



# JOURNAL OF SOCIAL, HUMANITIES AND ADMINISTRATIVE SCIENCES



Open Access Refereed E-Journal & Refereed & Indexed

ISSN 2630-6417

Article Arrival Date: 05.06.2018

Published Date: 24.08.2018

Vol 4/ Issue 10 / pp: 103-128

## Psikolojik Sözleşme İhlalinin Cam Tavan Sendromuna Etkisi<sup>1</sup>

### The Effect Of The Breach Of Psychological Contract On The Glass Ceiling Syndrome

Uzman Esra AYZAZ

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Kahramanmaraş/Türkiye

Doç.Dr. Ö.Okan FETTAHLIOĞLU

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Kahramanmaraş/Türkiye

#### ÖZET

Çalışma hayatının temelinde kadınlar toplumsal cinsiyet bakış açısına bağlı olarak davranış, tutum ve önyargılarla karşı karşıya gelmektedirler. Bu davranış ve önyargılar kadınların birçok engelle karşılaşmasına neden olmaktadır. İşletmelerde kadınların daha üst pozisyonlarda görev almalarının önündeki her türlü çeşitli görünmez engel “cam tavan” olarak nitelendirilmektedir.

İşgören ve işveren arasındaki beklentilere, sorumluluklara ilişkin oluşan yazılı olmayan, karşılıklı olarak güvene dayanan soyut ve duygusal bir bağa dayalı olan sözleşmelere psikolojik sözleşme adı verilmektedir. İşgörenlerin işletmelerine karşı işletmelerinde işgörenlerine karşı yerine getirmeleri gereken yükümlülüklerine dair işgörenlerin sahip oldukları algılara yönelik psikolojik sözleşmenin unsurları ihlal edildiği zaman, işgörenlerin davranış ve tutumlarında değişiklikler meydana gelmektedir.

Bu çalışmada psikolojik sözleşme ihlalinin cam tavan sendromu üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Öncelikle kavramlara yönelik literatür incelenerek teorik alt yapı oluşturulmuştur. Veri toplama yöntemi olarak anket seçilmiş ve analizler yapılmıştır. Çalışmada örneklem olarak belirlenen Kahramanmaraş'ta özel bir güvenlik firmasında güvenlik görevlisi olarak çalışanlardan oluşan 287 katılımcıdan anket yöntemi ile elde edilen veriler SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Çalışmada frekans, t-testi, korelasyon, ANOVA, regresyon gibi analizler yapılarak sonuçlar elde edilmiştir. Araştırmaya psikolojik sözleşme ihlali, cam tavan sendromu kavramlarının alt boyutları ve katılımcıların demografik özellikleri dahil edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda ise psikolojik sözleşme ihlalinin cam tavan sendromu üzerinde bir etkisinin olduğu ve yine cam tavan sendromunun da psikolojik sözleşme ihlali üzerinde etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik Sözleşme İhlali, Cam Tavan Sendromu, Psikolojik Sözleşme

#### ABSTRACT

In the roots of working life woman come across social pressures of gender perspective, attitude and judgement. This behaviour and judgement has been a barrier for a lot of woman. Woman in businesses also struggle about high position jobs as there is a so called qualified “glass ceiling”.

The expectation between employee and employers, their forming non-written responsibilities, depending on trust abstract and emotional bond involving contracts forms a psychological contract in these business. Employees to the business and the business to the employees have necessary requirements, the employees are aware of these psychological contracts elements but when these are breached then, employee's behavior and attitude still change.

The aim of this work was to find physiological contract breaches effect on glass ceiling syndrome. Firstly links to the concepts literature has been examined and theoretic infrastructure has been formed. As a data collecting director survey has been chosen and analysed. In this work as a sample in Kahramanmaraş special security firm's selected 287 security worker contestants which responded to a survey and results were sent to SPSS and analysed using this programme.

<sup>1</sup> Bu çalışma Doç.Dr. Ömer FETTAHLIOĞLU danışmanlığında yürütülmüş ve Esra AYZAZ Tarafından hazırlanmış Yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

In the study, results were obtained by using analysis such as frequency, t-test, correlation, ANOVA and regression. Psychological contract breaches, sub-dimensions of glass ceiling syndrome concepts and demographic characteristics of participants were included in this study. As a result of the analyzes made, it is concluded that psychological contract breach has an effect on glass ceiling syndrome and glass ceiling syndrome also has effect on psychological contract breach.

**Keywords:** Psychological Contract Breach, Glass Ceiling Syndrome, Psychological Contract

## 1. GİRİŞ

İnsanlık tarihinin doğal gelişimi, yeni bir endüstriyel dalgayı topluma kazandırmak için bilgi ve iletişim teknolojilerinin sunduğu fırsatlardan yararlanmaktadır. Modern toplumların ortaya çıkmasına yol açan kasların gücüne dayalı emek kavramı, üretim aşamasından çıkarılırken, ortaya çıkan uçurum, yapay zeka, makine-teçhizat kullanarak kendi kararlarını verebilen akıllı makineler tarafından doldurulmaktadır. Yeni toplumsal düzende, insanlar kas güçlerinden ziyade zihinsel birikimleri ile konumlarını ifade etmektedir (Altan, 2018:137). Bu konuda da en önemli iş gücünden bir tanesi de kadın çalışanlar olacaktır.

Kadın, bütün bir insanlık tarihi boyunca belirli kalıplar içerisine sokulmaya çalışılmış, hem toplumsal hayatta hem de çalışma hayatında geri plana itilmiştir. Fakat yaşadığımız dönemde kamu sektörü ve özel sektörde çeşitli görevlerde yer almış, büyük işletmelerin yönetim basamaklarına ulaşabilmiş, mesleki anlamda kariyer yapabilme şansı yakalamıştır. Kariyer basamaklarına ulaşırken de birçok engelle karşı karşıya kalmış ve bu söz konusu engellerle baş edemeyip kariyer yolculuğunu yarıda bırakmak zorunda kalan kadınların sayısı da oldukça yüksektir.

Kadınların çalışma hayatına katılamamalarının önünde birçok engel vardır. Bu engellere bakıldığında, kadınların çalışma hayatına girme konusunda yaşadıkları karar verme süreci etkili olurken bir yandan iş hayatında iş ararken ve işe alım sürecinde yaşamış oldukları sıkıntılar olarak karşılımlarına çıkmaktadır. Aynı engeller kadınların işletmelerde yöneticilik pozisyonlarına yükselmelerinin de önünde engel olarak da karşılımlarına çıktığı görülmektedir.

Yaşadığımız dönemde kadınlar, yönetim dünyasında erkeklerin arkasında değil de yanında yer almak istemeye başlamışlardır. Fakat yönetimde kadınlara olumsuz bakan çevreler bulunmaktadır. Bu çevrelerin kaynağını, kadınların daha çok ev, çocuk, eş döngüsü içerisinde ve erkeklerden geride görüldüğü bir geleneksel düşünce yapısı oluşturmaktadır. Az gelişmiş ülkelerde bu düşünce yapısı daha çok ön plandadır. Bu ülkelerde kadınların hem toplumsal hayatta hem de iş hayatında belirli bir yer edinme süreçleri tam olarak tamamlanamadığından, yönetim pozisyonlarına yükselmeleri de zor olmaktadır (Akoğlan, 1997:10).

Kadınların işletmelerde üst yönetim pozisyonlarına yükselmelerinin önünde duran her türlü görünmeyen engel cam tavan olarak adlandırılmaktadır. Sezen (2008:22) cam tavan kavramını, kadınların çalışma hayatındaki başarılarının geri planda tutularak üst yönetim pozisyonlarında çalışmalarının engellenmesi olarak açıklamıştır.

Cam tavan kavramı ilk kez Hymowitz ile Schelhard'ın Wall Street Journal isimli dergideki makalesinde kullanılmaya başlanmıştır. Makalede, kadının işletmenin yönetim pozisyonunda çalışmasının işyerinde ciddiyetsizlik oluşturduğu ve o pozisyona yakışmadığı gibi düşüncelerden bahsedilmiştir. İş yaşamındaki kadınların karşılaştıkları engellere dikkat çekmek için Hymowitz ve Schelhard (1986) cam tavan kavramını ortaya çıkarmışlar ve kadınların iş yaşamındaki yaşadıkları büyük sorunları ön plana çıkartmışlardır (İnel,2013:4).

İşletme ve çalışan birey arasındaki iş ilişkisindeki karşılıklı olan beklentiler, yükümlülükler ve sözlerin toplamı psikolojik sözleşme olarak ifade edilmektedir. İşletme ve çalışan birey arasındaki ilişkide iki taraf da karşılıklı olarak değişimle isteklerini elde etmiş olurlar. İşletmeler ve çalışanlar sürekli birbirleriyle etkileşim içerisinde olduklarıdır. Bu etkileşimin de sürdürülebilmesi için psikolojik sözleşmenin devamına bağlıdır (Aykanat, 2014:2).

İşletme tarafından psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi durumunda, çalışan bireyin performansında düşme, veriminde azalma ve işten ayrılma isteği gibi pek çok olumsuz etkenle karşı karşıya kalma söz konusudur. Bu sebeple yöneticiler kurumsal etkinliklerini artırmak için psikolojik sözleşmenin çalışanların davranışları üzerindeki etkisinin ne kadar önemli olduğunu anlamaları gerekmektedir (Aslan,2014:1).

Daha önce yapılan çalışmalara bakıldığında psikolojik sözleşme ihlali ve cam tavan sendromu kavramlarına ilişkin birçok çalışma yapıldığı görülmektedir. Fakat bu iki kavramın ortak bir çalışma içerisinde incelenmediği görülmektedir. Psikolojik sözleşme ihlalinin cam tavan sendromu üzerinde etkili olabileceği varsayımı bu araştırmayı gerekli kılmıştır. Bu bakış açısıyla gerçekleştirilen araştırmanın temel amacı “psikolojik sözleşme ihlalinin cam tavan sendromu kavramı üzerinde nasıl bir etkisi vardır?” ve bu kavramlar arasındaki ilişki hangi yöndedir, sorularına cevap bulabilmektir.

## 2. CAM TAVAN SENDROMU KAVRAMI VE TANIMI

Kariyer basamaklarını tırmanmada düzeni tutturabilen çok az sayıdaki kadınlar bile, görünmez bir duvara çarpılmaktadırlar. Yönetici pozisyonu kadınların ulaşabileceği bir pozisyon olarak görünmektedir fakat kadınlar cam tavanı kıramamaktadırlar. Çalışan kadınların işletme içerisinde üst yönetim pozisyonlarına yükselmelerini engelleyen, görünmeyen sınır olarak adlandırılan kavram cam tavan kavramıdır (Hopman ve Lord, 2009:3).

İşletmeler ve ülkeler arasında cam tavan sınırı farklılaşmaktadır. Kimi ülkelerde ve işletmelerde sınır en üst yönetim pozisyonuna yakın olurken kimilerinde orta pozisyonlarda ve hatta daha da aşağılarda olmaktadır (Aktaş vd., 2009:71).

Cam tavan ile ilgili yapılmış olan araştırmaların bazılarında farklı sektörlerde kadın çalışanların yönetici pozisyonuna getirilmelerinde yaşamış oldukları güçlükler üzerinde durulmuştur. Örnek olarak Jackson (2000:32) orta kademede çalışan kadın yöneticilerdeki cam tavan algıları konusunda yapmış olduğu çalışmada, işletmelerdeki kariyer engellerini ve bu engelleri kaldırırken üstlenmiş oldukları inisiyatiflerini incelemiştir. Amerika’da kadın girişimciler ile ilgili yapmış olduğu araştırmada Mattis (2004:155) kadınların hangi sebeplerden ötürü çalışmış oldukları işletmelerden ayrılarak kendi işletmelerini kurmayı tercih ettiklerini incelemiştir. Bu araştırmanın sonucunda kadınların üçte birinin bu tercihi yapmalarında etkili olan faktörün, kariyer gelişimlerinde olumsuz olarak algılamış oldukları çeşitli durumlarla karşılaşmış olmaları ortaya çıkmıştır (Aydın vd., 2007:313).

Cam tavan kavramı ilk kez Hymowitz ile Schelhard'ın Wall Street Journal isimli dergideki makalesinde kullanılmaya başlanmıştır. Makalede, kadının işletmenin yönetim pozisyonunda çalışmasının işyerinde ciddiyetsizlik oluşturduğu ve o pozisyona yakışmadığı gibi düşüncelerden bahsedilmiştir. İş yaşamındaki kadınların karşılaşmış oldukları engellere dikkat çekmek için Hymowitz ve Schelhard (1986) cam tavan kavramını ortaya çıkarmışlar ve kadınların iş yaşamındaki yaşadıkları büyük sorunları ön plana çıkartmışlardır. Cam tavanı engel olarak gören Hymowitz ve Schelhard, kadın çalışanların kendilerini cam tavana karşı baskı içinde gördüklerini, ayrıca da kendilerini camın altındaki vitrinde bulduklarını dile getirmişlerdir. Kadınlar yalnızca performansları ile ilgili değil, giymiş oldukları kıyafetler, politik görüşleri, yapmış oldukları şakalardan dahi endişe duymaktadırlar. Hymowitz ve Schelhard'ın ortaya koymuş olduğu cam tavan kavramı günümüzde hala geçerliliğini korumaktadır (İnel,2013:4).

Cam tavan kavramı 20. Yüzyılın başlarında ortaya çıkmış yeni bir kavramdır. Araştırmacıların, kamunun ve gazetecilerin dikkatini çekmiş olan cam tavan kavramı, kadın çalışanların iş hayatındaki deneyimlerini ifade etmek amacıyla kullanılmaya başlanmıştır (Güner, 2011:58).

Kavramın ortaya çıkmasında 1977 yılında Rosebeth Moss Kanter tarafından yayımlanan Şirketlerdeki Erkekler ve Kadınlar (Men and Women of the Corporation) isimli kitabı önemli rol oynamıştır. Rosebeth Moss Kanter kitapta açıkça iş yerlerinde yaşanan cinsiyete bağlı olan deneyimler kavramını ön plana çıkarmıştır. Bu tarihten itibaren kadınların işletmelerde üst

pozisyonlarda temsil edilmemelerine sebep olan ayrımcılık şekilleri ve cam tavan kavramı, araştırmacılar için önemli bir konu haline gelmiştir (Barreto vd., 2009:3).

1984 yılında Gay Bryant tarafından Adweek dergisinde “Çalışan Kadınlar” isimli makalede cam tavan kavramından bahsedilmiştir (Falk ve Grizard, 2005:23).

1986 yılında Wall Street isimli gazetede Hymowitz ve Schellhardt’ın iş hayatındaki kadınlar ile ilgili makalelerinde kadınların üst yönetim pozisyonlarına ulaşmalarının gelenekler ve önyargılar tarafından engellendiğini ifade etmek amacıyla kavram popüler hale gelmeye başlamıştır (Jackson, 2007:30).

1991 yılından sonra kavram iyi bilinen ve tartışılan bir hale gelmiştir. Çalışma bakanlığı cam tavan kavramını, nitelikli kişilerin işletmenin yönetim kademelerine yükselmelerini engelleyen örgütsel tutum ve önyargılara dayalı olan yapay engeller olarak tanımlamış ve varlığını kabul etmiştir (Barreto vd., 2009:3).

Yine bu yıl içerisinde Cam Tavan Komisyonu kurulmuştur. Ayrıca Amerikan Medeni Haklar Yasası’na ek olarak Cam Tavan Yasası da yürürlüğe girmiştir (Falk ve Grizard, 2005:24).

Yaşadığımız dönemde toplumların ekonomik ve kültürel hayatlarında meydana gelen değişimler ve gelişimler yönetim pozisyonlarındaki kadınların sayısının artmasını sağlamıştır. Fakat yine de cam tavan, işletme içerisindeki varlığını devam ettirmektedir. Kadınlar sürekli olarak bu engellerle karşılaşmaktadırlar. Bu sebeple konu hakkındaki araştırmalar devam etmektedir (Güner,2011:60).

## 2.1. Cam Tavan Sendromunun Hedef Kitleleri

Genellikle cam tavan uygulamalarında hedef kitle üst yönetime aday olan kadınlar olarak görülmektedir. Fakat kadınların toplumsal olarak çocukluklarından beri farklı şekillerde yönlendirilmeleri, yetiştirilirken sınırların çizilmesi, meslek seçerken erkeklere oranla alanlarının daha sınırlı olması, eğitim ile ilgili engeller, toplumsal değerlerin bir takım değer yargılarının ve cinsiyet ayrımcılıklarının getirmiş olduğu gerekliliklerle beraber cam tavanın uygulama süreci üst yönetim pozisyonlarına yaklaşıldığında başlıyor gibi görünmesine rağmen aslında çocukluktan beri süregelen bir süreç olduğu görülmektedir (Sezen, 2008:28).

Daha önceden cam tavan kavramının hedefi yalnızca kadınlar olarak görülürken son dönemlerde aynı veya benzer sorunlarla karşı kaşıya kalan azınlık erkekler için de cam tavan kavramı kullanılmaya başlanmıştır (İraz,2009:278).

Doğdukları andan itibaren kız çocuklarını yumuşak, özverili ve uysal, erkek çocuklarını ise atak, yarışmacı ve girişken olmaları yönünde toplum yönlendirmektedir. Bu duruma ek olarak eğitim farkı, erkek ve kız çocuklarının yönelmiş oldukları serbest etkinlik türleri de ilerideki meslek seçimlerini ve iş hayatlarını etkilediği görülmektedir (Kuzgun ve Sevim, 2005: 16).

Toplumsal değerlerin kadına yüklemiş olduğu roller gereği, çocuk bakımı, yaşlı ve hasta bakımı ve annelik gibi rolleri yerine getirmektedir. Bu gibi durumlar sebebiyle kadınlar ev ve iş yaşamı arasında dengeyi kurmak zorundadırlar. Dengeyi sağlayabilmek adına da iş hayatlarında çeşitli fedakârlıklar yaparak bazı durumlarda iş yaşamlarına ara vermek zorunda kalmaktadırlar. Bu durumun sonucunda gelecekteki çalışma hayatlarında üst kademelere yükselmelerinde önemli bir engel teşkil etmektedir (Halo, 2015:7).

## 2.2. Cam Tavan Sendromunu Meydana Getiren Unsurlar

Literatüre bakıldığında cam tavan sendromunu meydana getiren unsurlar yapılan çalışmalarda farklılık göstermektedir. Cam tavan sendromuna neden olan unsurları; iş ve aile dengesi mücadelesi, astların ve diğer kadın yöneticilerin olumsuz tutumları, erkek ve kadın arasındaki tarzın farklılığı, erkek egemen örgüt kültürü ve uygulamaları ve rol model ve mentor eksikliği olarak sıralanmaktadır.

- ✓ Kadın ve Erkek Arasındaki Tarzın Farklılığı

- ✓ Rol Model ve Mentor Eksikliği
- ✓ İş ve Aile Dengesi Mücadelesi
- ✓ Erkek Egemen Örgüt Kültürü ve Uygulamaları
- ✓ Astarların ve Diğer Kadın Yöneticilerin Olumsuz Tutumları

### 2.3. Cam Tavan Sendromunun Sonuçları

#### 2.3.1. Cam Tavan Sendromunun Bireysel Sonuçları

Cam tavan sendromunun bireysel sonuçları (Günden, 2010: 31);

- ✓ İşe yabancılaşma
- ✓ Düşük iş tatmini
- ✓ İşletmeye olan bağlılığın azalması
- ✓ Motivasyon kaybı
- ✓ Kadınların kişisel tercih algıları
- ✓ Çoklu rol üstlenme
- ✓ Performans düşüklüğü olarak sıralanmaktadır

#### 2.3.2. Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Sonuçları

Günden (2010: 34) cam tavan sendromunun örgütsel sonuçlarını;

- ✓ Maliyetlerin fazlaşması
- ✓ İş devamsızlığında yüksek artış
- ✓ Hizmet ve verimlilik kalitesinde düşme
- ✓ Yüksek işgücü devri olarak sıralanmıştır.

## 3. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALI

Yaşadığımız dönemde istihdam ilişkilerinde büyük değişiklikler ve gelişmeler yaşanmaktadır. Genel anlamda; küreselleşme, yeniden yapılanma ve işten çıkarmalar ile bütün örgütsel hayatı ciddi şekilde etkileyen değişim ortamı bu sürece etki etmektedir. Bu olayların sonucunda çağın istihdam ilişkilerinin ifade edilmesinde psikolojik sözleşmeler önem kazanmaktadır. Şimdilerde de psikolojik sözleşme kavramı, artan bir şekilde istihdam ilişkilerinin anlaşılabilmesinde ciddi bir yapı olarak nitelendirilmektedir (Turan, 2011: 46).

Çalışan ve işletme arasında karşılıklı olan yükümlülükler dair kişisel inançlar psikolojik sözleşme olarak adlandırılmaktadır. Psikolojik sözleşmenin tarafları genelde çalışan ve işletmedir. Psikolojik sözleşmenin oluşum aşamalarında bireyler psikolojik sözleşmeye temel oluşturan beklentilerini iki değişik kaynaktan elde etmektedirler. İlki işletme temsilcileri ile yapmış oldukları görüşmeler diğeri ise işletme kültürü ile ilgili algılamalarıdır. Bir kişinin kendisi ile karşı taraf arasındaki karşılıklı olan yükümlülükler dair inançları psikolojik sözleşmedir. Oluşan bu inanç, karşı tarafa bir vaat verildiğine ve karşılığında da bir bedel ödeneceğine dair bir algıya dayanarak oluşmaktadır (Türker, 2010: 122).

Genelde psikolojik sözleşmeler, düşünce aşamasında kalan bir takım sözler, işletme sahibinin sağlayacağı fırsatlar ve çalışanın da karşılığında vereceği hizmetler üzerine kurulan yazılı olmayan konular toplamı olarak ifade edilmektedir (Baz vd., 2011: 83).

Psikolojik sözleşme kavramının ilk ortaya çıkışı, Argyris (1960), Levinson, Price, Munden, Solley (1962) ve Schein'in (1978) yılında yapmış oldukları çalışmayla olduğu ileri sürülmektedir. Argyris (1960) kavramı ilk kez kullanırken, "karşılıklı iki tarafın birbirlerinin değerlerine saygılı olacak şekilde yapmış oldukları yazılı olmayan anlaşma" şeklinde tanımlamıştır. Psikolojik sözleşme kavramının ilk yıllarında gelişiminde önemli rol oynayan Levinson vd. (1962) "çalışan ve işletme arasında olan karşılıklı beklentilerin birleşimi" olarak kavramı tanımlamıştır. Yine benzer şekilde Schein (1980) kavramı, "çalışan bireyin kendisi ile içerisinde bulunduğu işletme arasındaki yazılı olmayan karşılıklı bir takım beklentiler" şeklinde tanımlamıştır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 2).



Yapılan araştırmaların sonucuna göre genel anlamda psikolojik sözleşme; konuşulmayan bir takım sözler, işletme sahibinin vereceği ve karşılığında çalışanının ne verebileceğine dair iş sözleşmelerinde yazılı bir Şekilde ifade edilmeyen konuların toplamı olarak tanımlanmaktadır. Karşılıklı iki tarafın da beklentileri ile ilgili yeterince açık olmamaları ya da gerçek bir bilgiye sahip olmamaları, beklentilerin bazılarının doğal olarak görünmesi, bu sebeple de karşı tarafa söylemeye gerek duyulmaması, kültürel değerler sebebiyle bazı beklentilerin konuşulup tartişılmasının hoş karşılanmaması, iki tarafında karşılıklı olarak beklentilerini açık bir Şekilde belirtmelerinin diğer tarafa hayal kırıklığı yaratabileceği korkusu psikolojik sözleşmenin konuşulmamasının sebepleri arasında gösterilmektedir (Aytaç, 1997: 286).

### 3.1. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Gelişim Süreci

Karşılıklı olarak verilen sözlerin yerine getirilmemesi durumunda psikolojik sözleşme ihlali süreci boyunca algılanan karşılanmamış sözlerin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Psikolojik sözleşmenin ihlali işletme içerisinde değişik biçimlerde ortaya çıkabilmektedir. Bunlar Robinson ve Rousseau (1994:256) tarafından;

- ✓ İşin Niteliği: İşverenlerin yapılacak işler ile ilgili veya çalışılacak departmanlar ile ilgili konularda çalışanları yanlış bilgilendirmesi.
- ✓ ödenen cretler: Verileceği vaat edilen ücretler ile çalışanlara ödenen ücretler arasında tutarsızlık olması.
- ✓ Eğitim ve Geliştirme: Çalışanlara vaat edilen kadar eğitimin verilmemesi veya hiç eğitim imknı sağlanmaması.
- ✓ İş Güvenliği: İş güvenliği düzeyinin beklenildiği kadar olmaması.
- ✓ Değişim Yönetimi: İşletmede meydana gelen değişimlerden çalışanın haberdar edilmemesi veya çalışanın kullanacağı girdiler ile ilgili yapılan değişiklikler hakkında bir fikrinin alınmamış olması.
- ✓ dllendirme: Terfilerin veya promosyonların söylenen ve planlanan Şekilde yapılmaması.
- ✓ Geribildirim: Geribildirim ve gözden geçirmenin eksik yapılmış olması.
- ✓ Sorumluluk: Çalışanlara vaat edilenden daha az sorumluluk verilmiş olması.
- ✓ İnsan Kaynakları: İşletme sahiplerinin, işletme içerisinde bulunan diğer kişilerin uzmanlıkları, itibarları veya iş tarzları gibi konularda yeni başlayan çalışanları yanlış Şekillerde bilgilendirmeleridir.

### 3.2. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Nedenleri

Psikolojik sözleşme ihlalinde karşılanmamış beklentiler ve eēitsizlik alguları farklı olmaktadır. Yapılan araştırmalara göre, çalışanlar kendilerine göre gerçekçi beklentileri karşılanmadığında daha az memnun olmaya ve daha az performans göstermeye ayrıca da işyerinden ayrılma niyetinde olduklarını göstermeye başlamaktadırlar. Psikolojik sözleşme ihlalinde tepkiler daha çok ‘‘karşılanmamış beklentiler’’ üzerinde yoğunlaşmaktadır. Çalışanın yapmış olduğu işin ağırlığına rağmen piyasa Őartları altında bir ücret alıyorsa, hayal kırıklığı yaşar ve kendisine haksızlık yapıldığını düşünür, öfke dolu kırııcı sözler söylemeye başlamaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994: 247).

Psikolojik sözleşme ihlalinde verilen sözlerin tutulmaması ve verilen sözlere uyumsuzluk yaşanması gibi iki önemli faktör bulunmaktadır. Sözün tutulmaması, işletmenin çalışanlarına vaat ettiği bir Őeyi (cret, eğitim vb.) yerine getirmemesi olurken, uyumsuzluk ise; verilen bir söze yönelik işletme ve çalışanlarının farklı anlamlar çıkarmaları yani algıda hataya düşülmesi durumudur (Morrison ve Robinson, 1997: 231).

Psikolojik sözleşme ihlali nedenleri; (Erdoğan,2015:46)

- ✓ Yönetici-alışan arasında olan ilişkide güvenin düşük olması,
- ✓ Yönetici-alışan arasında olan ilişkide iletişimin kötü olması,
- ✓ Yönetici-alışan arasında olan ilişkide belirsizliklerin olması,

- ✓ Yönetici-çalışan arasında olan ilişkide çatışmalar olması,
- ✓ Yönetici-çalışan arasında olan ilişkiye yalnızca tek bir tarafın önem vermesi,
- ✓ Yönetici-çalışan arasında olan ilişkide yapılacak işin tanımı ve kapsamın tam ve doğru biçimde yapılmamış olması,
- ✓ Çalışanlar arasında sorumluluk ve yetkinin dağılımında adillik olmaması,
- ✓ İş güvenliği ve iş güvencesine dair yeterli oranda vaatlerin ve imkânların sağlanmamış olması,
- ✓ Değişim zamanlarında değişim yönetiminin etkin yapılmaması,
- ✓ Yönetici-çalışan arasında olan ilişkide taraflardan bir tanesinin karşı tarafın beklenti ya da vaatlerini karşılayamadığını fark etmesi,
- ✓ Yönetici-çalışan arasında olan ilişkide karşılıklı taraflardan birinin yazılı iş sözleşmesini sürdürmek istememesi, olarak sıralanmaktadır.

Erol (2008:241) tarafından çalışanların iş ile ilgili şikâyetleri ve bunlara karşı sergilemiş oldukları tutumları üç başlık altında incelenmiştir.

- ✓ İşin yapılmış olduğu ortam ve iş araç gereçleri ile ilgili şikâyetler ve tatminsizlikler; yorucu ve fazla çalışma, monotonluk, yetersiz molalar, güvensiz iş ortamı vb.
- ✓ Yapılan işin sonucunda ele geçen ücret ve maddi çıkarılara dair tatminsizlik ve şikâyetler; iş kanunlarına aykırı maaş kesintileri, yeterli ve adil olmayan ücret politikaları
- ✓ İşyerinde sosyal ilişkilere yönelik şikâyetler ve tatminsizlikler; yapılan iş sonucunda takdir görememe, kariyer, terfi imkânlarının yetersiz olması olarak sıralanmıştır.

### 3.3. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sonuçları

Psikolojik sözleşmede karşılıklı taraflardan bir tanesinin, diğer tarafın sözleşmeye bağlı kalmadığına yönelik inancı psikolojik sözleşmenin ihlali yönünde bir algı geliştirmesi sonucunu ortaya koymaktadır. Özellikle de yapmış olduğu katkılar sonucunda işletmeden vaat edilenleri alamadığını düşünen çalışanlar, güçlü bir ihlal algısına sahip olmaktadır (Özdemir, 2013: 25).



Şekil 1: Psikolojik Sözleşme İhlalinin Nedenleri ve Sonuçları (Seçkin, 2011:21)

Şekil 2'ye göre çalışan psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini hissettiğinde davranışsal, tutumsal ve duygusal olarak çeşitli tepkiler geliştirmektedir.

- ✓ **Güven Kaybı:** İşletmelerde etkili ve sağlıklı ilişkilerin temelinde güven vardır. Psikolojik sözleşmede yazılı kurallar üzerine kurulmadığından dolayı, devam ettirilmesi ancak tarafların birbirlerine karşı güven duyması ile sağlanmaktadır. Sözleşmenin ihlali durumunda, tarafların birbirlerine karşı duydukları güven sarsılır ve karşı tarafa olumsuz duygular beslenmesine sebep olabilmektedir (Zhao vd., 2007: 650).

- ✓ **Stres:** Psikolojik sözleşmeye bağlı olan beklentilerin karşılanmaması halinde stres artarak çalışanın duygusal ve fiziksel olarak yıpranmasına sebep olmaktadır. Stresin daha ileri aşamalarında ise, çalışanlarda uykusuzluk, bitkinlik, kendini değersiz ve yetersiz görme ve aşırı panik gibi rahatsızlıklar görülmektedir. Bunun sonucunda çalışan işine ve işletmesine karşı olumsuz tutum ve davranışlar geliştirmeye başlamaktadır (Yılmaz, 2012: 40).
- ✓ **Hayal Kırıklığı, Öfke:** Psikolojik sözleşmenin temelinde, çalışanın işletmeden beklentilerini elde edeceği ve işletmenin vermiş olduğu sözleri tutacağına dair inançlar vardır (Suazo vd., 2005: 31). Tersi bir durumda çalışanın işletmeye karşı olan öfkesini arttıracak ve sözleşmenin ihlal edilmiş olması da hayal kırıklığına neden olmaktadır. Bu tarz duyguların yoğun olması, çalışanın iş tatminini, performansını ve çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerini olumsuz yönde etkilerken, bir yandan da işletmenin etkinlik ve verimliliğinde azalmalara sebep olmaktadır (Yılmaz, 2012: 39).
- ✓ **Tükenmişlik:** Maslach ve Jackson (1981:99) tükenmişlik kavramını, işleri gereğince insanlarla yoğun ilişkiler içerisinde olanlarda stres ve gerilim sonucunda görülen, duygusal tükenmeyle duyarsızlaşmada artış, bireysel başarı hissinde azalma şeklinde görülen bir sendrom olarak tanımlamışlardır. Tükenmişlik, mali ve üretimde kayıplar, işe mazeretsiz devam etmeme, üretkenlikte düşüş, işten ayrılma, alkol ve uyuşturucu madde kullanımı ile bağlantılı olmaktadır. Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi durumunda yapılan uygulamalar, ilerleyen zamanlarda çalışanın tükenmişlik sendromu yaşamasına sebep olmaktadır (Rehman vd., 2010: 235). Bireylerin tükenmişlik duygularını tetikleyen önemli belirleyicilerden biri de psikolojik sözleşmenin ihlal edilmiş olması olmaktadır.
- ✓ **Üretkenlik Dışı Davranışlar:** İşletmelerde sıklıkla karşılaşılan üretkenlik dışı davranışlar, işletme üyeleri tarafından planlanmakta ve bilinçli olarak gerçekleştirilmektedir. İşletme ve üyelerine zarar vermeye yönelik olan bu davranışlar, hırsızlık, sabotaj ve saldırganlık gibi açık eylemler halinde yapılabilmektedir (Spector, 1978: 821). Çalışanlar, psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğine dair bir algı geliştirdikleri zaman yaşamış oldukları öfke, kızgınlık ve hayal kırıklığına bağlı olarak üretkenlik dışı davranışlara yönlenmektedirler. Çalışanlar aynı zamanda bilgiyi, işletme kaynaklarını ve zamanı kötüye kullanma, iş verimliliğinde azalma, işe devam etmede keyfi davranma gibi istenmeyen birtakım eylemlerde bulunmaktadırlar (Gruys ve Sackett, 2003: 34).
- ✓ **İşten Ayrılma:** İşletmeler yükümlülüklerini yerine getirmediklerinde, çalışanlar o işletmeden ayrılmayı düşünmeye başlamaktadırlar. Turnley ve Feldman (1999)'a göre; cazip iş tekliflerinin olması, işten ayrılma maliyetinin az olması ve çalışanın yerine başkasının getirilmesinin kolay olmaması sonucunda psikolojik sözleşme ihlaline tepkiler güçlenecek ve böylece de çalışanların işten ayrılma ihtimalleri yükselecektir. Çalışandaki işten ayrılma düşüncesi; duygusal bağlılık, iş performansı veya vatandaşlık davranışının tersine kolayca ölçülebilen ve sıkça gözlemlenebilen bir durum olmamaktadır. Bu tarz durumlar söz konusu olduğu zaman kişiler, çalıştıkları işletme farkında olmadan başka işlere başvurmakta ya da böyle bir düşünceleri olduğunu açıkça söylemek istememektedirler. Çalışanın işten ayrılma niyetini belli edebilmesindeki etken unsurların (işten ayrılma maliyeti, yeni iş bulmada zorluk, yüksek oranda işsizlik sebebiyle çalışanın yerinin doldurulmasında sorun olmayışı) büyük oranda aleyhine gelişmesi sebebiyle, işsizlik oranının yüksek olduğu ekonomilerde çalışanın işletme tarafından sözleşmesinin ihlaline karşı verebileceği tepki genelde işten ayrılma boyutuna ulaşmamaktadır (Bekaroğlu, 2011: 37).
- ✓ **Bağlılık Duygusunda Azalma:** Anderson ve Schalk (1998)'a göre psikolojik sözleşmenin maaş, terfi, teşvik gibi işlemsel yükümlülüklerinin ihlali iş tatmininde azalmayla sonuçlanırken, sadakat ve destek gibi ilişkisel yükümlülüklerin ihlali durumunda ise örgütsel bağlılığın azalması ile sonuçlanmaktadır. Sözleşmenin ihlaline bağlı olarak bağlılığın azalması; bilginin yanlış veya eksik yorumlanması, işletmenin çalışanlara yönelik politikaları hakkında kararsızlık veya anlaşmazlığa, bireysel ve kurumsal değerler arasındaki uyumsuzluklara sebep olabilmektedir. Çalışanın bağlılığını gösteren tutum ve davranışlar



işyeri içerisinde dağıtım, işlemler ve karşılıklı olarak ilişkilerde adalet algılarından önemli miktarda etkilenmektedir. Eğer ki bir çalışan sonuçlardan bazılarının haksızlık olduğunu hissederse psikolojik sözleşme ihlalinde olduğu gibi; üzüntü, hayal kırıklığı, öfke ya da işletmesine karşı güvensizlik duygularını yaşamaktadır (Morrison ve Robinson, 1997: 230).

Psikolojik sözleşme ihlalinde önemli bir nokta ise; çalışanın işe başladığı zaman tamamıyla kendi hayal etmiş olduğu beklentilerinden ayrı tutulması gerekliliğidir. Psikolojik sözleşme adı altında değerlendirilemeyecek olan bu beklentiler karşılanmadığı zaman çalışanlarda hayal kırıklığı yaşanmakta ve performanslarında da azalmalar meydana gelmektedir. Bu durum psikolojik sözleşmeye oranla daha soyut bir beklentiye işaret etmesine rağmen, psikolojik sözleşme ihlal edildiği takdirde çalışanların göstermiş oldukları tepkiler daha sert olmaktadır. Bir çalışan sıkı çalışması ve fazla mesai yapmasına karşılık ücret artışı bekler, eğer bu beklentisi karşılanmazsa hayal kırıklığına uğramaktadır. Ek olarak çalışana sıkı çalışmasının karşılığı olarak ücretinin de artacağı söylenir ve yapılmazsa çalışan kendisine haksızlık yapıldığını düşünecek ve sözleşmenin ihlal edildiği yönünde fikirlere kapılacaktır. Durumun sonucunda psikolojik sözleşme ihlalinin sonuçlarında da görüldüğü üzere bireylerde öfke, kızgınlık, adaletsizlik ve güvenin azalması gibi çeşitli olumsuzluklar meydana gelecektir (Robinson ve Rousseau, 1994: 247).

#### 4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

##### 4.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın temel amacı, psikolojik sözleşme ihlalinin cam tavan sendromu üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemeye yöneliktir. Bu duruma ek olarak, Kahramanmaraş ilinde bulunan bir özel güvenlik firmasında görev yapan güvenlik görevlilerinin algılamış oldukları psikolojik sözleşme ihlali ve cam tavan sendromunun ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında yer alan kurumda psikolojik sözleşme ihlallerinin en aza indirilmesi ve cam tavan sendromunun etkilerinin azaltılması yer almaktadır.

Araştırma konusu ile ilgili yapılan literatür taraması sonucunda daha önce bu sektörde yapılmış bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Kahramanmaraş'ta özel bir güvenlik firmasında yapılan bu çalışmada psikolojik sözleşme ihlalinin cam tavan sendromuna etkisine yönelik elde edilen bulguların literatüre önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

##### 4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Yapılan bir araştırmada geçerlilik ve güvenilirliğin sağlanması sürecinde, probleme ilişkin verilerin hatasız olarak toplanması en önemli faktörlerden biridir. Verilerin elde edileceği kaynaklar, örnekler topluluğu ana kütle (evren) olarak ifade edilmektedir. Başka bir ifadeyle ana kütle araştırmanın sonuçlarının genellendirilmek istenildiği örnekler bütünü olmaktadır. Ana kütle niteliğini araştırmacının amacı belirlemektedir. Ana kütle temsil gücü yüksek olan bir örneklem grubundan veri almak edinilen bilgilerin genellendirilebilir düzeyini de arttırmaktadır. Araştırma probleminin incelenmesi için ana kütle varlığı ve bu ana kütlede seçilen örneklemin ana kütle temsil etmesi gerekmektedir. Örneklem kavramı da, mevcut olan ana kütlede seçilen, araştırma problemlerini çözecek verilerin elde edilmesini sağlayan, ana kütle temsil eden, ana kütle alt parçası olarak ifade edilmektedir. Ana kütle büyüklüğü bilindiği zaman örneklem büyüklüğünün hesaplanması için yararlanılan formül aşağıda verilmiştir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011: 69-70);

$$n = N t^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 p q$$

Söz konusu bu formülde,

N: Hedef kitledeki birey sayısı,

n: Örneklem hacmi

p: İncelenen olayın gerçekleşme olasılığı

q: İncelenen olayın gerçekleşmeme olasılığı

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosundan bulunan teorik değer

d: Olayın oluş sıklığına göre kabul edilen +- örneklem hatası olarak ifade edilmektedir.

Kahramanmaraş'ta özel bir güvenlik firmasında çalışan 1100 adet güvenlik görevlisi araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

Kabul edilebilir hata oranı ve güven seviyesine göre, %5 düzeyinde kabul edilebilecek hata oranı ve %95 güven seviyesinde ulaşılması hedeflenen örneklem sayısı 285 olarak tespit edilmiş ve 290 adet anket formu dağıtılmıştır. Ancak 287 adet katılımcıdan geri dönüş sağlanabilmiştir. Geri dönüş yapılan soru formlarından eksik ve hatalı bir şekilde doldurulan 3 adet soru formu değerlendirmeye tabi tutulmamış olup, toplam 287 adet katılımcının doldurduğu soru formları analiz kapsamına alınmıştır.

### 4.3. Veri Toplama Aracı

Veri toplamak amacı ile iki adet ölçek kullanılmıştır. Bunlardan ilki Atan (2011)'in "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin "Cam Tavan"a İlişkin Algılarının İncelenmesi" başlıklı tezinde kullandığı Karaca (2007)'nin geliştirdiği "Cam Tavan Sendromu" ölçeği, ikincisi ise Robinson ve Rousseau'nun (1994) geliştirdiği Aykanat (2014)'in "Psikolojik Sözleşmenin İhlali Algısında Örgütsel Adaletin Etkisi ve Etik Liderin Aracı Değişken Olarak Rolü: Kalkınma Ajanslarında Uygulama" başlıklı tezinde kullandığı şekliyle "Psikolojik Sözleşme İhlali" ölçeğidir.

#### 4.3.1. Cam Tavan Sendromu Ölçeği

Ölçek, "çoklu rol üstlenme", "kadınların kişisel tercih algıları", "örgüt kültürü ve politikaları", "informal iletişim ağları", "mentorluk", "mesleki ayırım" ve "stereotipler" olmak üzere yedi alt boyuttan ve 38 sorudan oluşmaktadır. 5'li Likert yöntemi ile uygulanan ankette 1-5 arası soru aralığı çoklu rol üstlenme alt boyutunu, 6-12 soru aralığı kadınların kişisel tercih algıları alt boyutunu, 13-20 soru aralığı örgüt kültürü ve politikaları alt boyutunu, 21-23 soru aralığı informal iletişim ağları alt boyutunu, 24-25 soru aralığı mentorluk alt boyutunu, 26-31 soru aralığı mesleki ayırım alt boyutunu, 32-38 soru aralığı ise stereotipler alt boyutunu oluşturmaktadır.

#### 4.3.2. Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği

Araştırmada psikolojik sözleşme ihlalini ölçmek için, Robinson ve Rousseau (1994) tarafından geliştirilen Aykanat (2014)'in araştırmasında kullanmış olduğu şekliyle dokuz madde olarak araştırmada kullanılmıştır. 5'li Likert yöntemi ile uygulanan ölçek psikolojik sözleşme ihlaline yönelik algıları ölçen ifadelerin bulunduğu tek bir boyuttan oluşmaktadır.

### 4.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma konusuna bağlı olarak kurgulanan hipotezler aşağıda yer almaktadır:

Hipotez<sub>1</sub>: Psikolojik sözleşme ihlali algısı ile cam tavan sendromu algılamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez<sub>2</sub>: Psikolojik sözleşme ihlali algısının cam tavan sendromu algılamaları üzerinde bir etkisi vardır.

Hipotez<sub>3</sub>: Katılımcıların demografik özellikleri psikolojik sözleşme ihlali algılamaları ve cam tavan sendromu algılamaları üzerinde anlamlı bir farklılık gösterir.

Hipotez<sub>3.1</sub>: Katılımcıların demografik özellikleri ile psikolojik sözleşme ihlali algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez<sub>3.1.a</sub>: Katılımcıların kıdemleri ile psikolojik sözleşme ihlali algılamaları arasında pozitif yönlü anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez<sub>3.1.b</sub>: Katılımcıların mesleki deneyimleri ile psikolojik sözleşme ihlali algılamaları arasında pozitif yönlü anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez<sub>3.1.c.</sub>: Katılımcıların medeni durumları ile psikolojik sözleşme ihlali algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez<sub>3.1.d.</sub>: Katılımcıların eğitim durumları ile psikolojik sözleşme ihlali algılamaları arasında pozitif yönlü anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez<sub>3.1.e.</sub>: Katılımcıların cinsiyetleri ile psikolojik sözleşme ihlali algılamaları arasında pozitif yönlü anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez<sub>3.1.f.</sub>: Katılımcıların yaşları ile psikolojik sözleşme ihlali algılamaları arasında pozitif yönlü anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez<sub>3.2.</sub>: Katılımcıların demografik özellikleri ile cam tavan sendromu algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez<sub>3.2.a.</sub>: Katılımcıların kıdemleri ile cam tavan sendromu algılamaları arasında pozitif yönlü anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez<sub>3.2.b.</sub>: Katılımcıların mesleki deneyimleri ile cam tavan sendromu algılamaları arasında pozitif yönlü anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez<sub>3.2.c.</sub>: Katılımcıların medeni durumları ile cam tavan sendromu algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

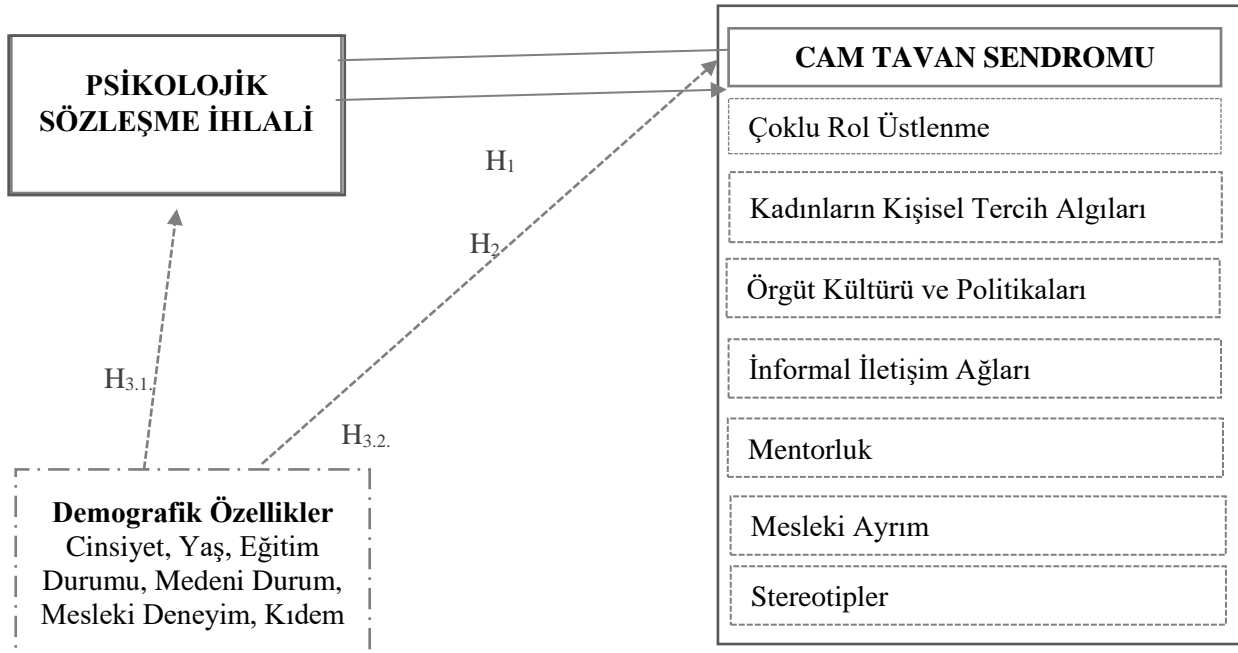
Hipotez<sub>3.2.d.</sub>: Katılımcıların eğitim durumları ile cam tavan sendromu algılamaları arasında pozitif yönlü anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez<sub>3.2.e.</sub>: Katılımcıların cinsiyetleri ile cam tavan sendromu algılamaları arasında pozitif yönlü anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez<sub>3.2.f.</sub>: Katılımcıların yaşları ile cam tavan sendromu algılamaları arasında pozitif yönlü anlamlı bir farklılık vardır.

#### 4.5. Araştırmanın Modeli

Çalışmamıza ait araştırma modeli şekil 3’de sunulmuştur.



Şekil 2: Araştırmanın Modeli

### 5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

#### 5.1. Demografik Değişkenlere Yönelik Bulgular

Araştırma örnekleminin demografik özelliklerini ortaya koymak amacı ile dağılımlarına ilişkin frekans ve yüzdeler aşağıda sunulmuştur.

Tablo 1. Demografik Dağılımlar

Demografik Özellikler			Yaş	Sayı	%
<b>Eğitim</b>	Sayı	%	18-24 yaş	69	24
Okur-yazar	5	1,7	25-34 yaş	139	48,4
İlköğretim	28	9,8	35-44 yaş	59	20,6
Lise	171	59,6	45-54 yaş	18	6,3
Yüksekokul	57	19,9	55 yaş ve üzeri	2	,7
Lisans	21	7,3	<b>Cinsiyet</b>	Sayı	%
Lisansüstü	5	1,7	Erkek	208	72,5
<b>Çalışma Süresi</b>	Sayı	%	Kadın	79	27,5
0-5 yıl	178	62,0	<b>Medeni Durum</b>	Sayı	%
6-10 yıl	94	32,8	Evli	166	57,8
11 yıl ve üzeri	15	5,2	Bekâr	121	42,2

Demografik özelliklerden cinsiyet durumları incelendiğinde, anket çalışmamıza dâhil olan katılımcıların 208 tanesi (%72,5) erkek, 79 tanesi (%27,5) kadın olmak üzere toplam 287 çalışandan oluştuğu görülmüştür. Erkek katılımcıların sayısının kadınlara oranla daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 6.2’de görüldüğü üzere katılımcıların beş farklı yaş grubuna ayrıldığı görülmektedir. Örneklem dahil olan katılımcıların yaşa göre dağılımı incelendiğinde %24’ü 18-24 yaş aralığında (69 kişi), %48,4’ü 25-34 yaş aralığında (139 kişi), %20,6’sı 35-44 yaş aralığında (59 kişi), %6,3’ü 45-54 yaş aralığında (18 kişi) ve %0,7’si 55 yaş ve üzerinde (2 kişi) olduğu görülmektedir. Tablodaki veriler incelendiğinde örneklemin %93 kadarının 45 yaş altı katılımcıların oluşturduğu görülmektedir.

Katılımcıların medeni durumlarına dair oranlar incelendiğinde evli 166 kişi (%57,8), bekâr ise 121 kişi (% 42,2) şeklinde dağılım sergilediği görülmüştür.

Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde, okur-yazar katılımcı 5 kişi (%1,7), ilköğretim mezunu 28 kişi (%9,8), lise mezunu 171 kişi (59,6), yüksekokul mezunu 57 kişi (%19,9), lisans mezunu 21 kişi (%7,3) ve lisansüstü 5 kişi (%1,7) olduğu tespit edilmiştir. Genel bir değerlendirme yapılacak olursa, katılımcıların eğitim düzeylerinde ağırlığın lise eğitiminde toplandığı görülmektedir.

Katılımcıların mesleki deneyimlerine yönelik dağılımları incelendiğinde %62’si 0-5 yıl iş tecrübesine (178 kişi), %32,8’i 6-10 yıl iş tecrübesine (94 kişi) ve %5,2’si 15 yıl ve üzeri iş tecrübesine sahip oldukları görülmektedir. Tablo 6.5’de görüldüğü üzere katılımcıların %62 gibi büyük bir kısmı 0-5 yıl aralığında iş tecrübesine sahiptir.

## 5.2. Doğrulamalı Faktör Analizi ve Güvenirlilik Bulguları

Araştırmada söz konusu olan ölçeklerin yapısal geçerliliğini tespit edebilmek ve doğrulamalı faktör analizlerini yapabilmek amacıyla elde edilmiş verilerin uygunluğu için Kaiser Meyer Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett Sphericity değerleri incelenmiştir. KMO analiz için örneklem yeterliliğini açıklamaktadır. KMO değeri 0 ile 1 arasında değer alır. Bu değer 1’e yakın ise örneklem o derece faktör analizine uygundur. Aksi bir durum var ise, korelasyon dağılımı ile ilgili bir sorun vardır. Bu değerlere ilişkin yorum yapılamaz. KMO testi sonucunda, değer 0.50’den düşük olması durumunda faktör analizine devam edilemeyeceği kabul edilir (Çokluk vd., 2012: 207).

Kaiser-Meyer Olkin değeri için (Sipahi vd.,2008: 80);

- ✓ 0.50’den aşağı–Kabul edilemez
- ✓ 0.50-0.60 arası - Kötü
- ✓ 0.60-0.70 arası - Orta
- ✓ 0.70-0.80 arası -İyi
- ✓ 0.90 üzeri – Mükemmel, yorumu yapılmaktadır.

KMO değerinin 0.50'den düşük çıkması durumunda ise daha fazla anketin araştırmaya dâhil edilmesi gerekmektedir. Bartlett Sphericity testi ise, veri matrisinin birim matris olup olmadığına karar verir. Diğer bir deyiş ile değişkenler arasındaki korelasyonun yeterli olup olmadığını inceler. Bu test,  $X^2$  (ki kare) değerini verir. Ki kare testindeki gibi anlamlılık değerine bakılır. Anlamlılık değeri, yani P Value değeri  $< 0,05$  ise veri seti faktör analizi için uygundur şeklinde yorumlanır. Anlamlılık değeri 0.05'ten büyük ise faktör analizi yapılmaz.

Bir ölçeğin güvenilirliğinin göstergelerinden biri iç tutarlılıktır. İç tutarlılık, ölçeği oluşturan maddelerin yenilenen her ölçümde, aynı hedeflenen özelliği ölçme derecesidir. En çok kullanılan iç tutarlılık ölçme yöntemi istatistik Cronbach alfa katsayısıdır. Cronbach alfa katsayısı, ölçeği oluşturan tüm maddeler arasındaki ortalama korelasyonun göstergesidir. Tutarlılığın bir ölçüsü olarak Cronbach Alpha Katsayısı  $0,00 < \alpha < 0,40$  aralığında ise ölçeğin güvenilir olmadığı,  $0,40 < \alpha < 0,60$  ise düşük güvenilirlik taşıdığı,  $0,60 < \alpha < 0,80$  ise ölçeğin oldukça güvenilir olduğu, son olarak da  $0,80 < \alpha < 1,00$  aralığında ise yüksek derecede güvenilir olduğu kabul edilmektedir (Akgül ve Çevik, 2003: 435).

Araştırma soru formunda kullanılan psikolojik sözleşme ihlali ölçeği dokuz soru önermesinden oluşmaktadır. Literatür incelemesine göre ise bir tek alt bileşene ayrılabilir. Analiz ve değerlendirme aşamasında alan yazınına bağlı kalınmıştır. Alt boyutlandırmaya yönelik olarak, soru önermelerinin kendi içerisinde güvenilirliğini tespit amacı ile Cronbach Alfa değerine bakılmıştır. Psikolojik sözleşme ihlali ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik bulguları tablo 2'de yer almaktadır. Soru önermelerinin aldıkları faktör yükleri tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 2. Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeğinin KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

	Soru Önerme Aralığı	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Genel Cronbach Alpha
Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı	1-9	53,392	53,392	,843
Kaiser Meyer Ölçek Güvenirliliği				,903
Bartlett's Küresellik Testi Ki-Kare				1240,573
Sd				36
P Değeri				,000

Psikolojik sözleşme ihlaline ait genel geçerlilik düzeyinin tespiti için yapılan analiz sonucunda (KMO: ,903; Ki-Kare: 1240,573; sd: 36; p:,000); ölçeğin genel güvenilirlik derecesinin ,843 olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca psikolojik sözleşme ihlalinin toplam varyansın %53,3'ünü açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3. Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 1: Psikolojik Sözleşme İhlali (Varyansı Açıklama Gücü= %53,3 )	Faktör Yüğü
1. Çalıştığım kurum, kişisel eğitimim ve gelişimim ile ilgili sözlerini yerine getirmiştir.	,619
2. Çalıştığım kurum, maaş, kazançlar ve ikramiyeler ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirmiştir.	,882
3. Çalıştığım kurum, terfi veya yükselme programım hakkındaki sözlerini yerine getirmiştir.	,797
4. İşimin ve çalıştığım işyerinin yapısı aynen kurumun söz vermiş olduğu gibidir.	,754
5. Çalıştığım kurum, iş güvenliğimin seviyesini olduğundan farklı göstermemiştir.	,730
6. Çalıştığım kurum performansla ilgili geribildirim ve değerlendirmeler konusunda verdiği sözlerini yerine getirmiştir.	,788
7. Çalıştığım kurum, değişim yönetimi sürecinde çalışanların rolünü yeterince takdir etmiştir.	,703



8. Çalıştığım kurum, sorumluluk alma ve kendimi gösterme fırsatlarım ile ilgili sözlerini yerine getirmiştir.	,689
9. Çalıştığım kurum, kendisinin ya da çalışanlarının uzmanlığını, çalışma tarzını veya itibarını olduğundan farklı göstermemiştir.	,565

Psikolojik sözleşme ihlali ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonucu “Psikolojik Sözleşme İhlali” boyutunun ,565 ile ,882 aralığında faktör yükü aldığı tespit edilmiştir.

Araştırma soru formunda kullanılan cam tavan sendromu ölçeğine ait 38 soru önermesinden oluşmaktadır. Literatür incelemesine göre ise yedi alt bileşene ayrılabilir. Analiz ve değerlendirme aşamasında alan yazınına bağlı kalınarak alt boyut isimleri olduğu gibi kabul edilmiş ve isimleri değiştirilmemiştir. Alt boyutlandırmalara yönelik olarak, soru önermelerinin kendi içerisinde güvenilirliğini tespit amacı ile Cronbach Alfa değerine bakılmıştır. Cam tavan sendromu ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik bulguları Tablo 6.8’de yer almaktadır. Soru önermelerinin aldıkları faktör yükleri tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4. Cam Tavan Sendromu Ölçeğinin KMO ve Barlett Küresellik Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Soru Önerme Aralığı	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Cronbach 's Alpha	Genel Croubach Alpha
Çoklu Rol Üstlenme	1-5	17,427		,561	
Kadınların Kişisel Tercih Algıları	6-12	11,388		,542	
Örgüt Kültürü ve Politikaları	13-20	10,443		,570	
İnformel İletişim Ağları	21-23	8,447	64,282	,506	,817
Mentorluk	24-25	7,028		,501	
Mesleki Ayrım	26-31	5,045		,514	
Stereotipler	32-38	4,504		,663	
Kaiser Meyer Ölçek Güvenirliliği			,843		
Bartlett's Küresellik Testi Ki-Kare			1215,856		
Sd			190		
P Değeri			,000		

Cam tavan sendromu ölçeğine ait genel geçerlilik düzeyinin tespiti için yapılan analiz sonucunda (KMO: ,843; Ki-Kare: 1215,856; sd: 190; p:,000); çoklu rol üstlenme alt boyutunun, ,561 kadınların kişisel tercih algıları alt boyutunun ,542 örgüt kültürü ve politikaları alt boyutunun ,570 informal iletişim ağları alt boyutunun ,506 mentorluk alt boyutunun ,501 mesleki ayrım alt boyutunun ,514 ve stereotipler alt boyutunun ,663 güvenilirlik derecelerine sahip olduğu, ölçeğin genel güvenilirlik derecesinin ise ,817 olduğu tespit edilmiştir. cam tavan sendromu ölçeğine ait yedi alt boyutun toplam varyansın %64,28’ini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Birinci faktör çoklu rol üstlenmeyi ölçmektedir ve toplam varyansın %17,4’ünü açıklamaktadır. İkinci faktör kadınların kişisel tercih algılarını ölçmektedir ve toplam varyansın %11,3’ünü açıklamaktadır. Üçüncü faktör örgüt kültürü ve politikalarını ölçmektedir ve toplam varyansın %10,4’ünü açıklamaktadır. Dördüncü faktör informal iletişim ağlarını ölçmektedir ve toplam varyansın %8,4’ünü açıklamaktadır. Beşinci faktör mentorluk ölçmektedir ve toplam varyansın %7’sini açıklamaktadır. Altıncı faktör mesleki ayrımı ölçmektedir ve toplam varyansın %5’ini açıklamaktadır. Yedinci faktör ise stereotipleri ölçmektedir ve toplam varyansın %4,5’ini açıklamaktadır (Bkz. Tablo 4).

Tablo 5. Cam Tavan Sendromu Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 1: Çoklu Rol Üstlenme (Varyansı Açıklama Gücü= %17,4)	Faktör Yüğü
1. Kadının yeri esinin yanında bulunmak ve iyi bir anne olmaktır	,820
2. Ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımı gereklidir.	,838
3. Çalışma yasamı bir kadının iyi bir anne ve es olmasını önler.	,633
4. Kadınların evli ya da çocuk sahibi olmaları performanslarını olumsuz yönde etkiler.	,580
5. Su anda ya da gelecekte çocuk sahibi olma düşüncesi kadınların kariyer hedeflerini sınırlar.	,630
Faktör 2: Kadınların Kişisel Tercih Algıları (Varyansı Açıklama Gücü= %28,8)	Faktör Yüğü
6. Kadınlar kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptirler.	,894

7. Kadınlar için ilerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir.	,854
8. Kadınlar başarılı bir yönetici olmak için gerekli yetenek, objektif görüş ve inisiyatifte sahiptir	,897
9. Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu yasarlar.	,508
10. Üst düzey kadın yöneticiler, kadın olma özelliklerini yitirirler.	,825
11. Kendine güveni olan kadınlar, üst yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla asarlar.	,700
12. Kadınlar terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteksizdirler.	,730
<b>Faktör 3:Örgüt Kültürü ve Politikaları (Varyansı Açıklama Gücü= %39,2 )</b>	<b>Faktör Yüğü</b>
13. Kadınlar, maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.	,717
14. Üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır.	,894
15. Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.	,591
16. Kadınlar aynı konumdaki erkek çalışanlarla eşit ücret almaktadır.	,877
17. Kadınlar yönetsel görevlere gelmelerini sağlayacak eğitim fırsatlarından erkeklerle eşit şekilde yararlanmaktadır.	,870
18. Personel çıkarılması gerektiğinde (kriz döneminde) öncelikle kadınlar isten çıkarılmalıdır	,866
19. Kurumda kadın ve erkeklere yönelik eşit performans değerlendirme politikaları mevcuttur.	,706
20. Kurumda is yasamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir.	,677
<b>Faktör 4:İnformel İletişim Ağları (Varyansı Açıklama Gücü= %47,7 )</b>	<b>Faktör Yüğü</b>
21. Kadınlar erkek is arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabilirler.	,809
22. Erkekler genellikle resmi olmayan kurum dışı ilişkilerin etkisiyle kendi cinslerini kayırcı davranışlarda bulunurlar.	,801
23. Kadınlar erkek-baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadır.	,837
<b>Faktör 5:Mentorluk (Varyansı Açıklama Gücü= %54,7 )</b>	<b>Faktör Yüğü</b>
24. Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.	,940
25. Kurumda mentorluk ilişkisinden kadınlar yeterince yararlanmaktadır.	,943
<b>Faktör 6:Mesleki Ayrım (Varyansı Açıklama Gücü= %59,7 )</b>	<b>Faktör Yüğü</b>
26. Aileler kız çocuklarını kadınlara yönelik olduklarını düşündükleri mesleklere yönelmektedir.	,753
27. Kurum içinde görev dağılımı kadın ve erkek için farklılık arz etmektedir.	,636
28. Kadın çalışanlar mesleklerinde ilerleme konusunda erkeklere göre daha çok çalışmakta ve daha uzun süre beklemektedir.	,774
29. Üst düzey yönetici kademelerine ulaşmada etkili olan kilit görevlerde, kadınlar yeterince yer almaktadır.	,715
30. Kadınlar üst düzey yönetici olarak atanmamalıdır.	,634
31. Erkekler kadınlara göre üst düzey yöneticilik konumuna daha uygundur.	,810
<b>Faktör 7: Stereotipler (Varyansı Açıklama Gücü= %64,2 )</b>	<b>Faktör Yüğü</b>
32. Kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildirler.	,676
33. Kadın yöneticiler hızlı ve mantıksal karar alamazlar.	,735
34. Kadınlar yöneticilik özelliklerine sahiptir.	,861
35. Kadınlar is dünyasının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler.	,637
36. Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.	,611
37. Kadınlar uzun mesailere, şehirlerarası ya da ülkeler arası seyahatlere sıcak bakmazlar.	,943
38. Kadınların yetenekleri üst düzey yönetici olmaları için sınırlıdır.	,931

Cam tavan sendromu ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonucu “Çoklu Rol Üstlenme” alt boyutunun ,580 ile ,838 aralığında, “Kadınların Kişisel Tercih Algıları” alt boyutunun ,508 ile ,897 aralığında, “Örgüt Kültürü ve Politikaları” alt boyutunun ,591 ile ,894 aralığında, “İnformel İletişim Ağları” alt boyutunun ,801 ile ,837 aralığında, “Mentorluk” alt boyutunun ,940 ile ,943 aralığında, “Mesleki Ayrım” alt boyutunun ,634 ile ,810 aralığında, “Stereotipler” alt boyutunun ,611 ile ,943 aralığında faktör yükü aldıkları tespit edilmiştir.

### 5.3. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Ait Korelasyon Sonuçları

Korelasyon analizi aralık ve rasyo düzeyinde ölçülmüş iki farklı değişken arasındaki bağımlılık durumunun ya da ilişkinin var olup olmadığını, varsa yönünü ve gücünü belirlemek amacıyla yaygın bir şekilde kullanılan bir analiz tekniğidir. Korelasyon analizinin güvenilir sonuçlar verebilmesi için verilerin ölçülebilir özellikler taşıması gerekir. Korelasyon analizi sonucunda hesaplanan Korelasyon katsayısı r ile gösterilir. Katsayı (r) -1 ve +1 arasında bir değer almaktadır. Katsayının (r) +1 olması iki değişken arasında tam bir pozitif doğrusal ilişki olduğunu, başka bir deyiş ile x değeri 1 birim artış

gösterirken y değerinin de 1 birim artış sergilediğini göstermektedir. Buna karşı katsayının (r) -1 olması değişkenler arasında tam bir negatif ilişkinin var olduğunu gösterir. Örneğin x değeri 1 birim artarken y değeri 1 birim azalır. Katsayının 0 olması halinde ise iki değişken arasında açık, görülebilir herhangi bir ilişkin olmadığı sonucuna varılır. “Pearson”, spearman ve “k”endall’s tau-b” gibi çeşitli şekillerde korelasyon hesaplamaları yapılmaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011: 329).

Psikolojik sözleşme ihlalinin cam tavan sendromu ve alt boyutları arasında ilişki olup olmadığını tespit edebilmek için değişkenler arasında korelasyon değerlerine bakılmıştır. Parametrik veri seti özelliğinden dolayı Pearson korelasyonu tercih edilmiştir. Bulgular tablo 6.34’de yer almaktadır.

Tablo 6.34. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler / Alt Boyutlar		1	2	3	4	5	6	7	8
Cam Tavan Sendromu Değişkeni	Çoklu Rol Üstlenme (1)	Pearson Corr.	1						
		Sig.(2-tailed)							
	Kadınların Kişisel Tercih Algıları (2)	Pearson Corr.	,303**	1					
		Sig.(2-tailed)	,000						
	Örgüt Kültürü ve Politikaları (3)	Pearson Corr.	,229**	,446**	1				
		Sig.(2-tailed)	,000	,000					
	İnformal İletişim Ağları (4)	Pearson Corr.	,238**	,322**	,372**	1			
		Sig.(2-tailed)	,000	,000	,000				
	Mentorluk (5)	Pearson Corr.	,124*	,239**	,219**	,234**	1		
		Sig.(2-tailed)	,035	,000	,000	,000			
	Mesleki Ayrım (6)	Pearson Corr.	,241**	,437**	,387**	,276**	,223**	1	
		Sig.(2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		
	Stereotipler (7)	Pearson Corr.	,299**	,344**	,342**	,287**	,255**	,514**	1
		Sig.(2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
P.S.İ.	Psikolojik Sözleşme İhlali (8)	Pearson Corr.	,251**	,303**	,265**	,306**	,270**	,178**	,201**
		Sig.(2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). (\*\*p < 0,01, \* p < 0,05)

Kadınların kişisel tercih algısı ile çoklu rol üstlenme algısı arasındaki ilişkiye baktığımızda ( $p=0,000<0,01$ ) bulunmuş ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Kadınların kişisel tercih algısı ile çoklu rol üstlenme algısı arasındaki anlamlı olan bu ilişkinin yönü ( $0,30<r=0,303<0,70$ ) pozitif ve orta düzey olduğu görülmüştür.

Örgüt kültürü ve politikaları algısı ile çoklu rol üstlenme algısı arasındaki ilişkiye baktığımızda ( $p=0,000<0,01$ ) bulunmuş ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Örgüt kültürü ve politikaları ile çoklu rol üstlenme algısı arasındaki anlamlı olan bu ilişkinin yönü ( $0,10<r=0,229<0,29$ ) pozitif ve düşük düzey olduğu görülmüştür.

Örgüt kültürü ve politikaları algısı ile kadınların kişisel tercih algısı arasındaki ilişkiye baktığımızda ( $p=0,000<0,01$ ) bulunmuş ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Örgüt kültürü ve politikaları ile kadınların kişisel tercih algısı arasındaki anlamlı olan bu ilişkinin yönü ( $0,30<r=0,446<0,70$ ) pozitif ve orta düzey olduğu görülmüştür.

İnformal iletişim ağları algısı ile çoklu rol üstlenme algısı arasındaki ilişkiye baktığımızda ( $p=0,000<0,01$ ) bulunmuş ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. İnformal iletişim ağları ile çoklu rol üstlenme algısı arasındaki anlamlı olan bu ilişkinin yönü ( $0,10<r=0,238<0,29$ ) pozitif ve düşük düzey olduğu görülmüştür.

İnformal iletişim ağları algısı ile kadınların kişisel tercih algısı arasındaki ilişkiye baktığımızda ( $p=0,000<0,01$ ) bulunmuş ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. İnformal iletişim ağları ile kadınların kişisel tercih algısı arasındaki anlamlı olan bu ilişkinin yönü ( $0,30<r=0,322<0,70$ ) pozitif ve orta düzey olduğu görülmüştür.

İnformal iletişim ağları algısı ile örgüt kültürü ve politikaları algısı arasındaki ilişkiye baktığımızda ( $p=0,000<0,01$ ) bulunmuş ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. İnformal iletişim ağları ile örgüt

kültürü ve politikaları algısı arasındaki anlamlı olan bu ilişkinin yönü ( $0,30 < r = 0,372 < 0,70$ ) pozitif ve orta düzey olduğu görülmüştür.

Mentorluk algısı ile çoklu rol üstlenme algısı arasındaki ilişkiye baktığımızda ( $p = 0,035 < 0,05$ ) bulunmuş ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Mentorluk ile çoklu rol üstlenme algısı arasındaki anlamlı olan bu ilişkinin yönü ( $0,10 < r = 0,124 < 0,29$ ) pozitif ve çok düşük düzey olduğu görülmüştür.

Mentorluk algısı ile kadınların kişisel tercih algısı arasındaki ilişkiye baktığımızda ( $p = 0,000 < 0,01$ ) bulunmuş ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Mentorluk ile kadınların kişisel tercih algısı arasındaki anlamlı olan bu ilişkinin yönü ( $0,10 < r = 0,239 < 0,29$ ) pozitif ve düşük düzey olduğu görülmüştür.

Mentorluk algısı ile örgüt kültürü ve politikaları algısı arasındaki ilişkiye baktığımızda ( $p = 0,000 < 0,01$ ) bulunmuş ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Mentorluk ile örgüt kültürü ve politikaları algısı arasındaki anlamlı olan bu ilişkinin yönü ( $0,10 < r = 0,219 < 0,29$ ) pozitif ve düşük düzey olduğu görülmüştür.

Mentorluk algısı ile informal iletişim ağları algısı arasındaki ilişkiye baktığımızda ( $p = 0,000 < 0,01$ ) bulunmuş ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Mentorluk ile informal iletişim ağları algısı arasındaki anlamlı olan bu ilişkinin yönü ( $0,10 < r = 0,234 < 0,29$ ) pozitif ve düşük düzey olduğu görülmüştür.

Mesleki ayırım algısı ile çoklu rol üstlenme algısı arasındaki ilişkiye baktığımızda ( $p = 0,000 < 0,01$ ) bulunmuş ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Mesleki ayırım ile çoklu rol üstlenme algısı arasındaki anlamlı olan bu ilişkinin yönü ( $0,10 < r = 0,241 < 0,29$ ) pozitif ve düşük düzey olduğu görülmüştür.

Mesleki ayırım algısı ile kadınların kişisel tercih algısı arasındaki ilişkiye baktığımızda ( $p = 0,000 < 0,01$ ) bulunmuş ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Mesleki ayırım ile kadınların kişisel tercih algısı arasındaki anlamlı olan bu ilişkinin yönü ( $0,30 < r = 0,437 < 0,70$ ) pozitif ve orta düzey olduğu görülmüştür.

Mesleki ayırım algısı ile örgüt kültürü ve politikaları algısı arasındaki ilişkiye baktığımızda ( $p = 0,000 < 0,01$ ) bulunmuş ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Mesleki ayırım ile örgüt kültürü ve politikaları algısı arasındaki anlamlı olan bu ilişkinin yönü ( $0,30 < r = 0,387 < 0,70$ ) pozitif ve orta düzey olduğu görülmüştür.

Mesleki ayırım algısı ile informal iletişim ağları algısı arasındaki ilişkiye baktığımızda ( $p = 0,000 < 0,01$ ) bulunmuş ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Mesleki ayırım ile informal iletişim ağları algısı arasındaki anlamlı olan bu ilişkinin yönü ( $0,10 < r = 0,276 < 0,29$ ) pozitif ve düşük düzey olduğu görülmüştür.

Mesleki ayırım algısı ile mentorluk algısı arasındaki ilişkiye baktığımızda ( $p = 0,000 < 0,01$ ) bulunmuş ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Mesleki ayırım ile mentorluk algısı arasındaki anlamlı olan bu ilişkinin yönü ( $0,10 < r = 0,223 < 0,29$ ) pozitif ve düşük düzey olduğu görülmüştür.

Stereotipler algısı ile çoklu rol üstlenme algısı arasındaki ilişkiye baktığımızda ( $p = 0,000 < 0,01$ ) bulunmuş ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Stereotipler ile çoklu rol üstlenme algısı arasındaki anlamlı olan bu ilişkinin yönü ( $0,10 < r = 0,299 < 0,29$ ) pozitif ve düşük düzey olduğu görülmüştür.

Stereotipler algısı ile kadınların kişisel tercih algısı arasındaki ilişkiye baktığımızda ( $p = 0,000 < 0,01$ ) bulunmuş ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Stereotipler ile kadınların kişisel tercih algısı arasındaki anlamlı olan bu ilişkinin yönü ( $0,30 < r = 0,344 < 0,70$ ) pozitif ve orta düzey olduğu görülmüştür.

Stereotipler algısı ile örgüt kültürü ve politikaları algısı arasındaki ilişkiye baktığımızda ( $p = 0,000 < 0,01$ ) bulunmuş ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Stereotipler ile örgüt kültürü ve

politikaları algısı arasındaki anlamlı olan bu ilişkinin yönü ( $0,30 < r=0,342 < 0,70$ ) pozitif ve orta düzey olduğu görülmüştür.

Stereotipler algısı ile informal iletişim ağları algısı arasındaki ilişkiye baktığımızda ( $p=0,000 < 0,01$ ) bulunmuş ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Stereotipler ile informal iletişim ağları algısı arasındaki anlamlı olan bu ilişkinin yönü ( $0,10 < r=0,287 < 0,29$ ) pozitif ve düşük düzey olduğu görülmüştür.

Stereotipler algısı ile mentorluk algısı arasındaki ilişkiye baktığımızda ( $p=0,000 < 0,01$ ) bulunmuş ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Stereotipler ile mentorluk algısı arasındaki anlamlı olan bu ilişkinin yönü ( $0,10 < r=0,255 < 0,29$ ) pozitif ve düşük düzey olduğu görülmüştür.

Stereotipler algısı ile mesleki ayırım algısı arasındaki ilişkiye baktığımızda ( $p=0,000 < 0,01$ ) bulunmuş ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Stereotipler ile mesleki ayırım algısı arasındaki anlamlı olan bu ilişkinin yönü ( $0,30 < r=0,514 < 0,70$ ) pozitif ve orta düzey olduğu görülmüştür.

Psikolojik sözleşme ihlali algısı ile çoklu rol üstlenme algısı arasındaki ilişkiye baktığımızda ( $p=0,000 < 0,01$ ) bulunmuş ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Psikolojik sözleşme ihlali ile çoklu rol üstlenme algısı arasındaki anlamlı olan bu ilişkinin yönü ( $0,10 < r=0,251 < 0,29$ ) pozitif ve düşük düzey olduğu görülmüştür.

Psikolojik sözleşme ihlali algısı ile kadınların kişisel tercih algısı arasındaki ilişkiye baktığımızda ( $p=0,000 < 0,01$ ) bulunmuş ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Psikolojik sözleşme ihlali ile kadınların kişisel tercih algısı arasındaki anlamlı olan bu ilişkinin yönü ( $0,30 < r=0,303 < 0,70$ ) pozitif ve orta düzey olduğu görülmüştür.

Psikolojik sözleşme ihlali algısı ile örgüt kültürü ve politikaları algısı arasındaki ilişkiye baktığımızda ( $p=0,000 < 0,01$ ) bulunmuş ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Psikolojik sözleşme ihlali ile örgüt kültürü ve politikaları algısı arasındaki anlamlı olan bu ilişkinin yönü ( $0,10 < r=0,265 < 0,29$ ) pozitif ve düşük düzey olduğu görülmüştür.

Psikolojik sözleşme ihlali algısı ile informal iletişim ağları algısı arasındaki ilişkiye baktığımızda ( $p=0,000 < 0,01$ ) bulunmuş ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Psikolojik sözleşme ihlali ile informal iletişim ağları algısı arasındaki anlamlı olan bu ilişkinin yönü ( $0,30 < r=0,306 < 0,70$ ) pozitif ve orta düzey olduğu görülmüştür.

Psikolojik sözleşme ihlali algısı ile mentorluk algısı arasındaki ilişkiye baktığımızda ( $p=0,000 < 0,01$ ) bulunmuş ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Psikolojik sözleşme ihlali ile mentorluk algısı arasındaki anlamlı olan bu ilişkinin yönü ( $0,10 < r=0,270 < 0,29$ ) pozitif ve düşük düzey olduğu görülmüştür.

Psikolojik sözleşme ihlali algısı ile mesleki ayırım algısı arasındaki ilişkiye baktığımızda ( $p=0,000 < 0,01$ ) bulunmuş ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Psikolojik sözleşme ihlali ile mesleki ayırım algısı arasındaki anlamlı olan bu ilişkinin yönü ( $0,10 < r=0,171 < 0,29$ ) pozitif ve düşük düzey olduğu görülmüştür.

Psikolojik sözleşme ihlali algısı ile stereotipler algısı arasındaki ilişkiye baktığımızda ( $p=0,000 < 0,01$ ) bulunmuş ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Psikolojik sözleşme ihlali ile stereotipler algısı arasındaki anlamlı olan bu ilişkinin yönü ( $0,10 < r=0,201 < 0,29$ ) pozitif ve düşük düzey olduğu görülmüştür.

Genel olarak değerlendirildiğinde “H1: Psikolojik sözleşme ihlali algısı ile cam tavan sendromu algılamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır” ifadesiyle ortaya atılan hipotezin kabul edildiği görülmektedir.

#### 5.4. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Ait Regresyon Sonuçları



Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki doğrusal ilişkinin varlığı test edilirken, regresyon analizi ile bağımlı değişkenlerin bağımsız değişkenler tarafından nasıl açıklandığı tespit edilmeye çalışılır. Aslında regresyon analizlerinde öncelikli olarak modelin geçerliliğini gösteren anlamlılık düzeyine dikkat edilir. Anlamlılık düzeyinin 0,05'ten küçük olduğu durumlarda modelin geçerli kabul edilir.

Psikolojik sözleşme ihlalinin, iş cam tavan sendromu üzerinde etkisinin olup olmadığına yönelik hipotez<sub>2</sub>'i test etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgulara Tablo 6.35'de yer verilmiştir.

Tablo 5. Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Katsayı		Anlamlılık
	Beta ( $\beta$ )	t	
Psikolojik Sözleşme İhlali R=,407 <sup>a</sup> R <sup>2</sup> =,166 F= 7,911 p= ,000	,407	4,219	,000
a.Predictors (Contant), Cam Tavan Sendromu Anova <sup>a</sup> :Sig.,,000 <sup>b</sup>	Katsayı <sup>a</sup> : Sig.,,000 <sup>b</sup>		

Elde edilen bulgular, psikolojik sözleşme ihlali değişkenine yönelik algılamaların, cam tavan sendromu algılamalarını %40,7 [( $\beta$ =,407), (p<0.00)] (R<sup>2</sup>:.166;  $\beta$ :.407; p: ,000) oranında pozitif yönde etkilendiğini ifade etmektedir. Bir başka deyişle, olumsuz bir algı olarak değerlendirilen psikolojik sözleşme ihlali algılamalarında ortaya çıkacak durumun yine olumsuz bir olgu olan cam tavan sendromunun da yaklaşık %41 oranında artışa neden olacağını ifade etmek mümkündür. Bu nedenle işletmelerin psikolojik sözleşme ihlalinin azaltmaya yönelik çalışmalar yapması hem işletme yapı ve işleyişi açısından hem de çalışan bireyler açısından olumlu katkı sağlayabileceğini söylemek mümkündür.

Psikolojik sözleşme ihlali ile cam tavan sendromunun sonuçlarına bakıldığında da aynı durumların ortaya çıktığı görülmektedir. Çalışan bireylerin işletmeye ve işletme sahibine karşı güven kaybı yaşamaya başlamaları, motivasyonlarında azalmalar, çalıştıkları işletmeye karşı bağlılıklarının azalması, performanslarında azalmalar ve stres gibi durumlar hem cam tavan sendromunun hem de psikolojik sözleşme ihlalinin sonuçlarında ortaya çıkmaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde “**H<sub>2</sub>**: Psikolojik sözleşme ihlali algısının cam tavan sendromu algılamaları üzerinde bir etkisi vardır” ifadesiyle ortaya atılan hipotezin kabul edildiği görülmektedir.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde toplumun değişen yapısıyla beraber, yaşanan teknik gelişmeler iş hayatında da birtakım değişikliklere sebep olmuştur. Bu anlamda işgücü de değişmiş, kadın çalışanların sayılarında artışlar yaşanmaya başlamıştır. Yapılan çalışmalar kadınların daha çok alt düzey pozisyonlarda çalıştıklarını, üst düzey pozisyonlarda yükselmelerinin pek olmadığını göstermektedir. Kadın çalışanların üst yönetim pozisyonlarına yükselmemelerinin birçok nedeni vardır. Bunlardan belki de en önemlisi “cam tavan sendromu ”dur. Cam tavan sendromu kavramı, kadınların çalışma hayatında üst yönetim pozisyonlarına gelmelerinin önündeki görünmeyen engeller olarak tanımlanmaktadır. Cam tavanı kırmayı başaran kadınlar da, üst düzey yönetici pozisyonunda birtakım zorluklarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Yönetici kavramı ile daha çok erkeklerin özdeşleşmiş olması nedeniyle kadınlar yönetici olarak tercih edilmemektedir. Kadın yöneticiler erkek yöneticilere oranla daha çok eleştirilmektedirler. Aynı zamanda işletmede çalışan bireyler kadın yönetici yerine erkek yönetici tercih etmektedirler. Kadın yöneticilerin erkek yöneticiler kadar verimli olabileceklerini düşünmemektedirler.

Çalışan bireylerin buldukları işletmeden bazı istek ve beklentileri vardır. Bu isteklerin ve beklentilerin bazıları yazılı olarak iş sözleşmesi ile gerçekleştirilirken bazıları da sadece karşılıklı

verilen sözler ile gerçekleştirilmektedir. Yine aynı şekilde işletmenin de çalışan bireylerden beklediği yazılı ve yazılı olmayan bazı istekleri ve beklentileri vardır. Bu durum sonucunda da psikolojik sözleşme kavramı ortaya çıkmıştır. Çalışmanın bir diğer konusu olan psikolojik sözleşme ihlali; çalışanların işletme sahiplerinin kendilerine söz vermiş olduğu veya ima etmiş olduğu yükümlülüklerden en az bir tanesini yerine getirmediğini düşünmeleri sonucunda meydana gelmektedir. Bu ihlaller bazı durumlarda verilen sözlerin tutulmamasıyla da oluşmaktadır.

Psikolojik sözleşme ihlali ve cam tavan sendromu ile ilgili literatürde ayrı ayrı birçok çalışma yapılmasına rağmen psikolojik sözleşme ihlalinin cam tavan sendromuna etkisi konusu çalışılmamıştır. Bu çalışma ile psikolojik sözleşme ihlali ile cam tavan sendromuna etkisi araştırılmış ve literatüre katkı sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırma için alan yazını araştırılmış ve sonrasında verileri elde etmek amacıyla anket formu oluşturulmuş ve Kahramanmaraş'ta özel bir güvenlik firmasında görev yapan güvenlik görevlilerine uygulanmıştır. Elde edilen verilerin çalışmamıza ve gelecekte yapılacak çalışmalara yol gösterici nitelik taşıması amaçlanmıştır.

Çalışma kapsamında yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular şu şekildedir:

Demografik özellikler incelendiğinde örnekleme dahil olan erkek katılımcıların, kadın katılımcılardan sayıca daha fazla olduğu görülmektedir.

Örneklemin yaş demografisi incelendiğinde nüfusun büyük çoğunluğunu 25-34 yaş aralığına sahip katılımcıların oluşturduğu görülmektedir.

Katılımcıların medeni durumlarına ait veriler incelendiğinde evli katılımcıların bekâr katılımcılardan daha fazla olduğu görülmektedir.

Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde çeşitli eğitim seviyelerine sahip çalışanların bir arada olduğu görülmektedir. Bununla birlikte katılımcıların %59,6'sı lise düzeyinde eğitime sahipken %1,7'lik kısmı lisansüstü eğitime sahiptir.

Katılımcıların mesleki deneyimlerine ait veriler incelendiğinde %62'sinin iş hayatında 0-5 yıl aralığında mesleki deneyime sahip olduğu görülmektedir.

Katılımcıların kıdemlerine ait verilere bakıldığında %85,4'ünü 0-5 yıl aralığında kıdeme sahip çalışanların oluşturduğu görülmektedir.

Çalışmada oluşturulan anket formuna ait ölçeklerin güvenilirlik analizleri yapılmış ve elde edilen alfa katsayıları ile ölçeklerin istenilen güvenilirlik düzeyinde oldukları gözlemlenmiştir.

Ayrıca çalışmada cam tavan sendromu ölçeğinin alt boyutları olan “çoklu rol üstlenme”, “kadınların kişisel tercih algıları”, “örgüt kültürü ve politikaları”, “informal iletişim ağları”, “mentorluk”, “mesleki ayırım”, “stereotipler” ve psikolojik sözleşme ihlaline yönelik güvenilirlik analizleri yapılmış ve alfa katsayıları istenilen güvenilirlik düzeyine uygun bulunmuştur.

Katılımcıların cinsiyet ile psikolojik sözleşme ihlali değişkeni arasındaki fark durumu incelendiğinde istatistiksel anlamda anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre erkeklerin psikolojik sözleşme ihlalinin algılama düzeyleri ile kadınların psikolojik sözleşme ihlalinin algılama düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Katılımcıların cinsiyet ile cam tavan sendromu değişkeni arasındaki fark durumu incelendiğinde istatistiksel anlamda anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre erkeklerin cam tavan sendromunu algılama düzeyleri ile kadınların cam tavan sendromunu algılama düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir.

Katılımcıların medeni durumları ile psikolojik sözleşme ihlali değişkeni arasındaki fark durumu incelendiğinde istatistiksel anlamda anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre evli çalışanların psikolojik sözleşme ihlalinin algılama düzeyleri ile bekâr çalışanların psikolojik sözleşme ihlalinin algılama düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Katılımcıların medeni durumları ile cam tavan sendromu değişkeni arasındaki fark durumu incelendiğinde istatistiksel anlamda anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre evli çalışanların cam tavan sendromunu algılama düzeyleri ile bekâr çalışanların cam tavan sendromunu algılama düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir.

Katılımcıların eğitim durumları ile psikolojik sözleşme ihlali değişkeni arasındaki fark durumu incelendiğinde istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre eğitim düzeyi yükseldikçe çalışanların psikolojik sözleşme ihlalini algılama düzeylerinde farklılık olduğu görülmektedir.

Katılımcıların eğitim durumları ile cam tavan sendromu değişkeni arasındaki fark durumu incelendiğinde istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre eğitim düzeyi yükseldikçe çalışanların cam tavan sendromunu algılama düzeylerinde farklılık olduğu görülmektedir.

Katılımcıların mesleki deneyimleri ile psikolojik sözleşme ihlali değişkeni arasındaki fark durumu incelendiğinde istatistiksel anlamda anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların mesleki deneyimleri ile cam tavan sendromu değişkeni arasındaki fark durumu incelendiğinde istatistiksel anlamda anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların yaşları ile psikolojik sözleşme ihlali değişkeni arasındaki fark durumu incelendiğinde istatistiksel anlamda anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların yaşları ile cam tavan sendromu değişkeni arasındaki fark durumu incelendiğinde istatistiksel anlamda anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların kıdemleri ile psikolojik sözleşme ihlali değişkeni arasındaki fark durumu incelendiğinde istatistiksel anlamda anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların kıdemleri ile cam tavan sendromu değişkeni arasındaki fark durumu incelendiğinde istatistiksel anlamda anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmamızın ana boyutlarının birbirleri ile olan ilişkilerini ifade etmek üzere gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda psikolojik sözleşme ihlali ve cam tavan sendromu değişkenleri arasında genel olarak düşük, orta düzeyde ve pozitif ilişki bulunmaktadır.

Araştırmamızda elde edilen bulgular incelendiğinde, psikolojik sözleşme ihlalini azaltacak uygulamaların aynı zamanda cam tavan sendromunun etkilerini de azaltacak yönde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 6.** Araştırma Hipotezlerinin Kabul Red Durumu

<b>ARAŞTIRMANIN ANA HİPOTEZLERİ</b>	<b>Kabul/Red</b>
H <sub>1</sub> : Psikolojik sözleşme ihlali algısı ile cam tavan sendromu algılamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	<b>KABUL</b>
H <sub>2</sub> : Psikolojik sözleşme ihlali algısının cam tavan sendromu algılamaları üzerinde bir etkisi vardır.	<b>KABUL</b>
H <sub>3</sub> : Katılımcıların demografik özellikleri psikolojik sözleşme ihlali algılamaları ve cam tavan sendromu algılamaları üzerinde anlamlı bir farklılık gösterir.	
H <sub>3.1.</sub> : Katılımcıların demografik özellikleri ile psikolojik sözleşme ihlali algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	
H <sub>3.1.a.</sub> : Katılımcıların kıdemleri ile psikolojik sözleşme ihlali algılamaları arasında pozitif yönlü anlamlı bir farklılık vardır.	<b>RED</b>
H <sub>3.1.b.</sub> : Katılımcıların mesleki deneyimleri ile psikolojik sözleşme ihlali algılamaları arasında pozitif yönlü anlamlı bir farklılık vardır.	<b>RED</b>

H <sub>3.1.c.</sub> : Katılımcıların medeni durumları ile psikolojik sözleşme ihlali algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	<b>RED</b>
H <sub>3.1.d.</sub> : Katılımcıların eğitim durumları ile psikolojik sözleşme ihlali algılamaları arasında pozitif yönlü anlamlı bir farklılık vardır.	<b>KABUL</b>
H <sub>3.1.e.</sub> : Katılımcıların cinsiyetleri ile psikolojik sözleşme ihlali algılamaları arasında pozitif yönlü anlamlı bir farklılık vardır.	<b>RED</b>
H <sub>3.1.f.</sub> : Katılımcıların yaşları ile psikolojik sözleşme ihlali algılamaları arasında pozitif yönlü anlamlı bir farklılık vardır.	<b>RED</b>
H <sub>3.2.</sub> : Katılımcıların demografik özellikleri ile cam tavan sendromu algılamaları arasında pozitif yönlü anlamlı bir farklılık vardır.	
H <sub>3.2.a.</sub> : Katılımcıların kıdemleri ile cam tavan sendromu algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	<b>RED</b>
H <sub>3.2.b.</sub> : Katılımcıların mesleki deneyimleri ile cam tavan sendromu algılamaları arasında pozitif yönlü anlamlı bir farklılık vardır.	<b>RED</b>
H <sub>3.2.c.</sub> : Katılımcıların medeni durumları ile cam tavan sendromu algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	<b>RED</b>
H <sub>3.2.d.</sub> : Katılımcıların eğitim durumları ile cam tavan sendromu algılamaları arasında pozitif yönlü anlamlı bir farklılık vardır.	<b>KABUL</b>
H <sub>3.2.e.</sub> : Katılımcıların cinsiyetleri ile cam tavan sendromu algılamaları arasında pozitif yönlü anlamlı bir farklılık vardır.	<b>KABUL</b>
H <sub>3.2.f.</sub> : Katılımcıların yaşları ile cam tavan sendromu algılamaları arasında pozitif yönlü anlamlı bir farklılık vardır.	<b>RED</b>

Korelasyon ve regresyon analizleri sonucu psikolojik sözleşme ihlali ve cam tavan sendromu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ve anlamlı bir etki söz konusudur. Bu doğrultuda araştırma kapsamında belirlenen Hipotez1 ve Hipotez2 kabul edilmiştir.

Yapılan araştırmanın sonucunda korelasyon bulgularına göre; psikolojik sözleşme ihlali değişkeni ile cam tavan sendromu değişkeni ve alt boyutları arasında pozitif yönlü istatistikî yönden anlamlı bir ilişkiye rastlanılmıştır. Regresyon bulgularında ise psikolojik sözleşme ihlali algılamalarının cam tavan sendromu algısı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen bilgiler ışığında öneriler şu şekildedir:

Bu tezi uygulamak adına tercih ettiğimiz alanda daha önce bir çalışmaya rastlanmamıştır. Kahramanmaraş ilindeki bir özel güvenlik firmasında gerçekleştirilen bu çalışma kolay olmayan bir meslek tercih eden güvenlik görevlilerinin daha mutlu ve kaliteli hizmet verebilmelerine katkı sağlamayı amaçlayan bu çalışma ışığında psikolojik sözleşme ihlallerini ve cam tavan sendromunun etkilerini azaltmaya yönelik faaliyetler de bulunulabilir. Ancak bir ilde ve sadece bir firmada yapılan bu çalışma sonuçları genelleme yapılmaya çok uygun olmayabilir. Şehirlerin ve firmaların birçok bakımdan farklılık göstermesi bu çalışmada da farklılık gösterebilir.

Psikolojik sözleşme ihlalinde önemli bir nokta; çalışanın işe başladığı zaman tamamıyla kendi hayal etmiş olduğu beklentilerinden ayrı tutulması gerekliliğidir. Psikolojik sözleşme adı altında değerlendirilemeyecek olan bu beklentiler karşılanmadığı takdirde çalışanlarda hayal kırıklığı yaşanmakta ve performanslarında da azalmalar meydana gelmektedir. Bu durum psikolojik sözleşmeye oranla daha soyut bir beklentiyi işaret etmesine rağmen, psikolojik sözleşme ihlal edildiği takdirde çalışanların göstermiş oldukları tepkiler daha sert olmaktadır. Bir çalışan sıkı çalışması ve fazla mesai yapmasına karşılık ücret artışı bekler, eğer bu beklentisi karşılanmazsa hayal kırıklığına uğramaktadır. Ek olarak çalışana sıkı çalışmasının karşılığı olarak ücretinin de artacağı söylenir ve yapılmazsa çalışan kendisine haksızlık yapıldığını düşünecek ve sözleşmenin ihlal edildiği yönünde fikirlere kapılacaktır. Durumun sonucunda psikolojik sözleşme ihlalinin sonuçlarında da görüldüğü üzere bireylerde öfke, kızgınlık, adaletsizlik ve güvenin azalması gibi çeşitli olumsuzluklar meydana

gelecektir. Bu sebeple yönetici ve çalışan işe ilk alım sırasında karşılıklı olarak bütün istek ve beklentileri açık bir şekilde söylemeleri gerekmektedir.

Sonuç olarak işletmelerde psikolojik sözleşme ihlallerini iyileştirmeye yönelik faaliyetlere önem verilmesi çalışanların cam tavan sendromundan etkilenme düzeylerini de azaltacaktır. Bu durum hem işletmeler açısından hem de çalışanlar açısından olumlu sonuçlar doğuracaktır.

Ek olarak, kavramlara ilişkin literatürün daha da geliştirilmesi bakımından çalışmanın daha farklı örneklemelere uygulanması bulduğumuz sonuçların desteklenmesi adına faydalı olacaktır.

## KAYNAKÇA

AKGÜL, A. ve ÇEVİK, O. 2003. İstatistiksel Analiz Teknikleri, SPSS’te İşletme Yönetimi Uygulamaları, 1. Basım, Emek Ofset, Ankara, 456s.

ALTAN, S. 2018. Türkiye’deki Yenilikçi Örgütleri Arttırabilmek için, Eğitim Sistemine İnovasyon Kavramı Üzerinden Bir Bakış ve Çözüm Önerileri, Journal of Management, Marketing and Logistics, 5(2): ss: 124-139.

AKOĞLAN, M. 1997. Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticiler, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 210 s.

AKTAŞ, A., ALGÜR, S. ve CENGİZ, F. 2009. Turizm Sektöründeki Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Sendromu Açısından Değerlendirilmesi: Antalya’da Bulunan Konaklama İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma, XVII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir, ss.270-276.

ARACI, H. ve MIZRAHI, R. 2010. Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2, (1), ss. 149-156.

ARGYRİS, C. 1960. Understanding Organizational Behavior, 3. Baskı, Dorsey Pres, Homewood, Illinois.

ARIN, T. 1995. “İktisat Kuramının Kadın Sorununa Bakışı”, Türkiye’de Kadın Olgusu, Say Yayınları, İstanbul, ss.179.

ATAN, E. 2011. İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin ‘Cam Tavan’a İlişkin Algılarının İncelenmesi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 95 s.

aykanatAYDIN, Ş., ÖZKUL, E., TANDOĞAN, G. K., ŞAHİN, N. 2007. Otel İşletmelerinde Kadınların Üst ve Tepe Yönetime Yükseltilmesinde Cam Tavan Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Sakarya Üniversitesi XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya, ss.312-319.

AYKANAT, Z. 2014. Psikolojik Sözleşmenin İhlali Algısında Örgütsel Adaletin Etkisi ve Etik Liderin Aracı Değişken Olarak Rolü: Kalkınma Ajanslarında Uygulama, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Erzurum, 159 s.

AYTAÇ, S. 1997. Çalışma Yaşamında Kariyer, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 328 s.

AYTAÇ, S., SEVÜKTEKİN, M., İŞİĞİÇOK, Ö., BAYRAM, N., YILDIZ, S. ve ERYİĞİT, K.Y. 2002. Çağdaş Sanayi Merkezlerinde Kadın İş Gücünün Konumu: Bursa Örneği, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayın No.:219

BARRETO, M., RYAN, M. K., and SCHMITT M. T. 2009. “Introduction: Is the Glass Ceiling Still Relevant in the 21 st Century?”, The Glass Ceiling in the 21 st Century Understanding Barriers to Gender Equality, American Psychological Association, Washington, DC, ss. 3-18.

BAZ, M., KAYA, S.ve SAVAŞ, K., 2011. “İşveren ve İşgören İlişkileri”, Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi, 1,(1), ss.72-95.



- BEKAROĞLU, M. 2011. Kurum İçi Adaletin Şartlı Değişken Olarak Psikolojik Sözleşme İhlaline Verilen Tepkiler Üzerine Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 215 s.
- CİHANGİROĞLU, N. ve ŞAHİN, B. 2010. Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 6, (11), ss. 1-16
- ÇOKLUK, Ö., ŞEKERCİOĞLU, G. ve BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. 2012. Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve Lisrel Uygulamaları, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, 424s.
- DİL ŞAHİN, M. 2012. Örgütsel Davranışta Güncel Konular, Yayınevi, Bursa, 312s.
- DOĞRU, A., 2010. Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri ve İş Tatminine Etkisi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 228s.
- ERDOĞAN, M. 2015. Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Erzurum, 180 s.
- EROL, E. 2008. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Yayıncılık
- GRUYS, M. L. ve SACKETT, P. R. 2003. Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, (1), ss. 30-42.
- GÜNDEN, Y. 2011. Konaklama İşletmelerinde Çalışan Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri ve Muğla Örneği, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Muğla, 86 s.
- GÜNER, E. 2011. Tükenmişlik Sendromunda Cam Tavan Olgusunun Rolü, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 162 s.
- HALO, L. M. 2015. Cam Tavan Sendromu Ve Güç Mesafesi İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Uygulamalı Bir Araştırma, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 114s.
- HOPMAN, H. A., ve BEVERELY L. L., 2009. “The Glass Ceiling and Women in Accounting”, *Interdisciplinary Perspectives on Accounting Conference*, Innsbruck, Austria, ss. 1-41.
- HYMOWITZ, C., ve SCHELLHARDT, T. D. 1986. The Glass Ceiling: Why Women Can't Seem to Break The Invisible Barrier That Blocks Them From The Top Jobs, *The Wall Street Journal*, 24, (1), ss. 1573-1592.
- İNEL, M. 2013. Kurum Yapısının Cam Tavana Etkisi: Türkiye'nin Ege Bölgesi Kurumları, Gediz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 41 s.
- İRİZ, R. 2009. Çalışma Yaşamında Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Tutumlarının Karşılaştırılması, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İşletme Bölümü, ss. 277-284.
- JACKSON, J. C., 2001. ‘Women Middle Managers’ Perception of the Glass Ceiling’, *Women In Management Review*, 16 (1), ss. 30-41.
- KARACA, A. 2007. Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 127 s.
- KAYA, C. 2009. “Çalışma Yaşamında Kadın İşgücü Sorunları ve Örgütlerin Eğilimleri”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 154 s.

- KILIÇ, Z. 2000. Eşitlik İçin Kota Politikaları, A.Ü. Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi, Ankara, ss.25-35.
- KICKUL, J. 2001. When Organizations Break Their Promises: Employee Reactions to Unfair Processes and Treatment, *Journal of Business Ethics*, 29, ss. 289-307.
- KICKUL, J. ve LESTER, S. W. 2001. Broken Promises: Equity Sensitivity as a Moderator Between Psychological Contract Breach and Employee Attitudes and Behavior. *Journal of Business Psychology*, 16, (2), ss.191-217.
- KUZGUN, Y. ve SEVİM, S. A., 2005. “Kadınların Çalışmasına Karşı Tutum ve Dini Yönelim Arasındaki İlişki”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 37 (1), 16 s.
- LESTER, S. W., KICKUL, J. R. ve BERGMANN, T. J. 2007. Managing Employee Perceptions of the Psychological Contract Over Time: The Role of Employer Social Accounts and Contract Fulfillment, *Journal of Organizational Behavior*, 28, ss.191-208.
- LEVINSON, H., PRICE, C.R., MUNDEN, K.J. ve SOLLEY, C.M. 1962. *Men, Management and Mental Health*, Harvard University Pres, Cambridge.
- MASLACH, C. ve JACKSON, S.E. 1981. The measurement of experienced burnout. *Journal Occupational Behavior*, 2, ss. 99-113.
- MATTIS, M. C., 2004. ‘Women Entrepreneurs: Out From Under the Glass Ceiling’, *Women in Management Review*, No. 19 (3), ss. 154-163
- MORRISON, D. E. 1994. Psychological Contracts and Change, *Human Resource Management*, 33,(3), ss. 353-372.
- MORRISON, E. W. and ROBINSON, S. L. 1997. When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops, (Çalışanlar Ne Zaman İhanete Uğradıklarını Hisseder: Psikolojik Sözleşme İhlalinin Nasıl Geliştiği Modeli), *Academy of Management Review*, 22,(1), ss.226-256.
- ÖZDEMİR, H. 2013. Psikolojik Sözleşme İhlali İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*, Ankara, 109 s.
- RAGINS, B. R., TOWNSEND, B., ve MATTIS, M., 1998. “Gender Gap In Executive Suite: CEOs and Female Executives Report On Breaking The Glass Ceiling”, *Academy Of Management Executive*, 12,(1), ss.28-42.
- REHMAN, M. A., HAQ, I. U., JAM, F. A., ALİ, A. ve HİJAZİ, S. T. 2010. Psychological Contract Breach and Burnout, Mediating Role Of Job Stress And Feeling Of Violation. *European Journal Of Social Sciences*, 17, (2), ss. 232-237.
- ROUSSEAU, D. M. 1995. *Psychological contracts in organizations; Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: Sage Publications. 264s.
- ROUSSEAU, D. M. 2004. “Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate”, *Academy of Management Executive*, 18, (1) ss.120-127.
- ROUSSEAU, D. ve SCHALK, R. 2000. *Psychological Contract in Employment, Cross-National Perspectives*. London: Sage Publications, 124 s.
- SABUNCUOĞLU, Z. 2000. *İnsan Kaynakları Yönetim*, 1.Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, 310 s.
- SCHEIN, E.H. 1978. *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Addison-Wesley, Reading, MA.

SEZEN, B. 2008. Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli: Orta ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale, 121 s.

SİPAHİ, B., YURTKORU, E. S. ve ÇİNKO M. 2008. Sosyal Bilimlerde SPSS İle Veri Analizi, 3. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 215s.

SPECTOR, P. E. 1978. Organizational Frustration: A Model and Review of the Literature. *Personnel Psychology*, 31, (4), ss. 815-829.

SUAZO, M. M., TURNLEY, W. ve MAÍ-DALTON, R. R. 2005. The role of perceived violation in determining employees' reaction to psychological contract breach, *Journal Of Leadership And Organizational Studies*, 12,(1), 24-36.

TDK, Büyük Türkçe Sözlük  
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.56fad2ff5d30f4.54062133](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.56fad2ff5d30f4.54062133) (27.09.2017).

TEKİN, H., 1996. Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme, Yargı Yayınları, 9. Baskı, Ankara, 312s.

TURAN, Ş. 2011. Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm ve Karaman İli Kamu Kurumlarında Bir Çalışma, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karaman, 210 s.

TURNLEY, W. ve FELDMAN, D. 2000. Re-examing the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as medaitors. *Journal of Organizational Behaviour*, 21, (1), ss. 25-42.

TÜRKER, E. 2010. Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum, 113 s.

YAZICIOĞLU, Y. ve ERDOĞAN, S. 2011. SPSS Uygulamalı, Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Yenilenmiş 3. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara,434s.

YILMAZ, A. 2012. Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 152 s.

ZEL, U. 2002. "İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu", *Amme İdaresi Dergisi*, 35 (2), ss. 39-48.

ZHAO, H., WAYNE, S. J., GLIBKOWSKI, B. C. ve BRAVO, J. 2007. The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60, ss. 647-680