



**T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNİN
CAM TAVAN SENDROMUNA ETKİSİ**

Esra AYZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KAHRAMANMARAŞ
ARALIK-2017**



**T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNİN
CAM TAVAN SENDROMUNA ETKİSİ**

**DANIŞMAN: Doç. Dr. Ömer Okan FETTAHLIOĞLU
JÜRİ : Yrd. Doç. Dr. Bengü HIRLAK
JÜRİ :Yrd. Doç. Dr. Arif Selim EREN**

Esra AYZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KAHRAMANMARAŞ
ARALIK-2017**

KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNİN CAM TAVAN
SENDROMUNA ETKİSİ**

Esra AYZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kod No :

Bu Tez / Proje/...../..... Tarihinde Aşağıdaki Jüri Üyeleri Tarafından
Oy Birliği / Oy Çokluğu ile Kabul Edilmiştir.

Doç. Dr. Ömer Okan
FETTAHLIOĞLU
BAŞKAN

Yrd. Doç. Dr. Bengü
HIRLAK
ÜYE

Yrd. Doç. Dr. Arif Selim EREN
ÜYE

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Abdullah SOYSAL
Enstitü Müdürü

Bu çalışma.....tarafından desteklenmiştir.
Proje No:.....

Not: Bu tez ve projede kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNİN CAM TAVAN
SENDROMUNA ETKİSİ**

Esra AYZ

Danışman : Doç. Dr. Ömer Okan FETTAHLIOĞLU

Yıl : 2017, Sayfa: 71+IX

Jüri : Doç. Dr. Ömer Okan FETTAHLIOĞLU (Başkan)
: Yrd. Doç. Dr. Bengü HIRLAK (Üye)
: Yrd. Doç. Dr. Arif Selim EREN (Üye)

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

**DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM UNIVERSITY**

ABSTRACT

MASTER'S THESIS

**THE EFFECT OF THE BREACH OF PSYCHOLOGICAL
CONTRACT ON THE GLASS CEILING SYNDROME**

Esra AYZ

Supervisor :Assoc. Prof. Omer Okan FETTAHLIOGLU

Year : 2017 , Pages:71+IX

**Jury :Assoc. Prof. Omer Okan FETTAHLIOĞLU (Chairperson)
:Assist. Prof. Dr. Bengu HIRLAK (Member)
:Assist. Prof. Dr. Arif Selim EREN (Member)**

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 Kahramanmaras 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.

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

ÖNSÖZ

Kadının çalışma hayatına girmesi, kadına kimlik kazandırarak toplumsal hayatta bir yer edinebilmesini sağlaması açısından oldukça önemli bir konudur. Fakat araştırmalara göre kadınların yoğun bir biçimde çalışma hayatına girmelerine rağmen üst yönetim pozisyonlarında yeteri kadar yer alamadıkları ve kadınların aşamadıkları cam bir tavanın altında çalıştıkları görülmektedir.

Çalışan birey ve çalıştığı işletme arasında yazılı olmayan fakat tarafların kendi aralarında yapmayı taahhüt ettikleri sözler olan psikolojik sözleşme çalışan bireyler ve işletme tarafından işleyişin doğru biçimde ilerlemesini sağlamaktadır. Buna karşılık verilen sözlerin tutulmaması ve belirli bir zaman sonra gerilen ilişkiler psikolojik sözleşme ihlali algısının oluşmasına neden olur. Oluşan bu negatif algı da çalışan bireylerin buldukları işletme veya işletmelere karşı istenmeyecek yeni fikirler ve davranışlar geliştirmelerine sebep olacaktır. Bu çalışmada da amaçlanan psikolojik sözleşme ihlali ile cam tavan sendromu üzerindeki etkileri incelenerek literatüre katkı sağlamak ve bundan sonra yapılacak olan çalışmalara kaynak oluşturmaktır.

Çalışmam süresince bana yol gösteren, bilgi ve deneyimleriyle desteğini esirgemeyen değerli hocam Doç. Dr. Ömer Okan FETTAHLIOĞLU'na çok teşekkür ederim.

Araştırmamın her aşamasında çalışmama birçok katkı sağlayan değerli dostlarım; Dilara YASAN, Mahsum TUMURBAĞA, Cansu BİRİN, Alican AFŞAR, Ömer İhsan YILMAZ, Merve DEMİRBANKA, Zekiye Feyza SAYIN'a ve yine beraber birçok şey öğrendiğim sevgili dostlarım Ayşe YILMAZ, Öznur KÜPELİ, Esra AYDOĞDU'ya ve her anımda yanımda olan Ar. Gör. İnci DOĞAN'a son olarak da emeklerini asla ödeyemeyeceğim canım aileme sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Esra AYAZ
ARALIK-2017

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
ABSTRACT.....	II
ÖNSÖZ	III
TABLolar LİSTESİ.....	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ	VIII
KISALTMALAR LİSTESİ	IX
1. GİRİŞ	1
2. KONU İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR	3
3. CAM TAVAN SENDROMU KAVRAMI.....	6
3.1. Cam Tavan Sendromu Kavramı ve Tanımı	6
3.2. Cam Tavan Sendromu Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	7
3.3. Cam Tavan Sendromunun Hedef Kitleleri.....	7
3.4. Cam Tavan Sendromunu Meydana Getiren Unsurlar	8
3.4.1. Kadın ve Erkek Arasındaki Tarzın Farklılığı	8
3.4.2. Rol Model ve Mentor Eksikliği.....	8
3.4.3. İş ve Aile Dengesi Mücadelesi	9
3.4.4. Erkek Egemen Örgüt Kültürü ve Uygulamaları.....	9
3.4.5. Astların ve Diğer Kadın Yöneticilerin Olumsuz Tutumları	10
3.5. Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Stratejiler	11
3.5.1. Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Bireysel Stratejiler	11
3.5.2. Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Kurumsal Stratejiler	15
3.6. Cam Tavan Sendromunun Sonuçları	18
3.6.1. Cam Tavan Sendromunun Bireysel Sonuçları	18
3.6.2. Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Sonuçları	21
4. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ KAVRAMI.....	24
4.1. Psikolojik Sözleşme Kavramı ve Tanımı	24
4.2. Psikolojik Sözleşmenin Önemi ve Yararları	25
4.3. Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu	26
4.4. Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri	27
4.5. Psikolojik Sözleşmenin İş Sözleşmesi Kavramından Farkı	27
4.6. Psikolojik Sözleşmenin Türleri	28
4.6.1. İşlemsel Sözleşme	29
4.6.2. İlişkisel Sözleşme.....	29
4.7. Psikolojik Sözleşme İhlali Kavramı	30
4.8. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Gelişim Süreci.....	31
4.9. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Nedenleri	31
4.10. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sonuçları	32
5. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNİN CAM TAVAN SENDROMUNA ETKİSİ: KAHRAMANMARAŞ İLİNDE ÖZEL GÜVENLİK ŞİRKETİNDE BİR UYGULAMA	35
5.1. Araştırmanın Metodolojisi	35
5.1.1. Araştırmanın Amacı	35
5.1.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem	35
5.1.3. Veri Toplama Aracı ve Araştırma Yöntemi	36
5.1.4. Araştırmanın Hipotezleri	37
5.1.5. Araştırmanın Modeli	38

6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	39
6.1. Demografik Değişkenlere Yönelik Bulgular	39
6.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlilik Bulguları	41
6.3. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	45
6.4. Değişkenler ile Demografik Özellikler Arası Fark Bulguları	46
6.4.1. Cinsiyetin Değişkenlere Yönelik Analiz Sonuçları.....	46
6.4.2. Medeni Durumun Değişkenlere Yönelik Analiz Sonuçları.....	47
6.4.3. Eğitim Düzeylerine İlişkin ANOVA Analizi Sonuçları	48
6.4.4. Mesleki Deneyime İlişkin ANOVA Analizi Sonuçları	49
6.4.5. Yaşa İlişkin ANOVA Analizi Sonuçları	51
6.4.6. Kıdeme İlişkin ANOVA Analizi Sonuçları.....	53
6.5. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Ait Korelasyon Sonuçları.....	54
6.6. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Ait Regresyon Sonuçları	58
7. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	59
KAYNAKÇA.....	63
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 3.1. Doğal Mentorluk ve Planlı Mentorluk İlişkisinin Karşılaştırılması	12
Tablo 4.1. Psikolojik Sözleşme ve İş Sözleşmesi Farklılıkları (Kolb vd, 1974:8)	28
Tablo 6.1. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı	39
Tablo 6.2. Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı	39
Tablo 6.3. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	39
Tablo 6.4. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	40
Tablo 6.5. Katılımcıların Mesleki Deneyimlerine Göre Dağılımı	40
Tablo 6.6 Katılımcıların Kurumdaki Kıdem Durumlarına Göre Dağılımı	40
Tablo 6.7. Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeğinin KMO ve Barlett Küresellik Testi Sonuçları.....	42
Tablo 6.8. Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	42
Tablo 6.9. Cam Tavan Sendromu Ölçeğinin KMO ve Barlett Küresellik Testi Sonuçları	43
Tablo 6.10. Cam Tavan Sendromu Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	43
Tablo 6.11. Likert Tipi Ölçek İçin Puan Aralıkları	45
Tablo: 6.12. Cam Tavan Sendromu Değişkenin Alt Boyutlarına Yönelik Tanımlayıcı Bulgular	46
Tablo: 6.13. Psikolojik Sözleşme İhlali Değişkenine Yönelik Tanımlayıcı Bulgular	46
Tablo 6.14. Cinsiyet ile Psikolojik Sözleşme İhlali Arasındaki Fark Durumu.....	46
Tablo 6.15. Cinsiyet ile Cam Tavan Sendromu Arasındaki Fark Durumu.....	47
Tablo 6.16. Medeni Durum ile Psikolojik Sözleşme İhlali Arasındaki Fark Durumu ...	47
Tablo 6.17. Medeni Durum ile Cam Tavan Sendromu Arasındaki Fark Durumu	47
Tablo 6.18. Eğitim Durumu ve Psikolojik Sözleşme İhlali Değişkenine Yönelik ANOVA Analizi.....	48
Tablo 6.19. Eğitim Durumu ve Psikolojik Sözleşme İhlali Değişkenine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler.....	48
Tablo 6.20. Eğitim Durumu ve Cam Tavan Sendromu Değişkenine Yönelik ANOVA Analizi	49
Tablo 6.21. Eğitim Durumu ve Cam Tavan Sendromu Değişkenine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler	49
Tablo 6.22. Mesleki Deneyim ve Psikolojik Sözleşme İhlali Değişkenine Yönelik ANOVA Analizi.....	49

Tablo 6.23. Mesleki Deneyim ve Psikolojik Sözleşme İhlali Değişkenine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler.....	50
Tablo 6.24. Mesleki Deneyim ve Cam Tavan Sendromu Değişkenine Yönelik ANOVA Analizi	50
Tablo 6.25. Mesleki Deneyim ve Cam Tavan Sendromu Değişkenine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler.....	51
Tablo 6.26.Yaş ve Psikolojik Sözleşme İhlali Değişkenine Yönelik ANOVA Analizi .	51
Tablo 6.27. Yaş ve Psikolojik Sözleşme İhlali Değişkenine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler	51
Tablo 6.28.Yaş ve Cam Tavan Sendromu Değişkenine Yönelik ANOVA Analizi	52
Tablo 6.29. Yaş ve Cam Tavan Sendromu Değişkenine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler	52
Tablo 6.30.Kıdem ve Psikolojik Sözleşme İhlali Değişkenine Yönelik ANOVA Analizi	53
Tablo 6.31. Kıdem ve Psikolojik Sözleşme İhlali Değişkenine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler	53
Tablo 6.32.Kıdem ve Cam Tavan Sendromu Değişkenine Yönelik ANOVA Analizi ..	53
Tablo 6.33. Kıdem ve Cam Tavan Sendromu Değişkenine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler	54
Tablo 6.34. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları	54
Tablo 6.35. Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	58

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Psikolojik Sözleşme İhlali	30
Şekil 2: Psikolojik Sözleşme İhlalinin Nedenleri ve Sonuçları	32
Şekil 3: Araştırmanın Modeli	38



KISALTMALAR LİSTESİ

Akt.	Aktaran
çev.	Çeviren
ed.	Editör
KMO	Kaiser – Meyer Olkin
ss.	Sayfadan sayfaya
TDK	Türk Dil Kurumu
vd	ve diğerleri



1. GİRİŞ

Kadın, bütün bir insanlık tarihi boyunca belirli kalıplar içerisinde 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 yapabileceği 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 katılmamalarının 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 karşılırlarına çıkmaktadır. Aynı engeller kadınların işletmelerde yöneticilik pozisyonlarına yükselmelerinin de önünde engel olarak da karşılırlarına 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. İlk bölümde çalışmanın genel amacı ve önemi belirtildikten sonra ikinci bölümde konu ile ilgili daha önce yapılmış olan çalışmalara yer verilmiştir. Cam tavan sendromuna değinilen üçüncü bölümde cam tavan sendromu kavramı, cam tavan sendromu kavramının özellikleri, tarihsel gelişimi, hedef kitleleri, ortaya çıkaran unsurlar ve cam tavan sendromunu aşmak için yapılması gerekenler incelenmiştir. Psikolojik sözleşme ihlali kavramına yönelik olarak oluşturulan dördüncü bölümde ise, psikolojik sözleşme kavramı, önemi, özellikleri, türleri, çalışanlar üzerindeki etkileri, psikolojik sözleşme ihlalinin nedenleri, gelişim süreci ve sonuçları incelenmiştir. Beşinci bölümde ise kavramların etkilerini ölçmeye yönelik bir araştırmaya yer verilmiş ve elde edilen veriler analiz edilerek tablolara aktarılmıştır. Son olarak altıncı bölümde ise yapılmış olan çalışmada elde edilen verilere göre sonuç ve önerilere yer verilmiştir.



2. KONU İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR

Literatürde cam tavan sendromu kavramını konu alan yerli ve yabancı çalışmaların özetleri şu şekildedir;

Akdöl (2009) tarafından yapılan “Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık; İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma” adlı çalışmada Türkiye’de çalışan kadınların üst yönetim pozisyonlarında yükselmelerinin önünde engel olabilecek cam tavan ve cam tavanı oluşturan unsurlar incelenmiş, cam tavanı aşabilmek için kurumsal bir strateji olarak pozitif ayrımcılık uygulamalarının önemine dikkat çekilmek istenmiştir.

Akçay (2013) tarafından yapılan “Pazarlama ve Satış Alanlarında Çalışan Kadınların Kariyer Sorunları: Bursa İlinde Bir Uygulama” adlı çalışmada pazarlama ve satış alanlarında çalışmakta olan kadınlarda görülen kariyer sorunları incelenerek Bursa ilinde pazarlama ve satış alanlarında çalışan kadın çalışanlar üzerinde bir alan çalışması yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda, cam tavan sendromunun insan kaynakları uygulamalarında cinsiyet ayrımcılığının ve erkeklerin egemen olduğu örgüt yapısından kaynaklı olan sorunların artması iş stresini de arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Aksoy (2012) tarafından yapılan “Koşul Bağımlılıklar Çerçevesinde Örgütlerin Cam Tavan Düzeyinin Sınıflandırılması: Eğitim ve Sağlık Sektörü Karşılaştırmalı Örneği” adlı çalışmada seçilmiş olan bazı koşul bağımlılıkların kadınlardaki cam tavan algısını hangi yönde etkilediği sorusuna cevap aranmıştır. Ayrıca karşılaştırmalı olarak eğitim ve sağlık sektöründe çalışmakta olan kadınların cam tavan algıları incelenmiştir.

Aracı ve Mizrahi (2010) tarafından yapılan “Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmada kadınların üst yönetim pozisyonlarına ulaşmalarında bir engel olarak görülen cam tavan kavramı teorik bir çerçevede incelenmiş, İzmir ilinde faaliyet göstermekte olan KOBİ’lerden bir örneklem belirlenmiş ve bu işletmelerde çalışmakta olan kadın ve erkek yöneticiler üzerinde bir anket çalışması uygulanmıştır. Çalışmada kadın yöneticilerin kariyerlerinde karşılaştıkları engeller ortaya konulmuş ve bu engellerle nasıl başa çıkabilecekleri ile ilgili öneriler sunulmuştur.

Atan (2011) tarafından yapılan “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin ‘Cam Tavan’a İlişkin Algılarının İncelenmesi” adlı çalışmada ilköğretim okullarında görev yapan kadın okul yöneticilerinin cam tavana ve okul yönetimindeki yükselme düzeylerine yönelik algılarının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda cam tavan algısının kadın yöneticilerin kariyer beklentilerini ve girişimlerini olumsuz yönde etkileyebilecek düzeyde olduğu görülmüştür.

Aydağ (2012) tarafından yapılan “Turizm Sektöründe Cam Tavan Sendromu: Adana Ve Hatay İllerindeki 4-5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri ve IATA Üyesi Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmada cam tavan olarak nitelendirilen engellerin Adana ve Hatay illerinde bulunan turizm işletmelerinde var olup olmadığı, kadınların kariyer gelişiminin hangi faktörler tarafından etkilendiğini araştırılmaktadır.

Zeybek (2010) tarafından yapılan “Kariyer Engelleri ve Cam Tavan: Ankara’da Faaliyet Gösteren 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” adlı çalışmada özellikle turizm sektöründe çalışan kadınların karşılaştıkları engeller ve kadınların yönetim kademelerinde yeteri kadar yer alamama nedenlerini tespit ederek, kariyer engellerinin hangi sebeplerden kaynaklanmış olabileceği araştırılmış ve çalışanların iş ve sosyal yaşamlarında yapılabilecek düzenlemeler hakkında çözüm önerileri üretilmeye çalışılmıştır.

Toraman (2011) tarafından yapılan “Eğitim Örgütlerinde Kadınların Yönetmel Konuma Yükselmelerinde Cam Tavan Etkisi” adlı çalışmada amaç, kadın öğretmen ve yöneticilerin erkeklere oranla eğitim örgütlerinde yönetmel pozisyonlara yükselmelerinde karşılaşmış oldukları cam tavan etkilerinin sebeplerini ortaya çıkarabilmektir. Araştırmanın sonucuna göre katılımcılar eğitim örgütlerinde kadın yöneticiler olması gerektiğini düşünürken aynı zamanda çalışanlar ve çevre kadın yöneticiye önyargılı yaklaşmaktadır.

Sezen (2008) tarafından yapılan “Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli: Orta ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” adlı çalışmada cam tavan sendromunun boyutları tespit edilmiş, nedenleri ve sonuçları ortaya konulmuştur. Araştırmanın sonucunda otel işletmelerinde çalışmakta olan kadınların cam tavan engeli ile karşı karşıya oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Özünü (2013) tarafından yapılan “Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmada örgütsel bağlılık ve cam tavan sendromu kavramı araştırılarak cam tavan kavramının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın sonucunda cam tavan sendromuna maruz kalan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinde azalma olduğu görülmüştür.

Köksal (2016) tarafından yapılan “Sağlık Çalışanlarının Cam Tavan Sendromuna İlişkin Algılarının İncelenmesi” adlı çalışmada sağlık sektöründe çalışanların cam tavan sendromuna yönelik algı düzeylerini ölçmek ve algı düzeylerinin cinsiyet, medeni durum gibi demografik özellikler ile arasındaki ilişkiyi incelemek hedeflenmiştir.

Karaca (2007) tarafından yapılan “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma” adlı çalışmada hem dünyada hem de ülkemizde kadınların üst yönetim kademelerine ulaşmalarına engel olan ve cam tavan olarak isimlendirilen kavram teorik olarak incelenmiş ve uygulama çalışması yapılmıştır.

İnel (2013) tarafından yapılan “Kurum Yapısının Cam Tavana Etkisi: Türkiye'nin Ege Bölgesi Kurumları” adlı çalışmada kurum yapısı ve işyerinde çalışan kadınlara yönelik cam tavan sendromu arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda cam tavan sendromu ile kurumların örgütlenmesi arasında bir ilişki olmadığı görülmüştür.

İmamoğlu (2016) tarafından yapılan “Cam Tavan Sendromu İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmada kadın çalışanlar açısından cam tavan sendromu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin düzeyini belirlemek amaçlanmıştır.

Günden (2010) tarafından yapılan “Konaklama İşletmelerinde Çalışan Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri ve Muğla Örneği” adlı çalışmada konaklama işletmelerinde meydana gelen cam tavan engeli çeşitli yönleriyle ele alınmış, işletme sahiplerinin konu hakkında görüşleri alınmış ve bu engelin aşılabilmesi için neler yapılabileceği hakkında araştırmalar yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda bu işletmelerde çalışan kadın yöneticilere karşı olan tutumun yöneticilerin işletmedeki görevlerine ve cinsiyetlerine göre farklılık gösterdiği fakat yaş ve eğitim durumunun, işletmedeki çalışma süresinin etkili olmadığı görülmüştür.

Literatürde psikolojik sözleşme ihlali kavramını konu alan yerli ve yabancı çalışmaların özetleri şu şekildedir;

Akyüz (2014) tarafından yapılan “Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Ankara Ptt Başmüdürlüğü Örneği” adlı çalışmada kamu kurumlarında

çalışanlar ile yöneticilerin psikolojik sözleşme algıları ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda örgütsel özdeşleşme ile psikolojik sözleşme değişkenleri arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu görülmüştür.

Çetin (2010) tarafından yapılan “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Psikolojik Sözleşmenin Rolüne İlişkin Bir Araştırma” adlı çalışmada psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılık üzerinde ne gibi bir etkisi olduğu araştırılmış ve psikolojik sözleşme ihlali durumunda işletmede ne gibi sonuçlar meydana gelebileceği ve bu durumun örgütsel bağlılığı nasıl etkileyebileceği incelenmiştir.

Erdoğan (2015) tarafından yapılan “Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama” adlı çalışmada Erzurum bölgesindeki dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algılarının örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm algılarını ne ölçüde etkilediğini belirlemek hedeflenmiştir. Araştırma sonucunda psikolojik sözleşme ihlali algısının sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutları üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi olduğu görülürken, örgütsel bağlılığın ise yalnızca duygusal boyutu üzerinde anlamlı ve negatif etkisi olduğu görülmüştür.

Can (2011) tarafından yapılan “Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlaline İlişkin Algıları ve Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisi” adlı çalışmada bir hizmet işletmesindeki çalışanların psikolojik sözleşme ihlaline yönelik algılarının örgütsel vatandaşlık, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ile ilişkileri incelenmiştir. Araştırma sonucunda çalışanların algılamış oldukları psikolojik sözleşme düzeyinde kararsız kaldıkları görülmüştür.

Çetinkaya (2014), tarafından yapılan “Hizmet İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kapadokya Bölgesi 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” adlı çalışmada Kapadokya bölgesindeki dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarının örgütsel sinizm düzeylerinin çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algılarını hangi düzeyde etkilediği incelenmiştir. Araştırma sonucunda otel çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlali algı düzeyleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür.

İşçi (2010), tarafından yapılan “Psikolojik Sözleşme İhlalinin Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü” adlı çalışmada psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyetini orta düzeyde bir güçle arttırdığı fakat vatandaşlık davranışını zayıf düzeyde azalttığı görülmüştür.

Üçok (2012), tarafından yapılan “Sinik Tutum ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi” adlı çalışmada sinizm ve psikolojik sözleşme ihlalinin tükenmişlik üzerinde etkili olup olmadığı incelenmiştir. Araştırma sonucunda psikolojik sözleşme ihlali ve sinik tutum faktörlerinin tükenmişlik boyutlarına genel çerçevede anlamlı katkıda bulunduğu görülmüştür.

Aykanat (2014), tarafından yapılan “Psikolojik Sözleşmenin İhlali Algısında Örgütsel Adaletin Etkisi ve Etik Liderin Aracı Değişken Olarak Rolü: Kalkınma Ajanslarında Uygulama” adlı çalışmada örgütsel adalet algısı ile psikolojik sözleşme ihlali algısı arasındaki ilişki, aracı bir model içerisinde incelenerek etik liderliğin bu ilişkide nasıl bir rol oynadığı incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel adalet arasında negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiş ayrıca etkili liderliğin bu ilişkide aracı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3. CAM TAVAN SENDROMU KAVRAMI

Çalışma hayatında cinsiyet eşitsizliği kadınların üst yönetim pozisyonlarına yükselmelerinin önündeki en büyük engellerden biri olarak görülmektedir. Bu durum, kadınların bazı belirli mesleklerde daha yoğun olarak çalıştıklarını gösterirken, aynı meslekte çalıştıkları erkek meslektaşlarına göre daha alt pozisyonlarda uzun yıllar çalışmış olduklarını göstermektedir. Kadınların çalışma hayatında üst yönetim pozisyonlarına gelmelerinin önündeki görünmeyen engeller olarak tanımlanan bu durum literatüre cam tavan sendromu olarak girmiştir. Bu bölümde cam tavan sendromunun tanımı, özellikleri, hedef kitleleri, gelişim süreci ve cam tavan engellerini aşmak için yapılması gerekenler gibi konular incelenecektir.

3.1. Cam Tavan Sendromu Kavramı ve Tanımı

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 kademedeki 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).

3.2. Cam Tavan Sendromu Kavramının Tarihsel Gelişimi

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).

3.3. 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 karşıya 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).

3.4. 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.

3.4.1. Kadın ve Erkek Arasındaki Tarzın Farklılığı

Erkek ve kadın arasındaki tarzın farklılığı bakımından; mücadele etme, sosyalleşme, analitik düşünme ve öğrenme becerileri gibi konularda önemli bir farklılık görülmektedir. Yapılan psikolojik araştırmalara göre, erkekler yüksek başarı beklentisine sahip ve agresifken, kadınlar anlaşmaya daha meyilli ve otoriteye karşı daha saygılı oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Çolak ve Erdost, 2013:45).

Genelde kadın çalışanların bilerek ya da bilmeyerek sergilemiş oldukları bazı davranışlar kadınsı özellikler göstermektedir. Heyecanlı, hassas, anlayışlı, nazik, merhametli, sorumlu olmaları örnek olarak gösterilebilir. Yine erkeklerinde sergilemiş oldukları davranışlar erkeksi özellikler göstermektedir. Hırslı, kararlı, soğukkanlı, sert, rekabetçi, baskın olmaları örnek olarak gösterilebilir. Kadına ve erkeğe yüklenen bu özellikler doğuştan gelebileceği gibi toplum ve aile baskısı ile ortaya çıkabilmektedir (Özdevecioğlu vd.,2003:127-128).

Yapılan araştırmalarda, erkekler için bu davranışlardan iddialı kabul edilen bir takım davranışlar, bir kadın tarafından yapıldığında agresif olarak görülmekte ve ödüllendirici olmak yerine karalayıcı olmaktadır (Ibarra vd., 2013:63). Bunun sebebi yalnızca tarzın farklı olması değil aynı zamanda insanların önyargıdır.

3.4.2. Rol Model ve Mentor Eksikliği

Çalışma hayatında rol model eksikliğinin olması; çalışanların kendilerine örnek olarak görebilecekleri kimsenin olmaması durumu olarak ifade edilmektedir. Bir çalışanın işletmedeki kariyeri ile ilgili bir takım konularda fikir danışabileceği bir bireyin olmaması durumu ise mentor eksikliği olarak adlandırılmaktadır (Özünü, 2013:29).

Rol model ve mentorluğun kariyer gelişiminde büyük faydası bulunmaktadır. Mentor bireye; yol gösteren, kariyer gelişiminde destek olan, gerekli fırsat ve kaynaklara ulaşmasında yardımcı olmaktadır (Longo ve Straehley, 2008:94).

Kadın yöneticiler üzerinde yapılan bir araştırmada, kariyer gelişiminde mentora sahip olma durumunun %37'si için ciddi bir öneme sahip olduğu, %44'ü için ise oldukça önemli olduğu ortaya çıkmıştır (Ragins vd.,1998:29). Fakat erkeklerin egemen olduğu işletmelerde kadınlar daha sınırlı bir mentorluk fırsatına sahip olmaktadır (Jackson, 2007:33).

Çalışma hayatında mentorluk ilişkileri genelde daha yaşlı ve deneyimli olan yöneticiler ile daha genç ve kariyerine yeni başlamış olan bireyler arasında

gerçekleşmektedir. Mentorlar deneyimi olmayan çalışanlara kariyer planlamalarında destek olmakta, işletme ile ilgili ya da bireysel bir takım problemlerle ilgili çeşitli tavsiyelerde bulunmaktadır (Gloria ve Farrow, 1988:29; Akt. Karaca, 2007:61).

3.4.3. İş ve Aile Dengesi Mücadelesi

Kadınların biyolojik anlamda üstlenmiş oldukları annelik rolleri ve bu duruma ek olarak toplum tarafından kendilerine yüklenen çocuk, hasta bakımı ve ev işleri gibi sorumluluklar iş dışındaki sorumluluklarının artmasına neden olmakta ve iş-aile hayatı arasındaki dengeyi kurmakta zorluk çekmelerine sebep olmaktadır. Kadınlar hem iş-hayat dengesini kurabilmek için çabalarken hem de işletmelerde ailedeki sorumluluklarının performanslarını olumsuz yönde etkileyebileceği tarzındaki yargılarla savaşmak zorundadırlar (Akdöl, 2009:61).

Kadın çalışanlar için iş-aile dengesini koruyabilmek onları her açıdan baskı altında tutmakta ve karşılına çıkan en zor aşılabilir engel olarak görülmektedir. Kadınların dengeyi sağlayamamasındaki etkili olan faktörlerden bazıları; ekonomik durum, işe bağlılık, çocuk sayısı, çalışma şartları, kültürel yapı olarak sıralanmaktadır.

Erkek ve kadın arasındaki cinsiyet farklılığı dünyadaki bütün toplumlarda bir rol ayrımına yol açmaktadır. Yaşanan bu rol paylaşımı sebebiyle kadının hayatı ev ve özel yaşamla sınırlanırken, erkek toplumda aile gelirini sağlayan ve evin ekmeğini getiren, aile içerisinde kararlarda söz sahibi olan bir güç olarak gözlemlenmektedir (Doğru, 2010:52).

Başka bir ifade ile toplumdaki sosyal ve kültürel dayatmalar kadınların hayattaki yerinin evleri olduğunu, birinci rollerinin de çocuk bakımı ve kocasının yanı olduğunu belirtmektedir (Parlaktuna, 2010:1226).

3.4.4. Erkek Egemen Örgüt Kültürü ve Uygulamaları

Erkeklerin egemen olduğu toplumlarda cinsiyet rollerinden kaynaklanan yargıların oldukça etkili olduğu işletmelerde kültür, tek başına kadınların yükselmelerini engelleyen bir etken olurken, ayrıca da cam tavanı meydana getiren diğer bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır.

Erkeklerin egemen olduğu toplumlar daha çok geleneksel toplumlardır. Bu tarz toplumlarda erkek olma saygı gören bir kavramdır. Durumun sonucunda kadınların başarılı olabilmeleri için erkek gibi olmaları gerektiği bir dünya oluşturulmaktadır. Böylesi bir durum ise kadınların psikolojik ve duygusal olarak zarar görmelerine sebep olmaktadır. Erkek egemen kültürünün yoğun olduğu toplumlarda kadınlar iş yaşamlarında kendilerini kısıtlanmış hissetmektedirler. Yapmış oldukları işler de değersiz olarak görülmektedir. Çalışma hayatında aktif rol almaya başlamalarına rağmen kadınlar hala evde yemek yapan ve çocuk bakan gibi rolleri üstlenen bireyler olarak görülmektedirler. Toplum içerisindeki cinsiyet rolleri belirgin çizgilerle ayrılmış olsa da çalışma hayatında erkeklerin rollerinin daha belirgin olarak ortaya çıktığı görülmektedir (Temel vd., 2006:29).

Kadınların çalışma hayatında ilerlemelerini engelleyen işletme kültürlerinde ortaya çıkan koşullar; (Knutson ve Schmidgall, 1999: 73)

- Erkek çalışanlar kadın çalışanları dikkate almamaktadır.
- İşletmeler kadın çalışanların taleplerine karşı duyarsız kalmaktadır.
- Erkek çalışanlar kadın yönetici için çalışmaktan rahatsız olmaktadır.
- Pozitif ayrımcılık politikaları etkin bir biçimde uygulanmamaktadır.
- Erkek çalışanlar kadın çalışanlara karşı üstünlük kurmaya çalışmaktadır.

- Müşteriler kadın çalışanlarla görüşmekten rahatsız olmaktadır.
- Kadın çalışanlar yeterli tecrübe kazanmamaktadır.
- Kadın çalışanlar onlara yardımcı olabilecek bir mentora sahip olamamaktadır, olarak sıralanmaktadır.

3.4.5. Astların ve Diğer Kadın Yöneticilerin Olumsuz Tutumları

Kadın çalışanlara karşı olumsuz davranışlar sergileyen yalnızca üstleri değil aynı zamanda astları ve kadın yöneticiler de bu tür olumsuz davranışlar sergileyebilmektedir.

Kadın çalışanların kariyerlerinde erkekler tarafından koyulan engellerin yanı sıra kadın yöneticilerin kadın çalışanlarına karşı koymuş oldukları engeller vardır. Bunlardan bir tanesi Kraliçe Arı Sendromu olarak literatürde yer almaktadır.

Kadınların birbirlerini çekememesi, en üst noktaya gelmiş olan bir kadın yöneticinin tek olmayı ayrıcalık olarak algılaması kraliçe arı sendromu olarak adlandırılmaktadır (Örücü vd., 2007:119).

Tanyeli (2008:37) kraliçe arı sendromunu, kadın yöneticilerin belli bir süre sonra çalışma ortamındaki tutum ve davranışlarını değiştirmeleri, erkek yöneticilerin davranışlarına yaklaşmaları ve diğer kadın çalışanlarına erkek yöneticilerin verebileceği tarzda tepkiler vermeleri olarak tanımlamıştır.

Zel (2002:39) kraliçe arı sendromu ile ilgili yapmış olduğu araştırmada bu sendromun özelliklerini;

- Erkeklerin tutum ve davranışlarını benimseyip, bunları kadınlara karşı kullanma,
- Diğer kadın çalışanların rekabet etme durumunu ortadan kaldırmaya çalışma,
- Ayırımla alakalı olan belirtileri görmezden gelme olarak sıralamıştır.

Üst yönetimde tek kadın olma isteği ile diğer kadınların ilerlemelerine engel olmak, kendi hemcinslerine karşı kötü davranışlarda bulunmak işletme içerisinde çatışmaya ve bireyler arasında sorunlara neden olmaktadır. Toplum tarafından dezavantajlı grup olarak görülen kadınların çalışma yaşamlarında yükseldikçe kendilerine rakip olarak gördükleri diğer kadınlara karşı kraliçe arı sendromuna bağlı olarak tutum ve davranışlar sergiledikleri görülmektedir (Laar vd., 2015:476; Akt. İmamoğlu, 2016:35).

Yönetimde görev alan kadın yöneticilerin işletmedeki diğer kadın çalışanların yükselmelerini engellemeleri kavramı yengeç sepeti ilkesi ile açıklanmaktadır. Bu ilke herhangi bir yengecin başka bir yengecin yukarı tırmanmasına izin vermemesi durumudur. Yukarı tırmanmaya çalışan yengeci diğer yengeçler engellemektedir. Böylesi bir durumda sepetin üzerini kapatmaya gerek bile yoktur. Doğaları gereği kadınlar bu işlevi zaten üstlenmişlerdir (Keuthen,2006:33; Akt. Doğru, 2010:82).

Kadın çalışanların kariyerlerinde erkekler tarafından koyulan engellerin yanı sıra kadın yöneticilerin kadın çalışanlarına karşı koymuş oldukları engellerden bir diğeri ise kendilerini referans alma yanılgısına düşmeleridir.

Kadın yöneticilerin bu noktaya ben nasıl geldiysem herkes gelebilir bunun için ayrıca özel bir çaba harcamaya gerek yok şeklindeki düşünceleri diğer kadın çalışanlar için bir engel teşkil etmektedir (Örücü vd., 2007:119).

Kadınlar çoğu ortamda birbirlerini rakip olarak görmektedirler. Özellikle de üst yönetimde görev alan bir kadın kendi gücünü ve egemenliğini korumak istemektedir. Bu durumda ortaya çıkan kıskançlık ve sürekli olarak rakipleriyle kendini kıyaslama davranışı sonucunda birbirlerini tehdit olarak görmeye başlayan kadınlar ister istemez birbirlerine engel olmaktadır. Bu kıyaslamalar ve kıskançlıklar bazen fiziksel özelliklere dayanırken, bazen de sosyo-ekonomik duruma dayanmaktadır (Aydağ,2012:51).

3.5. Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Stratejiler

Cam tavanı kırabilmek için ilk olarak kadınların kendi kariyer hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için bireysel olarak çeşitli yöntemler kullanmaları gerekmektedir. Diğer yandan işletmeler de kadın çalışanların yeteneklerinden yararlanabilmek adına onların üst yönetim pozisyonlarına yükselmelerini istemektedirler ve kadınların yükselmelerinde önlerinde duran cam tavan engelini aşabilmek için bir takım örgütsel stratejiler kullanmaktadırlar.

3.5.1. Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Bireysel Stratejiler

Kadınlar temel eğitimlerini arttırmalı ve geliştirme programlarına katılmalı böylece mesleki donanımlarını geliştirmelidirler. Kendi bünyesinde çalışan bireylerin gelişmelerine ve ilerlemelerine önem veren işletmeler, kadın çalışanlarının üst yönetim kademelerine ulaşabilmelerini sağlamak için, alt pozisyonlardaki yöneticilerin ulaşabilecekleri eğitim ve gelişme programları düzenlemekte ayrıca bu programları da ilerleme için bir şart olarak ileri sürmektedirler. Cam tavan sendromu ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda, yönetici pozisyonunda bulunan kadınların özellikle de terfi bekledikleri zamanlarda, düşündüklerinin tersine başkalarının terfi alması üzerine uğramış oldukları hayal kırıklıkları göze çarpmaktadır (Yalım,2005:289).

Tükeltürk ve Perçin (2009:362) kadın yöneticilerin ve kadın çalışanların cam tavanı kırmalarına yönelik olarak yapmaları gerekenleri şu şekilde sıralamıştır;

- Kadınlar sağlam kararlar alarak ve kendilerine inanarak geleceğine yön vermeliyimdirler.
- Kadınlar mutlaka liderlik yeteneklerini geliştirip ilerletmelidirler.
- Risk almayı öğrenerek, yeni fırsatları arayarak başkalarının çözemediği sorunlarla ilgilenmelidir.
- Kadınlar, etkili başarı ve yönetim stratejilerini geliştirebilmeli ve önemli konulara daha fazla odaklanmalıdırlar.
- Mesleğinde başarılı olan bireylerden danışmanlık hizmetleri almalıdırlar.
- Üst yönetim pozisyonlarında görev almak isteyen kadınlar daima çok ve sıkı bir şekilde çalışmalıdırlar.
- Kadınlar kendilerini işletme içerisinde fark yaratacakları ve dikkate alınacakları özel bir takım avantajlar içeren stratejik mevkilerde kendilerini geliştirmelidirler.

Çalışma hayatında kadınların yer alabilmeleri ve başarılı olabilmeleri için yapılması gerekenler (Fettahlıoğlu ve Çelik, 2007: 263);

- İşletmedeki bütün çalışanlar ile iyi bir iletişim içerisinde olmak
- Ekip çalışmalarına ve kişisel çalışmalara yoğunlaşmak
- İşletme içerisindeki kültürü doğru analiz edebilmek
- Kenarda pasif bir şekilde terfi almayı beklemek yerine işletme içerisinde etkin olarak iş hayatındaki önemini gösterecek faaliyetlere katılmak
- Erkeklerin hareket biçimlerine dikkat ederek kendilerini ona göre yönlendirmemek olarak sıralanmıştır.

Literatüre bakıldığında kadınların cam tavanı aşabilmeleri için kullanmış oldukları birçok strateji olduğu görülmektedir. Konu ile ilgili yapılmış olan araştırmalar incelendiğinde kadın yöneticilerin yaygın olarak kullanmış oldukları bireysel stratejiler altı başlık altında toplanmıştır. Bu başlıklar; (Jackson, 2001:37-38; Akt. Akdöl, 2009: 72)

- Alanında etkili olan bir mentordan yardım almak
- Kendisinden beklenenden daha yüksek bir performans sergilemek
- Kişisel yaşamından feragat etmek
- Mesleği ile ilgili olan eğitimlere ve geliştirme programlarına katılmak
- Erkeklerin kendilerini rahat hissedebilecekleri bir tarz geliştirmek
- Geliştirici tarzda iş tecrübeleri kazanmak ve dikkat çekici görevlerde yer almak olarak sıralanmıştır.

3.5.1.1. Alanında Etkili Olan Bir Mentordan Yardım Almak

Mentor kavramı TDK sözlüğünde, akıllı ve güvenilir danışman şeklinde tanımlanmıştır. Kadınlar etkili bir mentorla çalıştıklarında ilk olarak uzun dönemli amaçlarını belirleyip, bunlara nasıl ulaşacakları yönünde fikir sahibi olmaktadır. Etkili bir mentor yol göstermiş olduğu kadına kariyer gelişiminde de güçlü bir kişisel ilgi de göstererek onu cesaretlendirmekte ve ayrıca bir rol model olarak ona ilham vermektedir. Mentorun en önemli faydası ise kadınlara yeteneklerini göstererek kendilerini gösterebilecekleri tarzda özel fırsatlar sunabilmesidir (Knutson ve Scmidgall, 1999: 65).

Yapılan araştırmaların bazılarında bir mentor ile beraber çalışan bireylerin mentorlu olmayan bireylere göre daha fazla yükseldiklerini ve daha fazla kariyer hareketliliğine sahip olduklarını ortaya koymuştur (Ragins vd., 1998 : 32).

Uygun iklimin yaratılması mentorluk uygulamasında başarının ilk koşuludur. Bu nedenle öncelik olarak işletmenin ve çalışanların ihtiyaçlarına cevap veren bir performans değerlendirme sisteminin olması gerekmektedir (Budak, 2008: 450).

Hayes (2001:111) mentorluğu, iki kişi arasında olan, daha önceden belirlenmiş ve ya kendiliğinden meydana gelen güven ilişkisi biçimi olarak yorumlamıştır. Mentorluk ile ilgili olarak konuyla ilişkilendirilen kavramlar; sponsorluk, üstat, koç ve rol model gibi kavramlar olduğu görülmektedir. Bu kavramlar genellikle mentorlukla iç içe geçmiş şekildedir. Örnek olarak yapılan uygulamalı bir çalışmada mentorların büyük çoğunluğunun rol model görevini de üstlendiği belirlenmiştir (Gibson, 2004: 135).

Bireylerin gelişiminde rol model önemli bir yer tutmaktadır. Bu rol model ile geliştirilen ilişki pasif şekilde olabileceği gibi aktif şekilde de olabilmektedir. Aynı zamanda rol model özel ve genel de olabilmektedir. Özel rol modelin özelliklerinin yalnızca bir kısmı örnek olarak alınırken, genel rol modelin de tüm özellikleri örnek alınmaktadır (Gibson, 2004: 136).

Mentor ilişkisindeki özelliklere bakıldığında, yardımcı amaçlamış olması, kariyer ve kişisel gelişim süreçlerinin olması, ilişkinin aktif olması, davranışları yönlendirmesi ve her iki taraftan da beklenen davranışların belirlenmesi durumu şeklinde sıralanmaktadır. Çalışan bireylerin resmi olarak mentorlarının olması kariyer gelişimleri üzerinde olumlu etkiler göstermektedir (Roberts, 2000 :145).

Tablo 3.1. Doğal Mentorluk ve Planlı Mentorluk İlişkisinin Karşılaştırılması

<i>Ölçüt</i>	<i>Doğal Mentorluk</i>	<i>Planlı Mentorluk</i>
Hedefler	Kişisel	Örgütsel
Mentor	Birey	Birey
Mentorluk sistemi	Kapalı	Kapalı
İlişkinin özü	Kişisel	Formal
Etkileşimin Doğası	Kendiliğinden	Önceden biçimlendirilmiş
Aktivitelerin Doğası	İhtiyaç odaklı	Görev ve süreç odaklı

Kaynak: Roberts (2000); akt. Yoğun Erçen Esmeray (2008)

Tablo 3.1.'de Roberts (2000) tarafından yapılmış olan planlı ve kendiliğinden oluşan mentor biçimlerinin karşılaştırılması görülmektedir. Araştırmalara göre kadınların erkeklerden daha çok mentora ihtiyaç duydukları sonucuna ulaşılmıştır.

3.5.1.2. Kendisinden Beklenenden Daha Yüksek Bir Performans Sergilemek

Kadınlar cam tavanı aşabilmek için en çok kullanmış oldukları strateji kendilerinden beklenenden daha yüksek bir performans gösterme stratejisidir. Kadınlar çalıştıkları iş yerlerinde ön plana çıkabilmek için sürekli olarak daha fazla çalışmak, yüksek performanslar göstermek ve güvenilirliklerini kanıtlamak mecburiyetindedirler. Bu strateji; diğer bireylerden daha çok çalışmak, beklenilenden daha çok çalışmak ve özel beceri ve yetenekler geliştirmek olmak üzere üç temel özellikten oluşmaktadır (Çetin, 2011: 102).

1997 yılında ABD'de kadınların üst yönetim pozisyonlarına gelebilmek için uygulamış oldukları stratejilerin sıralandığı bir araştırmada, beklenen performansı aşmaya çalışmak ilk sırada yer almaktadır (Knutson ve Scmidgall, 1999: 65). Yine bu araştırmaya benzer bir araştırma olarak Fortune 1000 şirketlerinde bulunan kadın yöneticiler arasında yapılan bir araştırmada, kadın yöneticilerin %99'u "sürekli olarak olağanüstü performans beklentisi" durumunun kritik ve oldukça önemli olduğunu vurgulamışlardır. Kadınlar olumsuz önyargılara maruz kalmamak için devamlı ve aşırı performans gösterebilecek yetenekte olduklarını kanıtlama ihtiyacı içerisindeyler (Ragins vd., 1998 : 29).

Kadınlar üst yönetim pozisyonlarına ulaşmış olsalar dahi yüksek performans beklentisi ortadan kalkmamaktadır. Yönetici pozisyonundaki kadınların performansları öncelik olarak erkek meslektaşları ile karşılaştırılmaktadır. Hatta kadın yöneticiler ileriki zamanlarda üst yönetimlere yükseltilecek olan kadınlar için test edilmekte ve deneme olarak görülmektedirler (Jackson, 2001: 33).

Örgütlerde yüksek performans sergileyen kadın yöneticilere kariyerlerinde daha üst pozisyonlara gelebilmeleri için stratejiler geliştirilmeli, planlama ve uygulama aşamalarında danışmanlık sağlamak gerekmektedir. Bu sebeple örgütlerde çalışan kadın çalışanların performans değerlendirmeleri ayrıntılı şekilde ve düzenli olarak yapılmalıdır. Aynı zamanda kadınlar örgütlerdeki zor olan görevlerde yer alarak, hem üst yönetim pozisyonları için alıştırma görevi görme hem de yeteneklerini sergileme fırsatına sahip olmaktadır (Mayuk, 2013: 66).

3.5.1.3. Kişisel Yaşamından Feragat Etmek

Kadın yöneticiler kişisel yaşamlarından feragat etmeyi cam tavanı aşmak için kullanılan stratejilerden biri olarak kullanmaktadır. Özellikle de kadınların aile içerisindeki sorumluluklarının kariyer gelişimlerinin önünde engel teşkil etmesi kadınların bu stratejiyi kullanmaya yöneltmektedir.

Kadınların iş gücüne katılmalarında; bakmakla sorumlu oldukları çocuklarının olup olmaması önemli bir etkidir. Eğer ki kadınların evlerinde bakmakla sorumlu oldukları çocuk yoksa tam zamanlı işlerde çalışabilme olasılıkları daha yüksek olmaktadır. Fakat erkeklere oranla kadınların büyük çoğunluğu yarı zamanlı işlerde çalışmaktadırlar (Kocacık ve Gökçaya,2005:208). Çocuk bakma sorumluluğunu üstlenen kadının kariyerinden feragat edebilirken erkeğin kariyerine devam etmesi gerekmektedir.

Kadın çalışanlar kariyerlerini geliştirmek için; baba, anne ve ya kardeşler ile beraber yaşamayı da tercih edebilmektedirler. Aynı zamanda daha fazla enerjiye sahip

olabilmek ve zaman kazanabilmek için ilgilenmiş oldukları hobilerden, spor yapmaktan dahası uyumaktan bile vazgeçebilmektedirler (Knutson ve Scmidgall, 1999: 72).

3.5.1.4. Mesleği İle İlgili Olan Eğitimlere ve Geliştirme Programlarına Katılmak

Ücreti daha yüksek ve içeriği daha iyi olan kariyer hedefleri daha yüksek eğitimler ve beceriler gerektirmektedir. Yüksek eğitimler almak kadınların kariyer gelişimlerinde ve ilerlemelerinde önemli bir rol oynamaktadır. Aynı zamanda kadının erkeklerin egemen olduğu iş hayatında kendilerine yönelik olan olumsuz önyargıları yıkabilmesi için eğitim düzeyini yükseltmesi ve çeşitli mesleki eğitimler ile becerilerini sürekli olarak geliştirmesi gerekmektedir (Sezen, 2008: 33; Akt. Irmak, 2010: 56).

Üst yönetim pozisyonlarına yükselebilen kadınların sayısının artmasında eğitilmiş kadınların nüfusunda yaşanan artış önemli bir faktördür (Güldal, 2006: 31). Yaşadığımız dönemde sayıları her geçen gün artan yöneticilik eğitimi veren okullar erkeklerin olduğu kadar kız öğrencilerin de tercih ettikleri eğitim kurumları haline gelmeye başlamıştır. Kadınların yönetim mesleğine ilgi duymaya başlamaları ile beraber kadın yöneticiler konusuna daha fazla önem verilmesini ve konuyla alakalı çalışmaların fazlaştırılması zorunluluğu ortaya çıkmıştır (Gökalp, 2008: 78).

Mesleki eğitim programlarında; yönetici adaylarının genel yöneticilik becerilerinin geliştirmeye yönelik kurumsal ve uygulamalı olan dersler anlatılmaktadır. Bu programların en belirgin olan avantajı ise; kadının eğitimden sonra bir parçası olacağı erkek egemen iş hayatı ile henüz eğitim sürecinde karşılaşması ve liderlik yeteneklerini onlarla birlikte geliştirmesi durumudur. Böylelikle kadın daha adaylık aşamasındayken kendi ile bir erkek rakibi arasında nasıl farklılıklar olabildiğini görmektedir. Programın diğer bir avantajı ise; erkek yönetici adaylarının kadın çalışanlara yönelik olan önyargıları bu eğitimler sayesinde azalabilmekte ve ya tamamıyla yok olabilmektedir (Erçen, 2008: 35).

3.5.1.5. Erkeklerin Kendilerini Rahat Hissedebilecekleri Bir Tarz Geliştirmek

Erkeklerin ve kadınların farklı tarzlarda iletişim kurmaları ve farklı yönetsel tarzlara sahip olmaları nedeniyle, özellikle erkeklerin egemen olduğu işletmeler içerisinde kadınların pek fazla kabul görmemesine yol açmaktadır. Lockwood (2004:12) tarafından yapılan çalışmada, yöneticilerin kendilerini en iyi hissettikleri ve en rahat oldukları tarzı değil de, içinde buldukları duruma uygun olan tarzı benimsemeleri gerektiği ortaya çıkmıştır. Bu sebeple kadınların cam tavanı kırabilmek için uygulamış oldukları stratejiler içerisinde oldukça önemli bir yere sahip olan stratejilerden birisi de erkeklerin kendilerini rahat hissedebilecekleri bir tarz geliştirebilmektir.

Fortune 1000 şirketlerinde kadın yöneticiler üzerinde yapılan çalışmaya göre erkeklerin kendilerini rahat hissedebilecekleri bir tarz geliştirme stratejisi; %61'i için kritik bir öneme sahipken, %35'i için oldukça önemli bir yere sahip olduğu ortaya çıkmıştır (Ragins vd., 1998 : 29).

Kadınlar genellikle erkek egemen kültür içerisinde başarılı bulunan erkeksi yönetim tarzını referans alan bir bakış açısı ile karşı karşıya kalmaktadır. Kadınlar bu tarzı benimseyerek kadınsı bir yönetim tarzı uyguladıkları zaman etkili olmamakta, bu erkeksi tavrı benimsedikleri takdirde ise kadın gibi olmamakla suçlanmaktadırlar. Sonuç olarak kadınlar, kadınsı ve ya erkeksi olmayan, lakin erkek meslektaşları tarafından da kabul edilebilir olan bir yönetsel tarz geliştirmek için çabalamaktadırlar (Akdöl, 2009:75).

3.5.1.6. Geliştirici Tarzda İş Tecrübeleri Kazanmak ve Dikkat Çekici Görevlerde Yer Almak

Kadın çalışanların üst yönetim pozisyonlarına gelememelerinde önemli bir neden olarak; kariyer hayatları boyunca erkeklerden daha az geliştirici iş tecrübelerine sahip olmaları gösterilmektedir (Ohlott vd., 1994: 46). Bahsedilen bu iş tecrübeleri dikkat çekici görevler de olabilmektedir. İşletmelerdeki bu zor ve görünürlüğü yüksek olan görevler, ilk olarak mesleki gelişmelere katkı sağlaması yönünden önemlidir. Ayrıca üst yönetim için araştırma görevi görmekte ve kadınlar bu tarz görevler ile yeteneklerini sergileme fırsatı bulup en üst yönetimdekiler tarafından fark edilmekte ayrıca da etkili bir mentor ile çalışma fırsatı yakalamaktadırlar. Farklı bölümlerde ve departmanlarda çalışmakla da geliştirici iş deneyimlerine sahip olunabilmektedir. Yine farklı bölümlerde tecrübe kazanmak üst yönetim pozisyonlarına yükselmeye büyük avantaj sağlamaktadır.

Ragins ve arkadaşlarının yapmış olduğu araştırmada, dikkat çekici görevler almanın kariyer gelişiminde önemli bir ön koşul olduğu ortaya çıkmıştır. Kadınların bu tarz tecrübeler kazanıp cinsiyete dayalı olan engellerin üstesinden gelebileceklerini belirtmektedirler. Kadınlar ilk olarak dikkat çekici görevlerde yer almanın ne derece önemli olduğunu fark ederek, daha sonra bu tarz grevlerde yer alabilmek için fırsatlar yaratmaya çalışmaktadırlar (Ragins vd., 1998 : 31-32; Akt. Akdöl, 2009:76).

3.5.2. Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Kurumsal Stratejiler

Cam tavanı kırmaya yönelik olarak geliştirilen stratejiler ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda daha çok bireysel stratejilere önem verildiği sonucuna ulaşılmıştır. Fakat erkek egemen işletme kültürlerinde cinsiyete dayalı ayrımcılığı engelleyebilmek amacıyla işletme kültürünü değiştirmek, kadın çalışanların iş-hayat dengesindeki zorluklarda onlara yardımcı olmak için esnek çalışma ve aile dostu işyerleri uygulamaları, ayrıca kadınların yükselebilmek fırsatlarını arttırmalarında kullanılabilir; pozitif ayrımcılık önemli ölçüde dikkat çeken kurumsal stratejiler olarak ifade edilmektedir (Akdöl, 2009:78). Bu stratejilere ek olarak çalışanların sosyal haklarından yararlanmalarını sağlamakta diğer bir önemli kurumsal stratejidir.

3.5.2.1. Esnek Çalışma ve Aile Dostu İşyeri

Kadının çalışmaya başlaması ile beraber aileler ve işyerleri toplumsal ve bireysel açıdan pek çok büyük sorunla karşı karşıya kalmaya başlamıştır. Bu sorunların eşlere, aileye ve çocuklara zarar vermemesi için ilk olarak kadının aile yaşantısı ile iş yaşantısının birbiriyle bağdaştırıcı ve uzlaştırıcı tarzda politikaların uygulanması gerekmektedir.

İşyerinden birkaç saatlik ve ya bir haftalık izin almak ve ya işin bir kısmını evde diğer kısmını ise işyerinde yapma özgürlüğü esneklik olarak adlandırılmaktadır (Schwartz, 1986: 126). Türkiye’de çok yaygın olmamasına rağmen esnek çalışma saati uygulaması özellikle de kadınların işletmeden ayrılmamaları için bir seçenek olarak sunulmaktadır (KSGM, 2008: 24-25).

Schwartz (1992: 174)’a göre işletmelerde yaşlı ve çocuk bakımı “kadın işi” olarak görülmekte, fakat kadınlar çalışma hayatının bir parçası olarak görülmedikleri için çocuk bakımının işletmelerin üzerinde durması gereken önemli bir konu olarak görülmediğini ifade etmektedir. Kadınları içselleştirmeyen ve kadınlara verilen sorumlulukları, işleri etkileyen bir etken olarak görmeyen işletme kültürü esneklik gibi çözüm stratejilerine de yer vermemektedir (Akdöl, 2009: 82).

Kadının çalışmasıyla ilgili olan bu sorunla ilgili çoğu ülkede işyerlerinde gündüz çocuk bakım merkezlerinin kurulması, çocuk ve evlilik yardımlarının sağlanması ve esnek çalışma programlarının olduğu politikalar yapıldığı görülmektedir (Kaya, 2009: 87).

Kadınların esnek çalışmaya yönelmelerinde; çalışma saatlerini azaltma değil de daha çok çalışma saatlerini kendilerinin kontrol etmek istemesinden kaynaklandığı öne sürülmektedir. Kadınlar genellikle terfi ederken sorun yaşayacaklarını düşündükleri için esnek çalışma saatlerinden faydalanmak istememektedirler. Bunun sebebi ise; esnek çalışma saatlerinden yararlandıkları takdirde işlerine bağlı görünmeyeceklerini düşünmektedirler. İşletmelere düşense kadın çalışanlarını esnek çalışma saatlerinin yükselmelerini engellemeyeceğine ikna etmektir (Akdöl, 2009:82; Akt. Çetin, 2011:111).

3.5.2.2. Pozitif Ayrımcılık

Kadın çalışanların üst yönetim pozisyonlarında yer almalarında cam tavan bir engeldir. Üst yönetim pozisyonlarına bakıldığında bir engel göremeyen kadınlar, kariyer basamaklarında yükselmeye çalıştıkları zaman bu engelle karşılaşmaktadırlar. Son dönemlerde yönetici pozisyonundaki kadın çalışanların artmasının nedeni, artık ayrımcılık yapmanın tepki çekiyor olmasındandır. Bu durum işletmeler üzerinde baskıya neden olmakta ve işletmeler de bu durumun ortadan kalkması için çaba göstermektedir. Sorunun çözülmesinde uygulanan stratejilerden bir tanesi iş için uygun olan iki insan arasından seçim yapılarak daha az temsil edilenden seçilmesidir, yani pozitif ayrımcılığa gitmektir (Bingöl, 2006: 309).

Pozitif ayrımcılık kavramı; sosyal, ekonomik ve politik alanlardan doğuştan taşınmış oldukları özellikler sebebiyle dışlanmış olan gruplara, dışlanma sebeplerine göre çeşitli haklar ve öncelikler verilerek, mevcut durum iyileştirilmeye ve uzun vadede eşitliği sağlamaya yönelik politikaları gösteren bir kavramdır (Yalım, 2005: 275).

Üst yönetim pozisyonlarına yükselmelerinde ayrımcılığa uğrayan kadın yöneticiler için rol model geliştirilmesinin yolunun açılması ve mentor bulma imkânlarının artırılması pozitif ayrımcılığın sağlamış olduğu katkılardandır. Aynı zamanda pozitif ayrımcılıkla beraber kadın yöneticilere, üst yönetim pozisyonlarına yükselme imkânlarının artırılması için onları geliştirebilecek çeşitli alanlarda tecrübelerini çeşitlendirme imkânı verilmektedir (Çetin, 2011:112).

İşletme içi politikalarla ve ya kanunlara düzenlenebilen fırsat eşitliği ilkesi ile temel bir kural olarak fırsat eşitliğinin sağlanması gerektiği kabul edilmektedir. Ama bu ilkeyi kabul etmiş olmakla tarafların eşit fırsatlardan yararlanmaları tam anlamıyla sağlanmış olmamaktadır. Bunun sebebi ise; fırsatlardan yararlanmanın başlangıcındaki eşitsizlik göz ardı edilmektedir (Sayın, 2007: 23).

Pozitif ayrımcılık ile kadınların yetersiz temsil edildikleri alanlara girebilmelerinde fayda sağlayacak uygulamalar bulunmaktadır. Arın (1995: 179) ve Kılıç (2000: 25)'e göre iş hayatında bazı meslekler ve iş kademeleri, eğitim kurumları, özel ve kamusal kurumlar, yerel ve ulusal meclisler, siyasi parti yönetimleri, hükümet organları ve her türlü karar mekanizmaları kadınların çok az temsil edildiği alanlar olabilmektedir.

Pozitif ayrımcılık erkekler ile kadınlar arasındaki eşitsizliği engelleyecek ileriye dönük adımlar içermektedir. Bu ileriye yönelik adımlar, üniversitelerin, işverenlerin ve hükümetlerin ayrımcılığı engelleme amaçlarına ek olarak kadınların ve azınlıkların ekonomik pozisyonlarını yükseltmeye yönelik olan faaliyetler için de kullanılabilir (Holzer ve Neumark, 2005: 2; Akt. Akdöl, 2009: 85).

Pozitif ayrımcılık uygulamaları bazı kişiler tarafından eleştirilmektedir. Pozitif ayrımcılığa karşı olanlar genellikle, bir gruba karşı uygulanan pozitif ayrımcılığın sonucunda direk olarak başka bir olumsuz ayrımcılığın doğması durumu neden olarak gösterilmektedir. Bir kadın iş görüşmesinde pozitif ayrımcılık nedeni ile avantajlı olmasına karşın, bir erkek aynı iş görüşmesinde dezavantajlı konumda olmaktadır (Harrell, 2012:15; Akt. Akçay, 2013: 88).

Aile, pozitif ayrımcılığın gerekli olduğu bir yerdir. Kız çocuklarını okutan, meslek sahibi olmalarını destekleyen aileler onların çalışma hayatında yer almalarının da bir anlamda önünü açmış olmaktadır. Erkek yöneticiler tarafından kendilerine pozitif ayrımcılık uygulanan kadın yönetici adayları pozitif ayrımcılık nedeniyle kendilerine olan güvenlerini kaybedebilir ve üst düzey yönetici olmak için gereken niteliklere sahip olmadıklarını düşünebilirler (www.haber3.com).

3.5.2.3. Erkek Egemen Örgüt Kültürünü Değiştirmek

Kadın yöneticilerin ilerleyebilmelerine uygun bir işletme kültürünün varlığı cam tavanı kırmada etkili olmaktadır. Bu sebeple işletmeler, kadın yöneticilerin üst yönetim pozisyonlarında ilerleyebilmelerinde karşılarda çıkan cam tavan engelini kırabilmek için işletme kültürlerinde bir takım değişiklikler yapılması gerekmektedir (Çetin, 2011: 108).

Yöneticilerin, işletmedeki kadın çalışanlarla erkek çalışanları eşit olarak görmeleri, onları çalışmaya yönlendiren bir işletme kültürünü oluşturmaları işletmede kadınların yükselmelerinde kolaylık sağlamaktadır. Yine yöneticilerin çalışanlarına karşı mentor gibi kariyerleri ile ilgili danışmanlık yapmaları, onların problemleriyle ilgilenmeleri ve cinsiyet ayrımcılığı yapmadan performanslarına göre ücret artışı ve terfi gerçekleştirmeleri, çalışanların işletmeye olan bağlılığını ve verimliliğini büyük ölçüde arttırmaktadır. Yöneticiler kadın çalışanlarının işi geliştirmeyle alakalı fikirlerine ve detaylıklarına güvenmeli, onlardan en iyi performansı alabilmek için de onlara ne kadar değer verdiğini hissettirmelidirler (Kulualp, 2015: 121).

Erkek egemen örgüt kültürünü benimsemiş olan işletmeler içerisinde kariyer hedeflerini gerçekleştirmek isteyen kadınlar bireysel olarak birçok strateji kullanmaktadırlar, fakat çalıştığı işletmenin desteği olmadan kadın çalışanların bireysel olarak yaptıkları çalışmalar çoğu zaman yetersiz kalmaktadır. Bu sebeple kadın çalışanları için bu söz konusu olan durumla alakalı olarak yardımcı olmak isteyen işletmeler, işletme kültürlerinde köklü bir değişiklik yapmak durumundadırlar. İşletmelerin geneli ise işletme kültürünü değiştirmek yerine çeşitli eğitimlerle kadın çalışanların erkek kültürüne uyum sağlamalarını hedeflemektedir (Taşkın ve Çetin, 2012: 25). Bu durumda yapılan vurgu, sorunun kadınlarda olduğuna yapılmaktadır. Amaç ise kadınları değiştirmektir. Fakat kadınları değiştirmek yerine işletme kültürünü kadınların yeteneklerine değer veren şekilde vurgu yapılması gerekmektedir (Knutson ve Scmidgall, 1999: 66).

Jackson (2001: 37), işletmelerde kadınların ilerleyememelerinden CEO'ların sorumlu tutulması gerektiğini ifade etmektedir. Bu durumda da kadınların yükselmemeleri de işletmenin bir sorunu haline gelmektedir. Diğer yandan işletme kültürü içerisinde farklılıkların kabul görmesi oldukça önemlidir. İşletmenin misyon ve vizyon açıklamalarında bu durumun vurgulanması ve terfi kararlarında özellikle dikkate alınması gerekmektedir. Ek olarak işletmede farklılık eğitimleri sürekli hale getirilmeli ve çalışanlarında bu eğitimlere katılmaları teşvik edilmelidir. Yine Jackson (2001: 37), işletmelerin yetenekli kadın çalışanları elde tutabilmek için işletme kültüründe değişiklikler yapılması gerektiğini belirtmekte ve bu değişikliklere yardımcı olması için

de insan kaynakları politikalarının ve üst düzey yöneticilerin tutum ve davranışlarının uyumlu olması gerektiğini belirtmektedir (Akdöl, 2009: 81).

3.5.2.4. Sosyal Haklardan Yararlandırma

2. Dünya Savaşı sonrasında çalışan kadın sayısı artmaya başlamış ve sendikal örgütlenme haklarından kadınlarında yararlanmaya başladığı görülmüştür. Fakat bu örgütlenme yetersiz kalmış ve sendikalaşma erkek işi olarak görülmüştür. Kadınların işe girme ve işte yükselmeleri olanağını erkeklerle eşit şartlarda sunan “istihdamda fırsat eşitliği” yasası ABD’de 1972 yılında kabul edilmiştir. Bu süreç yaygınlaşmaya başlamış ve kadın çalışanların aile ve iş sorumluluklarını biraz olsun hafifletebilmek amacıyla esneklik uygulamaları yapılmaya başlanmıştır (Aytaç vd., 2002: 31).

Genel anlamda sosyal haklar kapsamına; sendikal örgütlenme hakkı, kadın çalışanlara annelik ve doğum izni gibi yasal olan izinleri kullanabilme girmektedir. Sendikalar kadın çalışanların üst yönetim pozisyonlarına yükselmelerinde karşılaştıkları cam tavan engellerine karşı kendi başlarına başa çıkabilmelerinde yetersiz kaldıkları durumlarda hem yasaları arkalarına alarak hem de işletme üzerinde kurabilecekleri baskılarla onlara destek olabileceklerdir. Ayrıca da sendikalar işletmeler üzerindeki yetkinlikleri ile üst kademelerdeki yöneticileri, kadın çalışanlarının annelik ve doğum izni gibi özel izin ve hakları ile ilgili olarak bilgilendirip, onlarında çalışanlarına bu haklarını kullanmalarında kolaylıklar sağlayabilmektedirler (Çetin, 2011:107).

Çalışan kadınların kariyer hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için işletmelerin kullanmış olduğu stratejilerden birisi de kadın çalışanları sosyal haklardan yararlandırma stratejisidir. İşletmeler yalnızca satış ve pazarlama alanında çalışan kadınlara değil, işletme içerisinde görev alan tüm çalışanları sosyal haklardan yararlandırmak zorundadırlar. Ayrıca işletmeler sosyal güvenlik konusu ile ilgili olarak erkek ve kadın arasında eşitliği de sağlamak durumundadır (Taşkın ve Çetin, 2012: 25).

3.6. Cam Tavan Sendromunun Sonuçları

Yaşadığımız dönemde çalışma anlayışı eskiye göre geleneksel yargılardan ve kalıplardan uzaklaşmaya başlamış ve cinsiyet farklılığından oluşan eşit olmayan çalışma şartları iyileşmeye başlamış olsa bile henüz kadınların çalışma hayatı ile uyumu ve verimi istenilen seviyeye gelememiştir. Hızla meslek dalları artsa dahi bazı görevler ve meslekler için kadınlara karşı önyargılar devam etmektedir. Oysaki kadınların çalışma hayatına katılımları yalnızca beceri ve yeteneklerini etkili kullanabilmeleri açısından değil aynı zamanda genel olarak toplumun ilerleyebilmesi açısından da oldukça önem taşımaktadır (Olaş, 2006: 54).

Cam tavan sendromunun sonuçları genel olarak bireysel ve örgütsel sonuçlar şeklinde incelenmektedir.

3.6.1. Cam Tavan Sendromunun Bireysel Sonuçları

Cam tavan engelinin sonucunda çalışma hayatına uyum sağlayamayan kadın yöneticiler üzerlerine düşen görevleri verimli bir şekilde yerine getiremeyecekler ve çalıştıkları işletmeden ayrılmayı son çözüm yolu olarak görecektirler (Çetin, 2011: 90).

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

3.6.1.1. İşe Yabancılaşma

Cam tavan sendromunun bireysel sonuçlarından biri işe yabancılaşmadır. Çalışanların çalıştıkları işletmenin amaçlarına, çalışma arkadaşlarına, işletmenin ilke ve kurallarına hem çeşitli çevresel ve örgütsel sorunlara karşı hem de kendilerine karşı kayıtsız kalmaları yabancılaşma olarak tanımlanmaktadır (Eroğlu, 2000: 337).

Sezen (2008: 61) yabancılaşmanın en çok dikkat çeken belirtilerini;

- Tercih ve kararlara yönelmeme
- Değişimlere direnme
- Amaçsızlık ve gelecekle alakalı çabaların yetersizliği
- Diğer kişilerle temastan kaçınma ve iletişim yetersizliği
- Kendi kendisini zavallı görme
- Sınırlı bir alternatif kullanma olarak sıralanmaktadır.

İş hayatında kadın yöneticinin kendi denetim ve sorumluluğa sahip olmaması ve işletmedeki süreçlerde yerinin önemsiz olması halinde yabancılaşma duygusu oldukça güçlü olmaktadır (Çetin, 2011: 94).

Özbek (2011: 233-234) Marks'ın iş yeri yabancılaşmasının:

- Çalışan bireyin üretmiş olduğu ürünün anlamına ve o ürünle alakalı çalışmasına ilişkin bir bağ kuramamış olması,
- Çalışan bireyin hareketlerini kontrol eden bir dış gücün varlığı,
- Çalışan bireyin zekâ ve yeteneklerini kullanma hakkında sınırlı şansa sahip olması,
- Çalışan bireyin üretimine katılmış olduğu ürüne yaptığı emeğin miktarı hakkında bilinçsiz olması gibi koşullardan meydana geldiğini ifade etmektedir.

Cam tavan sendromunun sonuçlarından biri olarak işe yabancılaşan kadın çalışanlar, kendilerini üst yönetim pozisyonlarına taşıyacak olan olayları görmezden gelerek, terfi ve atama fırsatlarından faydalanmak için çaba harcamamaktadırlar. Ayrıca işyerlerinde de sosyal temastan kaçınmaktadırlar (Aydağ, 2012: 105).

3.6.1.2. Düşük İş Tatmini

Çalışan bireylerin işe devamlılığı, bağlılığı, işi çekici bulması ve verimlilikleri için iş tatmini önemli bir unsur olarak ifade edilmektedir. En genel anlamıyla iş tatmini, çalışan bireyin belirli bir işe karşı olan pozitif duygusal tutum ve davranışlarıdır (Toker, 2007: 94).

Genellikle cam tavan sendromunun kadın çalışanları terfi aşamasında etkilediği görülmektedir. İşletmelerde bu terfi politikalarını çalışanları işe bağlayan önemli birer unsur olarak düşünmektedir. Çünkü işletmede çalışan bireylerin yapmış oldukları işlerden beklentileri zamanla gelirlerini arttırabilmek ve statülerini yükseltebilmektir. Fakat işletme politikaları informal ağlara bağlı ve düzensiz ise, birey bu durumu hissettiğinde yükselme gibi bir durumu olmadığını düşünecek ve işe karşı bir tatminsizlik yaşayacaktır. Terfiler sektörlerde belirli bir amaca göre ya da bireyin çalışmasına bakılarak yapılmalıdır. Haksız yere yapılan terfiler diğer çalışan bireyler tarafından eleştirilir ve işyerinde stres oluşumuna neden olur, aynı zamanda da iş tatminsizliğine de neden olabilmektedir (Atay, 2009: 158).

3.6.1.3. İşletmeye Olan Bağlılığın Azalması

Çalışan bireylerin işlerinden ve işyerlerinden memnun olmamaları günümüzde iş hayatında karşılaşılan en önemli sorunlardan biri olarak görülmektedir. Çalışan bireylerin işlerinden memnun olmalarını sağlamak artık işletmeler için mal ve hizmet üretmek gibi ana hedeflerden biri olarak dikkate alınmaktadır. Çalışan bireylerin işlerinden memnun olmalarının sağlanması amacının gerçekleştirilmesinde bireyin, çalıştığı işletmenin hedeflerini benimsemesi ve o işletme içerisinde varlığını devam ettirmeyi istemesi anlamına gelen örgütsel bağlılık kavramı ön plana çıkmaktadır (Gül, 2002: 37).

Örgütsel bağlılığı zayıf olan bireylerin işletmede verimli çalışmalar yapması söz konusu olmamaktadır. İşletmelerde kadın çalışanların yaşamış oldukları cam tavan engeli kadın çalışanların örgütsel bağlılığında azalmaya sebep olmaktadır. Çalışan bireylerin işletmeye bağlılıklarının olması, ortak amaç ve bilgi paylaşımı, sorumluluk ve ayrıca katılımcı zihin yapısını da gerekli kılmaktadır. İşletmeye bağlılık dereceleri yüksek olan bireyler işletmenin amaçlarını ve değerlerini daha kolay kabul eder ve çalışmaya daha istekli olurlar (Çetin, 2011: 92).

Sezen (2008:57)' e göre işletmeler, kadın çalışanlarda örgütsel bağlılık derecesinin azalmaması için değişik engellerle onların kariyerlerinin önünü kesmek yerine, cinsiyete dayalı ayrımcılığı engelleyerek işletmeye karşı olan bağlılığı arttırmaları gerekmektedir.

3.6.1.4. Motivasyon Kaybı

Bireylerin belirli bir amacı gerçekleştirebilmek için davranışa geçmeleri motivasyon olarak ifade edilmektedir. Bu ifade de önemli iki özellik vurgulanmaktadır. İlk olarak motivasyon hedeflere ulaşma konusunda etkili bir araçtır. Diğer özellik ise, motivasyon kişileri belirli bir yönde davranmaya itmektir (Aladağ, 2007: 29).

Terfi şansının çok düşük olduğu ya da kariyer ilerlemesinin sonunu göremeyen çalışanlar bu durumu stres nedeni olarak belirtmektedirler (Sezen, 2008: 56).

Kadın yöneticiler, çalıştıkları işletmede kariyer hedeflerine ulaşamayacaklarını gördüklerinde ve yeteneklerinin yeterince değerlendirilmediğini, kendilerine gerekli yetki ve sorumlulukların verilmediğini hissettikleri zaman çalışma şevklerini de kaybetmeye başlayacaklardır. Özellikle de yönetim pozisyonunda ayrımcılığa maruz kalıp çeşitli engellerle karşı karşıya kalan kadın yöneticiler işletme ile ilgili önemli stratejik düzeyde karar verici oldukları için üst yönetim pozisyonunda yaşanan motivasyon kaybı da işletme için oldukça hayati bir önem arz etmektedir (Çetin, 2011: 91).

3.6.1.5. Kadınların Kişisel Tercih Algıları

Kadınların kişisel tercih algıları üst düzey yönetim pozisyonlarına yükselmelerini engelleyen faktörlerden biri olarak ortaya çıkmaktadır.

Yapılan bir araştırmaya göre, erkeklerin yalnızca %21'lik bir kısmı kadınlarla beraber çalışmaktan memnunken %43'lük kısmı ise kadınların kadın yöneticilerin altında çalışmasının daha iyi olacağını düşündüğü sonucu ortaya çıkmıştır. Erkeklerin bu şekildeki düşüncesine kadınların katılımı ise %82 olduğu görülmüştür (McLandress, 1991: 156; Akt. Zel, 2002: 40).

3.6.1.6. Çoklu Rol Üstlenme

Ailesine karşı olan sorumluluklarını yerine getirmesi gereken kadın, iş hayatına girmesiyle beraber üstlenmiş olduğu roller ile ilgili bir takım sorunlar yaşamaktadır. Evli olan kadın çalışan sadece iş yerinde çalışmakla kalmamakta aynı zamanda da evin ve çocukların da bakımını üstlenmektedir. Ailede anne ve eş rollerini üstlenen kadının bu sorumluluklarına ek olarak çalıştığı iş yerinde yöneticilik tarzı sorumluluk gerektiren işler yapmak zorunda kalması bu değişik ve büyük çaba gerektiren rolleri başarıyla tamamlaması sürecinde sıkıntılar yaşanmaktadır. Annelik rolü ile yöneticilik rolü birleştiği zaman, kadınların çoğu zaman aileleri ve kariyerleri arasında seçim yapmak zorunda kaldıkları görülmektedir (Güldal, 2006: 70).

Kadınlar günümüzde hem aile içerisinde yapılması gereken işleri yapmak hem de yoğun iş rekabetinde başarılı olmak zorundadırlar. Bu sebeple de bir takım problemlerin ortaya çıkması muhtemeldir. Hafta sonu tatilini sürekli olarak ev işlerini yaparak geçiren kadın çalışanlar, bu zamanı dinlenerek geçiren erkek çalışanlara göre haftanın başında eşit şartlarda ve motivasyonda işe başlamaları oldukça zordur. Şahin (2007: 97)'e göre bu şekilde yorgun olan bir kişi ile dinlenmiş bir kişinin çalışarak üst yönetim pozisyonlarına aday olmaları söz konusudur, fakat bu durum eşit şart ve hizmet ilkesiyle ters orantılı olmaktadır.

Yapılan çalışmalar sonucunda kadınların çoklu rol üstlenmesinin kariyerlerini de ciddi anlamda etkilediği görülmektedir. İlk başlarda yüksek kariyer hedeflerine sahip olan kadınların zaman geçtikçe aile rollerinin artan taleplerine daha fazla dayanamayarak mesleklerinde daha düşük kariyer hedeflerine yöndikleri bu duruma örnek olarak verilmektedir. Benzer çalışmalar evlilik ve çocukların kadınların kariyer hedeflerinde bir takım aksamalara neden olduğunu ortaya koymaktadır (Çetin, 2011: 70).

3.6.1.7. Performans Düşüklüğü

Yaşadığımız dönemde teknolojik, ekonomik ve sosyal alanlarda yaşanan sürekli ve hızlı gelişmeler işletmeleri büyük oranda etkilemektedir. Bu gelişmelere uyum sağlama çabaları işletmelerin performanslarını ölçmede ve geliştirmede çalışmalar yapmak zorunda bırakmaktadır (Zerenler, 2003: 192).

Kadınlara yönelik olan cam tavan engeli sonucunda performans düşüklüğü görülmektedir. Yönetim pozisyonunda ayrımcılığa maruz kalmış ve engellerle karşılaşmış olan kadın yöneticiler, işletme ile ilgili stratejik boyutta karar veren kişi olduklarından dolayı üst yönetim pozisyonunda performans düşüklüğü yaşanmaması işletme açısından oldukça önemlidir (Günden, 2010: 33).

Sektörler arasında özellikle de hizmette yaşanan yoğun çalışma şartları ile artmaya başlayan stres, çalışanların engellenme hissine kapılmaları ile daha da fazlalaşmaktadır. Bu artmaya başlayan stres sebebiyle, işe olan bağlılıkta ve iş tatmininde azalma olurken aynı zamanda da çalışanın performans düzeyinde de azalmalar olmaktadır. Çalışan “ne de olsa yapmış olduklarımın pek bir önemi yok” fikrine kapılmakta ve kendi kapasitesinin oldukça altında performans sergilemektedir (Aydağ, 2012: 123).

3.6.2. Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Sonuçları

Kadın yöneticilerin cam tavan engellerine takılmaları işletmeler açısından oldukça önemlidir. Çünkü yetenekli olan kadın çalışanların üst yönetim pozisyonlarına ulaşmada motivasyonlarını ve fırsatlarını düşüren sebepler işletmenin performansına da

olumsuz etki etmektedir. Üst yönetim pozisyonlarına ulaşabilecek nitelikli çalışan sayılarını sınırlayan politikalar sebebiyle başarılı ve kıdemli olabilecek olan yöneticileri seçebilmek için gerekli olan yetenek havuzlarının seviyesi azalmaktadır (Dreher, 2003: 559-560).

Cam tavan engelinin sonuçlarından biri olarak çalışma hayatına uyum sağlayamayan kadın yöneticiler kendilerine verilen sorumlulukları verimli bir şekilde yerine getirememektedirler. Bu durum sonucunda çalıştıkları işletmede istenmeyen bir takım olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaya başlamaktadır.

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

- Maliyetlerin fazlalaşması
- İş devamsızlığında yüksek artış
- Hizmet ve verimlilik kalitesinde düşme
- Yüksek işgücü devri olarak sıralamıştır.

3.6.2.1. Maliyetlerin Fazlalaşması

Bir çalışanın gönüllü ya da gönülsüz bir şekilde işten ayrılması, işletme açısından bir takım maliyetleri içermektedir. Üst yönetim pozisyonunda çalışan bireylerin işten ayrılmaları işletme açısından maliyeti çok ciddi boyutlarda olmaktadır (Sezen, 2008: 67).

İşten ayrılma maliyetinin hesaplanma süreci oldukça karmaşıktır. Maliyetin miktarı, oluşumu işletmeden işletmeye göre değişiklik göstermektedir. Kendine güveni ve eğitim düzeyi yüksek olan kadın yöneticilerin işten ayrılması hem maddi anlamda hem de manevi anlamda işletmeler için yüksek maliyetlere sebep olmaktadır. İşten ayrılan kadın yöneticinin yerine alınacak olan bireyin aynı düzeye getirilmesi de büyük sorunlara neden olabileceği gibi bu ayrılan kadın yöneticinin rakip firmaya geçmesi de işletmede telafisi zor olan büyük rekabet gücü kayıplarına sebep olabilmektedir. Bu duruma ek olarak diğer kadın yöneticilere de örnek olması birtakım sıkıntıları da ortaya çıkarmaktadır (Çetin, 2011: 96).

3.6.2.2. İş Devamsızlığında Yüksek Artış

Bazı çalışanların işlerini tümüyle terk etmeden belirli bir gün üzerinde geçici olarak işe gelmemeleri durumu iş devamsızlığı olarak adlandırılmaktadır. Eroğlu (2000: 336)'na göre bu durumda, normal şartlarda işe gelmesi gereken çalışanların bir takım sebeplerden dolayı işbaşı yapamamaları ve devamsızlık durumunu alışkanlık haline getirmeleri söz konusu olmaktadır.

Devamsızlık hali; isteksizlik, hastalık gibi birçok sebepten oluşabilmektedir. Ayrıca meslek hastalıkları, iş kazaları, ilgi eksikliği, çalışanın kendisine değer verilmediğini düşünmesi, kötü hava şartları gibi nedenler de işe devamsızlık nedenlerindedir (Keskin, 1998: 150).

Sıralanan özellikler arasında yer alan ilgi eksikliği ve çalışanın kendisine değer verilmediğini düşünmesi kadın yöneticilerin işyerlerinde yaşamış olduğu cinsiyet ayrımcılığı türlerinden iki tanesidir. Cam tavan algısına sebep olan unsurlar, işyerlerinde erkek çalışanlara daha fazla değer verildiğini hissetmelerine neden olmakta ve kadın yöneticilerin işyerlerine gitmeleri konusunda isteksizlik duymalarına yol açmaktadır. Yalnız özellikle de hayati kararların alınacağı bir günde üst yönetim pozisyonunda yer alan kadın yöneticilerin devamsızlık yapması ciddi sorunlara ve işlerinde aksamasına neden olabilecektir (Çetin, 2011: 96).

3.6.2.3. Hizmet ve Verimlilik Kalitesinde Düşme

Müşterilerin ihtiyaçlarının karşılayacak mal ve hizmetlerin üretilmesi, işletmenin faaliyet verimliliğinin yükseltilmesi ve etkin bir maliyet kontrolü ile maliyetlerin azaltılmasında kalite; stratejik bir araç olarak kalite görülmektedir (Murat ve Çelik, 2007: 2).

Verimlilik; elde mevcut bulunan kaynakların etkin bir şekilde kullanımını ifade ederken, kalite ise; verimlilikte kullanılan mevcut kaynakların etkinliğinin devamlı olmasını ifade etmektedir. Yapılan araştırmalar işletmelerin hizmet kalitelerinin ve verimliliklerinin çalışanların, moral, motivasyon ve iş tatminleri ile doğru orantılı olduğu, kadınlara yönelik olan cam tavan engelinin kadın çalışanların işten ayrılmalarına da sebep olduğu görülmüştür (Günden, 2010:34). Bunun sonucunda yeni işe alınacak olan bireyin belli bir eğitim sürecinden geçmesi ve çalışanların yapmış oldukları hatalar, öteki çalışanlar ile uyum sağlama sorunları ayrıca çalışanların morallerinin bozulması gibi sıkıntılar sebebiyle hizmet ve verimlilik kalitesinde yaşanan kayıplar işletme içerisindeki cam tavan engellerinin birer sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Sezen, 2008:65).

3.6.2.4. Yüksek İşgücü Devri

Çalışanlar tecrübe kazandıkça daha garanti olan, uzun süreli kalabilecekleri ve kariyer ilerlemelerinde yarar sağlayabilecek işlerde çalışmak istemektedirler. Büyük ölçekli ve sermayesi güçlü olan işletmeler daha çok iş güvencesi ve sosyal güvence veren işletmelerdir. Tecrübeli olan çalışana verilen değerin yalnızca iş güvencesi ve sosyal güvencenin olduğu işletmelerde daha belli bir şekilde yansımaktadır. Tecrübeli çalışanları işgücü devri yüksek olan işletmelerde tutmaya çalışmak daha zor olmaktadır. İşletmelerin, çalıştırdıkları kalifiye elemanların talep ve isteklerini karşılayamamaları sebebiyle, daha genç olan çalışanlarla ise, yeni başlayanları çalıştırdıkları görülmektedir. Bir süre sonra tecrübe kazanan çalışanların daha iyi imkân ve fırsatlar sunan işletmelere veya diğer sektörlere geçmeleri kaçınılmazdır. Bu durumda da işletmelerin uğradıkları zararlar önemli düzeylere ulaşmaktadır (Tütüncü ve Demir, 2002: 76).

İşletmelerden ayrılan her çalışan yerine yeni bir çalışan alınmadığı zaman diğer çalışanlara ek sorumluluk ve ağır bir iş yükü getirmektedir. Bu durumda ise ağır iş yüküne dayanamayan çalışan işi bırakmak isteyecektir. İşe yeni alınan çalışan ise eğitim ve alışma süreci geçirmesi gerekmektedir (Çetin, 2011: 95).

Çalışanların işten ayrılması diğer çalışanların da işten ayrılmalarında sürükleyici bir etki yaratmaktadır. Ayrılan çalışanın yeni girmiş olduğu işyerinde bulunan iş olanakları için ayrıldığı işletmedeki arkadaşlarını işten ayrılmaları için ikna etmeye çalışması başlıca sebeplerdendir. Yani bir çalışanın işten ayrılması çalışan devri üzerinde önemli bir sinerji yaratmaktadır (Dess ve Shaw, 2001: 450; Akt. Sezen, 2008: 64).

4. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ KAVRAMI

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).Psikolojik sözleşme ihlali kavramından önce psikolojik sözleşme kavramı ile normal iş sözleşmesi arasındaki fark incelenecektir. Daha sonra ise kavramın özelliklerine, oluşumuna, yararlarına ve sonuçlarına değinilecektir.

4.1. Psikolojik Sözleşme Kavramı ve Tanımı

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 çalışanın 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 tartışılmasının 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).

4.2. Psikolojik Sözleşmenin Önemi ve Yararları

Artan rekabetle beraber dünya pazarlarında, geleneksel istihdam ilişkileri de değişmeye başlamış, büyük işten çıkarmalar, işletmelerin küçülmeye gitmesi gibi birçok uygulama çalışanların hayal kırıklıklarına uğramalarına neden olmaya başlamıştır. Bu durum sonucunda çalışanlar düşük iş hissettikleri, işletmeye olan katılımlarının ve bağlılıklarının düşmesi gibi negatif sonuçlar ortaya çıkmıştır (Tüz ve Altıntaş, 2001: 717). Psikolojik sözleşme kavramı bu açıdan modern istihdam ilişkilerinin açıklanmasında ve anlaşılmasında kullanılmaya başlanmıştır (Demiral, 2008: 41).

Rousseau (2004: 120)'ya göre; işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmelerinde ve hedeflerindeki misyonu gerçekleştirebilmelerinde çalışanların işletmenin amaçlarına uygun davranmalarının sağlanması önemli bir faktördür. Bunu sağlayabilmek için de çalışanların işletmenin amaçlarını gerçekleştirmelerine katkıda bulunurlarken bir yandan da kendi kişisel amaçlarına da ulaşabileceklerini algılamaları gerekmektedir (Eroğlu, 1998: 248). Bu algılama da psikolojik sözleşmenin yaşadığımız dönemde önem kazandığını göstermektedir.

Psikolojik sözleşmeye önem vermenin; bireysel refahı sağlamak, insanlara değer katmak ve kurumun da refahını sağlamanın üç temel sebebi bulunmaktadır. Bu sebepler; bireyleri anlamak ve nasıl davranacaklarını tahmin edebilmek, bireyleri işyerinde kalmalarını sağlamak, stratejik iş hedefleri ile müşteriler hakkında çalışanları aynı seviyeye getirmek olarak sıralanmaktadır (Wellin, 2007: 5).

Bireysel özgürlük derecesi psikolojik sözleşmenin oluşturulmasında birinci önemli faktördür. Kişilerin başkaları ile yapmak istedikleri gönüllü sözleşmeler psikolojik sözleşmeleri oluşturmaktadır. Rousseau ve Schalk (2000: 14)'a göre psikolojik sözleşmenin oluşumu işletmenin yeteneğine ve kişisel seçim derecesine bağlı olmaktadır. Wellin (2007: 6)'e göre kişisel olarak anlaşmanın yararı; bireyleri ve onların tutumlarını daha iyi anlamak ve farklı durumlar karşısında nasıl tepkiler verebileceklerini tahmin edebilmelerine yardımcı olmaktır.

Minimum düzeyde sosyal istikrar, psikolojik sözleşme yapabilmek için ikinci önemli faktördür. İşletme sahibi ve çalışan niyet ve sözlerini tutmaları için, gelecek ile alakalı anlaşmalar imzalamadan önce bir güven ortamı oluşturmak istemektedirler. Örnek olarak; kısa vadeli çalışan-işletme sahibi ilişkilerinin daha ağır bastığı Doğu Avrupa ülkelerindeki gibi, geçiş ekonomilerinde faaliyet göstermekte olan çoğu işletme inandırıcı ve gerçekçi olmamaktadır (Rousseau ve Schalk, 2000: 14).

Psikolojik sözleşmede taraflar, aldıkları ve verdikleri arasında bir denge kurmaya çalışmaktadırlar. Guest ve arkadaşları yapmış oldukları araştırmada psikolojik sözleşmenin zamanının iş sözleşmelerinin dışında bireylerin adaletle alakalı olan algılarına bağlı olduğunu ortaya koymuşlardır (Guest vd., 1996: 4). Çalışanların işletmenin kendilerine adil olanaklar sunduğuna inanmaları, işletmede çabalarının takdir edildiğini görmeleri ve eşit bir ödüllendirme sisteminin olduğunu görmeleri, karşılığında da sıkı çalışmaları ve işletmenin çıkarlarını korumaya çalışmaları bu duruma örnek olarak verilmektedir (Gouldner, 1960: 163). Sonuç olarak işletmeye bağlılık, iş tatmini ve motivasyon olarak işletmeye ve çalışanlara dönmektedir.

Karşılıklı iki tarafın birbirlerine katkıda bulunmaları sonucunda iyi ilişkiler ortaya çıkmaktadır. Psikolojik sözleşmenin de sağlıklı olması karşılıklı beklentilerin karşılanmış olmasına bağlı olmaktadır. Sözleşmenin tam anlamıyla oluşturulmamış olması halinde, çalışanlarda ve işletmelerde birtakım olumsuz durumlarda yükselme görülmektedir. Dedikodu, performansta azalma, verimsizlik, üretim kalitesinde düşmeler, işten ayrılma, hırsızlık gibi çeşitli disiplin sorunları ortaya çıkabilmektedir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 12-13).

4.3. Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu

Psikolojik sözleşme kişinin iş görüşmesinde yapmış olduğu yazılı, sözlü anlaşma maddelerinin, işletme temsilcilerinin hal ve davranışlarının kişiye yorumlanmasıyla oluşmaya başlamaktadır (Türker ve Karcıoğlu, 2010: 8).

Kişisel tecrübelerinin, kişilik özelliklerinin, düşüncelerinin, işletmenin değerlerinin ve sosyal bir takım normların da etkisi ile yorumlanarak, davranışa dönüştürülmesiyle beraber psikolojik sözleşme oluşumunu tamamlamış olmaktadır. Böylece kişi, kendi sınırlı gerçekliği ile psikolojik sözleşmesini oluşturmuş olmaktadır (Türker ve Karcıoğlu, 2010: 14-15). Psikolojik sözleşme sabit olmamakla beraber yaşanan değişim ve gelişimlere göre değişiklik göstermektedir.

Rousseau (1995: 28-33)'ya göre çalışanlar psikolojik sözleşmenin şartlarını üç temel esas ile belirlemektedirler. İlk olarak kişiler işe başvurma aşamasında, iletişimde olduğu diğer bireylerden işletme ile ilgili ikna edici tarzda bilgiler alabilmektedirler. İşe alınma aşamasında, adaylar görüşmecilerden açık veya üzeri kapalı birtakım sözler duyabilmektedirler. İşe alım gerçekleştikten sonra üstleri ya da çalışma arkadaşları, işletme sahibi ile çalışan arasında var olan yükümlülükler ve sorumluluklara dair kendi bakış açılarını aktararak kişinin kendi psikolojik sözleşmesinin belirlenebilmesinde rol oynayabilmektedirler. İkinci temel esas olarak, çalışanların üstlerinin ve çalışma arkadaşlarının nasıl davrandığını ve işletme tarafından ne şekilde bir yöntem uygulandığını gözlemlemek, çalışanların kendi sözleşme sorumlulukları hakkında ipuçları elde etmeleri gösterilmektedir. Üçüncü temel esas ise; işletme, çalışanların psikolojik sözleşmelerinin oluşturulmasında önemli bir rol oynayan ek olanaklar, resmi ücret, performans değerlendirmeleri ve işletmenin misyonunu içeren alan yazını ile çalışan bireylere bu sözleşmeyi oluşturmada yapısal olarak belirtiler sunmaktadır. Bu süreç boyunca çalışan, farklı şekillerde toplamış olduğu bilgilere göre kendi psikolojik sözleşmesini kabataslak oluşturmaya başlamakla beraber, işletme içi kaynaklardan da kazanmaya başladığı bilgiler ışığında psikolojik sözleşmesinin maddelerini daha anlaşılır hale getirebilecek, bazı maddeleri silerken bazı maddelere de yenilerini ekleyebilecektir (Tallman, 2001: 24).

Sözleşmeler oluşturulurken ne söylendiğinden ziyade daha çok ne yapıldığına dikkat edilmektedir. Çoğu zaman da ne söylendiğinden daha önemli olan şey nasıl söylendiği olmaktadır. Bu nedenle de psikolojik sözleşmeler, resmi sözleşmelerden ve resmi politikalarından daha gerçekçi olmaktadır (Morrison, 1994: 354).

Psikolojik sözleşme zaman içerisinde farklı sebeplere dayalı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Rousseau (1995)'e göre bu değişim kaynaklandığı yere göre dışsal faktörler ve içsel faktörler olarak ikiye ayrılmaktadır. Çalışanın işletme içerisinde yaşamış olduğu tecrübeler ile psikolojik sözleşmeye yönelik algılarının yorumlanmasına bağlı olarak zaman içerisinde çaba göstermeksizin gerçekleşen değişimler içsel değişim olarak adlandırılmaktadır. Bu değişim tarzı kaçınılmaz bir olgu olarak nitelendirilmektedir. Dönüşüm ve uyum olmak üzere dışsal değişim de iki boyutta incelenmektedir. Çalışanın mevcut olan sözleşmeye kendini uyarlaması uyum boyutu olarak adlandırılmaktadır. Uyum konusu ile ilgili çalışanlar değişimlere tepki vermeyebilirler, bazen de destekleyici bir tavır da gösterebilmektedirler. Sözleşmenin birtakım temel değişikliklere uğraması ise dönüşüm boyutu olmaktadır. Karşılıklı olarak taraflar çıkarlarının zarar gördüğünü düşünerek, dönüşüm konusunda direnç gösterebilmektedirler. Bu gösterilen direncin temel sebebi ise, dönüşümün yeni bir sözleşme oluşturma amacına yönelik olmasından kaynaklanmaktadır (Bedük, 2014: 15).

4.4. Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri

Psikolojik sözleşme, grup ve kişi arasındaki sorunlu konuların özülle uğraşmaktadır. Sözleşmenin kapsamış olduğu konular duygusal yönden yüklü olmasından dolayı dengeli bir biçimde yerine getirilmediği takdirde, güçlü duygusal tepkilerin oluşmasına neden olmaktadır. Bu sebeple psikolojik sözleşmeyi meydana getiren etkenlerin sözleşmenin devamlılığında önemi oldukça büyük olduğu ifade edilmektedir (Saylı, 2002: 55).

Psikolojik sözleşmenin genel özellikleri Dil Şahin (2010:88) tarafından;

- Psikolojik sözleşmeler dinamik bir yapıya sahiptirler.
- Psikolojik sözleşmeler genel anlamda duygusal ağırlığı olan konular ile bağlantılıdır ve ihlal edilmeleri durumunda güçlü duygular ortaya çıkmaktadır.
- Psikolojik sözleşmede taraflar birbirlerine bağımlıdır.
- Psikolojik sözleşme karşılıklı olarak iki tarafında ilişkiye yönelik yükümlülüklerine dair inancını içermektedir.
- Psikolojik sözleşmelerde yükümlülükler genel olarak konuşulmamakta, geçmiş tecrübe ve ilişkilere bağlı olarak gelişmektedir.
- Psikolojik sözleşme öznel algılara dayanmaktadır.
- Psikolojik sözleşmeler psikolojik mesafe gerektirmektedir.
- Psikolojik sözleşmenin yapılması için önemli bir unsur olarak sosyal kararlılık bulunması gerekmektedir. Hem işletme sahibinin hem de çalışanın geleceğe yönelik anlaşmalar yapmadan önce karşısındakinin niyetine ve anlaşmaya uygun davranacağına dair bir güvenin olması gerekmektedir.
- Psikolojik sözleşmeler genel olarak bilişsel ve sosyal özelliklere sahip olmaktadır, şeklinde sıralanmıştır.

Bütün bu özellikler ile beraber, birey üstlenmiş olduğu sosyal rollerle orantılı bir şekilde birden fazla psikolojik sözleşmeye aynı anda dâhil olabilmekte ve çalıştığı işletmede farklı taraflar ile çeşitli psikolojik sözleşmeler yapabilmektedir. Ayrıca bireysel yapılan psikolojik sözleşmeler karşılıklı olarak birbirleri ile uyuşmayabilmekte ve yeterince açık olmayabilmektedir (Dil Şahin, 2012: 88).

4.5. Psikolojik Sözleşmenin İş Sözleşmesi Kavramından Farkı

Sözleşme kavramı Türk Dil Kurumu tarafından, “hukuki sonuç doğurmak amacı ile iki ya da daha fazla kişinin, kuruluşun karşılıklı olarak ve birbirine uygun irade beyanları ile gerçekleşen işlem, akit, kontrat” olarak ifade edilmektedir (TDK, 17.10.2017, www.tdk.gov.tr)

Yapılan diğer bir tanımlamaya göre ise sözleşme kavramı, çalışan ve yönetici arasında yapılan alışveriş anlaşması olarak tanımlanmaktadır (Demirkasımoğlu, 2012: 21).

Hizmete yönelik yasal sözleşme kavramı ile psikolojik sözleşme iş ilişkisinin iki birleşimi olmaktadır. Yasal iş sözleşmeleri, çalışan ve yönetici arasında yasal bir ilişki kuran, çalışanın yönetici için çalışmasını, yöneticinin de çalışana yapılan işin karşılığını vermesini zorunlu kılan sözleşmeler olarak ifade edilmektedir. Psikolojik sözleşmede ise tarafların arasında olan davranışsal ilişkileri kapsamaktadır. İş ilişkisinde söz konusu olan yasal yükümlülükler gözlemlenebilir ve ölçülebilir çıktılar biçiminde olurken, psikolojik beklentiler görülmemekte fakat gerçekte var olmaktadır. Psikolojik

sözleşmeler çalışanların ve işletmelerin beklentilerinin zaman içerisinde değişmesine bağlı olarak sürekli değişmekte, yani dinamik bir özellik göstermektedir (Tipples vd., 2007: 34-35).

Genelde sözleşmeler oluşturulduğu zaman birtakım beklentiler de oluşmaktadır. Yasal olan sözleşmelerde beklentilerin tanımlamaları yapılmalarına rağmen, psikolojik sözleşmelerde beklentiler tam konuşulmamış, ayrıca da sözleşmenin oluşumu daha erken bir tarihe alınmaktadır. Bu duruma göre çalışan ile yönetici birbirleri ile karşılaşmadan önce birbirlerinin sahip olduğu roller ile alakalı belirli tutum ve davranışların beklentisi içine girmektedirler. Dolayısı ile yasal sözleşmeler düzenlenmiş oldukları ya da imzalanmış oldukları tarihte oluşturulmaktadır. Fakat psikolojik sözleşmeler, geçmişten bugüne kadar gelen birtakım beklentiler ışığında taraflar daha bir araya gelmeden önce oluşmaktadır (Dil Şahin, 2012:85).

İş sözleşmesinde taraflar yasal zorunluluklar ve yaptırımlar ile zorlanırken, psikolojik sözleşmede karşılıklı olarak güven ve esnek bir yapı hâkim olmaktadır. Psikolojik sözleşme kişiler arasında değişik algılamalara neden olabiliyorken, iş sözleşmelerinde bu tarz durumlar söz konusu olmamaktadır. Çünkü iş sözleşmelerinde yazılı ve resmi bir sözleşme bulunmaktadır. Yani bütün herkes için aynı kuralların geçerli olduğu bir sözleşme bulunmaktadır. Psikolojik sözleşmede ise bu durum, algılama düzeyinde çalışanlar arasında değişiklik gösterebilmektedir (Keser, 2002: 11).

Tablo 4.1’de psikolojik sözleşme ile iş sözleşmeleri arasındaki farklar özet halinde gösterilmektedir:

Tablo 4.1. Psikolojik Sözleşme ve İş Sözleşmesi Farklılıkları (Kolb vd, 1974:8)

Psikolojik Sözleşme	İş Sözleşmesi
• Onaya bağlı olmayan sözlü sözleşmedir.	• Onaya bağlı, yazılı sözleşmedir.
• İnfomal ve karşılıklı olarak duygusal ilişkilere dayanır.	• Formel ilişkileri ifade eder ve kurallara dayanır.
• Yasal yaptırımları yoktur, gayri resmi bir süreçte ilerler.	• Yasal yaptırımlar vardır.
• Sorumluluklar ve görevler belirtilmez.	• Bütün sorumluluklar ve görevler belirtilir.
• Gizli bir sözleşmedir.	• Gizli olmayan bir sözleşmedir.
• Davranışları belirleyen sözleşmedir.	• Her şey açık ve net bir şekilde belirtilir.

Psikolojik sözleşmeler bazı yönlerden yasal sözleşmelere benzemektedir. Fakat yapı itibariyle daha az biçimseldir, maddeleri de yazılı olarak belirtilmemiştir. Bu sebeple iş sözleşmelerine göre daha az tanımlanmaktadır (Mimaroglu, 2008: 47).

4.6. Psikolojik Sözleşmenin Türleri

Psikolojik sözleşmenin türleri ile ilgili olarak Macneil (1985:484) yapmış olduğu bir araştırmada, psikolojik sözleşmeleri “işlemsel sözleşmeler” ve “ilişkisel sözleşmeler” olarak iki kısımda incelemiştir. Belirli bir zaman sürecinde taraflar arasında gerçekleşen parasal değişimler işlemsel sözleşme olarak adlandırılmaktadır. İlişkisel sözleşme ise, ilişkileri kuran, açık uçlu ve daha belirsiz olan anlaşmalar olarak tanımlanmaktadır. İlişkisel sözleşme türünde uzun süreli iş güvencesi, kariyer gelişimi ve bireysel sorunlarda yardımcı olma gibi unsurlar bulunurken, işlemsel sözleşme türünde ise, performansla bağlı ücret, yüksek maaş gibi şartlar bulunmaktadır (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000:904).

4.6.1. İşlemsel Sözleşme

Ücret ve çalışma arasında olan adil ilişki olarak tanımlanan ve özünde ekonomik değişime dayanan işlemsel sözleşmeler, kısa vadeli, net bir şekilde belirlenmiş, kapalı uçlu olan ve çalışanın işletmeye katkısı sonucunda elde edeceği maddi çıkarlara odaklı, ödül sistemine dayanan sözleşme türü olarak ifade edilmektedir. Bu sözleşme türünde; işletmede ihtiyaç duyulan departmanda mevcut ihtiyaçları karşılamak için özel olgunluğa sahip olan çalışanların kazanılması amaçlanmaktadır. Çalışanlar işlemsel sözleşmede, kendilerini işletme vatandaşı olarak görmek yerine, almış oldukları ücret ile elde ettikleri kişisel çıkarlara daha çok odaklanmaktadır. Yine bu sözleşmede taraflar arasında yakın ilişki bulunmamaktadır. İşlemsel sözleşmede çalışanın sorumlulukları ve yükümlülükleri arasında bulunan sıkı çalışma karşılığında yüksek ücret ve hızlı kariyer gelişimleri gibi ödül alma beklentileri söz konusu olmaktadır. Çalışanda bulunan yeteneklerin kullanılmasına bağlı olduğu için, bireysel katkılar sınırlı olmakta ve esneklik de fazla bulunmamaktadır (Yılmaz,2012: 27).

Rousseau (1995:36) tarafından işlemsel sözleşmenin özellikleri;

- Daha az esnekliğe sahiptir.
- Belirli bir zaman diliminde gerçekleşir.
- Bireyden bireye farklı algılanmaz, nesnel yapıdadır.
- Somut olması sebebiyle üçüncü kişiler tarafından net bir şekilde gözlemlenir.
- Taraflar arasında bağlayıcılığı net ve belirgin şekilde ortaya konulmuştur.
- Özel olarak belirlenen ekonomik şartları içerir.
- Çalışanda var olan kapasiteden yararlanmaya yöneliktir, gelişime dair beklenti yoktur, ek olarak da dar kapsamlıdır, şeklinde sıralanmıştır.

4.6.2. İlişkisel Sözleşme

İlişkisel sözleşmeler, işlemsel sözleşmelerin tam tersi olan, sosyal değişim temelli, maddi ve maddi olmayan çıkarları içeren bir ilişkinin kurulması ve bunun devamı yönündeki algılara dayalı olan açık uçlu sözleşme türü olarak adlandırılmaktadır. İlişki ve zaman diliminin kapsamı daha geniş olmaktadır. Bu sözleşme türüne dayalı olan ilişkilere, işletme sahibi de çalışan da yatırım yapmanın oldukça önemli olduğunu düşünmektedir. Duruma bağlı olarak da belirli bir düzeyde karşılıklı bağımlılık söz konusu olmaktadır. İlişkisel sözleşmeye yönelik beklentilerde yalnızca ekonomik çıkarlar değil aynı zamanda duygusal katılımlar da eşit derecede önemli olmaktadır. Bu sözleşme türü; bağlılık, destek, güven duyma gibi sosyo- duygusal faktörleri kapsamakta ve yapısı gereği olarak değişimlere açık olmaktadır (Yılmaz,2012:27).

Rousseau (1995:36) tarafından ilişkisel sözleşmenin özellikleri;

- Dinamik ve devamlı olarak değişen bir yapıya sahiptir.
- Başlangıç ve bitiş tarihleri kesin olarak belirlenmemiş, ilişki ve zaman dilimi açık uçludur.
- Sözleşme maddeleri örtük ve öznelidir.
- Ekonomik beklentiler dışında duygusal bağlılık oluşumu da önemlidir.
- Çalışanın aile hayatını, kişiliğini de içerir, geniş bir kapsamı vardır, şeklinde sıralanmıştır.

İlişkisel sözleşmeye yönelik beklentilerin karşılanması, işletme ve çalışan açısından karşılıklı olarak bağlılığı arttırarak, işten çıkarma ve ayrılmaları azaltmaktadır. Bu sözleşme türünde kendisine yatırım yapılmış olan çalışan da, o

çalışana yatırım yapmış olan işletme sahibi de ilişkilerinin daha uzun süreli olacağı beklentisini taşımaktadır (Bekaroğlu, 2011: 17).

4.7. Psikolojik Sözleşme İhlali Kavramı

Psikolojik sözleşme ihlali, çalışanların işletme sahiplerinin kendilerine söz vermiş olduğu veya ima etmiş olduğu yükümlülüklerden en az bir tanesini yerine getirmediklerini düşünmeleri sonucunda meydana gelmektedir. Bu ihlaller bazı durumlarda verilen sözlerin tutulmamasıyla da oluşmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlalinde çalışanın ya da işletme sahibinin kendi yükümlülüklerinden birini veya daha fazlasını yerine getirmediğine yönelik olan görüş ifade edilmektedir. Yani bir anlamda çalışanın kendisine vaat edilen ile elde ettiği hakkında bir tutarsızlık olması durumunda ortaya çıkmaktadır. Karşılıklı olarak tarafların üzerlerine düşen sorumlulukları yerine getirip getirmediklerinin karşılaştırılması sürecinin sonucunda eğer ki sözleşmede bir boşluk algılanırsa bu durum “psikolojik sözleşmenin ihlali” olarak nitelendirilmektedir (Morrison ve Robinson, 1997: 231).



Şekil 1. Psikolojik Sözleşme İhlali (Kickul, 2001:290).

Kickul ve Lester (2001: 192) yapmış oldukları çalışmada, psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanların işletme sahiplerinden bekledikleri imkânları elde edememeleri ve çalışanların çıkarlarına ters durumlar sonucunda ortaya çıkmış olduğunu ve bu süreç boyunca yaşanabilecek adaletsizlikler karşısında çalışanların işletmeye karşı olumsuz tepkiler verebileceklerini ileri sürmüşlerdir.

Psikolojik sözleşmenin sorumluluklarının karşılanması, işletme sahibinin çalışana değer verdiğinin bir göstergesi olmaktadır. Bu durum da çalışanın olumlu davranışlar sergilemesini sağlamaktadır. Psikolojik sözleşme, çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen önemli bir anahtar faktördür. Çünkü işletme çalışanlarına iyi davrandığı zaman ve psikolojik sözleşmeyi yerinde uyguladığında çalışanlar, işletmenin faaliyetlerini etkin şekilde sürdürebilmelerine katkı sağlayacaklardır (Raja vd., 2004: 351).

Sözleşmenin ihlali durumunda, çalışan işletme sahibinin kendisine vermiş olduğu değeri sorgulamakta ve yönetici-çalışan ilişkisinin sürekli olmadığını düşünmektedir. Çalışan sözleşmenin ihlal edilmiş olduğunu işletmedeki iş hayatının başlarında algıladığı zaman, işletme hakkında daha eleştirel olmakta, ayrıca işi ile ilgili alınan kararları daha olumsuz olarak nitelendirmektedir (Lester vd., 2007: 205).

Psikolojik sözleşme ihlali, çalışanın işletmeye karşı olan güvenini azaltır, bu durum da çalışmaların işletmeye sağladığı katkıyı azaltmalarına neden olmaktadır. Eğer

ki taraflar birbirlerine verdikleri sözleri tutmazsa bu durum çalışanlarda güven kaybına sebep olur ve ilişkiye yatırım yapmayı bırakma ihtiyacı duyarlar (Mimaroğlu, 2008: 68).

4.8. 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 Ücretler:** Verileceği vaat edilen ücretler ile çalışanlara ödenen ücretler arasında tutarsızlık olması.
- **Eğitim ve Geliştirme:** Çalışanlara vaat edilen kadar eğitimin verilmemesi veya hiç eğitim imkânı 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.
- **Ödüllendirme:** 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.

4.9. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Nedenleri

Psikolojik sözleşme ihlalinde karşılanmamış beklentiler ve eşitsizlik algıları 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 şartları altında bir ücret alıyorsa, hayal kırıklığı yaşar ve kendisine haksızlık yapıldığını düşünür, öfke dolu kırıcı 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 şeyi (ücret, 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-çalışan arasında olan ilişkide güvenin düşük olması,
- Yönetici-çalışan arasında olan ilişkide iletişimin kötü olması,
- Yönetici-çalışan 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 çıkarlara 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.

4.10. 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 2: 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). Tersine 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 yönelmektedirler. 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 getirmediğinde, 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 ilişkiyel 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 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 (Robinson ve Rousseau, 1994: 247).

5. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNİN CAM TAVAN SENDROMUNA ETKİSİ: KAHRAMANMARAŞ İLİNDE ÖZEL GÜVENLİK ŞİRKETİNDE BİR UYGULAMA

Bu bölümde, araştırmanın metodolojisi (yöntemi) ile ilgili bilgilere yer verilecektir.

5.1. Araştırmanın Metodolojisi

Bu kısımda araştırmanın amacı, kapsamı, veri toplama araçları ve yöntemi, araştırmanın modeli ve hipotezleri konularına yer verilmiştir.

5.1.1. 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.

5.1.2. 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 nin niteliğini araştırmacının amacı belirlemektedir. Ana kütle yi temsil gücü yüksek olan bir örneklem grubundan veri almak edinilen bilgilerin genellendirilebilme düzeyini de arttırmaktadır. Araştırma probleminin incelenebilmesi için ana kütle nin varlığı ve bu ana kütle den seçilen örneklem in ana kütle yi temsil etmesi gerekmektedir. Örneklem kavramı da, mevcut olan ana kütle den seçilen, araştırma problemlerini çözecek verilerin elde edilmesini sağlayan, ana kütle yi temsil eden, ana kütle nin alt parçası olarak ifade edilmektedir. Ana kütle nin 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.

5.1.3. Veri Toplama Aracı ve Araştırma Yöntemi

Bu bölümde araştırma olarak kullanılan ölçeklere dair bilgiler ve araştırma yönteminden bahsedilecektir.

5.1.3.1. 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.

5.1.3.1.1. 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.

5.1.3.1.2. 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.

5.1.3.2. Araştırma Yöntemi

İlk olarak konu ile ilgili literatür taraması yapılarak araştırmanın temeli oluşturulduktan sonra kavramlara yönelik ölçekler belirlenmiştir. İki farklı ölçeğin yer aldığı anket formundaki soru önermelerinde 5'li Likert yöntemi ile hazırlanmıştır. Ölçekte "1-Kesinlikle katılmıyorum", "2-Katılmıyorum", "3-Kararsızım", "4-

Katılıyorum” ve “5-Kesinlikle katılıyorum” şeklinde kodlanmıştır. Ayrıca araştırma ölçeği içerisinde ek olarak katılımcıların “cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki deneyim ve eğitim” gibi demografik özelliklerini tespit etmek amacıyla nominal ve ordinal şekilde sorulara da yer verilmiştir. Ardından ise sıra ile psikolojik sözleşme ihlali ve cam tavan sendromu ile ilgili anket sorularını cevaplamaları istenmiştir.

5.1.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma konusuna bağlı olarak kurgulanan hipotezler aşağıda yer almaktadır:

Hipotez₁: Psikolojik sözleşme ihlali algısı ile cam tavan sendromu algılamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez₂: Psikolojik sözleşme ihlali algısının cam tavan sendromu algılamaları üzerinde bir etkisi vardır.

Hipotez₃: Katılımcıların demografik özellikleri psikolojik sözleşme ihlali algılamaları ve cam tavan sendromu algılamaları üzerinde anlamlı bir farklılık gösterir.

Hipotez_{3.1}: Katılımcıların demografik özellikleri ile psikolojik sözleşme ihlali algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez_{3.1.a}: Katılımcıların kıdemleri ile psikolojik sözleşme ihlali algılamaları arasında pozitif yönlü anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez_{3.1.b}: Katılımcıların mesleki deneyimleri ile psikolojik sözleşme ihlali algılamaları arasında pozitif yönlü anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez_{3.1.c}: Katılımcıların medeni durumları ile psikolojik sözleşme ihlali algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez_{3.1.d}: Katılımcıların eğitim durumları ile psikolojik sözleşme ihlali algılamaları arasında pozitif yönlü anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez_{3.1.e}: Katılımcıların cinsiyetleri ile psikolojik sözleşme ihlali algılamaları arasında pozitif yönlü anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez_{3.1.f}: Katılımcıların yaşları ile psikolojik sözleşme ihlali algılamaları arasında pozitif yönlü anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez_{3.2}: Katılımcıların demografik özellikleri ile cam tavan sendromu algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez_{3.2.a}: Katılımcıların kıdemleri ile cam tavan sendromu algılamaları arasında pozitif yönlü anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez_{3.2.b}: Katılımcıların mesleki deneyimleri ile cam tavan sendromu algılamaları arasında pozitif yönlü anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez_{3.2.c}: Katılımcıların medeni durumları ile cam tavan sendromu algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

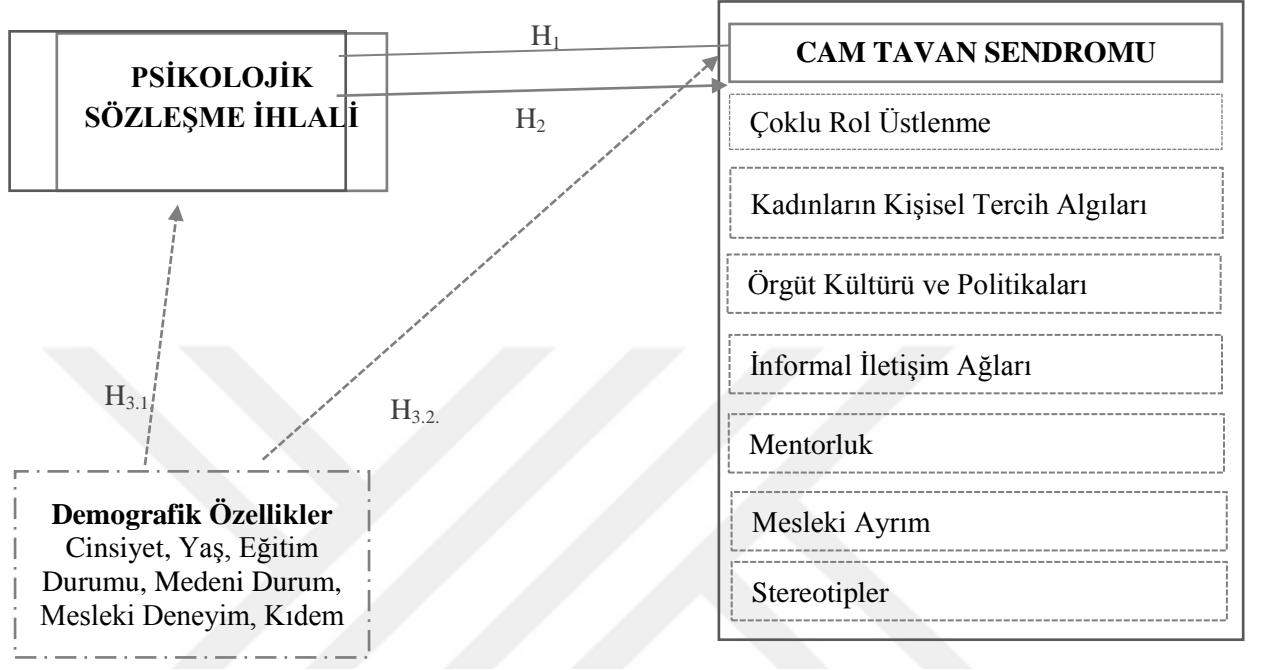
Hipotez_{3.2.d}: Katılımcıların eğitim durumları ile cam tavan sendromu algılamaları arasında pozitif yönlü anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez_{3.2.e}: Katılımcıların cinsiyetleri ile cam tavan sendromu algılamaları arasında pozitif yönlü anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez_{3.2.f}: Katılımcıların yaşları ile cam tavan sendromu algılamaları arasında pozitif yönlü anlamlı bir farklılık vardır.

5.1.5. Araştırmanın Modeli

Çalışmamıza ait araştırma modeli şekil 3’de sunulmuştur.



Şekil 3: Araştırmanın Modeli

6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

6.1. Demografik Değişkenlere Yönelik Bulgular

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

Tablo 6.1. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Sayı	Oran %
Erkek	208	72,5
Kadın	79	27,5
Toplam	287	100,0

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. Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı

Yaş	Sayı	Oran %
18-24 yaş	69	24
25-34 yaş	139	48,4
35-44 yaş	59	20,6
45-54 yaş	18	6,3
55 yaş ve üzeri	2	,7
Toplam	287	100,0

Tablo 6.2’de görüldüğü üzere katılımcıların beş farklı yaş grubuna ayrıldığı görülmektedir. Örnekleme 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.

Tablo 6.3. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	Sayı	Oran %
Evli	166	57,8
Bekâr	121	42,2

Toplam	287	100,0
--------	-----	-------

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

Tablo 6.4. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Sayı	Oran %
Okur-yazar	5	1,7
İlköğretim	28	9,8
Lise	171	59,6
Yüksekokul	57	19,9
Lisans	21	7,3
Lisansüstü	5	1,7
Toplam	287	100

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.

Tablo 6.5. Katılımcıların Mesleki Deneyimlerine Göre Dağılımı

Mesleki Deneyim	Sayı	Oran %
0-5 yıl	178	62,0
6-10 yıl	94	32,8
11 yıl ve üzeri	15	5,2
Toplam	287	100,0

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 11 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.

Tablo 6.6 Katılımcıların Kurumdaki Kıdem Durumlarına Göre Dağılımı

Toplam Tecrübe	Sayı	Oran %
0-5 yıl	245	85,4
6-10 yıl	38	13,2
11 yıl ve üzeri	4	1,2

Toplam	287	100,0
--------	-----	-------

Katılımcılar çalışmakta oldukları bu kurumda kaç yıldır bulduklarını öğrenmeye yönelik kıdem bilgileri incelendiğinde %85,4'ünün (245 kişi) 0 – 5 yıl aralığında kıdeme, %13,2'sinin (38 kişi) 6 – 10 yıl aralığında kıdeme ve %,2'sinin (4 kişi) 11 yıl ve üzerinde kıdeme sahip oldukları görülmektedir. Tablo 6.6.'da görüldüğü üzere katılımcıların %85,4'ü kadar büyük bir kısmı buldukları kurumda 6 yıldan daha az süredir çalışmaktadır.

6.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlilik Bulguları

Araştırmada söz konusu olan ölçeklerin yapısal geçerliliğini tespit edebilmek ve doğrulayıcı faktör analizlerini yapabilmek amacıyla elde edilmiş verilerin uygunluğu için Kaiser Meyer Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett Sphericity değerleri incelenmiştir. KMO analiz için örnekleme 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 güvenirliliğinin 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 güvenirlilik 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 güvenirliliğini tespit amacı ile Cronbach Alfa değerine bakılmıştır. Psikolojik sözleşme ihlali ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi ve güvenirlilik bulguları tablo 6.7'de yer almaktadır. Soru önermelerinin aldıkları faktör yükleri tablo 6.8'de sunulmuştur.

Tablo 6.7. Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeğinin KMO ve Barlett Küresellik Testi Sonuçları

	Soru Önerme Aralığı	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Genel Croubach 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 6.8. 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 boyutlandırılmaya 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 6.9'da sunulmuştur.

Tablo 6.9. 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	
İnformal 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:0,000); 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 6.9).

Tablo 6.10. 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 yaşamı 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 işlerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir.	,854
8. Kadınlar başarılı bir yönetici olmak için gerekli yetenek, objektif görüş ve inisiyatife 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
Faktör 3:Örgüt Kültürü ve Politikaları (Varyansı Açıklama Gücü= %39,2) Faktör Yüğü	
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 iş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir.	,677
Faktör 4:İnformal İletişim Ağları (Varyansı Açıklama Gücü= %47,7) Faktör Yüğü	
21. Kadınlar erkek arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabilirler.	,809
22. Erkekler genellikle resmi olmayan kurum dışı ilişkilerin etkisiyle kendi cinslerini kayırmacı davranışlarda bulunurlar.	,801
23. Kadınlar erkek-baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadır.	,837
Faktör 5:Mentorluk (Varyansı Açıklama Gücü= %54,7) Faktör Yüğü	
24. Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.	,940
25. Kurumda mentorluk ilişkisinden kadınlar yeterince yararlanmaktadır.	,943
Faktör 6:Mesleki Ayrım (Varyansı Açıklama Gücü= %59,7) Faktör Yüğü	
26. Aileler kız çocuklarını kadınlara yönelik olduklarını düşündükleri mesleklere yönlentmektedir.	,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
Faktör 7: Stereotipler (Varyansı Açıklama Gücü= %64,2)	Faktör Yüğü
32. Kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağılı değıldirler.	,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.

6.3. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Psikolojik sözleşme ihlali ve cam tavan sendromu ölçeklerinin boyutlarına ilişkin yorumlamaları daha doğru bir şekilde ifade edebilmek için aritmetik ortalamaların incelenmesi gerekmektedir. Bunu da ranj genişliğini ifade ederek ölçekte yer alan Likert tipi soruların kategorize edilmesi gerekmektedir. Bu Likert ölçeğinin aritmetik ortalamaların değerlendirilmesinde; “Aralık Genişliği = Dizi Genişliği (Ranj)/Grup Sayısı” formülünden faydalanarak, $4/5=0,80$ olarak puan aralıkları belirlenmiştir (Tekin, 1996: 34). Buna göre belirlenen puan aralıkları tablo 6.11’de verilmiştir.

Tablo 6.11. Likert Tipi Ölçek İçin Puan Aralıkları

(5) Kesinlikle Katılıyorum	4,21-5,00
(4) Katılıyorum	3,41-4,20
(3) Kararsızım	2,61-3,40
(2) Katılmıyorum	1,81-2,60
(1) Kesinlikle Katılmıyorum	1,00-1,80

Araştırma kapsamındaki cam tavan sendromu değişkenlerine ait tanımlayıcı bulguları tablo 6.12’de sunulmuştur.

Tablo: 6.12. Cam Tavan Sendromu Değişkenin Alt Boyutlarına Yönelik Tanımlayıcı Bulgular

	Alt Boyutlar	N	Min.	Max.	X	S
Cam Tavan Sendromu Değişkeni	Çoklu Rol Üstlenme	287	1,60	5,00	3,4906	,741
	Kadınların Kişisel Tercih Algıları	287	1,86	5,00	3,3041	,603
	Örgüt Kültürü ve Politikaları	287	1,75	5,00	3,2274	,554
	İnformal İletişim Ağları	287	1,00	5,00	3,2474	,744
	Mentorluk	287	1,00	5,00	3,3345	,868
	Mesleki Ayırım	287	1,50	5,00	3,1963	,671
	Stereotipler	287	1,00	5,00	3,1842	,722

Cam tavan sendromu alt boyutlarından Çoklu Rol Üstlenme boyutunun ($X=3,49$, $s=.741$); Kadınların Kişisel Tercih Algıları boyutunun ($X=3,30$, $s=.603$); Örgüt Kültürü ve Politikaları boyutunun ($X=3,22$, $s=.554$); İnformal İletişim Ağları boyutunun ($X=3,24$, $s=.744$); Mentorluk boyutunun ($X=3,33$, $s=.868$); Mesleki Ayırım boyutunun ($X=3,19$, $s=.671$) ve Stereotipler boyutunun ($X=3,18$, $s=.722$) ortalama değerleri incelendiği zaman en yüksek ortalamanın, çoklu rol üstlenme alt boyutuna ve en düşük ortalamanın ise stereotipler alt boyutuna ait olduğu görülebilmektedir.

Araştırma kapsamındaki psikolojik sözleşme ihlali değişkenine ait tanımlayıcı bulguları tablo 6.13’de sunulmuştur.

Tablo: 6.13. Psikolojik Sözleşme İhlali Değişkenine Yönelik Tanımlayıcı Bulgular

		N	Min.	Max.	X	S
Psikolojik Sözleşme İhlali Değişkeni	Psikolojik Sözleşme İhlali	287	1,00	5,00	3,5935	,769

Psikolojik sözleşme ihlalinin ($X=3,59$, $s=.769$) ortalama değere sahip olduğu görülebilmektedir.

6.4. Değişkenler ile Demografik Özellikler Arası Fark Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde örnekleme dâhil olan katılımcıların demografik özelliklerinin “psikolojik sözleşme ihlali” ve “cam tavan sendromu” ölçeğine yönelik algılamalarında farklılık gösterip göstermediğini incelemek için t- testi sonuçlarına ve ANOVA testi sonuçlarına yer verilecektir.

6.4.1. Cinsiyetin Değişkenlere Yönelik Analiz Sonuçları

Tablo 6.14. Cinsiyet ile Psikolojik Sözleşme İhlali Arasındaki Fark Durumu

Cinsiyet	Sayı	X	SS	t	df	p
Erkek	208	3,62	,726	,973	285	,331
Kadın	79	3,52	,873			

** Korelasyon 0.01 anlamlılık düzeyindedir (2-yönlü).

Ankete katılan katılımcıların cinsiyet ile psikolojik sözleşme ihlali değişkeni arasındaki fark durumu incelendiğinde, tablo 6.14’de ifade edildiği gibi katılımcıların

cinsiyetlerine ilişkin psikolojik sözleşme ihlali değişkeni incelenmiş ve cinsiyet ile psikolojik sözleşme ihlali değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı ($t(285) = ,973$; $p > 0,05$) sonucu elde edilmiştir. Cinsiyet ile psikolojik sözleşme ihlali değişkeni algılama düzeylerinin karşılaştırılması için yapılan t-testi sonrasında erkek ve kadın katılımcıların psikolojik sözleşme ihlali değişkeni algılama düzeylerinin farklı olmadığı görülmektedir. Buna göre, erkeklerin psikolojik sözleşme ihlalini algılama düzeyleri ($\bar{X} = 3,62$), ile kadınların psikolojik sözleşme ihlalini algılama ($\bar{X} = 3,52$) düzeyleri arasındaki anlamlı farklılık görülmemektedir.

Tablo 6.15. Cinsiyet ile Cam Tavan Sendromu Arasındaki Fark Durumu

Cinsiyet	Sayı	X	SS	t	df	p
Erkek	208	3,33	,441	4,158	285	,000
Kadın	79	3.10	,381			

Ankete katılan katılımcıların cinsiyet ile cam tavan sendromu değişkeni arasındaki fark durumu incelendiğinde, tablo 6.15'de ifade edildiği gibi katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin cam tavan sendromu değişkeni incelenmiş ve cinsiyet ile cam tavan sendromu değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ($t(285) = 4,158$; $p < 0,05$) sonucu elde edilmiştir. Cinsiyet ile cam tavan sendromu değişkeni algılama düzeylerinin karşılaştırılması için yapılan t-testi sonrasında erkek ve kadın katılımcıların cam tavan sendromu değişkeni algılama düzeylerinin farklı olduğu görülmektedir. Buna göre, erkeklerin cam tavan sendromu algılama düzeyleri ($\bar{X} = 3,33$), ile kadınların cam tavan sendromu algılama ($\bar{X} = 3,10$) düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir.

6.4.2. Medeni Durumun Değişkenlere Yönelik Analiz Sonuçları

Tablo 6.16. Medeni Durum ile Psikolojik Sözleşme İhlali Arasındaki Fark Durumu

Medeni Durum	Sayı	X	SS	t	df	p
Evli	166	3,56	,725	-,685	285	,494
Bekâr	121	3,62	,826			

Ankete katılan katılımcıların medeni durum ile psikolojik sözleşme ihlali değişkeni arasındaki fark durumu incelendiğinde, tablo 6.16'da ifade edildiği gibi katılımcıların medeni durumlarına ilişkin psikolojik sözleşme ihlali değişkeni incelenmiş ve cinsiyet ile psikolojik sözleşme ihlali değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı ($t(285) = -,685$; $p > 0,05$) sonucu elde edilmiştir. Medeni durum ile psikolojik sözleşme ihlali değişkeni algılama düzeylerinin karşılaştırılması için yapılan t-testi sonrasında evli ve bekâr katılımcıların psikolojik sözleşme ihlali değişkeni algılama düzeylerinin farklı olmadığı görülmektedir. Evlilerin psikolojik sözleşme ihlalini algılama düzeyleri ($\bar{X} = 3,56$) ile bekârların psikolojik sözleşme ihlalini algılama ($\bar{X} = 3,62$) düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Tablo 6.17. Medeni Durum ile Cam Tavan Sendromu Arasındaki Fark Durumu

Medeni Durum	Sayı	X	SS	t	df	p
Evli	166	3,26	,452	-,346	285	,726

Bekâr	121	3,28	,418
-------	-----	------	------

Ankete katılan katılımcıların medeni durum ile cam tavan sendromu değişkeni arasındaki fark durumu incelendiğinde, tablo 6.17'de ifade edildiği gibi katılımcıların medeni durumlarına ilişkin cam tavan sendromu değişkeni incelenmiş ve cinsiyet ile cam tavan sendromu değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı ($t(285) = -346$; $p > 0,05$) sonucu elde edilmiştir. Medeni durum ile cam tavan sendromu değişkeni algılama düzeylerinin karşılaştırılması için yapılan t-testi sonrasında evli ve bekâr katılımcıların cam tavan sendromu değişkeni algılama düzeylerinin farklı olmadığı görülmektedir. Evlilerin cam tavan sendromu algılama düzeyleri ($\bar{X}=3,26$) ile bekârların cam tavan sendromu algılama ($\bar{X}=3,28$) düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

6.4.3. Eğitim Düzeylerine İlişkin ANOVA Analizi Sonuçları

Tablo 6.18. Eğitim Durumu ve Psikolojik Sözleşme İhlali Değişkenine Yönelik ANOVA Analizi

		ANOVA				
		Kareler Toplamı	df	Ortalama Medyan	F	Anlamlılık
Psikolojik Sözleşme İhlali	Gruplar Arası	9,791	5	1,958	3,451	,005
	Grup İçi	159,426	281	,567		
	Toplam	169,217	286			

Tablo 6.18'e göre katılımcıların eğitim durumlarının, psikolojik sözleşme ihlali değişkeni üzerindeki fark durumu ifade edilmektedir. Katılımcıların eğitim durumunun psikolojik sözleşme ihlali değişkeninde bir farklılık oluşturup oluşturmadığını ortaya koymak için yapılan ANOVA testi sonucunda elde edilen verilerde, eğitim durumunun psikolojik sözleşme ihlali değişkeni üzerinde ($p=0,005 < 0,05$) düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Tablo 6.19. Eğitim Durumu ve Psikolojik Sözleşme İhlali Değişkenine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

TANIMLAYICI BULGULAR							
		Ortalama için %95 Güven ara.					
	Sayı	Ort.	Stand. Sap.	Alt Sınır	Üst Sınır	En Az	En Çok
Okur-Yazar	5	3,26	,722	2,36	4,16	2,11	3,78
İlköğretim	28	3,28	,754	2,98	3,57	1,33	5,00
Lise	171	3,54	,768	3,42	3,65	1,00	5,00
Yükseköğretim	57	3,74	,653	3,56	3,91	1,78	5,00
Lisans	21	3,96	,922	3,54	4,38	1,00	5,00
Lisansüstü	5	4,20	,371	3,73	4,66	3,67	4,56
Toplam	287	3,59	,769	3,50	3,68	1,00	5,00

Tablo 6.19'a göre katılımcıların eğitim durumları ile psikolojik sözleşme ihlali değişkeninin ifadelerine yönelik veriler incelendiğinde ortalamaların en fazla ($M=4,20$)

lisansüstü eğitimine sahip katılımcılarda en az ise; (M=3,26) okur-yazar düzeye sahip olan katılımcılarda yoğunlaştığı görülmektedir.

Tablo 6.20. Eğitim Durumu ve Cam Tavan Sendromu Değişkenine Yönelik ANOVA Analizi

		ANOVA				
		Kareler Toplamı	df	Ortalama Medyan	F	Anlamlılık
Cam Tavan Sendromu	Gruplar Arası	2,359	5	,472	2,528	,029
	Grup İçi	52,448	281	,187		
	Toplam	54,807	286			

Tablo 6.20'ye göre katılımcıların eğitim durumlarının, cam tavan sendromu değişkeni üzerindeki fark durumu ifade edilmektedir. Katılımcıların eğitim durumunun cam tavan sendromu ihlali değişkeninde bir farklılık oluşturup oluşturmadığını ortaya koymak için yapılan ANOVA testi sonucunda elde edilen verilerde, eğitim durumunun cam tavan sendromu değişkeni üzerinde ($p=0,029 < 0,05$) düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Tablo 6.21. Eğitim Durumu ve Cam Tavan Sendromu Değişkenine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

TANIMLAYICI BULGULAR							
		Ortalama için %95 Güven ara.					
	Sayı	Ort.	Stand. Sap.	Alt Sınır	Üst Sınır	En Az	En Çok
Okur-Yazar	5	3,27	,535	2,61	3,94	2,58	3,82
İlköğretim	28	3,13	,413	2,97	3,29	2,24	4,08
Lise	171	3,28	,436	3,21	3,34	2,42	5,00
Yüksekokul	57	3,29	,465	3,17	3,41	1,95	4,45
Lisans	21	3,17	,291	3,04	3,30	2,74	3,87
Lisansüstü	5	3,83	,357	3,38	4,27	3,32	4,18
Toplam	287	3,27	,437	3,21	3,32	1,95	5,00

Tablo 6.21'e göre katılımcıların eğitim durumları ile cam tavan sendromu değişkeninin ifadelerine yönelik veriler incelendiğinde ortalamaların en fazla (M=3,83) lisansüstü eğitimine sahip katılımcılarda en az ise; (M=3,13) ilköğretim düzeyine sahip olan katılımcılarda yoğunlaştığı görülmektedir.

6.4.4. Mesleki Deneyime İlişkin ANOVA Analizi Sonuçları

Tablo 6.22. Mesleki Deneyim ve Psikolojik Sözleşme İhlali Değişkenine Yönelik ANOVA Analizi

		ANOVA				
		Kareler Toplamı	df	Ortalama Medyan	F	Anlamlılık
Psikolojik Sözleşme	Gruplar Arası	1,048	2	,524	,885	,414
	Grup İçi	168,169	284	,592		

İhlali	Toplam	169,217	286
---------------	--------	---------	-----

Tablo 6.22’de katılımcıların mesleki deneyimlerinin, psikolojik sözleşme ihlali değişkeni üzerindeki fark durumu ifade edilmektedir. Katılımcıların mesleki deneyimi psikolojik sözleşme ihlali değişkeninde bir farklılık oluşturup oluşturmadığını ortaya koymak için yapılan ANOVA testi sonucunda elde edilen verilerde, eğitim durumunun psikolojik sözleşme ihlali değişkeni üzerinde ($p=0,414 >0,05$) düzeyinde anlamlı bir fark oluşturmadığı görülmektedir.

Tablo 6.23. Mesleki Deneyim ve Psikolojik Sözleşme İhlali Değişkenine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

TANIMLAYICI BULGULAR							
Ortalama için %95 Güven ara.							
	Sayı	Ort.	Stand. Sap.	Alt Sınır	Üst Sınır	En Az	En Çok
0-5 yıl	178	3,56	,830	3,43	3,68	1,00	5,00
6-10 yıl	94	3,56	,670	3,53	3,81	1,78	5,00
11 yıl üzeri	15	3,45	,556	3,15	3,76	2,44	4,22
Toplam	287	3,59	,769	3,50	3,68	1,00	5,00

Tablo 6.23’e göre katılımcıların mesleki deneyimleri ile psikolojik sözleşme ihlali değişkeninin ifadelerine yönelik veriler incelendiğinde ortalamaların en fazla ($M=3,56$) 0-10 yıl arasında mesleki deneyime sahip katılımcılarda en az ise; ($M=3,45$) 11 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip olan katılımcılarda yoğunlaştığı görülmektedir.

Tablo 6.24. Mesleki Deneyim ve Cam Tavan Sendromu Değişkenine Yönelik ANOVA Analizi

ANOVA						
		Kareler Toplamı	df	Ortalama Medyan	F	Anlamlılık
Cam Tavan Sendromu	Gruplar Arası	,715	2	,358	1,877	,155
	Grup İçi	54,092	284	,190		
	Toplam	54,807	286			

Tablo 6.24’de katılımcıların mesleki deneyimlerinin, cam tavan sendromu değişkeni üzerindeki fark durumu ifade edilmektedir. Katılımcıların mesleki deneyimi cam tavan sendromu değişkeninde bir farklılık oluşturup oluşturmadığını ortaya koymak için yapılan ANOVA testi sonucunda elde edilen verilerde, eğitim durumunun cam tavan sendromu değişkeni üzerinde ($p=0,155 >0,05$) düzeyinde anlamlı bir fark oluşturmadığı görülmektedir.

Tablo 6.25. Mesleki Deneyim ve Cam Tavan Sendromu Değişkenine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

TANIMLAYICI BULGULAR							
Ortalama için %95 Güven ara.							
	Sayı	Ort.	Stand. Sap.	Alt Sınır	Üst Sınır	En Az	En Çok
0-5 yıl	178	3,24	,429	3,18	3,30	2,24	4,45
6-10 yıl	94	3,33	,449	3,24	3,42	1,95	5,00
11 yıl üzeri	15	3,16	,442	2,91	3,40	2,29	4,26
Toplam	287	3,27	,437	3,21	3,32	1,95	5,00

Tablo 6.25'e göre katılımcıların mesleki deneyimleri ile cam tavan sendromu değişkeninin ifadelerine yönelik veriler incelendiğinde ortalamaların en fazla (M=3,33) 6-10 yıl arasında mesleki deneyime sahip katılımcılarda en az ise; (M=3,16) 11 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip olan katılımcılarda yoğunlaştığı görülmektedir.

6.4.5. Yaşa İlişkin ANOVA Analizi Sonuçları

Tablo 6.26. Yaş ve Psikolojik Sözleşme İhlali Değişkenine Yönelik ANOVA Analizi

ANOVA						
		Kareler Toplamı	df	Ortalama Medyan	F	Anlamlılık
Psikolojik Sözleşme İhlali	Gruplar Arası	1,026	4	,257	,430	,787
	Grup İçi	168,190	282	,596		
	Toplam	169,217	286			

Tablo 6.26'da katılımcıların yaşları ile psikolojik sözleşme ihlali değişkeni üzerindeki fark durumu ifade edilmektedir. Katılımcıların yaşları psikolojik sözleşme ihlali değişkeninde bir farklılık oluşturup oluşturmadığını ortaya koymak için yapılan ANOVA testi sonucunda elde edilen verilerde, yaşların psikolojik sözleşme ihlali değişkeni üzerinde ($p=0,787 >0,05$) düzeyinde anlamlı bir fark oluşturmadığı görülmektedir.

Tablo 6.27. Yaş ve Psikolojik Sözleşme İhlali Değişkenine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

TANIMLAYICI BULGULAR							
Ortalama için %95 Güven ara.							
	Sayı	Ort.	Stand. Sap.	Alt Sınır	Üst Sınır	En Az	En Çok
18-24	69	3,57	,834	3,36	3,77	2,21	3,41
25-34	139	3,57	,789	3,44	3,70	1,79	4,00
35-44	59	3,67	,652	3,50	3,84	2,31	3,72

45-54	18	3,51	,770	3,13	3,90	2,72	3,79
55 ve üzeri	2	4,05	,235	1,93	6,17	2,79	3,52
Toplam	287	3,59	,769	3,50	3,68	1,79	4,00

Tablo 6.27'ye göre katılımcıların yaşları ile psikolojik sözleşme ihlali değişkenine yönelik veriler incelendiğinde ortalamaların en fazla (M=4,05) 55 ve üzeri yaş aralığında olan katılımcılar en az ise; (M=3,51) 45-54 yaş aralığında olan katılımcılarda yoğunlaştığı görülmektedir.

Tablo 6.28. Yaş ve Cam Tavan Sendromu Değişkenine Yönelik ANOVA Analizi

		ANOVA				
		Kareler Toplamı	df	Ortalama Medyan	F	Anlamlılık
Cam Tavan Sendromu	Gruplar Arası	,797	4	,199	1,040	,387
	Grup İçi	54,010	282	,192		
	Toplam	54,807	286			

Tablo 6.28'de katılımcıların yaşları ile cam tavan sendromu değişkeni üzerindeki fark durumu ifade edilmektedir. Katılımcıların yaşları cam tavan sendromu değişkeninde bir farklılık oluşturup oluşturmadığını ortaya koymak için yapılan ANOVA testi sonucunda elde edilen verilerde, yaşların cam tavan sendromu değişkeni üzerinde ($p=0,387>0,05$) düzeyinde anlamlı bir fark oluşturmadığı görülmektedir.

Tablo 6.29. Yaş ve Cam Tavan Sendromu Değişkenine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

TANIMLAYICI BULGULAR							
		Ortalama için %95 Güven ara.					
	Sayı	Ort.	Stand. Sap.	Alt Sınır	Üst Sınır	En Az	En Çok
18-24	69	3,35	,405	3,26	3,45	2,42	4,18
25-34	139	3,23	,444	3,16	3,31	2,24	5,00
35-44	59	3,24	,434	3,13	3,35	1,95	4,26
45-54	18	3,25	,518	2,99	3,51	2,29	4,34
55 ve üzeri	2	3,43	,204	1,59	5,27	3,29	3,58
Toplam	287	3,27	,437	3,21	3,32	1,95	5,00

Tablo 6.29'a göre katılımcıların yaşları ile cam tavan sendromu değişkenine yönelik veriler incelendiğinde ortalamaların en fazla (M=3,43) 55 ve üzeri yaş aralığında olan katılımcılar en az ise; (M=3,23) 25-34 yaş aralığında olan katılımcılarda yoğunlaştığı görülmektedir.

6.4.6. Kıdeme İlişkin ANOVA Analizi Sonuçları

Tablo 6.30. Kıdem ve Psikolojik Sözleşme İhlali Değişkenine Yönelik ANOVA Analizi

		ANOVA				
		Kareler Toplamı	df	Ortalama Medyan	F	Anlamlılık
Psikolojik Sözleşme İhlali	Gruplar Arası	,010	2	,005	,008	,992
	Grup İçi	169,207	284	,596		
	Toplam	169,217	286			

Tablo 6.30’da katılımcıların kıdemleri ile psikolojik sözleşme ihlali değişkeni üzerindeki fark durumu ifade edilmektedir. Katılımcıların kıdemlerinin psikolojik sözleşme ihlali değişkeninde bir farklılık oluşturup oluşturmadığını ortaya koymak için yapılan ANOVA testi sonucunda elde edilen verilerde, kıdemlerin psikolojik sözleşme ihlali değişkeni üzerinde ($p=0,992 >0,05$) düzeyinde anlamlı bir fark oluşturmadığı görülmektedir.

Tablo 6.31. Kıdem ve Psikolojik Sözleşme İhlali Değişkenine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

TANIMLAYICI BULGULAR							
		Ortalama için %95 Güven ara.					
	Sayı	Ort.	Stand. Sap.	Alt Sınır	Üst Sınır	En Az	En Çok
0-5 yıl	245	3,59	,768	3,49	3,68	1,00	5,00
6-10 yıl	38	3,60	,817	3,33	3,87	1,67	4,89
11 yıl üzeri	4	3,58	,378	2,98	4,18	3,11	3,89
Toplam	287	3,59	,769	3,50	3,68	1,00	5,00

Tablo 6.31’e göre katılımcıların kıdemleri ile psikolojik sözleşme ihlali değişkeninin ifadelerine yönelik veriler incelendiğinde ortalamaların en fazla ($M=3,60$) 6-10 yıl arasında kıdeme sahip katılımcılarda en az ise; ($M=3,58$) 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan katılımcılarda yoğunlaştığı görülmektedir.

Tablo 6.32. Kıdem ve Cam Tavan Sendromu Değişkenine Yönelik ANOVA Analizi

		ANOVA				
		Kareler Toplamı	df	Ortalama Medyan	F	Anlamlılık
Cam Tavan Sendromu	Gruplar Arası	,592	2	,296	1,551	,214
	Grup İçi	54,215	284	,191		
	Toplam	54,807	286			

Tablo 6.32’de katılımcıların kıdemleri ile cam tavan sendromu değişkeni üzerindeki fark durumu ifade edilmektedir. Katılımcıların kıdemlerinin cam tavan sendromu değişkeninde bir farklılık oluşturup oluşturmadığını ortaya koymak için yapılan ANOVA testi sonucunda elde edilen verilerde, kıdemlerin cam tavan sendromu

değişkeni üzerinde ($p=0,214 >0,05$) düzeyinde anlamlı bir fark oluşturmadığı görülmektedir.

Tablo 6.33. Kıdem ve Cam Tavan Sendromu Değişkenine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

TANIMLAYICI BULGULAR							
Ortalama için %95 Güven ara.							
	Sayı	Ort.	Stand. Sap.	Alt Sınır	Üst Sınır	En Az	En Çok
0-5 yıl	245	3,25	,425	3,19	3,30	2,24	5,00
6-10 yıl	38	3,37	,508	3,20	3,54	1,95	4,39
11 yıl üzeri	4	3,41	,366	2,83	3,99	3,03	3,84
Toplam	287	3,27	,437	3,21	3,32	1,95	5,00

Tablo 6.33'e göre katılımcıların kıdemleri ile cam tavan sendromu değişkenin ifadelerine yönelik veriler incelendiğinde ortalamaların en fazla ($M=3,41$) 11 yıl ve üzeri arasında kıdeme sahip katılımcılarda en az ise; ($M=3,25$) 0-5 yıl kıdeme sahip olan katılımcılarda yoğunlaştığı görülmektedir.

6.5. 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	Pearson Corr.	,303**	1						

	Tercih Algıları (2)	Sig.(2-tailed)	,000							
	Örgüt Kültürü ve Politikaları (3)	Pearson Corr.	,229**	,446**	1					
		Sig.(2-tailed)	,000	,000						
	İnformel 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 (1)	Pearson Corr.	,251**	,303**	,265**	,306**	,270**	,178**	,201**	1
		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.

İnformel iletişim ağları algısı ile çoklu rol üstlenme algısı arasındaki ilişkiye baktığımızda ($p=0,000<0,01$) bulunmuş ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. İnformel 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.

İnformel iletişim ağları algısı ile kadınların kişisel tercih algısı arasındaki ilişkiye baktığımızda ($p=0,000<0,01$) bulunmuş ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. İnformel 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. İnceleme 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.

6.6. 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 hipotez₂’i test etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgulara Tablo 6.35’de yer verilmiştir.

Tablo 6.35. Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Katsayı		Anlamlılık
	Beta (β)	t	
Psikolojik Sözleşme İhlali R=,407 ^a R ² = ,166 F= 7,911 p= ,000	,407	4,219	,000
a.Predictors (Contant), Cam Tavan Sendromu Anova ^a :Sig.,000 ^b	Katsayı ^a : Sig.,000 ^b		

Elde edilen bulgular, psikolojik sözleşme ihlali değişkenine yönelik algılamaların, cam tavan sendromu algılamalarını %40,7 [(β =,407), ($p < 0.00$)] (R^2 : ,166; β : ,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 “**H₂**: Psikolojik sözleşme ihlali algısının cam tavan sendromu algılamaları üzerinde bir etkisi vardır” ifadesiyle ortaya atılan hipotezin kabul edildiği görülmektedir.

7. 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 yükselememelerinin 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 ihlali algılama düzeyleri ile kadınların psikolojik sözleşme ihlali 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 ihlali algılama düzeyleri ile bekâr çalışanların psikolojik sözleşme ihlali 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 ihlali 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 6.36. Araştırma Hipotezlerinin Kabul Red Durumu

ARAŞTIRMANIN ANA HİPOTEZLERİ	Kabul/ Red
H ₁ : Psikolojik sözleşme ihlali algısı ile cam tavan sendromu algılamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H ₂ : Psikolojik sözleşme ihlali algısının cam tavan sendromu algılamaları üzerinde bir etkisi vardır.	KABUL
H ₃ : Katılımcıların demografik özellikleri psikolojik sözleşme ihlali algılamaları ve cam tavan sendromu algılamaları üzerinde anlamlı bir farklılık gösterir.	
H _{3.1.} : Katılımcıların demografik özellikleri ile psikolojik sözleşme ihlali algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	
H _{3.1.a.} : Katılımcıların kıdemleri ile psikolojik sözleşme ihlali algılamaları arasında pozitif yönlü anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H _{3.1.b.} : Katılımcıların mesleki deneyimleri ile psikolojik sözleşme ihlali algılamaları arasında pozitif yönlü anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H _{3.1.c.} : Katılımcıların medeni durumları ile psikolojik sözleşme ihlali algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H _{3.1.d.} : Katılımcıların eğitim durumları ile psikolojik sözleşme ihlali algılamaları arasında pozitif yönlü anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H _{3.1.e.} : Katılımcıların cinsiyetleri ile psikolojik sözleşme ihlali algılamaları arasında pozitif yönlü anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H _{3.1.f.} : Katılımcıların yaşları ile psikolojik sözleşme ihlali algılamaları arasında pozitif yönlü anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H _{3.2.} : Katılımcıların demografik özellikleri ile cam tavan sendromu algılamaları arasında pozitif yönlü anlamlı bir farklılık vardır.	
H _{3.2.a.} : Katılımcıların kıdemleri ile cam tavan sendromu algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H _{3.2.b.} : Katılımcıların mesleki deneyimleri ile cam tavan sendromu algılamaları arasında pozitif yönlü anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H _{3.2.c.} : Katılımcıların medeni durumları ile cam tavan sendromu algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H _{3.2.d.} : Katılımcıların eğitim durumları ile cam tavan sendromu algılamaları arasında pozitif yönlü anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H _{3.2.e.} : Katılımcıların cinsiyetleri ile cam tavan sendromu algılamaları arasında pozitif yönlü anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H _{3.2.f.} : Katılımcıların yaşları ile cam tavan sendromu algılamaları arasında pozitif	RED

yönlü anlamlı bir farklılık vardır.

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

- AKDÖL, B. 2009. Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık; İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 181 s.
- AKGÜL, A. ve ÇEVİK, O. 2003. İstatistiksel Analiz Teknikleri, SPSS’te İşletme Yönetimi Uygulamaları, 1. Basım, Emek Ofset, Ankara, 456s.
- AKOĞLAN, M. 1997. Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticiler, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 210 s.
- AKSOY, N. 2012. Koşul Bağımlılıklar Çerçevesinde Örgütlerin Cam Tavan Düzeyinin Sınıflandırılması: Eğitim ve Sağlık Sektörü Karşılaştırmalı Örneği Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Organizasyon Doktora Programı, Doktora Tezi, Ankara, 197 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.
- AKYÜZ, E.N. 2014. Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Ankara Ptt Başmüdürlüğü Örneği, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Aksaray, 126 s.
- ALADAĞ, Ö. 2007. Örgüt Kültürü İle Motivasyon Arasındaki İlişkinin Araştırılması: Eskişehir Sarar A.Ş. Örneği, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 127 s.
- 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.
- ATAY, O. 2009. “GAP Projesinde Özel Sektörlerde Çalışan Kadın Yöneticilerin Yaşadıkları Stres”, Uluslararası-Disiplinler arası Kadın Çalışmaları Kongresi, Sakarya Üniversitesi Yayınları, ss.146-159.
- AYDAĞ, P. 2012. Turizm Sektöründe Cam Tavan Sendromu: Adana ve Hatay İllerindeki 4-5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri ve IATA Üyesi Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Seyahat İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Hatay, 243 s.
- AYDIN, 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., IŞIĞIÇOK, 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.
- BEDÜK, A. 2014. Örgüt Psikolojisi, Atlas Akademi, Konya, 312 s.
- 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.
- BİNGÖL, D. 2006. İnsan Kaynakları Yönetimi (6.Baskı) Arıkan Basım Yayımları Dağıtım Ltd.Şti. İstanbul, 614 s.
- BUDAK, G. 2008. Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- CAN, A. 2011. Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlaline İlişkin Algıları ve Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 98 s.
- CİHANGİROĞLU, N. ve ŞAHİN, B. 2010. Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 6, (11), ss. 1-16
- COYLE-SHAPIRO, J. and KESSLER, I. 2000. Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: a large-scale Survey, Journal of Management Studies, 37,(3), ss. 903-930.
- ÇETİN, E. 2010. Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Psikolojik Sözleşmenin Rolüne İlişkin Bir Araştırma, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 114 s.
- ÇETİNKAYA, F. F. 2014. Hizmet İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kapadokya Bölgesi 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Afyonkarahisar, 219 s.
- ÇOKLUK, Ö., ŞEKERCİOĞLU, G. ve BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. 2012. Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve Lisrel Uygulamaları, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara,424s.
- ÇOLAK, H. ve ERDOST, E., 2013. Örgütlerde Çeşitlilik; Örgütsel Davranış, 14.Baskı.

- DEMİRAL, Ö. 2008. "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma", Niğde Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 198 s.
- DEMİRKASIMOĞLU, N. 2012. "Kamu ve Özel İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmenlerinin Psikolojik Sözleşme Algıları ve İş Çevresine Uyum Düzeyleri ile ilişkisi", Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 237 s.
- DESS, G.G. and SHAW, J.D. 2001. "Voluntary Turnover, Social Capital and Organizational Performans" *Academy of Management Review*, 26, (3), ss. 446-456
- 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. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 228s.
- DREHER, F. G. 2003. "Breaking the Galass Ceiling: The Effects of Sex Ratios and Work-Life Programs on Female Leadership at the Top". *Human Relations*, 56 (5), ss. 541-562
- ERÇEN, Y. E. A. 2008. *Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme*", Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 191s.
- 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.
- EROGLU, F. 2000. *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 5. Baskı, İstanbul, 587 s.
- EROL, E. 2008. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayıncılık
- FALK, E. ve GRIZARD, E. 2005. "The Glass Ceiling Persists: Women Leaders in Communication Companies", *Journal of Media Business Studies*, 2 (1), ss. 23-49.
- FETTAHLIOĞLU, O. Ö., ve ÇELİK A., 2007. *Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*, Genişletilmiş İkinci Baskı, Ankara, Gazi Kitabevi, ss. 261-264.
- GIBSON, D. E. 2004. "Role Models in Career Development: New Directions for Theory and Research", *Journal of Vocational Behavior*, 65, ss. 134-156
- GLORIA, L. S., FARROW, D. L., 1988. "Mentors and Others in Career Development", *Women's Careers: Pathways and Pitfalls*, (Eds: Susanna Rose, Laurie Larwood), Praeger Publishers, New York, ss. 29.
- GOULDNER, A.W. 1960. "The Norm of Reciprocity," *American Sociological Review*, 25, ss. 161- 178.
- GÖKALP, İ. E. 2008. "Türkiye'de Kadın Girişimciler ve Kadın Yöneticiler", Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kırıkkale, 133s.
- 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.

- GUEST, D.E., CONWAY, R., BRINER, R., DICKMANN, M. 1996. The State of the Psychological Contract in Employment Issues in People Management, Report, 16, London, Institute of Personnel Directors, ss. 1-45
- GÜLDAL, D. 2006. "Kadın Yöneticileri Motive ve Demotive Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma", Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana, 125s.
- GÜNDEM, 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.
- HARRELL B. 2012. "Positive Discrimination- Is It an Oxymoron?", <http://riaus.org.au/articles/positive-discrimination-is-it-an-oxymoron/?output=pdf>, (15. 11. 2017).
- HAYES, E. 2001. Factors that facilitate or hinder mentoring in the nurse practitioner preceptor/student relationship, Clinical Excellence for Nurse practitioners, 5,(2), 111 s.
- HOLZER, H., NEUMARK, D., 2005. "Affirmative Action: What Do We Know?", Journal of Policy Analysis and Management, November ss.2.
- 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.
- IBARRA, H., ELY R. ve KOLB, D., 2013. Yükselen Kadınlar: Görünmeyen Engeller, Harvard Business Review, ss. 60-66.
- İMAMOĞLU, D. 2016. Cam Tavan Sendromu İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 113s.
- 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.
- İŞÇİ, E. 2010. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul, 131 s.

- 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.
- KARACAOĞLAN, F. 2014. Otel İşletmelerinde Örgütsel Sinizm Ve Psikolojik Sözleşme İhlali: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 137 s.
- KARCIOĞLU, F. ve TÜRKER, E. 2010. Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24, (2), ss. 121-140.
- KAYA, C. 2009. "Çalışma Yaşamında Kadın İşgücü Sorunları ve Örgütlerin Eğilimleri", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 154 s.
- KESER, A. 2002. Çalışma Yaşamında Farklı Bir Yaklaşım: Psikolojik Akit, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi, 5, (17), ss. 9-13.
- KESKİN, G. 1998. "Örgütsel Stres ve Erzurum'da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Uygulama", *Verimlilik Dergisi*. Mpm Yayınları, (2). ss.141-164
- KEUTHEN, M. 2006. Dikkat Diğer Kadınlar: Kadınlarla Çalışmanın Sırları, Çev. Gül Kızılcıca Yürür, Optimist Yayın ve Dağıtım, İstanbul, 136 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.
- KNUTSON, B. J., ve SCMIDGALL, R. S., 1999. "Dimensions Of The Glass Ceiling In The Hospitality Industry", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, ss.64-75.
- KOCACIK, F. ve GÖKKAYA, B. V., 2005. "Türkiye'de Çalışan Kadınlar ve Sorunları", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (1), ss. 195-217.
- KOLB, D. A., RUBIN, I. M. ve MCLNTYRE, J. M., 1974. *Organizational Psychology, an Experimental Approach*, New Jersey: Prentice Hall, s.422
- KÖKSAL, Y. 2016. Sağlık Çalışanlarının Cam Tavan Sendromuna İlişkin Algılarının İncelenmesi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Samsun, 132 s.
- KSGM, Kadın Statüsü Genel Müdürlüğü, 2008. Politika Dokümanı: Kadın ve Eğitim, Ankara, Eylül, <https://kadininstatusu.aile.gov.tr/> (14.10.2017).
- KULUALP, H. G. 2015. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Cam Tavan Sendromu Engellerini Aşmak. *Kamu-İş*, 4 (1), ss. 99-123.

- 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.
- LAAR, C., BELLE, D., NAOMI, E., RAGHOE, G. 2015. Extending the Queen Bee Effect: How Hindustani Workers Cope with Disadvantage by Distancing the Self from the Group Article first published online.
- 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.
- LOCKWOOD, N. R. 2004. “The Glass Ceiling: Domestic and International Perspective”, *Research Quarterly, Society for Human Resource Management* http://www.shrm.org/research/quarterly/0402glass_essay.asp#1, 14 s.
- LONGO, P., ve STRAEHLEY, C. J., 2008. “Whack! I've Hit The Glass Ceiling! Women's Efforts To Gain Status In Surgery”, *Gender Medicine*, 5 (1), ss.88-100.
- MACNEIL, I. R. 1985. Relational Contract: What We Do and What We Do Not Know. *Wisconsin Law Review*, 3, ss. 483-525.
- 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
- MAYUK, A. 2013. Çalışma Yaşamında Kadın ve Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerde Cam Tavan Sendromunu Önlemeye Yönelik Stratejiler: İstanbul Örneği, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir, 154s.
- MİMAROĞLU, H. 2008. Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana, 201 s.
- 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.
- MURAT. G ve N. ÇELİK 2007. Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi ile Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Değerlendirme: Bartın Örneği”, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 3, Sayı 6, Zonguldak
- OHLOTT, P. J., RUDERMAN, M. N., MCCAULEY, C. D. 1994. Center For Creative Leadership, “Gender Differences in Managers’ Developmental Job Experiences”, *Academy of Management Journal*, 37 (1), ss.46.
- OLAŞ, Ö. 2006. “Kadın Yöneticilerin Çalışma Yaşamında Değişen Karakteristiği Üzerine Bir Saha Çalışması: Sakarya Örneği”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 161 s.

- ÖRÜCÜ, E., KILIÇ, R., KILIÇ, T. 2007. Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği, *Yönetim ve Ekonomi*, 14, (2), ss. 117-135.
- ÖZBEK, M. F. 2011. “Örgüt İçerisindeki Güven ve İşe Yabancılaşma İlişkisinde Örgüte Uyum Sağlamanın Aracı Rolü”. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16 (1), ss. 231-248
- 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.
- ÖZÜNLÜ, D., 2013. Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- PARLAKTUNA, İ., 2010. Türkiye’de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi. *Ege Akademik Bakış*. 10, (4), ss. 1217-1230.
- Pozitif Ayrımcılık Değil, Denge! <https://www.haber3.com/kadin/iste-kadin/pozitif-ayrimcilik-degil-denge-haberi-4834071> (16.09.2017)
- RAGİNS, B. R., TOWNSEND, B., ve MATTİS, 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.
- RAJA, U., JOHNS, G. ve NTALIANİS, F. 2004. The Impact of Personality on Psychological Contracts, *Academy of Management Journal*, 47,(3), ss.350-367.
- 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.
- ROBBINS, S. ve JADGE, T. A., İnci Erdem, (Ed. ve Çev.) Nobel Yayınları, Ankara, ss. 38-68.
- ROBERST, A. 2000. “Mentoring Revisited”, *Mentoring & Tutoring*, 8, (2), ss. 145-170
- 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.
- SAYIN, A. 2007. *Kota El Kitabı: Geçici Özel Önlem Politikası: Kota*, KA-DER, Yalçın Matbaacılık, Ankara, 102 s.
- SAYLI, H. 2002. “Örgütsel Değişimde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Bir Uygulama Örneği”, *Doktora Tezi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 201 s.
- SCHEIN, E.H. 1978. *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Addison-Wesley, Reading, MA.

- SCHWARTZ, F. N. 1986. “Yönetici Kadınlar ve Yaşamın Yeni Olguları”, Harvard Business Review - İş ve Yaşam Dengesi, İstanbul, MESS Yayın No.:351, ss.111-133.
- 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 MAİ-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.
- TALLMAN, R. 2001. Needful employees, expectant employers and the development and impact of psychological contract in new employment. Doctoral Dissertation, University of Manitoba, Winnipeg, 207 s.
- TAŞKIN, E., ve ÇETİN, A., 2012. “Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 33, ss. 19 - 34.
- TDK, Büyük Türkçe Sözlük
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.
- TEMEL, A., YAKIN, M., ve MİSCİ, S., 2006. “Örgütsel Cinsiyetlerin Örgütsel Davranışa Yansımaları”, Yönetim ve Ekonomi, 13,(1), ss.27-38.
- TIPPLES, R., KRIVOKAPIC-SKOKO, B. and O’NEILL, G. 2007. University Academics, Psychological Contracts in Australia and New Zealand, New Zealand Journal of Employment Relations, 32, (2), ss. 32-52.
- TOKER, B. 2007. “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 8, (1), İstanbul, ss.92-107.
- TORAMAN, E.B. 2011. Eğitim Örgütlerinde Kadınların Yönetimsel Konuma Yükselmelerinde Cam Tavan Etkisi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Tokat, 103 s.
- 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.

- TÜKELTÜRK, A. Ş., ve PERÇİN, Ş. N., 2009. “Turizm İşletmelerinde Cam Tavan”, Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış, Zeyyat Sabuncuoğlu (Ed.), MKM Yayıncılık, Bursa, ss. 348-364.
- 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.
- TÜTÜNCÜ, Ö. ve DEMİR, M. 2002. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi. Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara, 190s.
- TÜZ, M. ve ALTINTAS, F. Ç. 2001. “Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Psikolojik Sözleşme İhlallerinin İşgören Davranışlarına Olan Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, ss. 717-731.
- ÜÇOK, D.E. 2012. Sinik Tutum ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı Organizational Behavior Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 127 s.
- WELLIN, M. 2007. Managing The Psychological Contract. Hampshire, England: Gouer Publishing Limited, ss. 2-7
- YALIM, D. 2005. “Pozitif Ayrımcılıktan Pozitif Aksiyona” İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler. 3. Baskı, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 289 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.
- ZERENLER, M. 2003. Kriz Dönemlerinde İşletmelerde Üretim Süreci Esnekliğinin Şirketlerin Performans ve Yaşam Sürelerine Etkileri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya, 470 s.
- ZEYBEK, E. 2010. Kariyer Engelleri ve Cam Tavan: Ankara’da Faaliyet Gösteren 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletme Eğitimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 175 s.
- 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.

EKLER

ANKET FORMU

Değerli katılımcı bu anket ile elde edilecek veriler yüksek lisans tez çalışmasında kullanılacaktır. Bu çalışmanın bilime olan katkısı siz kıymetli katılımcıların doğru ve samimi cevaplarına bağlıdır. Lütfen size en doğru gelen cevaba ait kutucuğu işaretleyiniz. Değerli vaktinizi ayırıp çalışmamızda bizlere yardımcı olduğunuz için teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Ömer Okan FETTAHLIOĞLU
KSÜ. İ.İ.B.F. İşletme Bölümü
ofettahlioglu@hotmail.com

Esra AYZAZ
KSÜ SBE İşletme Anabilim Dalı
esraayaz92@hotmail.com

DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz?

Erkek Kadın

2. Yaşınız?

18-24 25-34 35-44 45-54 55 ve üzeri

3. Medeni durumunuz?

Evli Bekâr

4. Mesleki deneyiminiz?

0 – 5 yıl 6 – 10 yıl 11 ve üzeri yıl

5. Şuan ki iş yerinizde kaç yıldır çalışmaktasınız?

0 – 5 yıl 6 – 10 yıl 11 ve üzeri yıl

6. Eğitim düzeyiniz?

Okur-yazar İlköğretim Lise Yüksekokul Lisans Lisansüstü

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALI ÖLÇEĞİ

1- Kesinlikle Katılmıyorum	2- Katılmıyorum	3- Kararsızım	4- Katılıyorum	5- Kesinlikle Katılıyorum	
1. Çalıştığım kurum, kişisel eğitimim ve gelişimim ile ilgili sözlerini yerine getirmiştir.	1	2	3	4	5
2. Çalıştığım kurum, maaş, kazançlar ve ikramiyeler ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirmiştir.	1	2	3	4	5
3. Çalıştığım kurum, terfi veya yükselme programım hakkındaki sözlerini yerine getirmiştir.	1	2	3	4	5
4. İşimin ve çalıştığım işyerinin yapısı aynen kurumun söz vermiş olduğu gibidir.	1	2	3	4	5
5. Çalıştığım kurum, iş güvenliğimin seviyesini olduğundan farklı göstermemiştir.	1	2	3	4	5
6. Çalıştığım kurum performansla ilgili geribildirim ve değerlendirmeler konusunda verdiği sözlerini yerine getirmiştir.	1	2	3	4	5
7. Çalıştığım kurum, değişim yönetimi sürecinde çalışanların rolünü yeterince takdir etmiştir.	1	2	3	4	5
8. Çalıştığım kurum, sorumluluk alma ve kendimi gösterme fırsatlarım ile ilgili sözlerini yerine getirmiştir.	1	2	3	4	5
9. Çalıştığım kurum, kendisinin ya da çalışanlarının uzmanlığını, çalışma tarzını veya itibarını olduğundan farklı göstermemiştir.	1	2	3	4	5

CAM TAVAN SENDROMU ÖLÇEĞİ

1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Kararsızım 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum					
1. Kadının yeri esinin yanında bulunmak ve iyi bir anne olmaktır.	1	2	3	4	5
2. Ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımı gereklidir.	1	2	3	4	5
3. Çalışma yasamı bir kadının iyi bir anne ve es olmasını önler.	1	2	3	4	5
4. Kadınların evli ya da çocuk sahibi olmaları performanslarını olumsuz yönde etkiler.	1	2	3	4	5
5. Su anda ya da gelecekte çocuk sahibi olma düşüncesi kadınların kariyer hedeflerini sınırlar.	1	2	3	4	5
6. Kadınlar kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptirler.	1	2	3	4	5
7. Kadınlar için işlerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir.	1	2	3	4	5
8. Kadınlar başarılı bir yönetici olmak için gerekli yetenek, objektif görüş ve inisiyatifte sahiptir.	1	2	3	4	5
9. Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu yasarlar.	1	2	3	4	5
10. Üst düzey kadın yöneticiler, kadın olma özelliklerini yitirirler.	1	2	3	4	5
11. Kendine güveni olan kadınlar, üst yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla asarlar.	1	2	3	4	5
12. Kadınlar terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteksizdirler.	1	2	3	4	5
13. Kadınlar, maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.	1	2	3	4	5
14. Üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5
15. Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.	1	2	3	4	5
16. Kadınlar aynı konumdaki erkek çalışanlarla eşit ücret almaktadır.	1	2	3	4	5
17. Kadınlar yönetsel görevlere gelmelerini sağlayacak eğitim fırsatlarından erkeklerle eşit şekilde yararlanmaktadır.	1	2	3	4	5
18. Personel çıkarılması gerektiğinde (kriz döneminde) öncelikle kadınlar isten çıkarılmalıdır.	1	2	3	4	5
19. Kurumda kadın ve erkeklere yönelik eşit performans değerlendirme politikaları mevcuttur.	1	2	3	4	5
20. Kurumda iş yasamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir.	1	2	3	4	5
21. Kadınlar erkek arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabilirler.	1	2	3	4	5
22. Erkekler genellikle resmi olmayan kurum dışı ilişkilerin etkisiyle kendi cinslerini kayıncı davranışlarda bulunurlar.	1	2	3	4	5
23. Kadınlar erkek-baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadır.	1	2	3	4	5
24. Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.	1	2	3	4	5
25. Kurumda mentorluk ilişkisinden kadınlar yeterince yararlanmaktadır.	1	2	3	4	5
26. Aileler kız çocuklarını kadınlara yönelik olduğunu düşündükleri mesleklere yönlendirmektedir.	1	2	3	4	5
27. Kurum içinde görev dağılımı kadın ve erkek için farklılık arz etmektedir.	1	2	3	4	5
28. Kadın çalışanlar mesleklerinde ilerleme konusunda erkeklere göre daha çok çalışmakta ve daha uzun süre beklemektedir.	1	2	3	4	5

29. Üst düzey yönetici kademelerine ulaşmada etkili olan kilit görevlerde, kadınlar yeterince yer almaktadır.	1	2	3	4	5
30. Kadınlar üst düzey yönetici olarak atanmamalıdır.	1	2	3	4	5
31. Erkekler kadınlara göre üst düzey yöneticilik konumuna daha uygundur.	1	2	3	4	5
32. Kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildirlirler.	1	2	3	4	5
33. Kadın yöneticiler hızlı ve mantıksal karar alamazlar.	1	2	3	4	5
34. Kadınlar yöneticilik özelliklerine sahiptir.	1	2	3	4	5
35. Kadınlar is dünyasının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler.	1	2	3	4	5
36. Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.	1	2	3	4	5
37. Kadınlar uzun mesailere, şehirler arası ya da ülkeler arası seyahatlere sıcak bakmazlar.	1	2	3	4	5
38. Kadınların yetenekleri üst düzey yönetici olmaları için sınırlıdır.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı – Soyadı : Esra AYZ
Doğum Yeri ve Tarihi : KAYSERİ - 1992

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Uluslararası İlişkiler Bölümü

Yüksek Lisans Öğrenimi : Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Doktora Öğrenimi : -
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce
Bilimsel Faaliyetleri : -

İş Deneyimi

Stajlar : -
Projeler : -
Çalıştığı Kurumlar : MEB: Sınıf Öğretmenliği (sözleşmeli)

İletişim

E-Posta Adresi : esraayaz92@hotmail.com
Tel. : 0538 884 36 92
Tarih : 21.12.2017