzeide yanıt verdikleri, öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının branş değişkenine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği sonuçlarına ulaşmıştır.

Konakçı Güven (2018) “İlkokullarda Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Çalışma” başlıklı yüksek lisans tezinde, örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı düzeide bir ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Burulday (2018) “Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Tükenmişlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” başlıklı çalışmasında, yüksek lisans mezunu öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının lisans mezunu öğretmenlerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Kurtulmuş (2018) “Öğretmen Görüşlerine Göre Okullarda Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” başlıklı çalışmasında; öğretmenlerin örgütsel sessizlik algı düzeylerinin orta olduğu, örgütsel sessizliğin okul ortamı alt boyutunun orta seviye iken yönetici alt boyutunun yüksek seviyede olduğu, örgütsel sessizlik algısının yaş değişkenine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği sonuçlarına ulaşmıştır.

Örgütsel sessizlik konusunda yurtdışında yapılmış çalışmalar

Morrison ve Milliken (2000) “Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World” başlıklı makalelerinde; örgütsel sessizliği oluşturan değişkenleri tanımlamaya, kolektif olarak oluşturulan bu sessizliğin dinamiklerini keşfetmeye ve örgütsel sessizliğin oluşturduğu negatif sonuçların ne olduğunu açıklamaya çalışmışlardır.

Pinder ve Harlos (2001) “Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice” başlıklı makalelerinde; kötü muamele gören çalışanların neden sessizleştiği, bazılarının sessizliği nasıl kırdığı ve hangi şartlarda çalışanların sessiz kaldığı ve sessizliği nelerin güçlendirdiği ile ilgili bir model önermişlerdir. Ayrıca çalışmada

önerdikleri modelin insan kaynakları yönetimi ve gelecekteki araştırmalar için önemi tartışılmıştır.

Bowen ve Blackmon (2003) “Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice” başlıklı makalelerinde; eşcinsel gibi görünmeyen azınlık üyeleri için dışlanma korkusu ve tehdidinin özellikle güçlü olduğunu, bunun için de örgüt içerisinde ikinci bir dikey sessizlik sarmalının oluşturulması gerektiğini, alternatif sarmalların bireylerin örgütsel seslerini güçlendirebileceğini ileri sürmektedirler.

Dyne, Ang ve Botero (2003) “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs” başlıklı makalelerinde; sessizliğin üç türünün sesin yokluğu kadar basit kavramlar olmadığını, sessizliğin ve sesin çalışanlar için farklı sonuçlar doğurabildiğini, sessizliğin seslilikten daha belirsiz olduğunu ve çalışanların neden sessizliğe yönlendirildiğini aktarmaya çalışmışlardır.

Vakola ve Bouradas (2005) “Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation” başlıklı makalelerinde; yöneticilerin sessizliğe yönelik tutumlarının, sessizliğe yönelik üst düzey yönetim tutumları ve iletişim olanaklarının ilişkili olduğunu ve çalışanların sessizlik davranışını öngördüğünü, bu üç boyutun aynı zamanda örgütsel bağlılık ve iş doyumunu ile de ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

Park ve Keil (2009) “Organizational Silence and Whistle-Blowing on IT Projects: An Integrated Model” başlıklı makalelerinde; örgütsel yapıların, politikaların ve yönetsel uygulamaların çalışanların sessizliğine katkıda bulunduğunu ve bu üç faktörün çalışanların üstlerine fikirlerini açıklamalarını hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Bölüm II

Yöntem

Bu başlık altında sırasıyla araştırmanın modeli açıklanmış, araştırmanın evren ve örnekleme belirtilmiş, veri toplama araçlarına değinilmiş, verilerin analizi ve yorumu yapılmıştır.

Araştırma Modeli

Bu araştırma 2018-2019 eğitim öğretim yılında Tekirdağ ilinin Malkara ilçesinde bulunan ilköğretim ve ortaöğretim devlet okullarında çalışan öğretmenlerin cam tavan sendromu algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkinin saptanmasını amaçlamaktadır. Bu yüzden araştırmada var olan bir durum olduğu gibi betimlenmeye çalışıldığından araştırma “tarama modeli” şeklinde düzenlenmiştir.

Tarama modellerinde, geçmişte ya da şu anda devam etmekte olan bir durum olduğu gibi betimlenmeye çalışılmaktadır. Araştırmaya konu olan olay, birey ve nesne doğal haliyle var olduğu gibi tanımlanmaktadır. Bu olay, birey ve nesnelere değiştirilmeden ve hiçbir şekilde etkilenmeden ortaya koyulurlar. Burada önemli olan bilinmek istenen şeyin uygun bir şekilde gözlenip belirlenebilmesidir. Bu araştırma çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evrenle ilgili genel bir kanıya varmak için, evrenin tamamı ya da evrenden alınan bir örneklem grubu üzerinde yapıldığından genel tarama modelindedir. Ayrıca araştırmada iki veya daha çok değişken arasındaki birlikte değişimi belirleme amaçlandığından ilişkisel tarama modelindedir (Karasar, 2012).

Evren

Bu araştırmanın evrenini, 2018-2019 eğitim öğretim yılında Tekirdağ ili Malkara ilçesinde bulunan ilköğretim ve ortaöğretim devlet okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır.

Tablo 1

Evrendeki Okul ve Öğretmen Sayıları

Sıra Numarası	Okulun Adı	Kadın	Erkek	Toplam
1	Tekirdağ Malkara 75.Yıl İlkokulu	10	4	14
2	Tekirdağ Malkara Balabancık İlkokulu	2	2	4
3	Tekirdağ Malkara Batkın İlkokulu	3	3	6
4	Tekirdağ Malkara Erenler İlkokulu	12	4	16
5	Tekirdağ Malkara Fevzi Çakmak İlkokulu	12	2	14
6	Tekirdağ Malkara Hacıilbey İlkokulu	8	4	12
7	Tekirdağ Malkara Hemit İlkokulu	0	3	3
8	Tekirdağ Malkara Hüseyin Köse İlkokulu	8	7	15
9	Tekirdağ Malkara İrfan Macar İlkokulu	9	8	17
10	Tekirdağ Malkara Kozyörük İlkokulu	1	4	5
11	Tekirdağ Malkara Mehmet Akif Ersoy İlkokulu	9	4	13
12	Tekirdağ Malkara Müstecep İlkokulu	1	0	1
13	Tekirdağ Malkara Nurten Hüsniye Pullukçu İlkokulu	9	7	16
14	Tekirdağ Malkara Sağlamtaş İlkokulu	2	3	5
15	Tekirdağ Malkara Sağlamtaş Gazi İlkokulu	4	1	5
16	Tekirdağ Malkara Yörük İlkokulu	0	2	2
17	Tekirdağ Malkara Çınaraltı İlkokulu	1	0	1
18	Tekirdağ Malkara Şairnevi İlkokulu	8	3	11
19	Tekirdağ Malkara Atatürk Ortaokulu	21	13	34
20	Tekirdağ Malkara Balabancık Ortaokulu	2	3	5
21	Tekirdağ Malkara Batkın Ortaokulu	2	1	3
22	Tekirdağ Malkara Büyükşehir Belediyesi Orhan Öztrak Ortaokulu	4	9	13
23	Tekirdağ Malkara Hemit Ortaokulu	2	1	3
24	Tekirdağ Malkara Kozyörük Ortaokulu	5	4	9
25	Tekirdağ Malkara İmam Hatip Ortaokulu	8	3	11
26	Tekirdağ Malkara Merkez Ortaokulu	5	2	7
27	Tekirdağ Malkara Murat Erbay Ortaokulu	5	8	13
28	Tekirdağ Malkara Mustafa Uysal Ortaokulu	15	9	24
29	Tekirdağ Malkara Müstecep Ortaokulu	3	1	4
30	Tekirdağ Malkara Nurten Hüsniye Pullukçu Ortaokulu	11	11	22
31	Tekirdağ Malkara Sağlamtaş Cumhuriyet Ortaokulu	7	3	10
32	Tekirdağ Malkara Yörük Ortaokulu	1	1	2
33	Tekirdağ Malkara Şehit Selim Vural Ortaokulu	7	7	14
34	Tekirdağ Malkara Gazi Ömerbey Anadolu Lisesi	16	15	31
35	Tekirdağ Malkara Hüsniye Hanım Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	12	24	36
36	Tekirdağ Malkara Anadolu İmam Hatip Lisesi	10	6	16
37	Tekirdağ Malkara Anadolu Lisesi	17	20	37
38	Tekirdağ Malkara Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	17	9	26
TOPLAM		269	211	480

Tablo 1’de görüldüğü üzere Malkara ilçesinde ilkokullarda görev yapan 160, ortaokullarda görev yapan 174, liselerde görev yapan 146 olmak üzere 38 ilköğretim ve ortaöğretim devlet okullarında çalışan 269’u kadın, 211’i erkek toplam 480 öğretmen bulunmaktadır.

Örneklem

Bu araştırmada evrende bulunan okullar benzer amaçlı kümeler şeklinde düşünülerek örneklem seçimi küme örnekleme yöntemi ile yapılmıştır. Evrendeki bütün kümelerin yani okulların bütün elemanlarıyla birlikte eşit seçilme şansına sahip olmaları istendiğinden küme örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmada Malkara ilçesindeki bütün okulların topluca listesi çıkarılarak listeden yansızlık kuralına göre örneklem için yeterli sayıda okul seçilmiştir. Oransız küme örnekleme yöntemi ile elde edilen sonuçlar tüm Malkara okullarına genellenmiştir (Karasar, 2012).

Evrendeki eleman sayısı bilindiğinden örneklem büyüklüğü aşağıdaki formülle hesaplanmıştır.

$$n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N - 1) + t^2pq}$$

Bu formülde;

n = Örneklem alınacak birey sayısına

N = Evrendeki birey sayısına

t = t tablosunda bulunan değere $\alpha = 0,05$, s.d. = ∞ için t=1,96

p = İncelenecek olayın görülme olasılığına (Örneklem büyüklüğü hesaplanırken en büyük varyansı verecek şekilde seçilen en uygun p değeri 0,5’tir)

q = İncelenecek olayın görülmemeye olasılığına (1-p=1-0,5=0,5)

d = Örneklem hatasına ($\mp 0,05$) karşılık gelmektedir (Büyüköztürk vd., 2011).

Formülde N=480 alınıp hesaplama yapılırsa;

$$n = \frac{480 \cdot (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{(0,05)^2 \cdot 479 + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = \frac{460,992}{1,1975 + 0,9604}$$

$$n = \frac{460,992}{2,1579}$$

$$n = 213,62 \dots$$

$$n \approx 214 \text{ bulunur.}$$

Formülle evrendeki birey sayısının 480 olması durumunda örneklem olarak ihtiyaç duyulacak birey sayısının yaklaşık olarak 214 olduğu hesaplanmıştır.

Tablo 2

Örneklemdaki Okul ve Öğretmen Sayıları

Sıra Numarası	Okulun Adı	Kadın	Erkek	Toplam
1	Tekirdağ Malkara Batkın İlkokulu	3	3	6
2	Tekirdağ Malkara Erenler İlkokulu	12	4	16
3	Tekirdağ Malkara Fevzi Çakmak İlkokulu	12	2	14
4	Tekirdağ Malkara Hemit İlkokulu	0	3	3
5	Tekirdağ Malkara Hüseyin Köse İlkokulu	8	7	15
6	Tekirdağ Malkara İrfan Macar İlkokulu	9	8	17
7	Tekirdağ Malkara Mehmet Akif Ersoy İlkokulu	9	4	13
8	Tekirdağ Malkara Nurten Hüsnü Pullukçu İlkokulu	9	7	16
9	Tekirdağ Malkara Yörük İlkokulu	0	2	2
10	Tekirdağ Malkara Atatürk Ortaokulu	21	13	34
11	Tekirdağ Malkara Batkın Ortaokulu	2	1	3
12	Tekirdağ Malkara Büyükşehir Belediyesi Orhan Öztrak Ortaokulu	4	9	13
13	Tekirdağ Malkara Hemit Ortaokulu	2	1	3
14	Tekirdağ Malkara İmam Hatip Ortaokulu	8	3	11
15	Tekirdağ Malkara Murat Erbay Ortaokulu	5	8	13
16	Tekirdağ Malkara Mustafa Uysal Ortaokulu	15	9	24
17	Tekirdağ Malkara Nurten Hüsnü Pullukçu Ortaokulu	11	11	22
18	Tekirdağ Malkara Yörük Ortaokulu	1	1	2
19	Tekirdağ Malkara Gazi Ömerbey Anadolu Lisesi	16	15	31
20	Tekirdağ Malkara Anadolu Lisesi	17	20	37
TOPLAM		20	164	131

Tablo 2’de görüldüğü üzere araştırmanın örneklemini, 20 okulda bulunan 164’ü kadın, 131’i erkek toplam 295 öğretmen oluşturmaktadır.

Tablo 3

Örneklemdaki Okullara Dağıtılan Ölçek Sayısı, Dönen Ölçek Sayısı ve Yüzdeleri

Okulun Adı	Dağıtılan Ölçek Sayısı (Okulun Öğretmen Sayısı)	Dönen Ölçek Sayısı	%
Tekirdağ Malkara Batkın İlkokulu	6	5	83
Tekirdağ Malkara Erenler İlkokulu	16	15	94
Tekirdağ Malkara Fevzi Çakmak İlkokulu	14	11	79
Tekirdağ Malkara Hemit İlkokulu	3	3	100
Tekirdağ Malkara Hüseyin Köse İlkokulu	15	13	87
Tekirdağ Malkara İrfan Macar İlkokulu	17	14	82
Tekirdağ Malkara Mehmet Akif Ersoy İlkokulu	13	10	77
Tekirdağ Malkara Nurten Hüsnü Pullukçu İlkokulu	16	13	81
Tekirdağ Malkara Yörük İlkokulu	2	2	100
Tekirdağ Malkara Atatürk Ortaokulu	34	22	65
Tekirdağ Malkara Batkın Ortaokulu	3	3	100
Tekirdağ Malkara Büyükşehir Belediyesi Orhan Öztrak Ortaokulu	13	13	100
Tekirdağ Malkara Hemit Ortaokulu	3	3	100
Tekirdağ Malkara İmam Hatip Ortaokulu	11	10	91
Tekirdağ Malkara Murat Erbay Ortaokulu	13	10	77
Tekirdağ Malkara Mustafa Uysal Ortaokulu	24	18	75
Tekirdağ Malkara Nurten Hüsnü Pullukçu Ortaokulu	22	17	77
Tekirdağ Malkara Yörük Ortaokulu	2	2	100
Tekirdağ Malkara Gazi Ömerbey Anadolu Lisesi	31	23	74
Tekirdağ Malkara Anadolu Lisesi	37	25	68
TOPLAM	295	232	77

Tablo 3'te görüldüğü üzere araştırmanın örneklem büyüklüğü olan 214 yeter sayısına ulaşmak için 295 öğretmene dağıtılan ölçeklerden 232 tanesi geri dönmüştür. Dağıtılan ölçeklerin geri dönüş oranı %77'dir.

Tablo 4

Örnekleme İlişkin Demografik Veriler

Değişkenler	Kategoriler	n	%
Cinsiyet	Kadın	124	53.4
	Erkek	108	46.6
	Toplam	232	100
Yaş	20-24	12	5.2
	25-29	70	30.2
	30-34	61	26.3
	35-39	45	19.4
	40-44	19	8.2
	45-49	12	5.2
	50+	13	5.6
	Toplam	232	100
Kıdem	1-5	70	30.2
	6-10	75	32.3
	11-15	41	17.7
	16-20	22	9.5
	21+	24	10.3
	Toplam	232	100
Medeni Durumu	Evli	174	75
	Bekar	58	25
	Toplam	232	100
Eğitim Durumu	Lisans ve Öncesi	197	84.9
	Lisansüstü	35	15.1
	Toplam	232	100
Branş	Okulöncesi ve Sınıf	57	24.6
	Öğretmenliği		
	Sayısal	48	20.7
	Sözel	92	39.7
	Genel Yetenek	35	15.1
	Toplam	232	100

Tablo 4'te görüldüğü üzere araştırmanın örneklemini 124 kadın ve 108 erkek öğretmen oluşturmaktadır. Örnekleme oluşturan öğretmenlerin 12'si 20-24, 70'i 25-29, 61'i 30-34, 45'i 35-39, 19'u 40-44, 12'si 45-49 ve 13'ü 50+ yaş aralığında bulunmaktadır. Örneklemdaki öğretmenlerden 70'i 1-5, 75'i 6-10, 41'i 11-15, 22'si 16-20 ve 24'ü 21+ kıdem yılına sahiptir. Öğretmenlerin 174'ünün medeni durumu evli, 58'inin bekarıdır. Öğretmenlerden 197'si lisans ve öncesi, 35'i lisansüstü mezundur. Son olarak öğretmenlerden 57'si okulöncesi ve sınıf öğretmeni, 48'i sayısal ders öğretmeni, 92'si sözel ders öğretmeni ve 35'i genel yetenek dersi öğretmeni olarak çalışmaktadır.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan ölçek, 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde cinsiyet, yaş, kıdem, medeni durumu, eğitim durumu ve branş bilgilerinin yer aldığı kişisel bilgiler kısmı bulunmaktadır. İkinci bölümde 38 maddeden oluşan cam tavan sendromu ölçeği ve üçüncü bölümde ise 36 maddeden oluşan örgütsel sessizlik ölçeği bulunmaktadır.

Cam Tavan Sendromu Ölçeği. Bu çalışmada, Karaca (2007) tarafından geliştirilmiş ve “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma” adlı tezinde kullandığı ölçek ile veri toplanmıştır.

Bu ölçekte 5’li likert tipi olarak düzenlenmiş 38 madde bulunmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı ölçeği geliştiren tarafından kabul edilebilir oranın üzerinde olarak ölçülmüştür. Ölçekteki 38 madde 7 alt boyutla ilişkilendirilmiştir.

Tablo 5

Cam Tavan Sendromu Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Alt Boyutlara Göre Dağılımları

Alt Boyutlar	Madde Numaraları
Çoklu Rol Üstlenme	1-2-3-4-5
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	6-7-8-9-10-11-12
Örgüt Kültürü ve Politikaları	13-14-15-16-17-18-19-20
İnformel İletişim Ağları	21-22-23
Mentorluk	24-25
Mesleki Ayrım	26-27-28-29-30-31
Stereotipler	32-33-34-35-36-37-38

Ölçekteki 38 madde 5’li likert tipi ile düzenlenmiş olduğundan verilerin analizi yapılırken “Kesinlikle Katılmıyorum” un karşılığı olarak “1”, “Katılmıyorum” un karşılığı olarak “2”, “Kararsızım” ın karşılığı olarak “3”, “Katılıyorum” un karşılığı olarak “4”, “Kesinlikle Katılıyorum” un karşılığı olarak “5” ile puanlama yapılmıştır.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği. Bu çalışmada, Daşcı ve Cemaloğlu (2016) tarafından “The Development of the Organizational Silence Scale: Validity-Reliability Study” adlı çalışmalarında geliştirilen ölçek ile veri toplanmıştır.

Bu ölçekte 5’li likert tipi olarak düzenlenmiş 36 madde bulunmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı ölçeği geliştirenler tarafından 0,95 olarak bulunmuştur. Ölçekteki 36 madde 5 alt boyutla ilişkilendirilmiştir.

Tablo 6

Örgütsel Sessizlik Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Alt Boyutlara Göre Dağılımları

Alt Boyutlar	Madde Numaraları
Bireysel	1-2-3-4-5-6-7-8
Yönetsel	9-10-11-12-13-14
Örgüt Kültürü	15-16-17-18-19-20-21-22
Meslektaşlar	23-24-25-26-27-28-29-30
Baskı Grupları (Sendikalar, Etnik, Dini ve Siyasi Baskı Grupları)	31-32-33-34-35-36

Ölçekteki 36 madde 5’li likert tipi ile düzenlenmiş olduğundan verilerin analizi yapılırken “Kesinlikle Katılmıyorum” un karşılığı olarak “1”, “Katılmıyorum” un karşılığı olarak “2”, “Kararsızım” ın karşılığı olarak “3”, “Katılıyorum” un karşılığı olarak “4”, “Kesinlikle Katılıyorum” un karşılığı olarak “5” ile puanlama yapılmıştır.

Verilerin Toplanması

Veri toplama aracı olarak kullanılacak ölçeğin uygulanabilmesi için ilgili birimlerden gerekli izinler alındıktan sonra ölçek 2018’in Aralık ayında örneklemdaki 295 öğretmene dağıtılmış ve bu öğretmenlerden 232 tanesi 1 ay içinde gönüllü olarak ölçeği yanıtlamıştır.

Verilerin Analizi

2018-2019 eğitim öğretim yılında Tekirdağ ilinin Malkara ilçesinde bulunan ilköğretim ve ortaöğretim devlet okullarında çalışan öğretmenlerin cam tavan sendromu algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkinin saptanmasını amaçlayan bu araştırmada veriler çözümlenirken SPSS 22.0 paket programı kullanılmıştır. Araştırmanın örnekleminde bulunan katılımcılara dağıtılan 295 ölçekten geri dönen 232 tanesine anket numarası verilerek toplanan veriler SPSS programına girilmiştir. Daha sonra ölçeklerde bulunan medeni durum değişkeninin boşanmış ve dul kategorilerinde yapılan incelemelerde az veri bulunduğu görüldüğünden araştırmanın sağlığı için bu kategoriler yine aynı değişkenin bekar kategorisi

altında değerlendirilmiştir. Aynı şekilde yapılan incelemelerde eğitim durumu değişkeninin önlisans ve doktora kategorilerinde az veri bulunduğu görüldüğünden önlisans kategorisi lisans kategorisiyle birleştirilerek lisans ve öncesi kategorisi adıyla, doktora kategorisi yüksek lisans kategorisiyle birleştirilerek lisansüstü kategorisi adıyla incelenmiştir. Ölçeklerdeki branş değişkenine gelen cevaplar Okulöncesi ve Sınıf öğretmenliği, Matematik, Fen Bilgisi gibi dersler için sayısal ders öğretmenliği, Türkçe, Sosyal Bilgiler gibi dersler için sözel ders öğretmenliği ve Resim, Müzik gibi dersler için genel yetenek öğretmenliği kategorileri altında değerlendirilmiştir. Bu aşamalardan sonra kayıp veriler SPSS programıyla tamamlanmıştır. Ardından cam tavan sendromu ölçeğindeki olumsuz anlama sahip olan “1,3,4,5,9,10,12,13,14,15,18,20,22,23,24,26,27,28,30,31,32,33,35,36,37,38.” maddeler için, örgütsel sessizlik ölçeğindeki olumsuz anlama sahip olan “6,11,13,28.” maddeler için tersten kodlama yapılmıştır. Ters kodlamanın ardından veriler artan ve azalan şekilde sıralatılarak veri girdisi esnasında oluşan hatalar tespit edilip düzeltilmiştir. Örneklemeye ilişkin demografik verilerin betimlenmesi için frekans dağılımları ve yüzdelerine bakılmıştır ve çıkan sonuçlar Tablo 4’e aktarılmıştır. Sonrasında cam tavan sendromu ve örgütsel sessizlik ölçeklerinde hem ölçeklerin tamamı için hem de ölçek maddelerinin ayrı ayrı halleri için normallik testleri yapılmıştır. Cam tavan sendromu ve örgütsel sessizlik ölçeklerinde ölçeklerin tamamı için yapılan analiz sonucunda çarpıklık ve basıklık değerleri normalliğe uygun görünse de Can (2018)’a göre Kolmogorov-Smirnov (grup büyüklüğü 30’dan fazla olduğu için bu test seçilmiştir) testinde (cam tavan ölçeği için $p=.200>.05$; örgütsel sessizlik için $p=.016<.05$) ve incelenen histogramlarda cam tavan sendromu ölçeğinin normal dağılıma sahip olduğu fakat örgütsel sessizlik ölçeğinin normal dağılıma sahip olmadığı görülmüştür. Ardından her iki ölçek maddelerinin ayrı ayrı değerlendirilmesi de yapıldığında örgütsel sessizlik ölçeği maddelerinde çarpıklık ve basıklık değerlerinde normal dağılıma uygun olmayan sonuçlar görülmüştür. Bu yüzden bu adımdan sonra yapılan analizlerde cam tavan sendromu ölçeği için

parametrik testler, örgütsel sessizlik ölçeği için parametrik olmayan testler seçilmiştir. Birinci alt problem incelenirken cam tavan sendromunun algı düzeylerini ölçmek için ortalamalara ve standart sapmalara bakılmıştır. Algı düzeylerinde çıkan sonuçların değerlendirilmesi yapılırken ölçeklerde işaretlenebilecek en büyük veri 5, en küçük veri 1 olduğu için açıklık $5-1=4$ olarak bulunmuştur. 4 olarak bulunan açıklık ölçeklerin 5'li likert olması dolayısıyla 5'e bölüldüğünde algı düzeyleri aralıkları $4/5=0,8$ olarak bulunmuştur. Bu bilgiye dayanarak aritmetik ortalamalara göre analiz yaparken "1-1,8" değer aralığı "kesinlikle katılmıyorum" düzeyine, "1,81-2,60" değer aralığı "katılmıyorum" düzeyine, "2,61-3,40" değer aralığı "kararsızım" düzeyine, "3,41-4,20" değer aralığı "katılıyorum" düzeyine, "4,21-5" değer aralığı "kesinlikle katılıyorum" düzeyine karşılık gelmektedir. İkinci alt problem incelenirken cam tavan sendromu ölçeği verileri normal dağılım olduğundan cinsiyet, medeni durumu, eğitim durumu değişkenleri iki kategoriden oluştuğu için bağımsız örneklem t-Testi; yaş, kıdem, branş değişkenleri ikiden fazla kategoriden oluştuğu için tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Üçüncü alt problem incelenirken örgütsel sessizliğin algı düzeylerini ölçmek için ortalama ve standart sapmalara bakılmıştır. Dördüncü alt problem incelenirken örgütsel sessizlik ölçeği verileri normal dağılım olmadığından cinsiyet, medeni durumu, eğitim durumu değişkenleri iki kategoriden oluştuğu için Mann-Whitney U; yaş, kıdem, branş değişkenleri ikiden fazla kategoriden oluştuğu için Kruskal Wallis kullanılmıştır. Beşinci alt problem incelenirken cam tavan sendromu ölçeği verileri normal dağılım gösterip örgütsel sessizlik ölçeği normal dağılım göstermediği için Spearman Sıra Farkları Korelasyon hesabı kullanılmıştır. Korelasyon katsayısının 0.00-0.30 değer aralığında olması ilişkinin düşük düzeyde olduğunu, 0.30-0.70 değer aralığında olması ilişkinin orta düzeyde olduğunu, 0.70-1.00 değer aralığında olması ilişkinin yüksek düzeyde olduğunu ifade etmektedir (Büyüköztürk vd., 2011). Analiz yapılırken bu bilgiye göre hareket edilmiştir.

Bölüm III

Bulgular

Bu bölümde araştırmanın problemine ve alt problemlerine ait bulgular yer almaktadır. Ölçeklerden toplanmış veriler analize tabi tutulmuş ve elde edilen bulgular alt problemlerle beraber incelenmiştir.

Alt Problemlere Ait Bulgular

Birinci alt probleme ait bulgular. “Öğretmenlerin cam tavan sendromu ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri nelerdir?” alt problemine ait bulgulara Tablo 7’de yer verilmiştir.

Tablo 7

Öğretmenlerin Cam Tavan Sendromu ve Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri

	N	\bar{X}	S
Çoklu Rol Üstlenme	232	3.64	.77
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	232	3.85	.64
Örgüt Kültürü ve Politikaları	232	3.38	.71
İnformal İletişim Ağları	232	3.33	.84
Mentorluk	232	2.87	.77
Mesleki Ayrım	232	3.23	.56
Stereotipler	232	3.92	.79
Cam Tavan Sendromu	232	3.55	.43

Tablo 7 incelendiğinde öğretmenlerin çoklu rol üstlenme alt boyutundaki algılarının “katılıyorum” düzeyinde ($\bar{X} = 3.64$), kadınların kişisel tercih ve algıları alt boyutundaki algılarının “katılıyorum” düzeyinde ($\bar{X} = 3.85$), örgüt kültürü ve politikaları alt boyutundaki algılarının “kararsızım” düzeyinde ($\bar{X} = 3.38$), informal iletişim ağları alt boyutundaki algılarının “kararsızım” düzeyinde ($\bar{X} = 3.33$), mentorluk alt boyutundaki algılarının “kararsızım” düzeyinde ($\bar{X} = 2.87$), mesleki ayrım alt boyutundaki algılarının “kararsızım” düzeyinde ($\bar{X} = 3.23$), stereotipler alt boyutundaki algılarının “katılıyorum” düzeyinde ($\bar{X} = 3.92$), cam tavan sendromu algılarının “katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmektedir ($\bar{X} = 3.55$).

İkinci alt probleme ait bulgular. “Öğretmenlerin cam tavan sendromu ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri; cinsiyet, yaş, kıdem, medeni durumu, eğitim durumu, branş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” alt problemine ait bulgulara bu kısımda yer verilmiştir.

Cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular. Öğretmenlerin cam tavan sendromu ve alt boyutlarıyla ilgili görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre oluşturduğu farkların anlamlılığını incelemek amacıyla uygulanan bağımsız örneklem t-testine ilişkin sonuçlar Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8

Öğretmenlerin Cam Tavan Sendromu ve Alt Boyutlarına Yönelik Algılarının Cinsiyet Değişkenine İlişkin t-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	sd	t	p																																																																																
Çoklu Rol Üstlenme	Kadın	124	3.79	.74	230	3.105	.002*																																																																																
	Erkek	108	3.47	.78				Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	Kadın	124	4.04	.57	230	5.321	.000*	Erkek	108	3.62	.63	Örgüt Kültürü ve Politikaları	Kadın	124	3.25	.71	230	-3.138	.002*	Erkek	108	3.54	.69	İnformal İletişim Ağları	Kadın	124	3.25	.83	230	-1.561	.120	Erkek	108	3.42	.85	Mentorluk	Kadın	124	2.83	.78	230	-0.886	.377	Erkek	108	2.92	.76	Mesleki Ayrım	Kadın	124	3.25	.55	230	0.650	.516	Erkek	108	3.20	.57	Stereotipler	Kadın	124	4.13	.68	230	4.471	.000*	Erkek	108	3.68	.84	Cam Tavan Sendromu	Kadın	124	3.61	.39	230	2.291	.023*
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	Kadın	124	4.04	.57	230	5.321	.000*																																																																																
	Erkek	108	3.62	.63				Örgüt Kültürü ve Politikaları	Kadın	124	3.25	.71	230	-3.138	.002*	Erkek	108	3.54	.69	İnformal İletişim Ağları	Kadın	124	3.25	.83	230	-1.561	.120	Erkek	108	3.42	.85	Mentorluk	Kadın	124	2.83	.78	230	-0.886	.377	Erkek	108	2.92	.76	Mesleki Ayrım	Kadın	124	3.25	.55	230	0.650	.516	Erkek	108	3.20	.57	Stereotipler	Kadın	124	4.13	.68	230	4.471	.000*	Erkek	108	3.68	.84	Cam Tavan Sendromu	Kadın	124	3.61	.39	230	2.291	.023*	Erkek	108	3.48	.46								
Örgüt Kültürü ve Politikaları	Kadın	124	3.25	.71	230	-3.138	.002*																																																																																
	Erkek	108	3.54	.69				İnformal İletişim Ağları	Kadın	124	3.25	.83	230	-1.561	.120	Erkek	108	3.42	.85	Mentorluk	Kadın	124	2.83	.78	230	-0.886	.377	Erkek	108	2.92	.76	Mesleki Ayrım	Kadın	124	3.25	.55	230	0.650	.516	Erkek	108	3.20	.57	Stereotipler	Kadın	124	4.13	.68	230	4.471	.000*	Erkek	108	3.68	.84	Cam Tavan Sendromu	Kadın	124	3.61	.39	230	2.291	.023*	Erkek	108	3.48	.46																				
İnformal İletişim Ağları	Kadın	124	3.25	.83	230	-1.561	.120																																																																																
	Erkek	108	3.42	.85				Mentorluk	Kadın	124	2.83	.78	230	-0.886	.377	Erkek	108	2.92	.76	Mesleki Ayrım	Kadın	124	3.25	.55	230	0.650	.516	Erkek	108	3.20	.57	Stereotipler	Kadın	124	4.13	.68	230	4.471	.000*	Erkek	108	3.68	.84	Cam Tavan Sendromu	Kadın	124	3.61	.39	230	2.291	.023*	Erkek	108	3.48	.46																																
Mentorluk	Kadın	124	2.83	.78	230	-0.886	.377																																																																																
	Erkek	108	2.92	.76				Mesleki Ayrım	Kadın	124	3.25	.55	230	0.650	.516	Erkek	108	3.20	.57	Stereotipler	Kadın	124	4.13	.68	230	4.471	.000*	Erkek	108	3.68	.84	Cam Tavan Sendromu	Kadın	124	3.61	.39	230	2.291	.023*	Erkek	108	3.48	.46																																												
Mesleki Ayrım	Kadın	124	3.25	.55	230	0.650	.516																																																																																
	Erkek	108	3.20	.57				Stereotipler	Kadın	124	4.13	.68	230	4.471	.000*	Erkek	108	3.68	.84	Cam Tavan Sendromu	Kadın	124	3.61	.39	230	2.291	.023*	Erkek	108	3.48	.46																																																								
Stereotipler	Kadın	124	4.13	.68	230	4.471	.000*																																																																																
	Erkek	108	3.68	.84				Cam Tavan Sendromu	Kadın	124	3.61	.39	230	2.291	.023*	Erkek	108	3.48	.46																																																																				
Cam Tavan Sendromu	Kadın	124	3.61	.39	230	2.291	.023*																																																																																
	Erkek	108	3.48	.46																																																																																			

*: p<.05

Tablo 8 incelendiğinde öğretmenlerin çoklu rol üstlenme alt boyutundaki algı düzeylerinin cinsiyet değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık sergilediği anlaşılmaktadır [$t_{(230)}=3.105$, $p<.05$]. Bu bulguya göre çoklu rol üstlenme alt boyutunda kadın öğretmenlerin algı düzeyleri ($\bar{X} = 3.79$) erkek öğretmenlere göre ($\bar{X} = 3.47$) daha yüksektir. Öğretmenlerin kadınların kişisel tercih ve algıları alt boyutundaki algı düzeylerinin cinsiyet değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık oluşturduğu görülmektedir [$t_{(230)}=5.321$, $p<.05$]. Bu bulguya göre kadınların kişisel tercih ve algıları alt boyutunda kadın öğretmenlerin algı düzeyleri ($\bar{X} = 4.04$)

erkek öğretmenlere göre ($\bar{X} = 3.62$) daha yüksektir. Öğretmenlerin örgüt kültürü ve politikaları alt boyutundaki algı düzeyleri cinsiyet değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık sergilemektedir [$t_{(230)}=-3.138, p<.05$]. Bu bulguya göre örgüt kültürü ve politikaları alt boyutunda erkek öğretmenlerin algı düzeyleri ($\bar{X} = 3.54$) kadın öğretmenlerden ($\bar{X} = 3.25$) daha yüksektir. Tabloya göre öğretmenlerin stereotipler alt boyutundaki algı düzeylerinin cinsiyet değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık sergilediği anlaşılmaktadır [$t_{(230)}=4.471, p<.05$]. Bu bulguya göre stereotipler alt boyutunda kadın öğretmenlerin algı düzeyleri ($\bar{X} = 4.13$) erkek öğretmenlere göre ($\bar{X} = 3.68$) daha yüksektir. Öğretmenlerin cam tavan sendromuna ilişkin algı düzeylerinin cinsiyet değişkeni yönünden anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir [$t_{(230)}=2.291, p<.05$]. Bu bulguya göre cam tavan sendromuna ilişkin kadın öğretmenlerin algı düzeyleri ($\bar{X} = 3.61$) erkek öğretmenlere göre ($\bar{X} = 3.48$) daha yüksektir. Öğretmenlerin informal iletişim ağları [$t_{(230)}=-1.561, p>.05$], mentorluk [$t_{(230)}=-0.886, p>.05$], mesleki ayırım [$t_{(230)}=0.650, p>.05$] alt boyutlarındaki algı düzeylerinin ise cinsiyet değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir.

Yaş değişkenine ilişkin bulgular. Öğretmenlerin cam tavan sendromu ve alt boyutlarıyla ilgili görüşlerinin yaş değişkenine göre oluşturduğu farkların anlamlılığını incelemek amacıyla uygulanan bağımsız örneklem tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 9 ve Tablo 10'da yer almaktadır.

Tablo 9

Öğretmenlerin Cam Tavan Sendromu ve Alt Boyutlarına Yönelik Algularının Yaş Değişkenine İlişkin Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları

	Levene Test İstatistiği	sd 1	sd 2	p
Çoklu Rol Üstlenme	2.103	6	225	.054
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	0.823	6	225	.553
Örgüt Kültürü ve Politikaları	0.322	6	225	.925
İnformal İletişim Ağları	1.471	6	225	.189
Mentorluk	0.471	6	225	.829
Mesleki Ayırım	0.810	6	225	.563
Stereotipler	1.588	6	225	.152
Cam Tavan Sendromu	0.606	6	225	.725

Tablo 9 incelendiğinde varyansların homojenliği testinin anlamlılık düzeylerini gösteren p değerleri $p > .05$ olduğundan “varyanslar arası fark yoktur” yokluk hipotezi ve grupların varyansları arasında anlamlı fark olmadığı için varyansların eşit olduğu kabul edilmektedir.

Tablo 10

Öğretmenlerin Cam Tavan Sendromu ve Alt Boyutlarına Yönelik Algılarının Yaş Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Çoklu Rol Üstlenme	Gruplar arası	1.934	6	0.322	0.525	.789
	Gruplar içi	138.240	225	0.614		
	Toplam	140.174	231			
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	Gruplar arası	2.887	6	0.481	1.179	.318
	Gruplar içi	91.798	225	0.408		
	Toplam	94.685	231			
Örgüt Kültürü ve Politikaları	Gruplar arası	3.593	6	0.599	1.166	.326
	Gruplar içi	115.592	225	0.514		
	Toplam	119.185	231			
İnformal İletişim Ağları	Gruplar arası	1.463	6	0.244	0.333	.919
	Gruplar içi	164.535	225	0.731		
	Toplam	165.998	231			
Mentorluk	Gruplar arası	7.681	6	1.280	2.185	.045*
	Gruplar içi	131.818	225	0.586		
	Toplam	139.499	231			
Mesleki Ayrım	Gruplar arası	2.473	6	0.412	1.293	.261
	Gruplar içi	71.736	225	0.319		
	Toplam	74.209	231			
Stereotipler	Gruplar arası	3.842	6	0.640	1.015	.416
	Gruplar içi	141.953	225	0.631		
	Toplam	145.795	231			
Cam Tavan Sendromu	Gruplar arası	0.683	6	0.114	0.596	.734
	Gruplar içi	43.008	225	0.191		
	Toplam	43.691	231			

*: $p < .05$

Tablo 10 incelendiğinde öğretmenlerin çoklu rol üstlenme [$F_{(6-225)}=0.53$, $p > .05$], kadınların kişisel tercih ve algıları [$F_{(6-225)}=1.18$, $p > .05$], örgüt kültürü ve politikaları [$F_{(6-225)}=1.17$, $p > .05$], informal iletişim ağları [$F_{(6-225)}=0.33$, $p > .05$], mesleki ayrım [$F_{(6-225)}=1.29$, $p > .05$], stereotipler [$F_{(6-225)}=1.02$, $p > .05$] alt boyutları ve cam tavan sendromuna [$F_{(6-225)}=0.60$, $p > .05$] yönelik algı düzeylerinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık sergilemediği görülmektedir. Öğretmenlerin mentorluk alt boyutundaki algı düzeyleri yaş değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık sergilemektedir [$F_{(6-225)}=2.19$, $p < .05$]. Bu bulguya göre aralarındaki farkın anlamlı olduğu grupları görmek için varyanslar homojen olduğundan Post

Hoc çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey Testi seçilmiştir. Yapılan Tukey Testi sonuçlarına göre öğretmenlerin mentorluk alt boyutundaki algı düzeylerinde 25-29 ile 50+ ve 30-34 ile 50+ yaş kategorileri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar gözlenmiştir. Yapılan test sonucunda bulunan etki büyüklüğünün ($\eta^2=0.06$) oluşan farkların orta düzeyde olduğu bilgisine karşılık geldiği anlaşılmaktadır. Hesaplatılan ortalamalar ile 50+ yaş kategorisinin algı düzeylerinin diğer iki yaş kategorisinden yüksek olduğu görülmüştür.

Kıdem değişkenine ilişkin bulgular. Öğretmenlerin cam tavan sendromu ve alt boyutlarıyla ilgili görüşlerinin kıdem değişkenine göre oluşturduğu farkların anlamlılığını incelemek amacıyla uygulanan bağımsız örneklem tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 11 ve Tablo 12’de yer almaktadır.

Tablo 11

Öğretmenlerin Cam Tavan Sendromu ve Alt Boyutlarına Yönelik Algılarının Kıdem

Değişkenine İlişkin Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları

	Levene Test İstatistiği	sd 1	sd 2	p
Çoklu Rol Üstlenme	1.550	4	227	.189
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	0.398	4	227	.810
Örgüt Kültürü ve Politikaları	1.366	4	227	.246
İnformal İletişim Ağları	2.156	4	227	.075
Mentorluk	1.704	4	227	.150
Mesleki Ayrım	0.518	4	227	.723
Stereotipler	1.086	4	227	.364
Cam Tavan Sendromu	1.067	4	227	.374

Tablo 11 incelendiğinde varyansların homojenliği testinin anlamlılık düzeylerini gösteren p değerleri $p>.05$ olduğundan “varyanslar arası fark yoktur” yokluk hipotezi ve grupların varyansları arasında anlamlı fark olmadığı için varyansların eşit olduğu kabul edilmektedir.

Tablo 12

*Öğretmenlerin Cam Tavan Sendromu ve Alt Boyutlarına Yönelik Algılarının Kıdem**Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları*

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Çoklu Rol Üstlenme	Gruplar arası	4.580	4	1.145	1.917	.108
	Gruplar içi	135.593	227	0.597		
	Toplam	140.174	231			
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	Gruplar arası	0.748	4	0.187	0.452	.771
	Gruplar içi	93.937	227	0.414		
	Toplam	94.685	231			
Örgüt Kültürü ve Politikaları	Gruplar arası	2.795	4	0.699	1.363	.248
	Gruplar içi	116.390	227	0.513		
	Toplam	119.185	231			
İnformel İletişim Ağları	Gruplar arası	0.425	4	0.106	0.146	.965
	Gruplar içi	165.573	227	0.729		
	Toplam	165.998	231			
Mentorluk	Gruplar arası	3.598	4	0.900	1.503	.202
	Gruplar içi	135.901	227	0.599		
	Toplam	139.499	231			
Mesleki Ayrım	Gruplar arası	1.437	4	0.359	1.121	.347
	Gruplar içi	72.771	227	0.321		
	Toplam	74.209	231			
Stereotipler	Gruplar arası	0.179	4	0.045	0.070	.991
	Gruplar içi	145.616	227	0.641		
	Toplam	145.795	231			
Cam Tavan Sendromu	Gruplar arası	0.124	4	0.031	0.161	.958
	Gruplar içi	43.567	227	0.192		
	Toplam	43.691	231			

*: p<.05

Tablo 12 incelendiğinde öğretmenlerin çoklu rol üstlenme [$F_{(4-227)}=1.92$, $p>.05$], kadınların kişisel tercih ve algıları [$F_{(4-227)}=0.45$, $p>.05$], örgüt kültürü ve politikaları [$F_{(4-227)}=1.36$, $p>.05$], informal iletişim ağları [$F_{(4-227)}=0.15$, $p>.05$], mentorluk [$F_{(4-227)}=1.50$, $p>.05$], mesleki ayrım [$F_{(4-227)}=1.12$, $p>.05$], stereotipler [$F_{(4-227)}=0.07$, $p>.05$] alt boyutları ve cam tavan sendromuna [$F_{(4-227)}=0.16$, $p>.05$] yönelik algı düzeylerinin kıdem değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık sergilemediği görülmektedir.

Medeni durumu değişkenine ilişkin bulgular. Öğretmenlerin cam tavan sendromu ve alt boyutlarıyla ilgili görüşlerinin medeni durumu değişkenine göre oluşturduğu farkların anlamlılığını incelemek amacıyla uygulanan bağımsız örneklem t-testi sonuçları Tablo 13'te yer almaktadır.

Tablo 13

Öğretmenlerin Cam Tavan Sendromu ve Alt Boyutlarına Yönelik Algılarının Medeni Durumu Değişkenine İlişkin t-Testi Sonuçları

	Medeni Durumu	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Çoklu Rol Üstlenme	Evli	174	3.64	.77	230	-0.155	.877
	Bekar	58	3.65	.80			
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	Evli	174	3.81	.62	230	-1.373	.171
	Bekar	58	3.95	.67			
Örgüt Kültürü ve Politikaları	Evli	174	3.41	.68	230	0.837	.403
	Bekar	58	3.32	.81			
İnformel İletişim Ağları	Evli	174	3.34	.81	230	0.327	.744
	Bekar	58	3.30	.94			
Mentorluk	Evli	174	2.87	.78	230	0.219	.827
	Bekar	58	2.85	.77			
Mesleki Ayrım	Evli	174	3.23	.55	230	0.122	.894
	Bekar	58	3.22	.59			
Stereotipler	Evli	174	3.89	.78	230	-1.002	.317
	Bekar	58	4.01	.81			
Cam Tavan Sendromu	Evli	174	3.54	.41	230	-0.355	.723
	Bekar	58	3.56	.50			

*: $p < .05$

Tablo 13 incelendiğinde öğretmenlerin çoklu rol üstlenme [$t_{(230)} = -0.155$, $p > .05$], kadınların kişisel tercih ve algıları [$t_{(230)} = -1.373$, $p > .05$], örgüt kültürü ve politikaları [$t_{(230)} = 0.837$, $p > .05$], informal iletişim ağları [$t_{(230)} = 0.327$, $p > .05$], mentorluk [$t_{(230)} = 0.219$, $p > .05$], mesleki ayrım [$t_{(230)} = 0.122$, $p > .05$], stereotipler [$t_{(230)} = -1.002$, $p > .05$] alt boyutları ve cam tavan sendromuna [$t_{(230)} = -0.355$, $p > .05$] yönelik algı düzeylerinin medeni durumu değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık sergilemediği görülmektedir.

Eğitim durumu değişkenine ilişkin bulgular. Öğretmenlerin cam tavan sendromu ve alt boyutlarıyla ilgili görüşlerinin eğitim durumu değişkenine göre oluşturduğu farkların anlamlılığını incelemek amacıyla uygulanan bağımsız örneklem t-testi sonuçları Tablo 14'te yer almaktadır.

Tablo 14

Öğretmenlerin Cam Tavan Sendromu ve Alt Boyutlarına Yönelik Algılarının Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin t-Testi Sonuçları

	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Çoklu Rol Üstlenme	Lisans ve Öncesi	197	3.66	.78	230	1.076	.283
	Lisansüstü	35	3.51	.72			
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	Lisans ve Öncesi	197	3.86	.62	230	0.592	.554
	Lisansüstü	35	3.79	.73			
Örgüt Kültürü ve Politikaları	Lisans ve Öncesi	197	3.42	.68	230	1.994	.047*
	Lisansüstü	35	3.16	.85			
İnformel İletişim Ağları	Lisans ve Öncesi	197	3.34	.86	230	0.382	.703
	Lisansüstü	35	3.28	.72			
Mentorluk	Lisans ve Öncesi	197	2.86	.78	230	-0.224	.823
	Lisansüstü	35	2.90	.75			
Mesleki Ayırım	Lisans ve Öncesi	197	3.23	.56	230	0.424	.672
	Lisansüstü	35	3.19	.55			
Stereotipler	Lisans ve Öncesi	197	3.95	.77	230	1.124	.262
	Lisansüstü	35	3.78	.89			
Cam Tavan Sendromu	Lisans ve Öncesi	197	3.57	.42	230	1.612	.108
	Lisansüstü	35	3.44	.48			

*: $p < .05$

Tablo 14 incelendiğinde öğretmenlerin çoklu rol üstlenme [$t_{(230)}=1.076$, $p > .05$], kadınların kişisel tercih ve algıları [$t_{(230)}=0.592$, $p > .05$], informal iletişim ağları [$t_{(230)}=0.382$, $p > .05$], mentorluk [$t_{(230)}=-0.224$, $p > .05$], mesleki ayırım [$t_{(230)}=0.424$, $p > .05$], stereotipler [$t_{(230)}=1.124$, $p > .05$] alt boyutları ve cam tavan sendromuna [$t_{(230)}=1.612$, $p > .05$] yönelik algı düzeylerinin eğitim durumu değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık sergilemediği görülmektedir. Öğretmenlerin örgüt kültürü ve politikaları alt boyutundaki algı düzeyleri eğitim durumu değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık sergilemektedir [$t_{(230)}=1.994$, $p < .05$]. Bu bulguya göre örgüt kültürü ve politikaları alt boyutunda önlisans veya lisans mezunu olan

öğretmenlerin algı düzeyleri ($\bar{X} = 3.42$) yüksek lisans veya doktora mezunu olan öğretmenlerden ($\bar{X} = 3.16$) daha yüksektir.

Branş değişkenine ilişkin bulgular. Öğretmenlerin cam tavan sendromu ve alt boyutlarıyla ilgili görüşlerinin branş değişkenine göre oluşturduğu farkların anlamlılığını incelemek amacıyla uygulanan bağımsız örneklem tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 15 ve Tablo 16’da yer almaktadır.

Tablo 15

Öğretmenlerin Cam Tavan Sendromu ve Alt Boyutlarına Yönelik Algılarının Branş

Değişkenine İlişkin Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları

	Levene Test İstatistiği	sd 1	sd 2	p
Çoklu Rol Üstlenme	3.980	3	228	.009
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	1.527	3	228	.208
Örgüt Kültürü ve Politikaları	0.592	3	228	.621
İnformal İletişim Ağları	0.688	3	228	.560
Mentorluk	0.730	3	228	.535
Mesleki Ayrım	0.673	3	228	.569
Stereotipler	1.411	3	228	.240
Cam Tavan Sendromu	1.283	3	228	.281

Tablo 15 incelendiğinde çoklu rol üstlenme alt boyutu hariç varyansların homojenliği testinin anlamlılık düzeylerini gösteren p değerleri $p > .05$ olduğundan “varyanslar arası fark yoktur” yokluk hipotezi ve grupların varyansları arasında anlamlı fark olmadığı için varyansların eşit olduğu kabul edilmektedir. Çoklu rol üstlenme alt boyutu için varyansların homojenliği testinin anlamlılık düzeyini gösteren p değeri $p < .05$ olduğundan “varyanslar arasında fark vardır” hipotezi ve grupların varyansları arasında anlamlı fark olduğu için varyansların eşit olmadığı kabul edilmektedir.

Tablo 16

*Öğretmenlerin Cam Tavan Sendromu ve Alt Boyutlarına Yönelik Algılarının Branş**Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları*

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Çoklu Rol Üstlenme	Gruplar arası	0.420	3	0.140	0.228	.877
	Gruplar içi	139.754	228	0.613		
	Toplam	140.174	231			
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	Gruplar arası	0.712	3	0.237	0.576	.632
	Gruplar içi	93.973	228	0.412		
	Toplam	94.685	231			
Örgüt Kültürü ve Politikaları	Gruplar arası	0.937	3	0.312	0.603	.614
	Gruplar içi	118.248	228	0.519		
	Toplam	119.185	231			
İnformal İletişim Ağları	Gruplar arası	3.205	3	1.068	1.496	.216
	Gruplar içi	162.793	228	0.714		
	Toplam	165.998	231			
Mentorluk	Gruplar arası	3.239	3	1.080	1.806	.147
	Gruplar içi	136.260	228	0.598		
	Toplam	139.499	231			
Mesleki Ayrım	Gruplar arası	1.440	3	0.480	1.504	.214
	Gruplar içi	72.768	228	0.319		
	Toplam	74.209	231			
Stereotipler	Gruplar arası	0.780	3	0.260	0.409	.747
	Gruplar içi	145.015	228	0.636		
	Toplam	145.795	231			
Cam Tavan Sendromu	Gruplar arası	0.962	3	0.321	1.711	.166
	Gruplar içi	42.729	228	0.187		
	Toplam	43.691	231			

*: p<.05

Tablo 16 incelendiğinde öğretmenlerin çoklu rol üstlenme [$F_{(3-228)}=0.23$, $p>.05$], kadınların kişisel tercih ve algıları [$F_{(3-228)}=0.58$, $p>.05$], örgüt kültürü ve politikaları [$F_{(3-228)}=0.60$, $p>.05$], informal iletişim ağları [$F_{(3-228)}=1.50$, $p>.05$], mentorluk [$F_{(3-228)}=1.81$, $p>.05$], mesleki ayrım [$F_{(3-228)}=1.50$, $p>.05$], stereotipler [$F_{(3-228)}=0.41$, $p>.05$] alt boyutları ve cam tavan sendromuna [$F_{(3-228)}=1.71$, $p>.05$] yönelik algı düzeylerinin branş değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık sergilemediği görülmektedir.

Üçüncü alt probleme ait bulgular. “Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına ilişkin görüşleri nasıldır?” alt problemine ait bulgulara Tablo 17’de yer verilmiştir.

Tablo 17

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri

	N	\bar{X}	S
Bireysel	232	2.06	.61
Yönetmel	232	2.19	.70
Örgüt Kültürü	232	1.80	.63
Meslektaşlar	232	2.08	.57
Baskı Grupları	232	2.02	.80
Örgütsel Sessizlik	232	2.02	.50

Tablo 17 incelendiğinde öğretmenlerin bireysel alt boyutundaki algılarının “katılmıyorum” düzeyinde ($\bar{X} = 2.06$), yönetmel alt boyutundaki algılarının “katılmıyorum” düzeyinde ($\bar{X} = 2.19$), örgüt kültürü alt boyutundaki algılarının “kesinlikle katılmıyorum” düzeyinde ($\bar{X} = 1.80$), meslektaşlar alt boyutundaki algılarının “katılmıyorum” düzeyinde ($\bar{X} = 2.08$), baskı grupları alt boyutundaki algılarının “katılmıyorum” düzeyinde ($\bar{X} = 2.02$), örgütsel sessizlik algılarının “katılmıyorum” düzeyinde olduğu görülmektedir ($\bar{X} = 2.02$).

Dördüncü alt probleme ait bulgular. “Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına ilişkin görüşleri; cinsiyet, yaş, kıdem, medeni durumu, eğitim durumu, branş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” alt problemine ait bulgulara bu kısımda yer verilmiştir.

Cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve alt boyutlarıyla ilgili görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre oluşturduğu farkların anlamlılığını incelemek amacıyla uygulanan Mann-Whitney U testi sonuçları Tablo 18’de yer almaktadır.

Tablo 18

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına Yönelik Algılarının Cinsiyet Değişkenine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Bireysel	Kadın	124	123.16	15272	5870	.104
	Erkek	108	108.85	11756		
Yönetmel	Kadın	124	123.42	15304	5838	.091
	Erkek	108	108.56	11724		
Örgüt Kültürü	Kadın	124	117.63	14586.50	6555.500	.781
	Erkek	108	115.20	12441.50		
Meslektaşlar	Kadın	124	117.85	14613.50	6528.500	.742
	Erkek	108	114.95	12414.50		
Baskı Grupları	Kadın	124	113.02	14015	6265	.396
	Erkek	108	120.49	13013		
Örgütsel Sessizlik	Kadın	124	120.12	14895	6247	.378
	Erkek	108	112.34	12133		

*: $p < .05$

Tablo 18 yorumlandığında öğretmenlerin bireysel ($U=5870$, $p > .05$), yönetmel ($U=5838$, $p > .05$), örgüt kültürü ($U=6555.500$, $p > .05$), meslektaşlar ($U=6528.500$, $p > .05$), baskı grupları ($U=6265$, $p > .05$) alt boyutları ve örgütsel sessizliğe ($U=6247$, $p > .05$) yönelik sıra ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre oluşturduğu farklılıkların anlamlı olmadığı bulgusuna ulaşılmaktadır.

Yaş değişkenine ilişkin bulgular. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve alt boyutlarıyla ilgili görüşlerinin yaş değişkenine göre oluşturduğu farkların anlamlılığını incelemek amacıyla uygulanan Kruskal-Wallis testi sonuçları Tablo 19'da yer almaktadır.

Tablo 19

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına Yönelik Algılarının Yaş Değişkenine İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

	Yaş	N	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	p
Bireysel	20-24	12	159.58	6	10.888	.092
	25-29	70	113.27			
	30-34	61	123.82			
	35-39	45	97.12			
	40-44	19	108.74			
	45-49	12	135.29			
Yönetsel	50+	13	120.85	6	8.623	.196
	20-24	12	156.29			
	25-29	70	102.85			
	30-34	61	120.04			
	35-39	45	120.06			
	40-44	19	115.16			
Örgüt Kültürü	45-49	12	135.54	6	8.750	.188
	50+	13	108.73			
	20-24	12	159.96			
	25-29	70	114.49			
	30-34	61	123.36			
	35-39	45	100.27			
Meslektaşlar	40-44	19	114.13	6	4.375	.626
	45-49	12	122			
	50+	13	109.58			
	20-24	12	129.17			
	25-29	70	105.41			
	30-34	61	124.15			
Baskı Grupları	35-39	45	117.89	6	6.078	.415
	40-44	19	106.32			
	45-49	12	130.17			
	50+	13	126.08			
	20-24	12	134.42			
	25-29	70	108.09			
Örgütsel Sessizlik	30-34	61	116.13	6	9.530	.146
	35-39	45	109.21			
	40-44	19	131.13			
	45-49	12	147.29			
	50+	13	122.38			
	20-24	12	159.63			
Örgütsel Sessizlik	25-29	70	105.08	6	9.530	.146
	30-34	61	122.93			
	35-39	45	108.72			
	40-44	19	113.74			
	45-49	12	138.92			
	50+	13	118.31			

*: p<.05

Tablo 19 incelendiğinde öğretmenlerin bireysel ($\chi^2_{(6)} = 10.89$, $p > .05$), yönetsel ($\chi^2_{(6)} = 8.62$, $p > .05$), örgüt kültürü ($\chi^2_{(6)} = 8.75$, $p > .05$), meslektaşlar ($\chi^2_{(6)} = 4.38$, $p > .05$), baskı grupları ($\chi^2_{(6)} = 6.08$, $p > .05$) alt boyutları ve örgütsel sessizliğe ($\chi^2_{(6)} = 9.53$, $p > .05$) yönelik sıra ortalamalarının yaş değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık sergilemediği görülmektedir.

Kıdem değişkenine ilişkin bulgular. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve alt boyutlarıyla ilgili görüşlerinin kıdem değişkenine göre oluşturduğu farkların anlamlılığını incelemek amacıyla uygulanan Kruskal-Wallis testi sonuçları Tablo 20’de yer almaktadır.

Tablo 20

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına Yönelik Algılarının Kıdem Değişkenine İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

	Kıdem	N	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	p
Bireysel	1-5	70	124.91	4	4.539	.338
	6-10	75	117.35			
	11-15	41	100.05			
	16-20	22	106.95			
	21+	24	126.15			
Yönetmel	1-5	70	118.88	4	0.364	.985
	6-10	75	113.43			
	11-15	41	114.90			
	16-20	22	120.48			
	21+	24	118.23			
Örgüt Kültürü	1-5	70	123.43	4	7.140	.129
	6-10	75	122.25			
	11-15	41	91.74			
	16-20	22	121.91			
	21+	24	115.65			
Meslektaşlar	1-5	70	118.16	4	4.250	.373
	6-10	75	117.85			
	11-15	41	100.91			
	16-20	22	114.91			
	21+	24	135.52			
Baskı Grupları	1-5	70	115.68	4	9.236	.055
	6-10	75	113.84			
	11-15	41	96.79			
	16-20	22	140.25			
	21+	24	139.10			
Örgütsel Sessizlik	1-5	70	119.80	4	4.408	.354
	6-10	75	116.85			
	11-15	41	98.39			
	16-20	22	123.55			
	21+	24	130.25			

*: $p < .05$

Tablo 20 incelendiğinde öğretmenlerin bireysel ($\chi^2_{(4)} = 4.54$, $p > .05$), yönetmel ($\chi^2_{(4)} = 0.36$, $p > .05$), örgüt kültürü ($\chi^2_{(4)} = 7.14$, $p > .05$), meslektaşlar ($\chi^2_{(4)} = 4.25$, $p > .05$), baskı

grupları ($\chi^2_{(4)}=9.24$, $p>.05$) alt boyutları ve örgütsel sessizliğe ($\chi^2_{(4)}=4.41$, $p>.05$) yönelik sıra ortalamalarının kıdem değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık sergilemediği görülmektedir.

Medeni durumu değişkenine ilişkin bulgular. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve alt boyutlarıyla ilgili görüşlerinin medeni durumu değişkenine göre oluşturduğu farkların anlamlılığını incelemek amacıyla uygulanan Mann-Whitney U testi sonuçları Tablo 21’de yer almaktadır.

Tablo 21

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına Yönelik Algılarının Medeni Durumu Değişkenine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	Medeni Durumu	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Bireysel	Evli	174	113.90	19818.50	4593.500	.305
	Bekar	58	124.30	7209.50		
Yönetmel	Evli	174	118.22	20659.50	4747.500	.498
	Bekar	58	111.35	6458.50		
Örgüt Kültürü	Evli	174	113.91	19821	4596	.305
	Bekar	58	124.26	7207		
Meslektaşlar	Evli	174	116.78	20320	4997	.912
	Bekar	58	115.66	6708		
Baskı Grupları	Evli	174	117.91	20516.50	4800.500	.577
	Bekar	58	112.27	6511.50		
Örgütsel Sessizlik	Evli	174	115.33	20068	4843	.646
	Bekar	58	120	6960		

*: $p<.05$

Tablo 21 yorumlandığında öğretmenlerin bireysel ($U=4593.500$, $p>.05$), yönetmel ($U=4747.500$, $p>.05$), örgüt kültürü ($U=4596$, $p>.05$), meslektaşlar ($U=4997$, $p>.05$), baskı grupları ($U=4800.500$, $p>.05$) alt boyutları ve örgütsel sessizliğe ($U=4843$, $p>.05$) yönelik sıra ortalamalarının medeni durumu değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık sergilemediği görülmektedir.

Eğitim durumu değişkenine ilişkin bulgular. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve alt boyutlarıyla ilgili görüşlerinin eğitim durumu değişkenine göre oluşturduğu farkların

anamlılığını incelemek amacıyla uygulanan Mann-Whitney U testi sonuçları Tablo 22’de yer almaktadır.

Tablo 22

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına Yönelik Algılarının Eğitim Durumu

Değişkenine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	Eğitim Durumu	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Bireysel	Lisans ve Öncesi	197	120.73	23784.50	2613.500	.022*
	Lisansüstü	35	92.67	3243.50		
Yönetmel	Lisans ve Öncesi	197	117.82	23211.50	3186.500	.474
	Lisansüstü	35	109.04	3816.50		
Örgüt Kültürü	Lisans ve Öncesi	197	117.93	23231.50	3166.500	.439
	Lisansüstü	35	108.47	3796.50		
Meslektaşlar	Lisans ve Öncesi	197	116.39	22928	3425	.951
	Lisansüstü	35	117.14	4100		
	Lisans ve Öncesi	197	118.05	23255.50		
Baskı Grupları	Lisans ve Öncesi	197	118.63	23370.50	3027.500	.251
	Lisansüstü	35	104.50	3657.50		

*: p<.05

Tablo 22 yorumlandığında öğretmenlerin yönetmel (U=3186.500, p>.05), örgüt kültürü (U=3166.500, p>.05), meslektaşlar (U=3425, p>.05), baskı grupları (U=3142.500, p>.05) alt boyutları ve örgütsel sessizliğe (U=3027.500, p>.05) yönelik sıra ortalamalarının eğitim durumu değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık sergilemediği görülmektedir. Öğretmenlerin bireysel alt boyutundaki sıra ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre oluşturduğu farklılıkların anlamlı olduğu anlaşılmaktadır (U=2613.500, p<.05). Bu bulguya göre önlisans veya lisans mezunu öğretmenlerin sıra ortalaması (120.73) yüksek lisans veya doktora mezunu öğretmenlerin sıra ortalamasından (92.67) daha yüksektir.

Branş değişkenine ilişkin bulgular. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve alt boyutlarıyla ilgili görüşlerinin branş değişkenine göre oluşturduğu farkların anlamlılığını incelemek amacıyla uygulanan Kruskal-Wallis testi sonuçları Tablo 23’te yer almaktadır.

Tablo 23

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına Yönelik Algılarının Branş Değişkenine İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

	Branş	N	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	p
Bireysel	Okulöncesi ve Sınıf Öğretmenliği	57	114.56	3	1.672	.643
	Sayısal	48	126.76			
	Sözel	92	111.70			
	Genel Yetenek	35	118.21			
Yönetmel	Okulöncesi ve Sınıf Öğretmenliği	57	124.39	3	2.543	.468
	Sayısal	48	119.64			
	Sözel	92	108.10			
	Genel Yetenek	35	121.44			
Örgüt Kültürü	Okulöncesi ve Sınıf Öğretmenliği	57	115.32	3	0.284	.963
	Sayısal	48	120.75			
	Sözel	92	114.72			
	Genel Yetenek	35	117.26			
Meslektaşlar	Okulöncesi ve Sınıf Öğretmenliği	57	117.33	3	0.663	.882
	Sayısal	48	119.76			
	Sözel	92	112.39			
	Genel Yetenek	35	121.47			
Baskı Grupları	Okulöncesi ve Sınıf Öğretmenliği	57	121.96	3	2.084	.555
	Sayısal	48	122.33			
	Sözel	92	108.74			
	Genel Yetenek	35	120			
Örgütsel Sessizlik	Okulöncesi ve Sınıf Öğretmenliği	57	119.69	3	1.809	.613
	Sayısal	48	123.95			
	Sözel	92	109.46			
	Genel Yetenek	35	119.60			

*: $p < .05$

Tablo 23 incelendiğinde öğretmenlerin bireysel ($\chi^2_{(3)} = 1.67$, $p > .05$), yönetmel ($\chi^2_{(3)} = 2.54$, $p > .05$), örgüt kültürü ($\chi^2_{(3)} = 0.28$, $p > .05$), meslektaşlar ($\chi^2_{(3)} = 0.66$, $p > .05$), baskı grupları ($\chi^2_{(3)} = 2.08$, $p > .05$) alt boyutları ve örgütsel sessizliğe ($\chi^2_{(3)} = 1.81$, $p > .05$) yönelik sıra ortalamalarının branş değişkenine göre oluşturduğu farklılıkların anlamlı olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Beşinci alt probleme ait bulgular. “Öğretmenlerin cam tavan sendromu algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” alt problemine ait bulgulara bu kısımda yer verilmiştir. İlişkiyi ortaya çıkarabilmek için cam tavan sendromu ile örgütsel sessizlik arasındaki korelasyona bakılmıştır. Çalışmada kullanılan iki ölçekten sadece cam

tavan sendromu için normallik sağlanabildiğinden korelasyon hesabı yaparken Spearman Sıra Farkları tercih edilmiştir.

Tablo 24

Öğretmenlerin Cam Tavan Sendromu ve Alt Boyutları ile Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Sonuçları

		Bireysel	Yönetsel	Örgüt Kültürü	Meslektaşlar	Baskı Grupları	Örgütsel Sessizlik
Çoklu Rol Üstlenme	Correlation Coefficient	-.212**	-.225**	-.174**	-.199**	-.171**	-.249**
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.008	.002	.009	.000
	N	232	232	232	232	232	232
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	Correlation Coefficient	-.146*	-.144*	-.150*	-.185**	-.111	-.190**
	Sig. (2-tailed)	.026	.028	.022	.005	.093	.004
	N	232	232	232	232	232	232
Örgüt Kültürü ve Politikaları	Correlation Coefficient	-.034	-.114	-.113	-.088	-.088	-.115
	Sig. (2-tailed)	.605	.082	.085	.184	.182	.082
	N	232	232	232	232	232	232
İnformal İletişim Ağları	Correlation Coefficient	-.110	-.151*	-.173**	-.145*	-.176**	-.202**
	Sig. (2-tailed)	.094	.021	.008	.027	.007	.002
	N	232	232	232	232	232	232
Mentorluk	Correlation Coefficient	-.056	-.137*	-.094	-.090	-.104	-.123
	Sig. (2-tailed)	.398	.038	.155	.170	.115	.062
	N	232	232	232	232	232	232
Mesleki Ayrım	Correlation Coefficient	-.101	-.119	-.170**	-.256**	-.128	-.199**
	Sig. (2-tailed)	.125	.072	.009	.000	.052	.002
	N	232	232	232	232	232	232
Stereotipler	Correlation Coefficient	-.214**	-.225**	-.157*	-.240**	-.090	-.215**
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.017	.000	.173	.001
	N	232	232	232	232	232	232
Cam Tavan Sendromu	Correlation Coefficient	-.207**	-.251**	-.242**	-.290**	-.178**	-.301**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000	.007	.000
	N	232	232	232	232	232	232

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tablo 24 incelendiğinde öğretmenlerin cam tavan sendromu ve alt boyutlarının örgütsel sessizlik ve alt boyutlarıyla arasındaki ilişkinin yorumlanabilmesi için yapılan Spearman Sıra Farkları Korelasyon hesabı sonucunda, çoklu rol üstlenme alt boyutuyla bireysel alt boyutu arasındaki ($r=0.212$, $p<.05$), çoklu rol üstlenme alt boyutuyla yönetsel alt boyutu arasındaki ($r=0.225$, $p<.05$), çoklu rol üstlenme alt boyutuyla örgüt kültürü alt boyutu arasındaki ($r=0.174$, $p<.05$), çoklu rol üstlenme alt boyutuyla meslektaşlar alt boyutu arasındaki ($r=0.199$, $p<.05$), çoklu rol üstlenme alt boyutuyla baskı grupları alt boyutu arasındaki ($r=0.171$, $p<.05$), çoklu

rol üstlenme alt boyutuyla örgütsel sessizlik arasındaki anlamlı ilişkinin ($r=0.249$, $p<.05$) negatif yönde düşük düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

Kadınların kişisel tercih ve algıları alt boyutuyla bireysel alt boyutu arasındaki ($r=0.146$, $p<.05$), kadınların kişisel tercih ve algıları alt boyutuyla yönetsel alt boyutu arasındaki ($r=0.144$, $p<.05$), kadınların kişisel tercih ve algıları alt boyutuyla örgüt kültürü alt boyutu arasındaki ($r=0.150$, $p<.05$), kadınların kişisel tercih ve algıları alt boyutuyla meslektaşlar alt boyutu arasındaki ($r=0.185$, $p<.05$), kadınların kişisel tercih ve algıları alt boyutuyla örgütsel sessizlik arasındaki anlamlı ilişkinin ($r=0.190$, $p<.05$) negatif yönde düşük düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Kadınların kişisel tercih ve algıları alt boyutuyla baskı grupları alt boyutu arasındaki ilişkinin ise ($r=0.111$, $p>.05$) anlamlı olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Örgüt kültürü ve politikaları alt boyutuyla bireysel alt boyutu arasındaki ($r=0.034$, $p>.05$), örgüt kültürü ve politikaları alt boyutuyla yönetsel alt boyutu arasındaki ($r=0.114$, $p>.05$), örgüt kültürü ve politikaları alt boyutuyla örgüt kültürü alt boyutu arasındaki ($r=0.113$, $p>.05$), örgüt kültürü ve politikaları alt boyutuyla meslektaşlar alt boyutu arasındaki ($r=0.088$, $p>.05$), örgüt kültürü ve politikaları alt boyutuyla baskı grupları alt boyutu arasındaki ($r=0.088$, $p>.05$), örgüt kültürü ve politikaları alt boyutuyla örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin ($r=0.115$, $p>.05$) anlamlı olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

İnformal iletişim ağları alt boyutuyla bireysel alt boyutu arasındaki ilişkinin ($r=0.110$, $p>.05$) anlamlı olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. İnceleme alt boyutuyla yönetsel alt boyutu arasındaki ($r=0.151$, $p<.05$), informal iletişim ağları alt boyutuyla örgüt kültürü alt boyutu arasındaki ($r=0.173$, $p<.05$), informal iletişim ağları alt boyutuyla meslektaşlar alt boyutu arasındaki ($r=0.145$, $p<.05$), informal iletişim ağları alt boyutuyla baskı grupları alt boyutu arasındaki ($r=0.176$, $p<.05$), informal iletişim ağları alt boyutuyla örgütsel sessizlik arasındaki anlamlı ilişkinin ise ($r=0.202$, $p<.05$) negatif yönde düşük düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

Mentorluk alt boyutuyla bireysel alt boyutu arasındaki ($r=0.56$, $p>.05$), mentorluk alt boyutuyla örgüt kültürü alt boyutu arasındaki ($r=0.094$, $p>.05$), mentorluk alt boyutuyla meslektaşlar alt boyutu arasındaki ($r=0.090$, $p>.05$), mentorluk alt boyutuyla baskı grupları alt boyutu arasındaki ($r=0.104$, $p>.05$), mentorluk alt boyutuyla örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin ($r=0.123$, $p>.05$) anlamlı olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Mentorluk alt boyutuyla yönetsel alt boyutu arasındaki anlamlı ilişkinin ise ($r=0.137$, $p<.05$) negatif yönde düşük düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

Mesleki ayırım alt boyutuyla bireysel alt boyutu arasındaki ($r=0.101$, $p>.05$), mesleki ayırım alt boyutuyla yönetsel alt boyutu arasındaki ($r=0.119$, $p>.05$), mesleki ayırım alt boyutuyla baskı grupları alt boyutu arasındaki ilişkinin ($r=0.128$, $p>.05$) anlamlı olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Mesleki ayırım alt boyutuyla örgüt kültürü alt boyutu arasındaki ($r=0.170$, $p<.05$), mesleki ayırım alt boyutuyla meslektaşlar alt boyutu arasındaki ($r=0.256$, $p<.05$), mesleki ayırım alt boyutuyla örgütsel sessizlik arasındaki anlamlı ilişkinin ise ($r=0.199$, $p<.05$) negatif yönde düşük düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

Stereotipler alt boyutuyla bireysel alt boyutu arasındaki ($r=0.214$, $p<.05$), stereotipler alt boyutuyla yönetsel alt boyutu arasındaki ($r=0.225$, $p<.05$), stereotipler alt boyutuyla örgüt kültürü alt boyutu arasındaki ($r=0.157$, $p<.05$), stereotipler alt boyutuyla meslektaşlar alt boyutu arasındaki ($r=0.240$, $p<.05$), stereotipler alt boyutuyla örgütsel sessizlik arasındaki anlamlı ilişkinin ($r=0.215$, $p<.05$) negatif yönde düşük düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Stereotipler alt boyutuyla baskı grupları alt boyutu arasındaki ilişkinin ise ($r=0.090$, $p>.05$) anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

Cam tavan sendromuyla bireysel alt boyutu arasındaki ($r=0.207$, $p<.05$), cam tavan sendromuyla yönetsel alt boyutu arasındaki ($r=0.251$, $p<.05$), cam tavan sendromuyla örgüt kültürü alt boyutu arasındaki ($r=0.242$, $p<.05$), cam tavan sendromuyla meslektaşlar alt boyutu arasındaki ($r=0.290$, $p<.05$), cam tavan sendromuyla baskı grupları alt boyutu arasındaki

($r=0.178$, $p<.05$), cam tavan sendromuyla örgütsel sessizlik arasındaki anlamlı ilişkinin ($r=0.301$, $p<.05$) negatif yönde düşük düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.



Bölüm IV

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde; araştırmanın bulgularına ilişkin tartışmalara, sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.

Tartışma ve Sonuç

Araştırma bulgularına bakıldığında, öğretmenlerin cam tavan sendromu ve alt boyutlarına yönelik algı düzeylerinin stereotipler alt boyutunda en yüksek, mentorluk alt boyutunda ise en düşük olduğu anlaşılmaktadır. Ulaşılan bu sonuca göre öğretmenlerin karşılıklarına çıkan cam tavan engellerinde toplumsal bilişsel formların önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Aslan (2018) kadınların yönetim kademelerine yükselirken cinsiyet ayrımcılığıyla karşı karşıya kaldığını, yönetimin erkek işi olduğuna yönelik inançtan dolayı yöneticiliğin erkeklere yakıştırıldığını ve bunların cam tavan engellerinin varlığının kanıtı olduğunu dile getirmektedir. Atan (2011) da araştırmasında cam tavan sendromunun alt boyutlarına ilişkin kadın yöneticilerin algı düzeylerini stereotipler alt boyutunda oldukça yüksek bulurken mentorluk alt boyutunda en düşük olarak bulmuştur.

Öğretmenlerin cam tavan sendromuna ilişkin algı düzeyleri kadın öğretmenlerin cam tavan engelleriyle karşı karşıya kaldıklarını göstermektedir. Eroğlu Toraman (2011) çalışmasında katılımcıların yarıdan fazlasının kadınların yükselmelerinin önünde görülmez engellerin olduğunu ifade ettiklerini belirtmiştir. Kara (2015) tarafından yapılan çalışmada da katılımcıların tamamı kadınların üst düzeydeki yönetici pozisyonlarına yükselmesinde cam tavan engelleriyle karşılaştıkları sonucuna ulaşmıştır.

Öğretmenlerin cam tavan sendromu ve alt boyutlarına yönelik görüşleri cinsiyet değişkeni açısından incelendiğinde, cam tavan sendromu ve alt boyutlarından çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih ve algıları ile stereotiplerde kadınların algı düzeylerinin erkeklerden yüksek olduğu görülmüştür. Toplumun mesleklere yönelik cinsiyetçi bakış açısı,

kadınların hem bir çalışan hem de bir anne olmalarından dolayı yönetim kademelerinden uzak durmak istemeleri nedeniyle kadınların algı düzeylerinin erkeklerden yüksek çıkması doğal karşılanabilir. Orbay (2018) da çalışmasında bu alt boyutlarda kadınların algı düzeylerinin erkeklerden daha yüksek olduğunu ifade etmiştir.

Cam tavan sendromunun örgüt kültürü ve politikaları alt boyutunda ise erkeklerin algı düzeyleri kadınlardan daha yüksektir. Kara (2015) çalışmasında kadın ve erkek yöneticilerin cam tavan sendromuna sebep olan örgütsel engellerde örgüt kültürü ve politikalarının daha etkili olduğunu düşündüklerini belirtmiştir. Orbay (2018)'ın yapmış olduğu çalışmada da cam tavan sendromunun örgüt kültürü ve politikaları alt boyutunda erkeklerin algı düzeylerinin kadınlardan daha yüksek olduğu dile getirilmiştir. Cam tavan sendromunun informal iletişim ağları, mentorluk ve mesleki ayırım alt boyutlarında cinsiyete göre bir farklılaşma görülmemiştir.

Öğretmenlerin cam tavan sendromu ve alt boyutlarına yönelik görüşleri yaş değişkeni açısından incelendiğinde, cam tavan sendromu ve mentorluk dışındaki diğer alt boyutlarda oluşan farklılıkların anlamlı olmadığı sonucu elde edilmiştir. Cam tavan sendromunun mentorluk alt boyutunda ise 25-29 ile 50+ ve 30-34 ile 50+ kategorileri arasında anlamlı bir fark elde edilmiştir. 50+ yaş kategorisi diğer iki yaş kategorisinden daha yüksek bir algı düzeyine sahiptir. Araştırmadan elde edilen bu sonuca göre 50+ yaş kategorisinde olan öğretmenler kadınlar için yeterince mentor bulunduğunu ve kadın çalışanların bundan faydalanabildiklerini belirtirken 25-29 ve 30-34 yaş gruplarındaki öğretmenler kadınlar için yeterince mentor bulunmadığını ve kadın çalışanların bundan yeterince faydalanamadıklarını düşünmektedir. Orbay (2018) çalışmasında bu sonuca benzer bir şekilde cam tavan sendromunun mentorluk alt boyutunda 31-40 yaş kategorisi ile 41-50 yaş kategorisi arasında 41-50 yaş kategorisi lehine, 31-40 yaş kategorisi ile 51+ yaş kategorisi arasında 51+ yaş kategorisi lehine anlamlı fark bulmuştur. Çalışma yaşamında mentorluk ilişkileri genellikle,

deneyimli ve yaşı ilerlemiş olan yöneticiler ile genç ve kariyer yaşantısına yeni başlayan çalışanlar arasında gerçekleşmektedir (Palankök, 2004). Araştırmalar neticesinde meslekte deneyimli 50 yaş ve üzeri öğretmenlerin görüşlerine göre yeterince mentorluk faaliyeti yapılmakta olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Öğretmenlerin cam tavan sendromu ve alt boyutlarına yönelik görüşleri kıdem değişkeni açısından incelendiğinde, cam tavan sendromu ve alt boyutlarında oluşan farklılıkların anlamlı olmadığı sonucu elde edilmiştir. Atan (2011) ve Yılmaz (2013) da yaptıkları araştırmalarda kıdem cam tavanı etkileyen bir değişken olmadığını belirtmişlerdir. Farklı araştırmalar da incelendiğinde kıdem cam tavana yönelik algıyı etkilemediği sonucuna ulaşılabilir.

Öğretmenlerin cam tavan sendromu ve alt boyutlarına yönelik görüşleri medeni durum değişkeni yönünden ele alındığında, anlamlı bir farklılık oluşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Orbay (2018) da yapmış olduğu araştırmasında medeni durum değişkeninin, cam tavanın alt boyutlarında okul yöneticilerinin görüşlerini anlamlı bir şekilde etkilemediği sonucunu ortaya koymuştur. Atan (2011) araştırmasında kadın yöneticilerin cam tavan sendromu algılarının medeni durum değişkenine göre yalnızca stereotipler alt boyutunda bir farklılaşma olduğunu ve buradaki farklılığın da bekarlar lehine oluştuğunu belirtmiştir. Karaca (2007) tarafından yapılan araştırmada da medeni durum değişkeninin kadın yöneticilerin cam tavan algılarını etkileyen bir değişken olmadığı ortaya çıkmıştır. Yılmaz (2013) ise çalışmasında evli yöneticilerin cam tavan sendromunun çoklu rol üstlenme ve stereotipler alt boyutlarında bekar yöneticilerden daha fazla cam tavan sendromuna maruz kaldıklarını, cam tavan sendromunun örgüt kültürü ve politikaları ile informal iletişim ağları alt boyutlarında bekar yöneticilere göre daha çok cam tavan sendromuna maruz kaldıklarını belirtmiştir. Ayrıca Yılmaz (2013) çalışmasında eğitim yöneticilerinin görüşlerinde cam tavan sendromunun kadınların kişisel

tercih ve algıları, mentorluk ve mesleki ayırım alt boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmediğini ifade etmiştir.

Öğretmenlerin cam tavan sendromu ve alt boyutlarına yönelik görüşleri eğitim durumu değişkeni açısından incelendiğinde, cam tavan sendromu ve örgüt kültürü ve politikaları alt boyutu dışında kalan diğer boyutlarda anlamlı bir fark bulunamamıştır. Örgüt kültürü ve politikaları alt boyutunda ise önlisans veya lisans mezunu olan öğretmenlerin algı düzeylerinin yüksek lisans veya doktora mezunu olan öğretmenlerden yüksek olduğu görülmüştür. Karaca (2007) yapmış olduğu çalışmada ise eğitim durumu değişkeninin yöneticilerin algılarında bir farklılığa yol açmadığını belirtmiştir.

Öğretmenlerin cam tavan sendromu ve alt boyutlarına yönelik görüşleri branş değişkeni açısından incelendiğinde, cam tavan sendromu ve alt boyutlarında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Orhan ve Altay (2018) tarafından yapılan araştırmada ise branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine göre daha fazla cam tavan algısına sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına yönelik algı düzeylerinin yönetsel alt boyutunda en yüksek, örgüt kültürü alt boyutunda ise en düşük olduğu görülmektedir. Bu ifadeye göre öğretmenlerin sessiz kalmalarını etkileyen önemli faktörlerden birinin üst yönetimin yaklaşım tarzı olduğu anlaşılmaktadır. Bir diğer sonuç ise öğretmenlerin örgütsel sessizlik olgusunu hissetmedikleri yönündedir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına yönelik görüşleri cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde, örgütsel sessizlik ve alt boyutlarında oluşan farklılıkların anlamlı olmadığı anlaşılmıştır. Sevgin (2015) araştırmasında bayanların erkeklere oranla daha fazla sessiz kaldığını belirtmiştir. Ceviz (2017) de araştırmasında örgütsel sessizliğin yönetici ve sessizliğin kaynağı alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark gösterdiğini ortaya koymuştur.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına yönelik görüşleri yaş değişkenine göre incelendiğinde, örgütsel sessizlik ve alt boyutlarında oluşan farklılıkların anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Şahin (2016) araştırmasında ilkokulda görev yapan öğretmenlerin yaş değişkenine göre örgütsel sessizlik ve seslilik arasındaki farkın anlamlı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kurtulmuş (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da öğretmenlerin örgütsel sessizlik algısının yaş değişkeni açısından anlamlı farklılıklar gösterdiğini vurgulamıştır.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına yönelik görüşleri kıdem değişkenine göre incelendiğinde, örgütsel sessizlik ve alt boyutlarında oluşan farklılıkların anlamlı olmadığı sonucu elde edilmiştir. Şahin (2016) çalışmasında ilkokul öğretmenlerinin meslekteki ve okuldaki çalışma sürelerine bağlı olarak örgütsel sessizlik ve seslilik arasında oluşan farklılığın anlamlı olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına yönelik görüşleri medeni durumu değişkeni açısından incelendiğinde, örgütsel sessizlik ve alt boyutlarında anlamlı bir fark elde edilememiştir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına yönelik görüşleri eğitim durumu değişkeni açısından incelendiğinde, örgütsel sessizlik ve alt boyutlardan bireysel hariç tamamında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Örgütsel sessizliğin bireysel alt boyutunda ise önlisans veya lisans mezunu olan öğretmenlerin algı düzeylerinin yüksek lisans veya doktora mezunu olan öğretmenlerden yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına yönelik görüşleri branş değişkenine göre incelendiğinde, örgütsel sessizlik ve alt boyutlarında elde edilen farklılıkların anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Sevgin (2015) araştırmasında dil öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre daha fazla sessiz kaldığını ortaya koymuştur. Ceviz (2017) de araştırmasında İngilizce ve Türkçe öğretmenlerinin diğer branş öğretmenlerine göre örgütsel sessizliğe ilişkin algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Gencer (2018) ise

araştırmasında öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının branş değişkeni açısından oluşan farklılıkların anlamlı olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Öğretmenlerin cam tavan sendromu ve alt boyutları ile örgütsel sessizlik ve alt boyutları arasındaki korelasyon sonuçları yorumlandığında, çoklu rol üstlenme ile örgütsel sessizlik ve alt boyutlarının tamamı arasındaki, kadınların kişisel tercih ve algıları ile örgütsel sessizlik ve baskı grupları alt grubu hariç tüm alt gruplar arasındaki, informal iletişim ağları ile örgütsel sessizlik ve bireysel alt grubu hariç tüm alt gruplar arasındaki, mentorluk ile yönetsel arasındaki, mesleki ayırım ile örgütsel sessizlik ve alt boyutlarından örgüt kültürü, meslektaşlar arasındaki, stereotipler ile örgütsel sessizlik ve baskı grupları alt grubu hariç tüm alt gruplar arasındaki, cam tavan sendromu ile örgütsel sessizlik ve alt boyutlarının tamamı arasındaki anlamlı ilişkilerin, negatif yönde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bir diğer bulgu ise cam tavan sendromu ile örgütsel sessizlik arasındaki anlamlı ilişkinin de negatif yönde orta düzeyde olduğudur. Bu ifadeye göre cam tavan sendromu arttıkça öğretmenler bu duruma karşı olan sessizliklerini bozma eğilimi içerisine girmektedirler.

Öneriler

1. Bu araştırma Tekirdağ ili, Malkara ilçesinde gerçekleştirilmiştir. Benzer çalışmalar daha geniş evren ve örneklemeler üzerinde farklı il ve ilçelerde yapılabilir.
2. Bu araştırma MEB'e bağlı ilköğretim ve ortaöğretim devlet okullarında gerçekleştirilmiştir. Aynı çalışma özel okullar ve üniversitelerde de yapılabilir.
3. Bu çalışmada öğretmenlerin sahip oldukları cam tavan sendromu algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri incelenmiştir. Aynı çalışma farklı meslekler ve öğrenciler için de yapılabilir.
4. Cam tavan sendromunun eğitim alanındaki etkileri ile ilgili araştırmaların sayısı az olduğundan bu alanda daha fazla çalışma yapılabilir.

5. Cam tavan sendromu ile örgütsel sessizliğin ilişkisini inceleyen daha fazla nitel ya da nicel araştırma yapılabilir.
6. Cam tavan sendromu algısında stereotipler alt boyutunun etkileri ile ilgili derinlemesine araştırmalar yapılabilir.
7. Özellikle kadın çalışanların üst yönetime ilerlemelerini engelleyen cam tavan sendromu engellerinin nasıl ortadan kaldırılacağı ile ilgili çalışmalar yapılabilir.
8. Cam tavan sendromunun mentorluk alt boyutundaki yaşa göre oluşan farklılıkların sebepleri detaylı bir şekilde araştırılabilir.
9. Cam tavan sendromunun örgüt kültürü ve politikaları alt boyutunda eğitim durumu değişkeni açısından oluşan farklılığa nelerin sebep olduğu derinlemesine araştırılabilir.
10. Örgütsel sessizliğin bireysel alt boyutunda eğitim durumu değişkenine göre oluşan farklılığın sebepleri detaylı bir şekilde araştırılabilir.
11. Öğretmenlerin örgütsel sessiz kalmalarına yol açan yönetsel sebeplerin neler olduğu araştırılabilir.

Kaynakça

- Afza, S. R. ve Newaz, M. K. (2008). Factors determining the presence of glass ceiling and influencing women career advancement in Bangladesh. *Brac University Journal*, 5(1), 85-92.
- Akdöl, B. (2009). *Cam tavan ve kurumsal bir strateji pozitif ayrımcılık; ilaç sektöründe bir sınıflandırma* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aktaş, A., Algür, S. ve Cengiz, F. (2009). *Turizm sektöründeki kadın yöneticilerin cam tavan sendromu açısından değerlendirilmesi: Antalya'da bulunan konaklama işletmelerinde yapılan bir araştırma*. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir, 270-276.
- Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2015). Bireylerin örgütsel sessizlik tutumlarında iş doyumunu ve duygusal tükenmişlik algılarının rolü. *Uluslararası Yönetim, İktisat ve İşletme Dergisi*, 24(2), 205-230.
- Algın, İ. (2014). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.
- Altınışik, A. (2017). *Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik davranışları ile örgüt kültürü arasındaki ilişki* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Anafarta, N., Sarvan, F. ve Yapıcı, N. (2008). Konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerin cam tavan algısı: Antalya ilinde bir araştırma. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 15, 111-137.
- Apak, F. (2016). *Okul yöneticilerinin gücü kullanma biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Arıkan, S. (1999). Yönetmel kademelerde kadın yöneticilerin karşılaştıkları güçlükler. *Polis Bilimleri Dergisi*, 1(4), 147-154.
- Ashby, J. S., Ryan, M. K. ve Haslam, S. A. (2007). Legal work and the glass cliff: evidence that women are preferentially selected to lead problematic cases. *William & Mary Journal of Women and the Law*, 13(3).
- Aslan, Z. (2018). *Kadın yöneticilerin kariyer engelleri: cam tavan sendromuna ilişkin okul yönetici görüşlerinin incelenmesi* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Atan , E. (2011). *İlköğretim okullarında görev yapan kadın okul yöneticilerinin cam tavana ilişkin algılarının incelenmesi* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Aydın, F. (2016). *Ortaokul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç türleri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Aydın, Ş., Özkul, E., Tandoğan, G. K. ve Şahin, N. (2007). *Otel işletmelerinde kadınların üst ve tepe yönetime yükseltilmesinde cam tavan etkisi üzerine bir araştırma*. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Bildiriler Kitabı, 312-319.
- Barutçugil, İ. (2002). *İş hayatında kadın yönetici*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bayrak, S. ve Yücel, A. (2000). *Kadın cinsiyet, yöneticilik ve güç bir paradoks mu?* 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.
- Bayram, T. Y. (2010). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Bennett, N., Ketchen, D. J. ve Schultz, E. B. (1998). An examination of factors associated with the integration of human resource management and strategic decision making. *Human Resource Management*, 37(1), 3-16.

- Besler, S. ve Oruç, İ. (2010). Türkiye’de ve yazılı basında kadın yöneticiler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 17-38.
- Blau, F. D. ve Ferber, M. A. (1990). Women's work, women's lives: a comparative economic perspective. *National Bureau of Economic Research (NBER) Working Papers Series*.
- Blensinkopp, J. ve Edwards , M. S. (2008). On not blowing the whistle: quiescent silence as an emotion episode. *Research on Emotion in Organizations*, 4, 181-206.
- Bodur, E. (2017). *İlköğretimde görev yapan kadın öğretmenlerin karşılaştıkları cam tavan engeller ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van.
- Boone, E. L. ve Kurtz, D. L. (1992). *Management*. New York: McGraw Hill.
- Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: the dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Boyd, K. S. (2008). Glass ceiling. *Encyclopedia of Race, Ethnicity and Society*, 549-552.
- Bridge, B. (2003). *Eğitim yönetiminde kadınlar*. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee silence: investigation of dimensionality, development of measures and examination of related factors* (Elektronik Tez). <https://etd.ohiolink.edu/> adresinden alınmıştır.
- Brown, P. ve Levinson, S. (1987). *Politeness: some universals in language usage*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bursalıoğlu, Z. (2011). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Burulday, V. (2018). *Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık, örgütsel sessizlik ve örgütsel tükenmişlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.

Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2011).

Bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Cammozzo, A. ve Gambarotto, F. (2010). A dream out of silence: employee voice and innovation in a public sector community of practice. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 12(2), 154-165.

Can, A. (2018). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Cemaloğlu, N. (2012). Okulun psikolojik yönü. *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (s. 197-229) içinde. Ankara: PegemA.

Ceviz, T. (2017). *Ortaokul öğretmenlerinin işle bütünleşme ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.

Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.

Çakal, G. (2016). *Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin okul yönetimine katılma ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki: Tekirdağ ili örneği* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.

Çelik, V. (2000). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Çetin, M. ve Atan, E. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan kadın okul yöneticilerinin “cam tavan” a ilişkin algılarının incelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 35, 123-136.

- Çilsal, Z. (2008). *Okul yöneticiliği davranışlarında cinsiyet açısından farklılıklar ve benzerlikler Kayseri ili örneği* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Çolakoğlu, T. (2017). *Yükseköğretim kurumlarında öğretim elemanlarının sahip olduğu duygusal zekanın örgütsel sessizlik ve duygusal emek davranışları ile etkileşimi üzerine bir çalışma: Anadolu Üniversitesi ve Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi örneği* (Yayımlanmış doktora tezi). Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Daşcı, E. (2014). *İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (mobbing) ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Daşcı, E. ve Cemaloğlu, N. (2016). The development of the organizational silence scale: validity-reliability study. *International Journal of Human Sciences*, 13(1), 32-45.
- Dönmez, E. (2016). *Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Duman, B. (2004). *Attribution theory(katkı=anlam yükleme teorisinin) öğrenme-öğretme sürecinde öğrencilerin öğrenilmiş çaresizliği üzerindeki etkisi*. 13. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı. İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neil, R. M., Hayes, E. ve Wierba, E. E. (1997). Reading the wind: how middle managers assess the context for selling issues to top managers. *Strategic Management Journal*, 18(5), 407-425.
- Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.

- Eagly, A. ve Carli, L. L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 85(9), 62-71.
- Elacqua, T. C., Beehr, T. A., Hansen, C. P. ve Webster, J. (2009). Managers' beliefs about the glass ceiling interpersonal and organizational factors. *Psychology of Women Quarterly*, 33(3), 285-294.
- Erdoğmuş, N. (2003). *Kariyer geliştirme kuram ve uygulama*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Ergül Düz, H. (2015). *Kadın maarif müfettişlerinin cam tavan sendromuna ilişkin görüşleri* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erot, B. (2016). *Antalya devlet okullarında görev yapan kadın yöneticilerin cam tavan sendromu hakkında görüşlerine ilişkin nitel bir araştırma* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Eroğlu Toraman, B. (2011). *Eğitim örgütlerinde kadınların yönetsel konuma yükselmelerinde cam tavan etkisi* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Tokat.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford: Stanford University Press, 1-32.
- Gale, A. ve Cartwright, S. (1995). Women in project management: entry into a mail domain?: a discussion on gender and organisational culture. *Leadership and Organization Development Journal*, 16(2), 3-8.
- Gencer, M. (2018). *Güç merkezi oluşturma oyunlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşmeye etkisi* (Yayımlanmış doktora tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

- Gezer, H. S. (2015). *Öğretmenlere göre mobbing olarak algılanan yönetici davranışları ve bunlarla başa çıkma yolları* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Goodman, J. S., Fields, D. L. ve Blum, T. C. (2003). Cracks in the glass ceiling: in what kinds of organizations do women make it to the top? *Group & Organization Management*, 28(4), 475-501.
- Gökçe, N. (2013). *Lise öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri: Maltepe ilçesi örneği* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Guo, S. (2013). Economic integration of recent chinese immigrants in canada's second-tier cities: the triple glass effect and immigrants' downward social mobility. *Canadian Ethnic Studies*, 45(3), 95-115.
- 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.
- Güler, T. (2017). *Ortaokul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişki: Antalya ili Manavgat ilçesi örneği* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Güncel Türkçe Sözlük. (2019, Ocak 29). *Güncel Türkçe Sözlük*. Türk Dil Kurumu Anasayfası: <http://www.tdk.gov.tr> adresinden alınmıştır.
- Gürol, M. A. ve Marşap, A. (2007). Geçmişte ve günümüz yaşamında ücretsiz ve ücretli işgücü olarak kadın. *BİLİG Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 42, 95-109.
- Halbaw, A. (2018). *Erbil temel okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarıyla örgütsel sessizlik arasındaki ilişki örneği* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Harvey, J. B. (1988). The abilene paradox: the management of agreement. *Organizational Dynamics*, 3(1), 63-80.
- Henriksen, K. ve Dayton, E. (2006). Organizational silence threatens patient safety. *National Council of Chief Clinical Consultants, Ccc Corner*, 5(1).
- 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.
- Hortaçsu, N. (1998). *Grup içi ve gruplar arası süreçler*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (1996). *Educational administration: theory, research and practice*. New York: McGraw Hill.
- İlker Çitli, İ. (2015). *Örgütsel sessizlik ile tükenmişlik arasındaki ilişki ve bir araştırma* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İşleyici, K. (2015). *Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi: Zonguldak ili örneği* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Jackson, J. C. (2001). Women middle managers' perception of the glass ceiling. *Women in Management Review*, 16.
- Jain, N. ve Mukherji, S. (2010). The perception of 'glass ceiling' in indian organizations: an exploratory study. *South Asian Journal of Management*, 17(1).
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

- Kaplan, M. (2007). *Motivasyon teorileri kapsamında uygulanan özendirme araçlarının işgören performansına etkisi ve bir uygulama* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kara, B. (2015). *Kadınların üst düzey yönetici olmalarını engelleyen "cam tavan sendromu" na ilişkin eğitim yöneticilerinin görüşleri* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karabağ Köse, E. (2013). *İlköğretim kurumu öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide örgütsel sessizlik ve karara katılımın aracı etkisi* (Yayımlanmış doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karaca, A. (2007). *Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: cam tavan sendromu üzerine uygulamalı bir araştırma* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karaman, G. (2015). *Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karacıoğlu, F. ve Leblebici, Y. (2014). Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: cam tavan sendromu üzerine bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(4).
- Kirişçi, G. (2018). *Eğitim yöneticilerinin cam tavan sendromuna ilişkin görüşleri* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

- Kolay, A. (2012). *Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Konakçı Güven, E. (2018). *İlkokullarda örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Eskişehir il merkezindeki ilkokullarda bir çalışma* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Korkmaz, H. (2014). Yönetim kademelerinde kadına yönelik cinsiyet ayrımcılığı ve cam tavan sendromu. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi* (5), 1-14.
- Kurtulmuş, Ö. F. (2018). *Öğretmen görüşlerine göre okullarda örgütsel sosyalleşme ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Kutlay, Y. (2012). *Araştırma görevlilerinin örgütsel adanmışlık ve öz-yeterliliklerinin örgütsel sessizlikleri üzerine etkisi incelenmesi* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Li, P. (2014). Recent developments: hitting the ceiling: an examination of barriers to success for Asian American women. *Berkeley Journal of Gender, Law & Justice*, 29(1).
- Lockwood, N. R. (2004). The glass ceiling: domestic and international perspectives. *Society for Human Resource Management Research Quarterly*.
- Marques, J. (2009). Sisterhood in short supply in the workplace: it's often the women who hold back their female colleagues. *Human Resource Management International Digest*, 17(5), 28-31.
- Montana, P. J. ve Charnov, B. H. (2008). *Management*. Barron's Educational Series.
- Morrison, A. M., Schreiber, C. T. ve Price, K. F. (1995). *A glass ceiling survey: benchmarking barriers and practices*. Center for Creative Leadership.

- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2004). Sounds of silence. *Stern Business*, 25, 31-35.
- Morrison, E. W., Milliken, F. J. ve Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Noe, R. A. (2009). *İnsan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Noelle-Neumann, E. (1974). The spiral of silence: a theory of public opinion. *Journal of Communication*, 24(2), 43-51.
- Orbay, İ. (2018). *Ortaokul yöneticilerinin cam tavan sendromuna ilişkin algılarının demografik değişkenlere göre farklılaşma durumunun incelenmesi* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- 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.
- Oxford Living Dictionaries*. (2019, Ocak 21). Oxford Dictionaries: <https://en.oxforddictionaries.com> adresinden alınmıştır.
- Öğüt, A. (2006). Türkiye'de kadın girişimciliğin ve yöneticiliğin önündeki güçlükler: cam tavan sendromu. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 56-78.
- Öncü, B. (2017). *Okulöncesi yöneticilerinin algılanan liderlik stilleri ile okulöncesi öğretmenlerinin yaşadıkları örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi: Kırklareli ili örneği* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Özcan, N. (2011). *Mobbingin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi ve örgütsel sessizlik: Karaman il özel idaresinde bir uygulama* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Özdemir, Ç. (2009). Kapitalizm, kadın ve cam tavanlar. *Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi*, 126-137.
- Özdemir, Ş. (2015). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki (İstanbul-Ümraniye ilçesi örneği)* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özgen, I. ve Sürgevil, O. (2009). *Örgütsel sessizlik olgusu ve turizm işletmeleri açısından değerlendirilmesi, turizm işletmelerinde örgütsel davranışın içinde*. Bursa: Mkm Yayıncılık.
- Özkaya, M. O. (2001). *Kadının iş hayatında başarılarını etkileyen faktörler*. 5. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu Çukurova Üniversitesi.
- Öztürk, A. (2011). *Kadın öğretim elemanlarının cam tavan sendromu üzerine bir araştırma: Ankara Üniversitesi örneği* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Öztürk, H. (2014). *Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Mevlana Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Özücağhyan, M. Ö. (2015). *Ortaokullarda örgütsel sessizlik: Kadıköy ilçesi örneği* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Palankök, N., Y. (2004). *Kariyer yönetimi araçları olarak mentorluk ve koçluk*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı Dönem Projesi.

- Palmer, M. ve Hyman, B. (1990). Women in management, developing the skills that work. *American Management Association Extension Institute New York*.
- Park, C. ve Keil, M. (2009). Organizational silence and whistle-blowing on IT projects: an integrated model. *Decision Sciences*, 40(4), 901-918.
- Parlaktuna, İ. (2010). Türkiye'de cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılığın analizi. *Ege Akademik Bakış*, 10(4), 1217-1230.
- Paşa, Ö. (2015). *Öğretmenlerin yöneticiye güven düzeyleri ve okul yöneticisi tarafından sergilenen etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Mevlana Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Pierce, E., Smolinsky, C. A. ve Rosen, B. (1998). Why sexual harassment complaints fall on deaf ears. *Academy of Management Executive*, 12, 41-54.
- Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as response to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Podsakoff, P. M. ve MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research* (3), 351-363.
- Premeaux, S. F. (2001). *Breaking the silence: toward an understanding of speaking up in the workplace* (Yayımlanmış doktora tezi). Louisiana State University
- Premeaux, S. F. ve Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: the moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40.
- Ragins, B. R., Townsend, B. ve Mattis, M. (1998). Gender gap in the executive suite: ceos and female executives report on breaking the glass ceiling. *Academy of Management Executive*, 12(1), 28-42.

- Ransdell, L. B. (2014). Women as leaders in kinesiology and beyond: smashing through the glass obstacles. *Quest -Illinois- National Association for Physical Education in Higher Education*, 66(2), 150-168.
- Rosen, S. ve Tesser, A. (1970). On reluctance to communicate undesirable information: the MUM effect. *Sociometry*, 33, 253-263.
- Ruçlar, K. (2013). *Örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: Sakarya Üniversitesi örneği* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Schwartz, D. J. (1999). *Büyük düşünmenin büyüü*. İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Sekman, M. (2005). *Her şey seninle başlar*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Sevgin, A. (2015). *Liselerde çalışan öğretmenlerde örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin saptanması: Eyüp ilçe örneği* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi - Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Soysal, A. (2010). Türkiye'de kadın girişimciler: engeller ve fırsatlar bağlamında bir değerlendirme. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 65(1), 84-114.
- Şahin , H. (2016). *Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki: İzmir ili Çiğli ilçesi devlet ilkokullarına ilişkin bir araştırma* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Şeşen , H. ve Basım, N. H. (2010). Çalışanların adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi: iş tatmininin aracılık rolü. *Odtü Dergisi*(37), 171-193.
- Şiyve, O. Ç. (2004). Kadın-erkek liderlik tarzları ve cam tavan. *Tügiad Elegans Magazin Mart-Nisan*(66).
- Tabak, F. (1997). Women's upward mobility in manufacturing organizations in Istanbul: A glass ceiling initiative? *Sex Roles*, 36(1,2), 93-102.

- Tangirala, S. ve Ramanujam, R. (2009). The sound of loyalty: voice or silence. *Voice and Silence in Organizations*, 203-224.
- Tanrısevdi, F. (2015). *Eğitim örgütlerinde kadın yöneticilerin karşılaştıkları cam tavan sendromu* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Taşkın, E. ve Çetin, A. (2012). Kadın yöneticilerin cam tavan algısının cam tavanı aşma stratejilerine etkisi: Bursa örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Telg, B., Jones, D. ve Barnes, C. (2016). *Break your invisible chains own the power of your story an active guided reflection journal*.
- Tınaz, P. (2006). *İşyerinde psikolojik taciz (mobbing)*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- U.S. Glass Ceiling Commission. (1995). Glass ceiling commission - good for business: making full use of the nation's human capital. *Cornell University*.
- Ünlü, Y. (2015). *İlköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- 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.
- Wilson, E. (2014). Diversity, culture and the glass ceiling. *Journal of Cultural Diversity*, 21(3), 83-89.
- Wirth, L. (2001). *Breaking through the glass ceiling: women in management*. Geneva: International Labour Office.

- Yanık, C. (2012). *Örgütsel sessizlik ile güven arasındaki ilişki ve eğitim örgütlerinde bir araştırma* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yangın, D. (2015). *Etkileşim adaleti ve yöneticiye güven ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Yelkikalan, N. (2006). Başarılı girişimcilikte cinsiyetin rolü: kadın girişimciler. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(1), 45-54.
- Yenel, K. (2016). *İlkokul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, T. (2013). *Kadın ve erkek eğitim yöneticilerinin cam tavan sendromuna ilişkin algıları: İstanbul ili örneği* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yoğun Erçen, A. E. (2008). *Kadınların cam tavanı aşma stratejileri: büyük ölçekli Türk işletmelerinde bir inceleme* (Yayımlanmış doktora tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Yüksel, R. F. (2015). *Okul çalışanlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Zel, U. (2002). İş arenasında kadın yöneticilerin algılanması ve kraliçe arı sendromu. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(2), 39-49.

Ekler

Ek-A: Ölçeklerin Uygulama İzinleri

"Öğretmenlerin Cam Tavan Sendromu Algıları İle Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki"
KONULU ARAŞTIRMA UYGULAMASI İNCELEME RAPORU

ARAŞTIRMACI : Süleyman GEZER

KURUM : ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ

Tekirdağ ili, Malkara ilçesine bağlı bulunan ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan gönüllü öğretmenlere yönelik "Öğretmenlerin Cam Tavan Sendromu Algıları İle Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki" konulu araştırma anketinin uygulanmasında bir sakınca olmadığı değerlendirilmiştir. Anket çalışmalarının eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde yapılması ve sonuçlarının bir rapor halinde Millî Eğitim Müdürlüğüne gönderilmesi uygun olacaktır.

Bu çerçevede; Araştırma uygulamalarının Millî Eğitim Bakanlığı'nın 22.08.2017 tarih, 35558626-10.06.01-E.12607291 sayılı "Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri" konulu genelgeye uygun biçimde gerçekleştirilmesi gerekmektedir.Genelgeye uyulmadan yapılan çalışmalardan araştırmacı sorumludur.

İNCELEME TARİHİ: 21.11.2018

İNCELEYENLER:


GÜRCAN AYYAZ
Ar-Ge Birimi


R.SERKAN GÜRSEL
Ar-Ge Birimi


Harun ÖZ
Şube Müdürü

Araştırmanın Uygulanacağı Okullar:

Tekirdağ ili, Malkara ilçesine bağlı bulunan ilkokul, ortaokul ve liseler.



T.C.
TEKİRDAĞ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 43996270-44-E.22548791
Konu : Anket Uygulaması

24/11/2018

VALİLİK MAKAMINA

İlgi :Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Rektörlüğü'nün 09/11/2018 tarih ve 1800163284 sayılı yazısı.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Süleyman GEZER'in "Öğretmenlerin Cam Tavan Sendromu Algıları İle Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki" başlıklı tez çalışmasında, İlimiz Malkara İlçesinde bulunan İlkokulu, Ortaokul ve Liselerde görev yapan tüm öğretmenlere anket uygulama isteği, ilgi yazı ile Müdürlüğümüze bildirilmiştir.

Söz konusu araştırma uygulaması, Müdürlüğümüz Değerlendirme Komisyonu tarafından incelenmiş olup anketin uygulanmasında bir sakınca görülmediği, yapılacak çalışmalar sonucunda hazırlanacak raporun Müdürlüğümüze gönderilmesinin uygun olacağı bildirilmiştir.

Bu kapsamda onaylı bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen, uygulama sırasında da mühürlü ve imzalı örnekten çoğaltılan anket sorularının eğitim öğretimi aksatmayacak şekilde, okul müdürlerinin koordinesinde ve kontrolünde, gönüllülük esas olmak kaydıyla İlimiz Malkara İlçesinde bulunan yukarıda belirtilen söz konusu okullardaki öğretmenlere yönelik olarak, **Millî Eğitim Bakanlığı'nın 2017/25 sayılı "Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri" konulu genelgesine** göre gerçekleştirilmesi Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde Olurlarınıza arz ederim.

Ersan ULUSAN
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek:

- 1-İl İncele Raporu (1 Sayfa)
- 2-Uygulama Ekleri (5 Sayfa)

OLUR
24/11/2018
Dr.Abdullah KALKAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek-B: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Kullanım İzni

Örgütsel Sessizlik Ölçeği Kullanım İzni



Elif Daşcı <elf2089@hotmail.com>

7.08.2018 Sal 12:12

Siz



2 ek (672 KB) Tümünü indir Tümünü OneDrive'a kaydet

Merhaba Süleyman Hocam,
Örgütsel Sessizlik Ölçeği'ni tez çalışmanızda kullanabilirsiniz. Ölçeğe ait makale ve kullanım yönergesi Ek'tedir.
İyi çalışmalar dileriz.

*Araştırma Görevlisi Dr. Elif DAŞCI SÖNMEZ
Aksaray Üniversitesi Eğitim Fakültesi
Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı*

*Research Assistant Elif DAŞCI SÖNMEZ
Aksaray University, Faculty of Education
Department of Educational Administration*

Gönderen: Suleyman Gezer <slymngzr181@outlook.com.tr>
Gönderildi: 6 Ağustos 2018 Pazartesi 20:13
Kime: elf2089@hotmail.com
Konu: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Kullanım İzni

Ek-C: Ölçekler

Değerli Öğretmen Arkadaşlarım,

Bu anket; Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin cam tavan sendromu algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki konulu yüksek lisans tezinin uygulama kısmı ile ilgilidir. Vereceğiniz cevaplar çalışmanın sağlıklı yürütülebilmesi için büyük önem taşımakta ve akademik amaçlı olup bilimsel çalışma dışında kesinlikle kullanılmayacaktır. Katkınız için şimdiden teşekkür ederim. Saygılarımla.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Öğrencisi
Süleyman GEZER

KİŞİSEL BİLGİLER

Lütfen aşağıda yer alan kişisel bilgilerinizi belirtiniz.

1.Cinsiyet:

Kadın ()

Erkek ()

2.Yaş:

20-24 ()

25-29 ()

30-34 ()

35-39 ()

40-44 ()

45-49 ()

50 ve üzeri ()

3.Kıdem:

1-5 ()

6-10 ()

11-15 ()

16-20 ()

21 ve üzeri ()

4.Medeni Durumu:

Evli ()

Bekar ()

Boşanmış ()

Dul ()

5.Eğitim Düzeyi:

Ön Lisans ()

Lisans ()

Yüksek Lisans ()

Doktora ()

6.Branş:

CAM TAVAN SENDROMU ÖLÇEĞİ

Cam Tavan Sendromu: Kadınların kariyerleri boyunca ilerlemelerini önleyen görünmez örgütsel ve algısal engellerdir (Weyer,2006).

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak, mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kadının yeri eşinin yanında bulunmak ve iyi bir anne olmaktır.					
2	Ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımı gereklidir.					
3	Çalışma yaşamı bir kadının iyi bir anne ve eş olmasını önler.					
4	Kadınların evli ya da çocuk sahibi olmaları performanslarını olumsuz yönde etkiler.					
5	Şu anda ya da gelecekte çocuk sahibi olma düşüncesi kadınların kariyer hedeflerini sınırlar.					
6	Kadınlar kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptirler.					
7	Kadınlar için işlerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir.					
8	Kadınlar başarılı bir yönetici olmak için gerekli yetenek, objektif görüş ve inisiyatife sahiptir.					
9	Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu yaşarlar.					
10	Üst düzey kadın yöneticiler, kadın olma özelliklerini yitirirler.					
11	Kendine güveni olan kadınlar, üst yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla aşarlar.					
12	Kadınlar terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteksizdirler.					
13	Kadınlar, maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.					
14	Üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır.					
15	Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.					
16	Kadınlar aynı konumdaki erkek çalışanlarla eşit ücret almaktadır.					
17	Kadınlar yönetsel görevlere gelmelerini sağlayacak eğitim fırsatlarından erkeklerle eşit şekilde yararlanmaktadır.					
18	Personel çıkarılması gerektiğinde (kriz döneminde) öncelikle kadınlar işten çıkarılmalıdır.					
19	Kurumda kadın ve erkeklere yönelik eşit performans değerlendirme politikaları mevcuttur.					

20	Kurumda iş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir.					
21	Kadınlar erkek iş arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabilirler.					
22	Erkekler genellikle resmi olmayan kurum dışı ilişkilerin etkisiyle kendi cinslerini kayıncı davranışlarda bulunurlar.					
23	Kadınlar erkek-baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadır.					
24	Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.					
25	Kurumda mentorluk ilişkisinden kadınlar yeterince yararlanmaktadır.					
26	Aileler kız çocuklarını kadınlara yönelik olduğunu düşündükleri mesleklere yönlendirmektedir.					
27	Kurum içinde görev dağılımı kadın ve erkek için farklılık arz etmektedir.					
28	Kadın çalışanlar mesleklerinde ilerleme konusunda erkeklere göre daha çok çalışmakta ve daha uzun süre beklemektedir.					
29	Üst düzey yönetici kademelerine ulaşmada etkili olan kilit görevlerde, kadınlar yeterince yer almaktadır.					
30	Kadınlar üst düzey yönetici olarak atanmamalıdır.					
31	Erkekler kadınlara göre üst düzey yöneticilik konumuna daha uygundur.					
32	Kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildirler.					
33	Kadın yöneticiler hızlı ve mantıksal karar alamazlar.					
34	Kadınlar yöneticilik özelliklerine sahiptir.					
35	Kadınlar iş dünyasının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler.					
36	Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.					
37	Kadınlar uzun mesailere, şehirlerarası ya da ülkeler arası seyahatlere sıcak bakmazlar.					
38	Kadınların yetenekleri üst düzey yönetici olmaları için sınırlıdır.					

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ

Örgütsel Sessizlik: İşgörenlerin örgütsel sorunlar hakkındaki görüşlerini ve endişelerini esirgemesidir (Morrison & Milliken, 2000).

	Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak, mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Okuldaki sorunları dile getirmeye çekinirim.					
2	Kendimi korumak için okuldaki bazı sorunları görmezden gelirim.					
3	Sorunların çözümünde farklı düşünsem bile çoğunluğun fikrine uyarım.					
4	Kötü bilgilerin / haberlerin benden duyulmasını istemem.					
5	İçe kapanık bir kişilik yapısına sahip olmam sorunlara müdahale etmemi engeller.					
6	Okuldaki sorunlarla ilgili herkesle rahatça iletişim kurabilen birisiyim.					
7	Okulumuzun gelişimine katkı sağlayacak görüşlerim olmasına rağmen açıklamam.					
8	Okul ortamından kendimi soyutlarım.					
9	Olumsuz durumları / kötü gidişatı okul müdürüne söylemeye çekinirim.					
10	Okul müdürüyle ilişkilerimi bozacak konularda konuşmam.					
11	Okul müdürümüzün hatası olduğunda onu uyarmaktan çekinmem.					
12	Okul müdürümüzün aldığı bir karara itiraz etmeyi saygısızlık olarak görürüm.					
13	Okulda müdürümüzle rahatça iletişim kurmaktayım.					
14	Okul yöneticisine eksik yönlerimi göstermek istemem.					
15	Okuldaki sorunlar hakkında konuşmak için çaba harcamaya değmez.					
16	Okuldaki sorunların çözümü konusunda benim fikrim alınmaz.					
17	Okulda karar alınırken fikrim sorulmaz.					
18	Okuldaki sorunlar hakkında konuşsam da hiçbir şey değişmez.					
19	Okuldaki sorunlar hakkında konuştuğumda bana duyulan güven ve saygı azalır.					
20	Okuldaki sorunlar hakkında konuşursam dışlanırım.					
21	Okuldaki sorunlar hakkında konuşursam iş yüküm artar.					

22	Okul ortamını güven verici bulmam.					
23	Bir konuda öğretmen arkadaşlarımdan farklı bir görüşe sahipsem fikrimi söylemem.					
24	Meslektaşlarımla ilişkilerimi bozacak konularda konuşmam.					
25	Okuldaki herhangi bir sorunu meslektaşlarımla paylaşırsam dışlanırım.					
26	Meslektaşlarım okuldaki sorunlar hakkında konuşulmasından hoşlanmaz.					
27	Meslektaşlarımla okuldaki sorunlara çözüm üretmeye çalışmayız.					
28	Okulda bir sorunla karşılaştığımızda, meslektaşlarımla çözmeye yönelik fikir alışverişi yaparız.					
29	Meslektaşlarımla onaylamadığım davranışları hakkında yorum yapamam.					
30	Sosyal medyada (facebook ve twitter) yaptığım paylaşımların gelecekte aleyhime kullanılacağını düşünerek fikirlerimi açıklayamam.					
31	Okuldaki sorunlar hakkında konuşacağım zaman sendikaların baskısını üzerimde hissediyorum.					
32	Hangi sendikaya üye olduğum, fikirlerimi açıklarken beni etkiliyor.					
33	Siyasal parti grupları, okulda fikirlerimi açıkça söylememi engelliyor.					
34	Siyasal parti gruplarının görüşleri, okuldaki sorunları çözerken kimin fikrinin alınacağını belirliyor.					
35	Etnik, dini ve siyasi baskılar, fikirlerimi açıklamamı engeller.					
36	Kazanımlarımı kaybetme korkusu yüzünden fikirlerimi açıklayamam.					

TEŞEKKÜRLER.

Ek-D: Malkara’da Bulunan Devlet Okullarının Öğretmen Sayıları (2018-2019)

İlkokullar

Sıra Numarası	Okulun Adı	Kadın	Erkek	Toplam
1	Tekirdağ Malkara 75.Yıl İlkokulu	10	4	14
2	Tekirdağ Malkara Balabancık İlkokulu	2	2	4
3	Tekirdağ Malkara Batkın İlkokulu	3	3	6
4	Tekirdağ Malkara Erenler İlkokulu	12	4	16
5	Tekirdağ Malkara Fevzi Çakmak İlkokulu	12	2	14
6	Tekirdağ Malkara Hacıilbey İlkokulu	8	4	12
7	Tekirdağ Malkara Hemit İlkokulu	0	3	3
8	Tekirdağ Malkara Hüseyin Köse İlkokulu	8	7	15
9	Tekirdağ Malkara İrfan Macar İlkokulu	9	8	17
10	Tekirdağ Malkara Kozyörük İlkokulu	1	4	5
11	Tekirdağ Malkara Mehmet Akif Ersoy İlkokulu	9	4	13
12	Tekirdağ Malkara Müstecep İlkokulu	1	0	1
13	Tekirdağ Malkara Nurten Hüsnü Pullukçu İlkokulu	9	7	16
14	Tekirdağ Malkara Sağlamtaş İlkokulu	2	3	5
15	Tekirdağ Malkara Sağlamtaş Gazi İlkokulu	4	1	5
16	Tekirdağ Malkara Yörük İlkokulu	0	2	2
17	Tekirdağ Malkara Çınaraltı İlkokulu	1	0	1
18	Tekirdağ Malkara Şairnevi İlkokulu	8	3	11

Ortaokullar

Sıra Numarası	Okulun Adı	Kadın	Erkek	Toplam
1	Tekirdağ Malkara Atatürk Ortaokulu	21	13	34
2	Tekirdağ Malkara Balabancık Ortaokulu	2	3	5
3	Tekirdağ Malkara Batkın Ortaokulu	2	1	3
4	Tekirdağ Malkara Büyükşehir Belediyesi Orhan Öztrak Ortaokulu	4	9	13
5	Tekirdağ Malkara Hemit Ortaokulu	2	1	3
6	Tekirdağ Malkara Kozyörük Ortaokulu	5	4	9
7	Tekirdağ Malkara İmam Hatip Ortaokulu	8	3	11
8	Tekirdağ Malkara Merkez Ortaokulu	5	2	7
9	Tekirdağ Malkara Murat Erbay Ortaokulu	5	8	13
10	Tekirdağ Malkara Mustafa Uysal Ortaokulu	15	9	24
11	Tekirdağ Malkara Müstecep Ortaokulu	3	1	4
12	Tekirdağ Malkara Nurten Hüsnü Pullukçu Ortaokulu	11	11	22
13	Tekirdağ Malkara Sağlamtaş Cumhuriyet Ortaokulu	7	3	10
14	Tekirdağ Malkara Yörük Ortaokulu	1	1	2
15	Tekirdağ Malkara Şehit Selim Vural Ortaokulu	7	7	14

Liseler

Sıra Numarası	Okulun Adı	Kadın	Erkek	Toplam
1	Tekirdağ Malkara Gazi Ömerbey Anadolu Lisesi	16	15	31
2	Tekirdağ Malkara Hüsnüye Hanım Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	12	24	36
3	Tekirdağ Malkara Anadolu İmam Hatip Lisesi	10	6	16
4	Tekirdağ Malkara Anadolu Lisesi	17	20	37
5	Tekirdağ Malkara Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	17	9	26

Özgeçmiş

Kişisel Bilgiler:

Adı Soyadı: Süleyman GEZER

Doğum Yeri: Edirne

Doğum Tarihi: 19.03.1993

Eğitim Durumu:

Lisans Öğrenimi: Dokuz Eylül Üniversitesi İlköğretim Matematik Öğretmenliği

Yüksek Lisans Öğrenimi: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Bildiği Yabancı Diller: İngilizce

Bilimsel Faaliyetleri:

Bildiri: ULEAD 2017 Eğitim Politikaları (10245) Pisa 2015 Verilerine Dayalı Olarak Sıralamada Başarılı Olan Singapur, Japonya ve Finlandiya Eğitim Sistemlerinin Türkiye Eğitim Sistemi ile Karşılaştırılması

İş Deneyimi:

Çalıştığı Kurumlar ve Yıl:

Tekirdağ Malkara Hemit Ortaokulu (2015-2018)

Tekirdağ Malkara Büyükşehir Belediyesi Orhan Öztrak Ortaokulu (2018-2019)

İletişim:

E-posta Adresi: slymngzr181@outlook.com.tr