

T.C.
KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

CAM TAVAN VE CAM UÇURUM OLGUSUNUN
İNCELENMESİ: ÖĞRENCİLER ÜZERİNDE BİR
ARAŞTIRMA

Hazırlayan
Fidan ALHAS

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Doç.Dr. Sebahattin YILDIZ

Kars -2016

KAFKAS ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Fidan Alhas tarafından hazırlanan Cam Tavan ve Cam Uçurum Olgusunun İncelenmesi: Öğrenciler Üzerinde Bir Araştırma başlıklı bu çalışma, (.../.../2016) tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda (başarılı/başarısız) bulunarak jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olarak (oy çokluğuyla/oybirliğiyle) tarihinde kabul/red edilmiştir.

TEZ JÜRİSİ ÜYELERİ (Unvanı, Adı ve Soyadı)

Başkan: Doç. Dr. Halis Demir

İmza:.....

Üye: Doç. Dr. Sebahattin Yıldız

İmza:.....

Üye: Yrd. Doç. Dr. Tarhan Okan

İmza:.....

ONAY

Bu tezin kabulü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun/...../2016 tarih ve/..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Unvanı Adı Soyadı

Enstitüsü Müdürü

İÇİNDEKİLER

Tez Kabul ve Onay	i
Bilimsel Etik Bildirimi.....	vi
Özet	vii
Abstract	ix
Önsöz	xi
Kısaltmalar	xii
Tablo Listesi	xiii
Şekil Listesi	xvi
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: CAM TAVAN	4
1.1. Cam Tavanın Tanımı	4
1.2. Cam Tavanın Önemi	6
1.3. Cam Tavanın Nedenleri.....	8
1.3.1. Bireysel Faktörler İle İlgili Nedenler.....	9
1.3.1.1. Çoklu Rol Üstlenme.....	9
1.3.1.2. Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları.....	10
1.3.2. Örgütsel Faktörler İle İlgili Nedenler.....	11
1.3.2.1. Örgüt Kültürü.....	11
1.3.2.2. Örgüt Politikaları.....	11
1.3.2.3. Örgüt İklimi.....	12
1.3.2.4. Mentor Eksikliği.....	12
1.3.2.5. Fırsat Eşitliğinin Olmaması.....	12
1.3.2.6. İnfomal İletişim Ağlarına Katılamama.....	13
1.3.3. Toplumsal Faktörler İle İlgili Nedenler.....	13
1.3.3.1. Mesleki Ayırım.....	13
1.3.3.2. Stereotipler.....	14
1.4. Cam Tavanı Etkileyen Engeller	15
1.4.1. Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller.....	16
1.4.1.1. Tarafsızlık İlkesi.....	16
1.4.1.2. Cinsiyet Körlüğü.....	16
1.4.1.3. Pozitif Ayrımcılık.....	16

1.4.1.4. Koruma Kollama İçgüdüü.....	17
1.4.1.5. Kadınlara Yönelik Önyargılar.....	17
1.4.1.6. Kadınlar İle İletişim Kurmanın Zorluğu.....	17
1.4.1.7. Erkeklerin Gücü Elde Etme İsteği.....	17
1.4.2. Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller.....	18
1.4.2.1. Kendini Referans Alma Yanılgılar.....	18
1.4.2.2. Kraliçe Arı Sendromu.....	18
1.4.2.3. Çok Boyutlu Kıyaslama.....	19
1.4.2.4. Erkekler Gibi Düşünerek Onlardan Biri Olduğunu Gösterme Çabası.....	19
1.4.3. Kişinin Kendi Koyduğu Engeller.....	19
1.4.3.1. Öğrenilmiş Çaresizlik.....	19
1.4.3.2. Süper Kadın Sendromu.....	20
BÖLÜM 2: CAM UÇURUM	21
2.1. Cam Uçurumun Tanımı.....	21
2.2. Cam Uçurumla İlgili Diğer Kavramlar	25
2.3. Cam Uçurumun Önemi.....	28
2.4. Cam Uçurumun Muhtemel Boyutları	31
2.4.1. Uygunluk/Yetenek.....	32
2.4.2. Liderlik.....	32
2.4.3. Güven.....	35
2.5. Cam Uçurumu Etkileyen Muhtemel Faktörler	35
2.5.1. Cinsiyet.....	36
2.5.2. Örgütsel Performans.....	37
2.5.3. Örgütsel Faktörler.....	37
2.5.4. Grup Dinamikleri.....	38
2.5.5. Kararsız Cinsiyetçilik (Ambivalent Sexism).....	38
BÖLÜM 3: LİTERATÜR TARAMASI VE HİPOTEZLER.....	40
3.1. Cam Tavan İle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	40
3.1.1. Türkiye’de Yapılan Çalışmalar.....	40
3.1.2. Yurtdışında Yapılan Çalışmalar	48
3.2. Cam Uçurum İle İlgili Yapılan Çalışmalar	56
3.2.1. Türkiye’de Yapılan Çalışmalar	56

3.2.2. Yurtdışında Yapılan Çalışmalar.....	59
3.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	79
BÖLÜM 4: ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	82
4.1. Araştırmanın Tasarımı.....	82
4.1.1. Araştırmanın Amacı.....	82
4.1.2. Araştırmanın Önemi.....	82
4.1.3. Araştırmanın Katkısı.....	83
4.1.4. Araştırmanın Kapsamı.....	83
4.1.5. Araştırmanın Sınırları.....	83
4.1.6. Araştırmanın Yöntemi.....	83
4.1.6.1. Araştırmanın Veri Toplama Aracı.....	84
4.1.6.2. Araştırmada Oluşturulan İki Senaryo.....	84
4.1.6.3. Araştırmadaki Örneklem Yöntemi.....	84
4.1.6.4. Araştırmada Kullanılan Testler.....	84
BÖLÜM 5: ARAŞTIRMANIN BULGULARI	86
5.1. Araştırmanın Bulguları.....	86
5.1.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	86
5.1.2. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirliği.....	90
5.1.2.1. Cam Tavan İçin Faktör Analizi.....	90
5.1.2.2 Cam Tavan Güvenilirlik.....	91
5.1.2.3. Cam Uçurum Güvenilirlik.....	92
5.1.3. Ortalama Değerler.....	94
5.1.3.1. Cam Tavan Ortalamaları.....	94
5.1.3.2. Cam Uçurum Ortalamaları.....	95
5.1.3.2.1. Erkek Aday İçin Olumlu Dönem Ortalamaları.....	95
5.1.3.2.2. Kadın Aday İçin Olumlu Dönem Ortalamaları.....	96
5.1.3.2.3. Erkek Aday İçin Olumsuz Dönem Ortalamaları.....	97
5.1.3.2.4. Kadın Aday İçin Olumsuz Dönem Ortalamaları.....	99
5.1.4. Farklılık Testleri.....	100
5.1.4.1. Cam Tavan Farklılık Testleri.....	100
5.1.4.2. Cam Uçurum Genel Farklılık Testleri.....	101
5.1.5.Adayların Cinsiyetine Göre Cam Uçurum Bağımlı Gruplar.....	102

T- testi.....	
5.1.5.1. Adayların Olumlu Dönemde Tercih Edilebilirliği.....	102
5.1.5.2. Adayların Olumsuz Dönemde Tercih Edilebilirliği.....	104
5.1.5.3. Erkek Adayın Dönemsel Tercih Edilebilirliği.....	106
5.1.5.4. Kadın Adayın Dönemsel Tercih Edilebilirliği.....	107
5.1.6. Katılımcıların Cinsiyetine Göre Cam Uçurum Farklılık Testleri.....	109
5.1.6.1. Olumlu Dönemde Farklılık Testleri.....	109
5.1.6.1.1. Erkek Adayın Olumlu Dönemde Tercih Edilebilirliği.....	109
5.1.6.1.2. Kadın Adayın Olumlu Dönemde Tercih Edilebilirliği.....	110
5.1.6.2. Olumsuz Dönemde Farklılık Testleri.....	111
5.1.6.2.1. Erkek Adayın Olumsuz Dönemde Tercih Edilebilirliği.....	111
5.1.7. Hipotezlerle İlgili Diğer Testler.....	113
5.1.7.1. Katılımcıların Cinsiyetine Göre Cam Uçurum Boyutları	113
Olan Yetenek, Liderlik ve Güven Algılamalarındaki Farklılıklar	
5.1.7.2. Bağımsız Gruplar T- testi.....	113
5.1.7.3. Genel Toplam.....	113
5.1.7.4. Erkek Aday Olumlu Dönem.....	117
5.1.7.5. Kadın Aday Olumlu Dönem.....	119
5.1.7.6. Erkek Aday Olumsuz Dönem.....	120
5.1.7.7. Kadın Aday Olumsuz Dönem.....	122
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	125
KAYNAKÇA	129
EKLER.....	149
ÖZGEÇMİŞ.....	163

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek Lisans tezi olarak hazırladığım Cam Tavan ve Cam Uçurum Olgusunun İncelenmesi: Öğrenciler Üzerinde Bir Araştırma adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlanmasına kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

Scientific Ethic Statement

I declare that I complied with the rules of academic and scientific from the proposal stage to the process of completion of the study titled The Investigation of Glass Ceiling and Glass Cliff Phenomenon: A Survey on Students as a Master Thesis I prepared, that I obtained all information in term Project with the framework of scientific ethics and traditions, that I showed sources to the each quotation I made directly or indirectly in this study I prepared as a term Project in accordance with the rules and works which I used have been shown in the bibliography.

...../...../2016

İmza

Fidan Alhas

KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

CAM TAVAN VE CAM UÇURUM OLGUSUNUN İNCELENMESİ:
ÖĞRENCİLER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

FİDAN Alhas

Doç.Dr. Sebahattin Yıldız

2016, 164

ÖZET

Araştırmanın temel amacı, cam tavan ve cam uçurum olgusunu öğrenciler üzerinde incelemektir. Araştırma Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler öğrencileri üzerinde yürülmüştür. Cam tavan; kadınların yönetici olması yolunda konulan bir takım kariyer engellerini ifade etmektedir. Cam uçurum ise; kadınların normal zamanlarda ulaşamayacakları üst düzey yöneticilik pozisyonlarına, şartlar normal olmadığı zamanlarda yani kriz veya hileli bir durum söz konusu olduğu zaman üst düzey yöneticilik pozisyonuna üst düzey yönetici olarak atanmalarını ifade etmektedir. Yapılan bu çalışmada bir şirketin CEO'su istifa ettiği zaman yerine geçecek yöneticiyi atamadan önce bu yöneticide bulunması gereken özellikler ve kadın ve erkek adayın cinsiyeti, şirketin performansı (olumlu ve olumsuz dönem) ve katılımcıların cinsiyeti incelenerek erkek ve kadın adayın kriz dönemlerinde ve normal dönemlerde üst düzey yönetici olarak atanmalarında etkili olan yetenek/uygunluk, liderlik ve güven boyutundaki farklılıklar incelenmiştir. Çalışma 407 lisans (1. ve 2. sınıf İşletme, İktisat, Kamu Yönetimi ve Lojistik) öğrencisi üzerinde yürütülmüştür.

Yapılan analizlerin sonucunda; 1) kadınların erkeklere göre daha fazla cam tavanı algıladıkları görülmüştür. 2) Olumlu dönemde erkek adayın tercih edilebilirliği kadın adaya göre daha fazla çıkmamıştır ki bu durum cam uçurum kavramıyla

uyuşmamaktadır. 3) Olumsuz dönemde kadın aday erkek adaya göre daha fazla tercih edilmemiştir ki bu durum da cam uçurum kavramına ters bir durumdur. 4) Olumsuz dönemde kadın adayın tercih edilebilirliği olumlu döneme göre azalmıştır. Bu durum cam uçurum olgusunu desteklememektedir ve hipotezimize zıt bir durum olarak karşımıza çıkmıştır. 5) Cam uçurum olgusunun yıkılışı olarak kadın katılımcılar kriz dönemlerinde kadın yöneticiyi üst düzey yönetici olmaya iterek, hileye yani cam uçuruma düşürmüşlerdir. Yani kadın yöneticilerin kriz dönemlerinde erkek yöneticiler tarafından cam uçurumlu pozisyonlara atanmadıkları aksine kadın yöneticilerin kriz dönemlerinde kadın katılımcılar tarafından cam uçurumlu pozisyonlara atıldıkları söylenebilir.

Bu çalışma, cam tavan ve cam uçurum olgularını birlikte Türkiye’de ilk kez araştırması ve Türkiye’de ilk kez cam uçurum kavramını Türkçe yazına kazandırması açısından alana önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

ANAHTAR KELİMELEER: Cam Tavan, Cam Uçurum, Kadın Yönetici, Erkek Yönetici ve Örgütsel Performans.

Kafkas University

Institute of Social Sciences

Department of Business Administration

**The Investigation of Glass Ceiling and Glass Cliff Phenomenon: A
Survey on Students**

Master's Thesis

Fidan Alhas

Doç.Dr. Sebahattin Yıldız

2016, 164

Abstract

In this research, when a CEO abdicates before a new executive is appointed features must be found in this executive such as the sex of the candidate, by analysing the performance of the company (positive and negative periods) and the sex of the participants; the differences between the male and female participants in crisis periods and normal periods and their appointments as a top executive in the dimension of the ability coherence leadership and confidence are examined. The research was conducted with 407 licence students (1st and 2nd grade Business Administration, Economics, Public Administration, and Logistics).

All of the and of the analysis; 1) The women are male aware of glass ceiling. 2) In the positive periods, male candidates are male preferable than females but this condition doesn't concur to concept of glass ceiling. 3) In negative periods, female candidates are male preferable than males but this condition contrary to concept of glass cliff. 4) In the negative period the preference of female candidate decays in as much as positive period. This condition doesn't concur the concept of glass cliff and this contrary to our hypothesis. 5) As a decadence of the fact of glass cliff, in the crisis periods, the female candidates force women executive to a top executive, they

fell to cheat and also to glass cliff. However it can be said that in the crisis periods the women executives aren't appointed to glass cliffed positions by male executives, on the contrary women executives are pushed to glass cliffed positions by women candidates in crisis periods.

In this research, both the fact of glass ceiling and glass cliff are investigated for the first time in Turkey. It is thought that, the facts of glass cliff is also for the first time will attain important contributions to Turkish belles lettres.

KEYWORDS: Glass Ceiling, Glass Cliff, Women Manager, Men Manager and Organizational Performance.



ÖNSÖZ

SEVGİLİ ABLAMA

Cam Tavan ve Cam Uçurum Olgusunun İncelenmesi: Öğrenciler Üzerinde Bir Araştırma konusu, günümüz işletmelerinde kadınların artık yönetici ve üst düzey yöneticilik pozisyonlarında bulunmak istemeleri ve kadınların önüne bir takım engeller konulması dolayısıyla üzerinde durulmaya değer bulunmuştur.

Bu çalışmanın hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen ve analizlerin yapılmasında büyük emeği geçen danışman hocam *Doç.Dr. Sebahattin Yıldız*'a, çeviri katkılarından dolayı *Lale Aşçı*'ya, tezin yazım aşamasında ve tashihinde katkılarını esirgemeyen *Şentürk Günerhan*'a ve lisans eğitimim boyunca yetişmemde katkısı olan özellikle *Doç.Dr. Ali Rıza Saklı*'ya, *Doç.Dr. Davut Aygün*'e, *Prof. Dr. Ali Sait Albayrak*'a, *Doç. Dr. Halis Demir*'e, *Yrd. Doç. Dr. Tarhan Okan*'a, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi'ndeki bütün hocalarıma ve diğer tüm hocalarıma teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Çalışmamı tamamlamam konusunda moral ve motivasyonumu üst düzeyde tutmama yardımcı olan *Sevgili Annem Ayşe Alhas*'a, *Babam Paşa Alhas*'a ve *Abim Ali Alhas*'a şükranlarımı sunarım.

...../.....2016

Fidan ALHAS

KISALTMALAR

BME: Conservative Black And Minority Ethnic (Muhafazakâr Siyahlar Ve Etnik Azınlıklar)

CEO:Chief Executive Officer (Genel Müdür)

EXPT: Experiment(Deney)

ED.: Editörler

FTSE: Financial Times Stock Exchange (MaliZamanlı Hisse Senedi Takası)

HBCU:Historically Black Colleges And Universities (Tarihsel Olarak SiyahîKolejleri ve Üniversiteleri)

KOBİ:Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

MBA:Master Business Administration (İşletme Yönetimi Yüksek Lisansı)

NCAA: National Collegiate Athletics Association(Amerikan Kolej Sporları Kurumu)

TSE:Toronto Stock Exchange (Toronto Hisse Senedi Takası)

SES:Senior Executive Officer (Murahhas Aza)

SPSS:Statistical Package For The Social Science (Sosyal Bilimler İçin Analiz Paketi)

TC:Türkiye Cumhuriyeti

TMTM: Think Manager – Think Male (Yönetici Düşün – Erkek Düşün)

US:The United Stated (Amerika Birleşik Devletleri)

VD: Ve Diğerleri

TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1: Kadın ve Erkeklerin Karakteristik Özellikleri.....	34
Tablo 5.1: Cinsiyet'e İlişkin Bulgular.....	86
Tablo 5.2: Yaş'a İlişkin Bulgular.....	87
Tablo 5.3: Bölüm'e İlişkin Bulgular.....	88
Tablo 5.4: Çalışıyor musun?'a İlişkin Bulgular.....	89
Tablo 5.5: Cam Tavan İçinKMO ve Bartlett Testi.....	90
Tablo 5.6: Cam Tavan İçin Faktör Analizi Sonuçları.....	90
Tablo 5.7: Cam Tavan Maddelerine İlişkin Matris.....	90
Tablo 5.8: Cam Tavan Ölçeğinin Güvenilirlik Skorları.....	91
Tablo 5.9: Cam Tavan Algısı Ortalaması.....	91
Tablo 5.10: Erkek Aday İçin Olumlu Dönemdeki Güvenilirlik Skoru.....	92
Tablo 5.11: Kadın Aday İçin Olumlu Dönemdeki Güvenilirlik Skoru.....	93
Tablo 5.12: Erkek Aday İçin Olumsuz Dönemdeki Güvenilirlik Skoru.....	93
Tablo 5.13: Kadın Aday İçin Olumsuz Dönemdeki Güvenilirlik Skoru.....	93
Tablo 5.14: Cam Tavan Ortalaması.....	94
Tablo 5.15: Erkek Aday İçin Olumlu Dönem Ortalamaları.....	95
Tablo 5.16: Kadın Aday İçin Olumlu Dönem Ortalamaları.....	96
Tablo 5.17: Erkek Aday İçin Olumsuz Dönem Ortalamaları.....	98
Tablo 5.18: Kadın aday İçin Olumsuz Dönem Ortalamaları.....	99
Tablo 5.19: Cam Tavan Genel Ortalaması.....	100
Tablo 5.20: Cam Tavan Farklılık Testleri.....	101
Tablo 5.21: Cam Uçurum İle ilgili Genel Ortalamalar.....	101
Tablo 5.22: Adayların Olumlu Dönemde Tercih Edilebilirliğine İlişkin T-testi.....	103
Tablo 5.23: Bağımlı Gruplar T- testi.....	104
Tablo 5.24: Adayların Olumsuz Dönemde Tercih Edilebilirliğine İlişkin T-testi.....	104
Tablo 5.25: Bağımlı Gruplar T- testi.....	105
Tablo 5.26: Erkek Adayın Dönemsel Tercih Edilebilirliği İlişkin T-testi.....	106

Tablo 5.27: Bağımlı Gruplar T- testi.....	107
Tablo 5.28: Kadın Adayın Dönemsel Tercih Edilebilirliğine İlişkin T-testi....	107
Tablo 5.29: Bağımlı Gruplar T- testi.....	108
Tablo 5.30: Erkek Adayın Olumlu Dönemde Tercih Edilebilirliğine İlişkin T-testi.....	109
Tablo 5.31: Kadın Adayın Olumlu Dönemde Tercih Edilebilirliğine İlişkin T-testi.....	110
Tablo 5.32: Erkek Adayın Olumsuz Dönemde Tercih Edilebilirliğine İlişkin T-testi.....	111
Tablo 5.33: Kadın Adayın Olumsuz Dönemde Tercih Edilebilirliğine İlişkin T-testi.....	112
Tablo 5.34: Katılımcıların Cinsiyetine Göre Cam Uçurum Boyutları Olan Yetenek, Liderlik ve Güven Algılamalarındaki Farklılıklara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	113
Tablo 5.35: Erkek Adayın Olumlu Dönemdeki Yetenekli /Uygunluk Algılaması Farklılık Testi.....	117
Tablo 5.36: Erkek Adayın Olumlu Dönemdeki Liderlik Algılaması Farklılık Testi.....	118
Tablo 5.37: Erkek Adayın Olumlu Dönemdeki Güven Algılaması Farklılık Testi.....	118
Tablo 5.38: Kadın Adayın Olumlu Dönemdeki Yetenekli /Uygunluk Algılaması Farklılık Testi.....	119
Tablo 5.39: Kadın Adayın Olumlu Dönemdeki Liderlik Algılaması Farklılık Testi.....	120
Tablo 5.40: Kadın Adayın Olumlu Dönemdeki Güven Algılaması Farklılık Testi.....	120
Tablo 5.41: Erkek Adayın Olumsuz Dönemdeki Yetenekli /Uygunluk Algılaması Farklılık Testi.....	121
Tablo 5.42: Erkek Adayın Olumsuz Dönemdeki Liderlik Algılaması Farklılık Testi.....	121
Tablo 5.43: Erkek Adayın Olumsuz Dönemdeki Güven Algılaması Farklılık Testi	122
Tablo 5.44: Kadın Adayın Olumsuz Dönemdeki Yetenekli	

/Uygunluk Algılaması Farklılık Testi.....	123
Tablo 5.45: Kadın Adayın Olumsuz Dönemdeki Liderlik Algılaması	
Farklılık Testi.....	123
Tablo 5.46: Kadın Adayın Olumsuz Dönemdeki Güven Algılaması	
Farklılık Testi.....	124



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1: Örgütsel Piramitteki Cam Tavan.....	5
Şekil 1.2: Cam Tavanın Boyutları	8
Şekil 1.3: Cam Tavan’daKadınların Çoklu Rol Üstlenmesi.....	10
Şekil 1.4: Cam Tavanı Etkileyen Engeller	15
Şekil 2.1: Örgütsel Piramitteki Cam Uçurum.....	24
Şekil 2.2: Örgütsel Piramitteki Cam Tavan ve Cam Uçurumun Karşılaştırılması.....	27
Şekil 2.3: Cinsiyet – Stres –Kimliksizleştirme Modeli.....	29
Şekil 2.4: Cam Uçurumun Muhtemel Boyutları.....	31
Şekil 2.5: Cam Uçurumu Etkileyen Muhtemel Faktörler.....	36
Şekil 5.1: Cinsiyet Dağılım Grafiği.....	86
Şekil 5.2: Yaş Grafiği.....	87
Şekil 5.3: Bölüm Dağılım Grafiği.....	88
Şekil 5.4: Bir İşte Çalışıyor musun? Dağılım Grafiği.....	89
Şekil 5.5: Cam Tavan Algısı Ortalaması.....	92
Şekil 5.6: Cam Tavan Ortalamaları.....	94
Şekil 5.7: Erkek Aday İçin Olumlu Dönem Cam Uçurum Ortalamaları.....	96
Şekil 5.8: Kadın Aday İçin Olumlu Dönem Cam Uçurum Ortalamaları.....	97
Şekil 5.9: Erkek Aday İçin Olumsuz Dönem Cam Uçurum Ortalamaları.....	98
Şekil 5.10: Kadın Adayİçin Olumsuz Dönem Cam Uçurum Ortalamaları.....	100
Şekil 5.11: Cam Tavanın Kadın ve Erkek Katılımcılar İçin Ölçümü.....	101
Şekil 5.12: Cam Uçurum İle İlgili Genel Ortalamalar.....	102
Şekil 5.13: Adayların Olumlu Dönemde Tercih Edilebilirliği.....	103
Şekil 5.14: Adayların Olumsuz Dönemde Tercih Edilebilirliği.....	105
Şekil 5.15: Erkek Adayın Dönemsel Tercih Edilebilirliği.....	106
Şekil 5.16: Kadın Adayın Dönemsel Tercih Edilebilirliği.....	108
Şekil 5.17: Erkek Adayın Katılımcıların Cinsiyetine Göre Olumlu Dönemde Tercih Edilebilirliği.....	109
Şekil 5.18: Kadın Adayın Katılımcıların Cinsiyetine Göre Olumlu Dönemde Tercih Edilebilirliği.....	110

Şekil 5.19: Erkek Adayın Katılımcıların Cinsiyetine Göre Olumsuz Dönemde Tercih Edilebilirliği.....	111
Şekil 5.20: Kadın Adayın Katılımcıların Cinsiyetine Göre Olumsuz Dönemde Tercih Edilebilirliği.....	112
Şekil 5.21: Erkek ve Kadın Adayın Olumlu ve Olumsuz Dönemdeki Uygunluk/Yetenek Algılaması.....	114
Şekil 5.22: Erkek ve Kadın Adayın Olumlu ve Olumsuz Dönemdeki Liderlik Algılaması.....	115
Şekil 5.23: Erkek ve Kadın Adayın Olumlu ve Olumsuz Dönemdeki Güven Algılaması.....	116



EKLER LİSTESİ

EK 1:Araştırmada Kullanılan Anket Formu



GİRİŞ

20. yüzyıldan başlamak üzere kadınların iş dünyasına girmeleri iş dünyasında birtakım değişiklikleri de beraberinde getirmiştir. İlk başlarda kadınların iş dünyasında yer almalarına alışamayan erkekler, daha sonra kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına da gelmelerini kabullenememişlerdir. Kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına giden yollarını tıkamak için bir takım engellere başvurmuşlardır. Bu engellerin en başında geleni ise kadınların üst düzey yönetici olmalarını engelleyen ve görünmez bir engel olarak kabul edilen bir kavram olan “cam tavan” kavramıdır. Bu engelin önemi ise; şuradan kaynaklanmaktadır, kadınlara verilen imkânların artması, kadınların eğitim düzeylerinin yükselmesi, devletin kadınlara yönelik yaptığı çalışmalar ve kültürel yapıda meydana gelen değişiklikler nedeniyle iş dünyasında “ben de varım diyen” kadınların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu durumdaki kadınların iş dünyasında yer edinmesini engellemek isteyen bir kesimi ortaya çıkarmıştır. Kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaşmasını istemeyen gerek erkeklerin gerekse kadınların oluşturmuş olduğu “iş dünyasına girdiniz ancak orada durun” düşüncesinin vuku bulmuş halidir.

Kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonuna ilerlemeleri yolundaki bir diğer engel ise cam uçurum kavramıdır. Bu kavramın önemi ise şuradan kaynaklanmaktadır; son yıllarda kadınların artık cam tavanı çatlatıp kırdıkları düşüncesiyle üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaşabilecekleri düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Ancak burada cam tavanı kıran kadınlar için şöyle bir durum söz konusudur; kadınların aslında hiçbir zaman atanamayacakları üst düzey yöneticilik pozisyonları gibi pozisyonlara ancak ve ancak şirketin yâda örgütün içinde bulunduğu kriz döneminde kadın yöneticilerin erkek yöneticilerden daha çok atanmaları şeklinde ortaya çıkmaktadır. Sırf kadın yöneticilere “yönetim hakkı verdik ancak onlar kötü yöneticilerdi bu yüzden şirketi yâda örgütü yönetemediler, o yüzden kadınlara yönetim hakkı verilmemelidir” düşüncesini topluma ve kadınlara empoze etmek için erkek yöneticiler tarafından geliştirilen bir kavram olmasıdır.

Cam uçurum kavramı, cam tavana göre oldukça az çalışılan bir kavramdır. Üzerinde çok fazla çalışılmayan bir kavram olan cam uçurum ilk kez Ryan ve Haslam (2005) tarafından ortaya atılmış ve üzerinde çalışılmaya değer bulunmuştur.

Cam tavan kavramı; gerek Türkiye’de gerekse yurtdışında üzerinde oldukça çalışılan (Örücü vd., 2007; Bingöl vd., 2011; Buckalew vd., 2012; Özyer ve Azizoglu, 2014; Pichler vd., 2015) bir konudur. Uzun yıllardır cam tavan kavramı üzerinde (Aktaş vd., 2009; Elacqua, 2009; Dimoski vd., 2010; Yıldız ve Çiçek, 2013; Kolade ve Kehinde, 2013) çalışmalar yapılmış ve cam tavanın etkisinin azaltılması için öneriler sunulmuştur. Ancak cam uçurum kavramı; için böyle bir durum söz konusu değildir. Çünkü cam uçurum kavramı oldukça yeni bir kavramdır ve sınırlı sayıda (Ak Kurt, 2011; Uyar, 2011; Ryan ve Haslam, 2005; Ashby, 2007; Bruckmüller ve Branscombe, 2010; Haslam vd., 2010; Chambers, 2011; Hennessey, 2014; Mulcahy ve Linehan, 2014) çalışma yapılmıştır. Yurtdışında sınırlı sayıda çalışma yapılmış olmasına rağmen Türkiye’de cam uçurum konusu ile ilgili daha önceden yapılan herhangi bir Türkçe tez, makale veya yayınarastlanmamıştır.

Bu araştırmanın ana problemi, kariyer tuzağı olarak da nitelendirilebilecek “cam uçurum”un Türkiye’de geçerli olup olmadığının ortaya konmasıdır.

Bu çalışmanın amacı; cam uçurum kavramını kadın yöneticilere tanıtarak kadınlara uygulanan yeni bir engelin varlığından kadınları haberdar etmektir. Bu çalışmanın katkısı ise Türkiye’de yapılan ilk Türkçe tez olmasıdır.

Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde cam tavan kavramı üzerinde durulmuştur. Bu bölümde cam tavan kavramının; tanımı, önemi, cam tavanın nedenleri ve cam tavanı etkileyen engeller yer almaktadır.

İkinci bölümde, cam uçurum kavramı üzerinde durulmuştur. Bu bölümde cam uçurum kavramının; tanımı, cam uçurumla ilgili diğer kavramlar, cam uçurumun önemi, cam uçurumun muhtemel boyutları ve cam uçurumu etkileyen muhtemel faktörler yer almaktadır.

Üçüncü bölümde Türkiye’de yapılan cam tavan ve cam uçurum ile ilgili çalışmalar ayrı başlıklar altında incelenmiş ve raporlanmış yine yurtdışında cam tavan ve cam uçurum ile ilgili yapılan çalışmalar ayrı başlık altında incelemiş ve raporlanmıştır.

Dördüncü bölümde cam tavan ve cam uçurum arasındaki ilişkiye yönelik yapılmış olan araştırma yer almaktadır. Bu kısımda araştırmanın tasarımı; amacı, önemi, katkısı, kapsamı, sınırları, yöntemi, veri toplama aracı, araştırmada oluşturulan iki

senaryo, örnekleme yöntemi, araştırmada kullanılan testler ve hipotezlerine ait alt başlıklar yer almaktadır.

Beşinci bölümde ise;araştırmanın bulguları; demografik özelliklere ilişkin bulgular, araştırmanın geçerliliği ve güvenirliliği, ortalamalar,faktör analizi, farklılık testleri ve T-testi analizi yapılmıştır. Son olarak da sonuç, tartışma ve önerilere yer verilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

CAM TAVAN

1.CAM TAVAN

1.1.Cam Tavanın Tanımı

Cam tavan ilk olarak 1986 yılında kadınların üst düzey yönetici olmaları yolunda engellenmeleri ve kurumların gelenek ve önyargıları ile bağdaşan bir kavram olarak ortaya çıkmıştır(Dzanic,2009:9).

Cam tavan sendromu,kadın çalışanların bir üst aşamaya ulaşmasını engelleyen davranışsal ve örgütsel önyargılardan kaynaklanan ve görünmeyen engellerolarak tanımlanmaktadır(Öğüt,2006:58). Cam tavan; siyasi bir terim olarak görülmeyen, ancak kırılamayan bir engel olup kadınların veya azınlıkların başarıları veya nitelikleri her ne olursa olsun kurumsal merdivenin üst düzey basamaklarına çıkamadıkları yâda çıkmakta zorlanabilecekleri bir durumu ifade etmek için kullanılan bir terimdir(US Federal Glass Ceiling Commission Report, 1995).

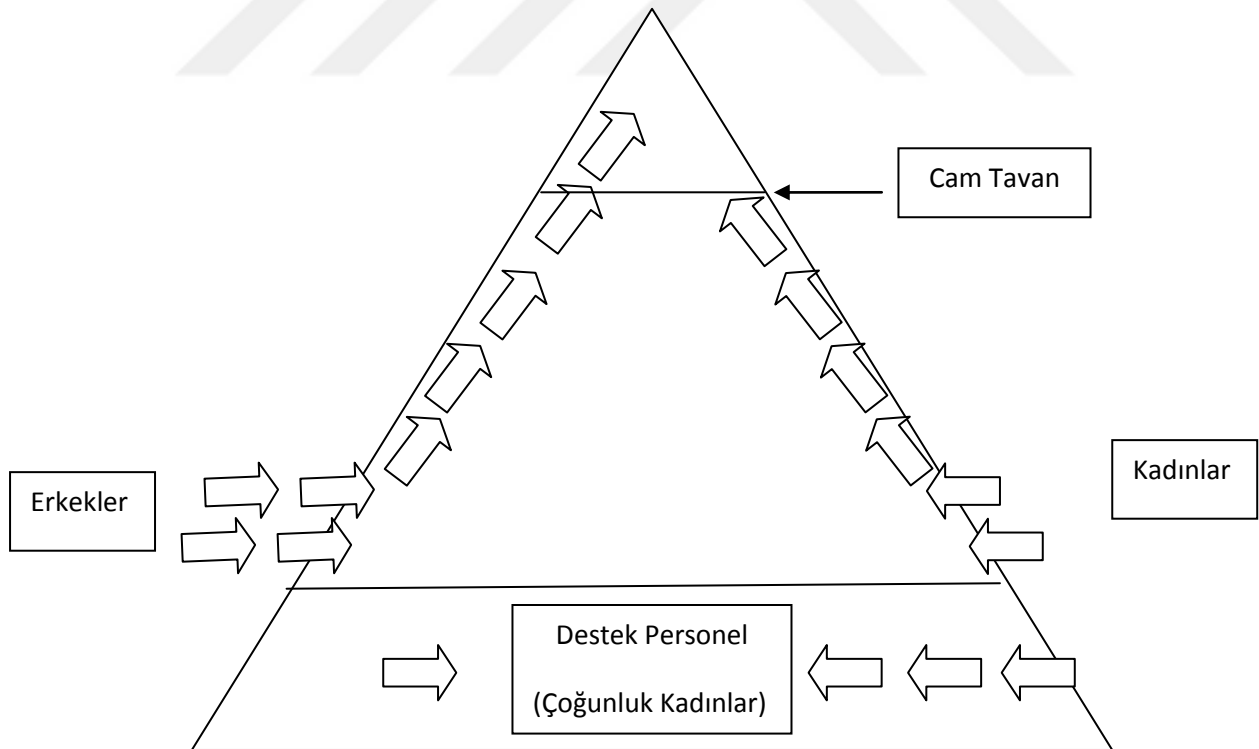
Üst düzey yöneticilik pozisyonlarındaki kadınların küçük bir yüzdesi için geçerli olanve kadın yöneticilerin üst düzey yöneticiliğe yükselememelerinin temel nedenlerinden biri cam tavadır. Ve budurum işgücündeki ayrımcılık olarak açıklanılabilir (Dzanic,2009:9). Bağlamda cam tavançalışma hayatında kadın çalışanların üst kademelere yükselmesini engelleyen işletmenin önyargıları ve stereotipi olarak tanımlanan birçok engelin birleşmesi olarak ifade edilmiştir(Anafarta vd.,2008:114).Cam tavan sendromu;kamu kurumlarında,firmalarda yada amacı aslında kar elde etmek olmayan işletmelerde daha üst pozisyonlara gelmek için emek sarf eden ve bu yolda zaman harcıyıp özveri gösteren kadın çalışanların maruz kaldıkları görünmeyen engelleriifade etmek için kullanılmıştır(Örücü vd.,2007:118).Cam tavan genellikle organizasyonel ve algılanan engeller ile geçen zamanda çalışanların başarıları ile açıklanamayan bir durumdur(Ercan,2014:42).

Başka açıdan bakıldığında ise cam tavan; işletmelerde herhangi bir yasal sınır bulunmaksızın ve aynı zamanda kadın çalışanlarında en az erkek çalışanlar kadar

yeteneğe ve eğitime sahip olduklarını belirten ancak kadın çalışanların erkek çalışanlar kadar yükselememeleri ve bir üst aşamaya kadar çıkamamalarını ortaya koyan anlaşılmalı bir engel olarak ifade edilmektedir(Aktaş vd.,2009:271).Cam tavan ile ilgili yapılan bir çalışmada ise;kadınlara destek vermeyen organizasyonlardan,stereotiplerden,kadın çalışanların boyun eğmelerinden ve kadın çalışanlara yapılan çevre baskılarından ortaya çıkan bir kavramı ifade etmektedir(Yıldız,2014:75).

Diğer yapılan bir tanımlamada ise; cam tavan kadınların erkeklerden daha üst düzey kademelere geçmeleri yönünde insanlar tarafından konulan gözle görünmeyen bir engel olarak ifade edilmektedir(Dzanic,2009:9).Kadınların üst düzey pozisyonlara yönetici olarak atanmalarında eşitsizlikler görülmektedir ki bu durum ise Şekil 1.1'deki gibi organizasyonların farklı seviyelerinde ortaya çıkmaktadır(Wirth,2001:25).

Şekil 1.1: Örgütsel piramitteki cam tavan



Kaynak: Wirth(2001:26)

Yukarıdaki Şekil 1.1’de piramidin alt tabanında daha çok personel tarafından desteklenen kesimin kadın yöneticiler olduğu görülmektedir. Erkek yöneticilerin ise kadın yöneticilere göre daha az desteklendiği görülmektedir. Sonraki aşamada yani piramidin orta kısmında ise yönetici pozisyonuna yükselmede daha çok erkek yöneticilerin atak yaptığı görülmektedir. Kadın yöneticilerin ise alt tabanda erkek yöneticiler tarafından daha çok desteklendiği ancak bir üst aşamaya geçerken daha az desteklendiği görülmüştür. Kadın yöneticilerin erkek yöneticiler ile karşılaştıkları rekabette aynı özellikte ve nitelikte olmalarına rağmen pek azının yüksek pozisyondaki yöneticilik koltuğuna oturabildikleri görülmüştür (Wirth, 2001: 26).

Yukarıdaki Şekil 1.1’ de erkek yöneticilerin yoğun bir şekilde yöneticilik pozisyonuna yöneldikleri ve kadın yöneticilerin ise erkek yöneticilerin yarısı kadarının bu pozisyonlara yöneldikleri görülmektedir. Şekilde kadın yöneticilerin ve erkek yöneticilerin üst düzey yönetici pozisyonlarına ulaşmaya çalışırken bir engelle karşılaştıkları görülmektedir ki bu engel cam tavan olarak adlandırılmaktadır. Cam tavan engelini takılan kadın yönetici bir üst aşamaya geçemeyerek olduğu yerde durmakta iken erkek yönetici bu engele takılmadan üst düzey yönetici olabilmektedir.

1.2.Cam Tavanın Önemi

1970’li yıllardan beri kadın çalışanlara sürekli olarak kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselemeyecekleri yönünde bir takım engeller konulmaktadır(Mizrahi ve Aracı,2010:150).Kadın çalışanların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmeleri ve onların üst düzey yönetici olmaları konusunda konulan bu engeller görünmezdir. Ve tamamen kadınların çalışmalarını ve kadınların yükselmelerini kabul edemeyen erkek çalışanların ortaya attığı bir kavramdır(İnel vd.,2014:3). Yani cam tavan kavramı kadın çalışanların iş hayatına atılması yadkadın çalışanlarında artık erkek çalışanların yaptıkları işleri yapabileceklerini ortaya koymaktadır.Buna ek olarak da kadın çalışanlar erkek çalışanlardan daha donanımlı olsalar bile erkek çalışanların üst düzey yöneticilik yapabildikleri pozisyonlara yükselemeyeceklerini ifade etmektedir(Menteş,2010:98).

Diğer yandan toplumumuzda kadınların yapabileceği işler; ev işlerini yapmak, çocuk bakmak olarak görülmekte ve olursa da alt düzey de bir yöneticilik yapma şansı

verilmektedir. Kadın çalışanların aileleri tarafından erkekler gibi iş toplantılarına katılmalarına izin vermek ve uzun iş seyahatlerinde bulunmalarına onay vermek gibi durumlar da söz konusu değildir. Doğal olarak bu durumda kadın çalışanın iş hayatında istemediği bir şekilde karşısına çıkmaktadır. Patronu ile görüşemeyen kadın çalışan erkek rakibinin yaptığı işleri yapamayan, aciz olan ve eksikliği bulunan bir kişi olarak görülecektir. Ve kadın çalışanın üst düzey yöneticilik yapmak gibi bir durumunun olmadığı fikri patronu tarafından düşünülecektir.

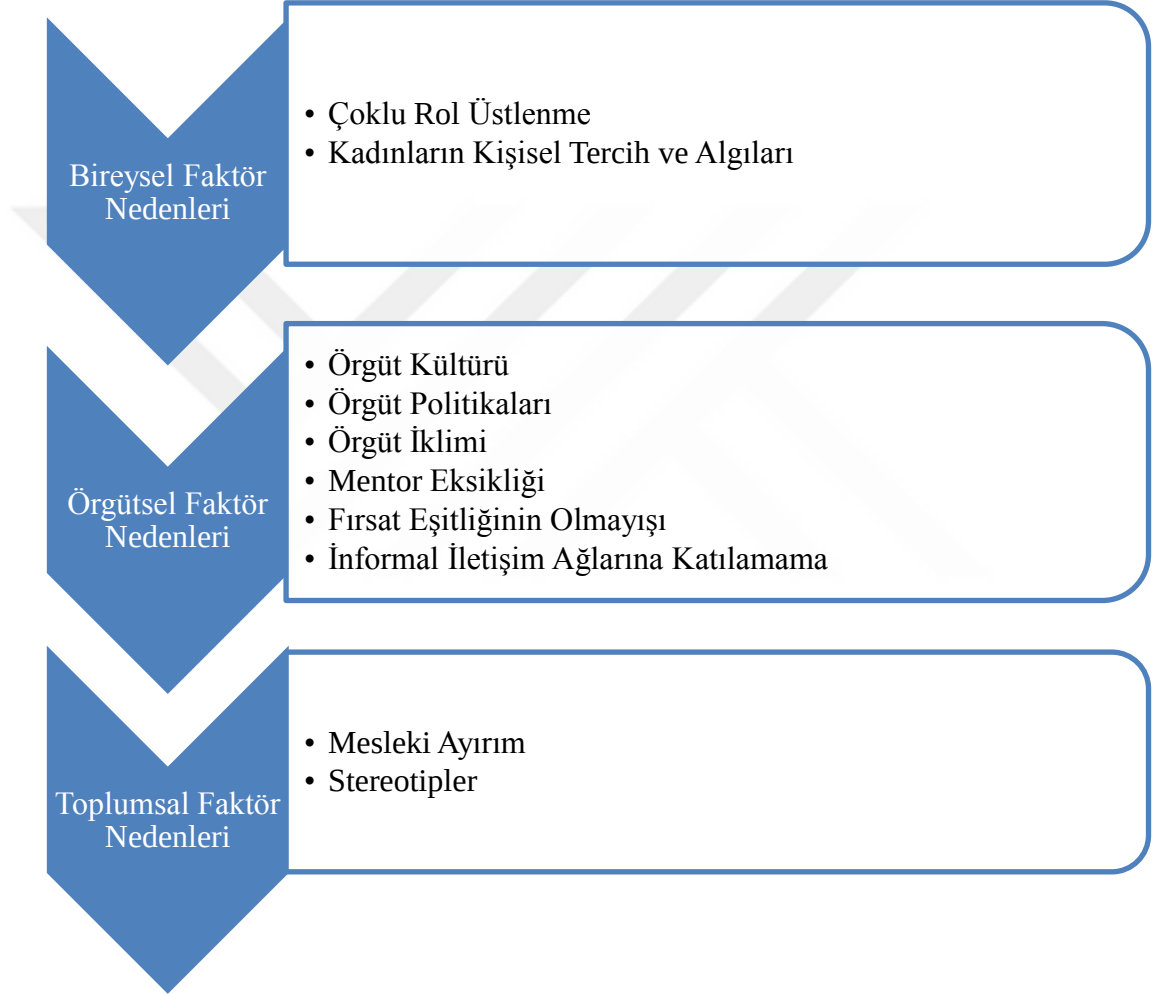
Uzun yıllardır var olan ve kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonuna geçmesini engelleyen ve görünmeyen bir engelin var olduğu yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıkarılmıştır(Yoğun Erçen,2008:20).Son zamanlarda yapılan bu çalışmalar sayesinde bir nebze de olsa kadın çalışanlar artık toplum içinde birer iş kadını pozisyonuna ulaşmıştır. Yine yapılan bu çalışmalar sayesinde kadın çalışanlar nerede hata yaptıklarını, nerede yapmadıklarını anlayıp bu hatalarını düzeltmişlerdir. Artık kadın çalışanlar gerek eğitimsel özellikleri, gerek yaşam tarzları gerekse sosyal hayatları açısından erkek çalışanlar ile rekabet edecek hale gelmişlerdir.

Eskiden kadın çalışanların yetersizliği, iş yaşamına adapte olamamaları gibi sebeplerden dolayı kadın çalışanları ezen erkek çalışanlar, günümüzde kadınların kendilerinden daha iyi olduklarını gördükçe kadınları iş dünyasında sindirmek için farklı uygulamalara yönelmektedir.Ve bu uygulamaların günümüzde en popüler olanlarındanbiri cam tavan olarak ifade edilmektedir.

1.3.Cam Tavanın Nedenleri

Cam tavanının nedenleri 3 başlıkta toplanmıştır. Bunlar; bireysel faktör nedenleri, örgütsel faktör nedenleri ve toplumsal faktör nedenleridir.

Şekil 1.2:Cam tavanın nedenleri



Kaynak:(Günden, 2011: 31; Gülbay, 2012: 74; Doğru, 2011: 49; Akdöl, 2009: 64;Güldal, 2006: 68; Sezen, 2008:11;Karcioğlu ve Leblebici, 2014: 8; Mizrahi ve Arıcı, 2010:150) dikkate alınarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

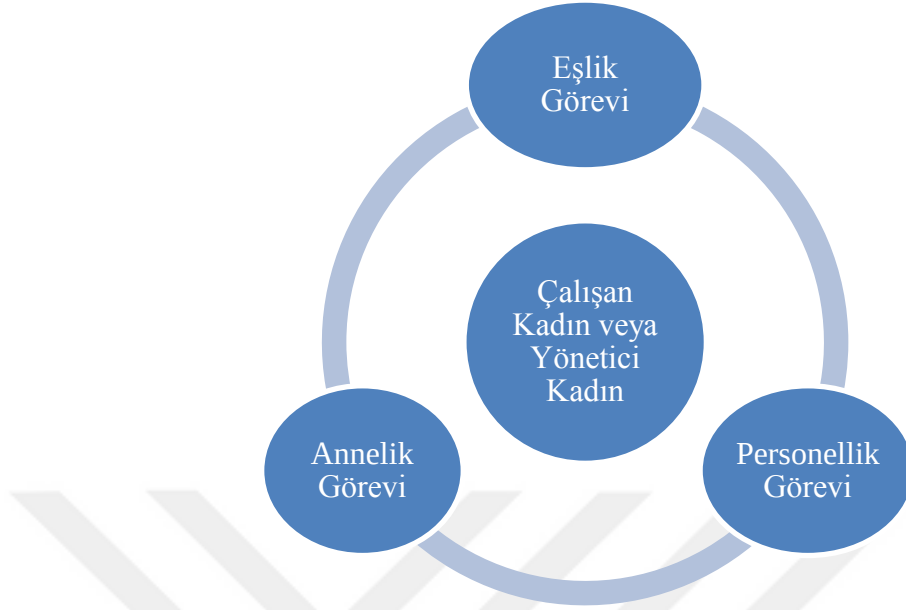
1.3.1.Bireysel Faktörler İle İlgili Nedenler

Bireysel faktörler ile ilgili nedenler2 başlık altında toplanmıştır. Bunlar; çoklu rol üstlenme ve kadınların kişisel tercih ve algılarıdır.

1.3.1.1.Çoklu Rol Üstlenme

Farklı ülkelerde ve değişik faktörler kullanılarak yapılan araştırmalarda kadınların bünyelerinde, Şekil 1.3’de görüldüğü gibi üç daimi görevi sürdürdükleri sonucuna ulaşılmıştır(Günden,2011:31).Kadınların hem annelik görevi yapmaları hem eşlik görevini yerine getirmeleri hem de çalışan kadın pozisyonunda olmaları dolayısı ile birden fazla rol üstlendikleri söylenilebilir. Bundan dolayı da kadınlar bu görevlerinin her birini aynı oranda yerine getirmeyi üstlendikleri için rol çatışması yaşayabilmektedir(Erbay ve Tuncay,2006:26-27).Çoklu rol üstlenme faktörlerinden dolayı çalışırken evli olmayan kişiler evlendikleri zaman yada evli ve çocuğu olmayan kadınlar çocuk sahibi oldukları zaman genellikle daha düşük pozisyonlardaki işleri tercih etmekte yada büyük bir çoğunluğu işten ayrılmayı tercih etmektedir(Karaca,2007:53).Buna karşit olarak bazı kadınlar ise kariyerlerinde ilerleyebilmek için boşanmayı tercih etmektedir(Öztürk,2011: 37). Bunun sonucunda dakadınların yaşamış oldukları bu üçlü baskıdan dolayı psikolojilerinde önemli bozukluklar görülebilmektedir(Erkılınç,2011:21).Bundan dolayı kadınlar da bu tür sorunlar ile ya karşılaşmamayı tercih etmekte yada her türlü baskıya karşı gelerek yükselmeyi tercih etmektedir. Kadın çalışanlar yükselmeyi tercih ettikleri durumda ise modern bir baskı türü olan“cam tavan” ile karşılaşmaktadır.

Şekil 1.3: Cam tavanda kadınların çoklu rol üstlenmesi



Kaynak: Öztürk (2011: 37).

1.3.1.2.Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları

Kadın çalışanların yaptıkları tek iş yaptıkları işle ilgilenmek olmayıp aynı zamanda ev işleri ile ilgilenmek ve çocuk bakmak gibi sorumlulukları da vardır. Bundan dolayı kadın hem işte yorulmakta hem de ev işi ve çocuklar ile ilgilendiği için yorulmaktadır (Gülbay,2012:74).Ancak çalışan kadınlar bütün gün yönetim işi ile uğraştıkları için diğer sorumluluklarını yerine getirememektedir. Ve bu yüzden gerek aileleri gerekse akrabaları tarafından eleştirilmektedir(Jahangirov,2012:34).Bu ise kadınları olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durumla karşılaşmak istemeyen kadınlar yaptıkları işten daha çok çocuklarına ve eşlerine önem vermektedir. Bu ise daha çok aile baskısı, ataya ve babaya saygı gibi unsurlardan kaynaklanmaktadır(Güldal,2006:70).Bundan dolayı da kadın çalışanlar uzun iş seyahatleri ve şehir dışında kalamama gibi faktörlerle karşı karşıya kalmaktadır. Kadın çalışanların durumunu gören erkek çalışanlar ise kadın çalışanların üst düzey yöneticilik gibi yönetsel kademelerde çalışabileceğini pek mantıklı bulmamaktadır (Karcıoğlu ve Leblebici,2014:6).Kadınlar ise içinde bulundukları bu durumdan dolayı ya arka planda kalmayı tercih etmekte yada daha düşük seviyedeki yöneticilik pozisyonlarını tercih etmektedir(Yılmaz,2013:47).

1.3.2.Örgütsel Faktörler İle İlgili Nedenler

Örgütsel faktörler ile ilgili nedenler 6 başlık altında toplanmıştır. Bunlar; örgüt kültürü, örgüt politikaları, örgüt iklimi, mentor eksikliği, fırsat eşitliğinin olmayışı ve informal iletişim ağlarına katılamamadır.

1.3.2.1.Örgüt Kültürü

Kadın çalışanların örgüt içerisinde daha üst pozisyonlara geçebilmeleri için örgüt kültürünün kişiyi dikkate alan, erkek ve kadın çalışanlar arasındaki gücü eşit kabul eden ve bunlara göre değerlendiren bir bakış açısının uygulandığı bir yapıda olması gerekmektedir (Ergeneli ve Akçamete,2004:89).Ancak bazı erkek egemen örgütlerde kadın çalışanların sadece belirli işleri yapabilecekleri, bu işlerin dışına çıkamayacakları ve sadece bu işler ile ilgilenebilecekleri düşüncesi ortaya çıkmıştır(Karaca,2007:59).Bu tip düşüncelerin geliştiği örgütlerde genelde üst düzey yönetim pozisyonlarında erkek yöneticilerin daha fazla yer aldıkları görülmektedir(Sezen,2008:11).Kadın çalışanların bu üst düzey pozisyonlara çıkabilmeleri ise erkek çalışanların kurmuş oldukları gruplara girebilmeleri ile mümkün olabilmektedir(Akdöl,2009: 57).Kadın çalışanların bu gruplara girebilmeleri de erkek çalışanlar gibi davranabilmeleri ile mümkündür(Öztürk,2011: 40).

1.3.2.2.Örgüt Politikaları

Örgüt politikaları, örgütün benimsemiş olduğu kadın ve erkek eşitliğine dair olgularını ifade etmektedir. Bu örgüt politikaları, erkeklerin veya yöneticilerin kadın çalışanların üst düzey yönetici olmalarını istememelerinden veya kadın çalışanların ilerlemelerini tasvip etmemelerinden dolayı ortaya çıkan politikalar (Çetin,2011:75).Eğer yönetim kadın çalışan karşıtı bir strateji belirlemiş ise kadın yöneticiler hemen bu engellere takılacaktır(Çetin ve Atan,2012:123-127).Bu engeller kadınlara verilen ücretlerde ve sorumluluklarda açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır(Öztürk,2011:43).Örgütün kendisine karşı bir ayrımcılık uyguladığına inanan kadında ise bugünkü konumu ve ileride bulunacağı konum hakkında bir ümitsizlik oluşturmaktadır(Güner,2011:111).Kadınların daha çok erkek egemen bir örgütte çalışması ise örgüt politikaları adı altında bir takım engeller ile karşılaşmasına neden olacaktır(Gülbay,2012:217).

1.3.2.3.Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, bir örgütte çalışanların örgüte yönelik geliştirdikleri algıyı ifade etmektedir(Katkat,2000:47 ve Çekmecelioğlu, 2005: 25).Yine örgüt iklimini, “*çalışanların tutumları, davranışları ve uyguladıkları kurallar sonucu oluşan, örgütün içsel özelliklerini ortaya koyan ve ortak algıların yarattığı çalışma ortamının atmosferi olarak tanımlamak mümkündür*”(Gök, 2009: 590).Eğer örgüt iklimi olumlu ise örgütün içinde bulunan kişiler örgütten olumlu yönde etkilenecektir. Örgüt iklimi olumsuz ise, örgütün içinde bulunan kişiler olumsuz yönde etkilenecektir. Kadın çalışanlar açısından düşünüldüğünde ise, örgüt ikliminin kadınların üst düzey pozisyonlara yükselmeleri açısından önemli olduğu görülmektedir. Kadınlara olumlu yaklaşan örgütlerde kadın çalışanlar üst düzey pozisyonlara yükselebilmekte iken kadın çalışanlara olumsuz yaklaşan örgütlerde ise, kadın çalışanlar ya geri planda kalmayı tercih etmekte yâda görevinden ayrılmak zorunda kalmaktadır.(Doğru,2010:47).

1.3.2.4.Mentor Eksikliği

Mentorluk, örgütün sahip olduğu tecrübeli bir elemanı ile tecrübesiz bir elemanı arasında gerçekleşen bir durumdur (Çelik, 2001: 300). Diğer bir deyişle mentorluk, pozitif yönlü olan, kişisel ve performansa dayanan ilişkileri geliştirmeyi amaç edinen bir durumdur. Ve kadın çalışanları cam tavandan korumayı amaçlayan durum olarak ifade edilmektedir (Çelik,2011: 300).İş yaşamında bir mentordan yardım alan kadın, üst pozisyonlara yükselebileceğine ve içinde bulunduğu örgütte sözünün geçebileceğine inanmaktadır(Karaca,2007:61).Bununla birlikte kadın mentorların kadın çalışanlara erkekler kadar iyi yol gösteremedikleri görülmüştür. Bu yüzden kadın çalışanlar erkek mentorlardan yardım almayı daha mantıklı bulmuşlardır(Öztürk,2011:44).Ancak bazı durumlarda şirkette bir kadın çalışan bir erkek mentordan yardım aldığı zaman örgütte bu kadın ve erkek arasında bir ilişkinin olduğu söylentileri yayılabilmekte ve erkek mentor gelebilecek tepkilerden dolayı kadın çalışana yardım etmeyi istememektedir(Blake-Beard,2001:341).

1.3.2.5.Fırsat Eşitliğinin Olmaması

Kadın çalışanlar erkek çalışanlar ile eşit olarak görülmemektedir.Bunun sonucunda kadın çalışanların erkek çalışanlar ile aynı özellik ve niteliklere sahip olsalar dahi üst

düzy yöneticilik pozisyonlarına gelemeyecekleri anlatılmaktadır(Sezen,2008:11).Ayrıca kadın çalışanlar ve erkek çalışanlar örgüt içerisinde eşit muamele görmemektedir. Örneğin; örgüt ile ilgili bir seminer yâda bir toplantıya bir kişi gönderilecekse bu gönderilen kişi erkek olmaktadır. Bunun bir nedeni isekadın çalışanların örgütü iyi temsil edemeyeceği düşüncesidir(Güldal,2006:68).

1.3.2.6.İnformal İletişim Ağlarına Katılamama

Erkekler insanoğlunun var olduğu tarihten bu yana hep bir işbirliği içerisinde olmuşlardır. Ancak kadınlar için böyle bir durum söz konusu olmamıştır. Kadınlar bir iş birliği oluşturamadığı gibi erkekler tarafından da oluşturulan ağların içine girmeyi başaramamışlardır(Jahangirov,2012: 38).İşletmelerde yâda işyerindeki insanlar arasında hangi projelerin ilgi gördüğü, hangi projelerin yâda olayların kurumdaki çalışanları ilgilendirdiğini bilmediklerinden dolayı ağlara katılamama gibi bir engelle karşılaştıkları ifade edilmektedir(Özyer ve Orhan,2012:974).Kadın çalışanlar bu ağların dışında kaldığı için bu ağ içerisinde yer alan insanların bir görevde yükselme olduğu zamanlardabirbirlerine destek vereceklerinden, referans ve sosyal açıdan birbirlerine yardım edeceklerinden habersizdir(Çetin,2011:81). Erkek çalışanlar açısından bakıldığı zaman erkek çalışanlar işverenler ile sosyal etkinliklere katılıp diyalog kurabilmektedir. Ancak kadın çalışanlar bu sosyal etkinliklere katılmayıp geri planda kalmayı tercih etmektedir(Soysal,2010:100-101).Bu ise kadın çalışanların üst düzey yöneticilik pozisyonuna yükselmelerinde bir engel olarak ortaya çıkmaktadır(Akdöl,2009:64).

1.3.3. Toplumsal Faktörler İle İlgili Nedenler

Toplumsal faktörler ile ilgili nedenler 2 başlıkta toplanmıştır. Bunlar; mesleki ayırım ve stereotiplerdir.

1.3.3.1.Mesleki Ayırım

Toplumumuzda erkeklerin genelde dışarıda çalışması gerektiği, kadınların ise ev işleri ile ilgilenmesi gerektiği yönünde bir görüş birliği vardır(Karaca,2007:64).Bu nedenle kadınlar sadece belirli işlere yönlendirilmektedir.Ve kadın çalışanlara belirli bir ücret ödenmesi gerektiği ve kadın çalışanların erkek çalışanlar ile aynı işi yaptıkları

bilinmesine rağmen aynı ücreti alamayacakları fikri empoze edilmektedir (Özkaplan,2013:3).Cinsiyet ayrımcılığı konusunda kadınlar erkeklere göre daha şansızdır(Parlaktuna,2010:1218).Çünkü bir kadın çalışan kendisi için öngörülen meslekte ilerlemeye çalışırken kendisi ile aynı özelliklere sahip erkek çalışan ise istediği mesleği seçebilmektedir. Öte yandan erkek çalışandan daha az maaş almaktadır(Akdöl,2009:34).

1.3.3.2.Stereotipler

Stereotipler; belirli bir topluluğa ait olan ve o topluluğun en bariz niteliklerini anlatan ifadelerdir(Onay ve Heptazeler,2014:78).Stereotipler genel olarak kadınların yükselmek istemesinden korkan erkekler tarafından konulan engellerdir(Erkılınç,2011:29).Bu sayede yönetim hakkının sadece erkeklere verildiği gibi bir düşünceye dayanan kalıplar geçerli olmakla birlikte kadınlardan yönetici olamayacağı düşüncesi hâkim olmaktadır. Son yıllarda yapılan araştırmalarda toplumların cinsiyete bakış açısı ile ilgili stereotipler de herhangi bir değişim görülmemiştir(Öztürk,2011:49).Üst düzey yöneticilik pozisyonlarına bir atama söz konusu olduğu zaman kadın çalışanlar için stereotipler hemen canlanmaktadır(Akdöl,2009:58).Bu acil canlanmanın sebebi ise kadın çalışanın erkek çalışandan daha üst düzey pozisyonlara gelip erkek çalışana emir vereceği düşüncesidir(Karaca,2007:66).

1.4.Cam Tavanı Etkileyen Engeller

Cam tavanı etkileyen engeller 3 başlıkta toplanmıştır. Bunlar; erkek yöneticiler tarafından konulan engeller, kadın yöneticiler tarafından konulan engeller ve kişinin kendi koyduğu engellerdir. Aşağıdaki Şekil 1.4’de gösterilmiştir.

Şekil 1.4:Cam tavanı etkileyen engeller



Kaynak:(Irmak, 2010:37; Zeybek, 2010:55; Mayuk, 2013:66; Erkılnç, 2011:35; Zel,2002: 42; Özünlü,2013: 38; Günden, 2011: 25)dikkate alınarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

1.4.1.Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller

Erkek yöneticiler tarafından konulan engeller 7 başlık altında toplanmıştır. Bunlar; tarafsızlık ilkesi, cinsiyet körlüğü, pozitif ayrımcılık, koruma kollama içgüdüğü, kadınlara yönelik yargılar, kadınlar ile iletişim kurmanın zorluğu ve erkeklerin gücü elde etme isteğidir. Bu engeller aşağıda anlatılmıştır.

1.4.1.1.Tarafsızlık İlkesi

Kadın ve erkeklerin farklı cinsiyetlerden olduğunun kabullenilmesi ile kadın çalışan ve erkek çalışan arasında bir üstlük yâda altlık anlayışının olmadığına kabullenilmesi durumu olarak tanımlanmaktadır(Irmak,2010:37).

Bir bakış açısına göre de kadınlar ve erkekler eşit değildir, erkek çalışanlar kadın çalışanlardan üstündürler ancak tepki çekmemek için kadın ve erkek çalışanlar eşit olabilirler düşüncesidir(Sezen,2008:24).Bir diğer bakış açısına göre iki cinsiyet arasında bir farklılık yoktur.Yani iki cinsiyet arasında bir üstünlüğü sağlayan bir unsurun olmadığı savunulmaktadır(Zeybek, 2010: 54).

1.4.1.2.Cinsiyet Körlüğü

Cinsiyet körlüğü olarak ifade edilen bu engelde toplumda var olan kadının arka planında kalması olayının araştırılmadan kabul edilmesi yatmaktadır(Zeybek,2010:54).Kadın çalışan ile erkek çalışan karşılaştırıldığı zaman kadın ve erkek çalışan arasında bir farkın olmadığı düşünülmektedir. Yinede yöneticinin iyisinin erkeklerden çıktığı yargısı hâkimdir (Zeybek,2010:54). Bu da kadın yöneticilerin daha üst düzey pozisyonlarda temsil edilmesi yönündeki en büyük engellerden birisidir.

1.4.1.3.Pozitif Ayrımcılık

Erkekler tarafından konulan bir diğer kavram olan pozitif ayrımcılık da sosyal, siyasi ve ekonomik açılardan uzun zamandan beri hor görülen insanlara bir nebze de olsa iyi davranışlar göstermeyi ifade etmektedir(Sezen,2008:25).Aslında pozitif ayrımcılığın ortaya çıkış sebebi hep horlanan, küçük düşürülen yâda yeterli derecede yeteneği olduğu düşünülmeyen kadınlara biraz daha fazla şans

tanımaktır(Mayuk,2013:66).Ayrıca yasalarımızda da kadına her türlü iş fırsatının verilmesi ve kadınlara öncelik tanınması gerektiği de ifade edilmiştir(Akdöl,2009:83).

1.4.1.4.Koruma Kollama İçgüdüğü

Koruma kollama içgüdüğü, genellikle örgütlerde çalışan erkeklerin çalışan kadınlara acıması şeklinde görülen bir durumdur(Sezen,2008:24).Örgütlerde çalışan kadınlara çok fazla iş vermeyelim çünkü ev işleri gibi işleri de yapıyorlar kadın çalışanlar daha çok yoruluyorlar düşüncesinin hâkim olduğu bir durumdur(Irmak,2010:37).Diğer yandan kadın çalışanların fazla ön plana çıkmaması için de uygulanan bir strateji olduğu söylenebilmektedir(Erkılınç,2011:35).Kadın çalışanlara çok fazla iş vermeyerek ve yetenekleri göz ardı edilerek kadınlara dolaylı yoldan bir cam tavan uygulanmış olmaktadır(Çetin,2011:83).

1.4.1.5.Kadınlara Yönelik Önyargılar

Negatif önyargılardan ibaret olan bu düşünceler kadınların kendilerine verilen işleri çok nitelikli yapamayacakları ve kadınlar ile anlaşabilmenin güç olduğu yargısından hareketle edilerek erkeklerin üst düzey yönetici olarak daha güçlü olduğunu gösterme durumudur(Irmak,2010:37).

1.4.1.6.Kadınlar İle İletişim Kurmanın Zorluğu

Bu noktada aynı örgüt içinde çalışan kadınların erkek çalışanlar ile örgüt dışında herhangi bir konu veya sorun hakkında konuşamaması veya görüşmemesi durumu anlatılmaktadır(Zeybek,2010:55).

1.4.1.7.Erkeklerin Gücü Elde Etme İsteği

Günümüz şartlarında kadınların erkeklerden daha iyi eğitim almaları ve kadınların kendilerini daha fazla geliştirmelerini kendilerine bir tehdit olarak gören erkek çalışanların kadın çalışanlardan emir almaktan korkması ile ortaya çıkan bir durumu ifade etmektedir(Zeybek,2010:55).

1.4.2.Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller

Kadın yöneticiler tarafından konulan engeller 4 başlıkta toplanmıştır. Bunlar; kendini referans alma yanılgısı, kraliçe arı sendromu, çok boyutlu kıyaslama ve erkekler gibi düşünerek onlardan biri olduğunu gösterme çabasıdır.

1.4.2.1.Kendini Referans Alma Yanılgısı

Kadınların yine kadınlara uygulamış olduğu engellerdir. Buradaki düşünce yapısı “ben bu noktaya nasıl geldiysem, diğerleri de bu noktaya aynı şekilde gelebilirler, çok fazla bir emeğe ihtiyaç yoktur” düşüncesi olmuştur. Böylelikle kadın yöneticiler de diğer kadınlara engel uygulayarak erkek yöneticilerin arasına girmeye çalışmaktadır(Gülbay,2012:79).Burada üst yönetime gelen bir kadınsa başka bir kadın üst yönetime geleceği zaman ona yardım etmeyip kendisinin de ona bir engel oluşturması anlatılmaktadır(Zeybek,2010:55). Bir diğer görüş ise; herkes kendi çabası ile bir yere gelsin ben yükselirken o bana yardım etti mi? O halde ben de ona yardım etmem düşüncesidir(Örücü vd.,2007: 119).

1.4.2.2.Kraliçe Arı Sendromu

Kraliçe arı sendromu, örgüt içerisinde bir erkek çalışanın değil bir kadın çalışanın kadın çalışana koymuş olduğu engel olarak tanımlanmaktadır(Doğru,2010:81). Kraliçe arı sendromunda kadın yöneticiler bir süre sonra erkek yöneticilerin göstermiş oldukları davranış kalıplarına girerek erkek yöneticilerin kadın yöneticilere uygulamış oldukları davranışları sergilemekte ve onların engellere takılmalarına neden olmaktadır(Zel,2002:42).Kadınların üst düzey yönetim içerisinde yer alabilmesi ve üst düzey yönetici olması için erkek yönetici kılığına girmesi gerekmektedir ki bu durumda “Androjenlik” olarak tanımlanmaktadır(Doğru,2010:99).Öte yandan bu sendromun uygulanması açısından bakıldığında bu durum tek yönlü gerçekleşen bir durumdur(Erkılınç,2011:38).Doğal olarak kadın çalışanların kadın çalışanlara engel koyabileceği gibi bir üst yönetimdeki kadın yönetici de bir kadınyöneticinin daha üst pozisyonlara ulaşacağını anladığında hemen ortaya bir engel koyabilmektedir(Zeybek,2010:55). Kraliçe arı sendromu bir nevi kadınların kadınları çekememesinden kaynaklanan ancak

toplumsal normlar gereği de ifade edilmeyen bir kavram olarak ortaya karşımıza çıkmıştır(Günden,2011:25).

1.4.2.3.Çok Boyutlu Kıyaslama

Kadın çalışanların ailevi nitelikleri yâda çocuk sahibi olma gibi kriterleri göz önünde bulundurarak takınmış oldukları davranışları ifade eden bir engeldir(Zeybek,2010: 55).

1.4.2.4.Erkekler Gibi Düşünerek Onlardan Biri Olduğu Gösterme Çabası

Örgüt içerisinde kadın çalışanların yine aynı örgüt içerisindeki erkek çalışanların oluşturmuş oldukları gruplara girebilmek yâda kadınlarında erkekler gibi davranabildiğini gösterebilmek amacı ile kadın çalışanların geliştirdikleri bir durumdur (Zeybek,2010: 55).

1.4.3.Kişinin Kendi Koyduğu Engeller

Kadın çalışanların çalışma hayatları boyunca sürekli olarak “sen yapamazsın başaramazsın” gibi sözcükler ile karşılaşmaları kendilerini sürekli olarak yetersiz hissetmelerine neden olmaktadır(Özünlü,2013:38).Kadın çalışanların kendilerine yönelik olumsuz düşünceleri kabul etmeleri, bunları benimsemeleri, kendilerini sorunlu hissetmeleri, karar verme durumunda olmamaları, ne istediğini tam olarak kestirememeleri, bulunduğu konum ile yetinmeleri, daha fazlasını istememeleri ve yükselme konusunda neler yapılabileceği hakkında fikir sahibi olamamaları kadın çalışanların kendi kendilerine koyduğu engellerin en başında gelmektedir(Özünlü,2013:38).

Kişinin kendi koyduğu engeller 2 başlık altında toplanmıştır. Bunlar; öğrenilmiş çaresizlik ve süper kadın sendromudur.

1.4.3.1.Öğrenilmiş Çaresizlik

Öğrenilmiş çaresizlik sendromu, kişinin harekete geçememesi, kişinin kendi hayatını kontrol edememesi, önceki hayatında kontrol altına almak istediği ancak alamadığı durumlar ve kişinin kendisine ait sorunlar olarak tanımlanmaktadır.Bu durumda kadınların kendilerinin üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaşmalarındaki kendi kendilerine koymuş oldukları en önemli engellerden birisidir(Düzgün ve

Hayalioğlu,2006:405).Bir başka tanımda ise, bu kavramın kadın çalışanların daha önce çalıştığı işletmelerde yâda kurumlarda yaşamış oldukları durumdan dolayı sürekli olarak başarısız olacağı fikriyle birlikte ortaya çıktığı savunulmaktadır(Ersever,1993:629).Öğrenilmiş çaresizlik; kişinin daha önceden yaşamış olduğu tecrübelerden ortaya çıkan olumsuz şartlanmanın şu anki kişinin hareketlerini olumsuz yönde etkilemesidir (Sekman, 2006: 8).Diğer bir tanımda ise şöyle ifade edilmektedir; öğrenilmiş çaresizlik, kişisel anlamda kadın çalışanların kendilerine koydukları çok önemli engellerden birisidir(Doğru,2010:83).

1.4.3.2.Süper Kadın Sendromu

Çalışma hayatı içerisinde yer alan kadın çalışanların aile hayatı içerisinde hem anne hem de eş olmaları sebebi ile birden fazla role ilişkin vazifelerini yerine getirmek zorunda olmaları, çalışan kadınları sürekli olarak tabiri yerinde ise iki arada bir derede bırakmaktadır(Doğru,2010:85). Bundan dolayı da kadın hem çalışan kadın hem de eş olarak sorumluluk üstlenmekte bu da kadınların üstlenmiş oldukları roller arasında çatışmaya yol açmaktadır(Kocacık ve Gökkaya,2005:213-214).Dolayısı ile kadınların ev ve iş arasında mekik dokumaları kadın çalışanların kendilerine yeterince vakit ayıramamalarına neden olmaktadır(Güldal,2006:58).Vakit ayıran kadınlar ise daha çok rol üstlendikleri için süper kadın ifadesi ile karşı karşıya kalmaktadır. Kadın çalışanlarda daha fazla rol üstlenmemek için genellikle düşük seviyelerdeki yöneticilik pozisyonlarını tercih etmektedir. Süper kadın olarak tanımlanan bu durumda kadını psikolojik açıdan kötü duruma düşürmektedir. Örneğin; ailesine ve işine yeterince yetemeyen yada vakit ayıramayan kadının alkole düşkünlüğü artabilir yâda önceki yaşamlarında sigara kullanmayan bir kadın çalışan sigara bağımlısı olabilmektedir(Palmer ve Hyman,1993: 68-69).

2.BÖLÜM

CAM UÇURUM

2.CAM UÇURUM

2.1.Cam Uçurumun Tanımı

Cam uçurum kavramı ile ilgili farklı çalışmalarda farklı tanımlar yapılmasından dolayı bu tanımların her birisine yer verilmeye çalışılmıştır. Cam uçurum kavramı, Judge (2003)'ün The Times adlı gazetede yayınlanan bir (Women on Board: Help or Hindrance?) makalesinin ilgi çekmesi sonucunda ortaya çıkmıştır (Ryan ve Haslam, 2005:82). Cam uçurum, kadın yöneticilerin cam tavan engelini kırdıktan sonra üst düzey yöneticilik yapmaya karar verdikleri durumda erkek yöneticilerin kadın yöneticilerin üst düzey yönetici olmalarını engellemek için geliştirdikleri bir kavramdır (Dzanic, 2009:10). Buna göre cam uçurum, kadınların bir işte yüksek bir risk bulunduğu üst düzey yöneticilik pozisyonuna getirilmesidir.

Cam uçurum, çok bilinen bir kavram olan cam tavan kavramına karşı gelip bu görünmez engeli aşan kadınların kendilerine konulan bu engelleri ne kadar çok aşarlarsa aşsınlar yönetici olarak üst düzey yöneticilik pozisyonlarına gelemeyeceklerini ifade etmekte kullanılan bir olgudur (Ryan vd., 2010b: 485). Kadın yöneticiler erkek yöneticiler ile karşılaştırıldığında riskin çok yüksek olduğu ve hatanın giderek arttığı bir durumda tehlikeli liderlik pozisyonlarına kadın yöneticilerin erkek yöneticilerden daha çok getirilmesi cam uçurum olup, cam uçurum klişesinin özünüde ifade etmektedir (Ryan vd., 2007b: 183).

Bu itibarla cam uçurum kavramı, kadınların hiçbir durum ve koşulda atanamadıkları üst düzey yöneticilik pozisyonuna şirketin performansının düştüğü zaman yöneticilik rolünü yerine getirmeleri için erkeklerden daha çok atanabilmelerini ifade etmektedir (Vongas, 2009:1). Göreceli olarak, kadınlara başarı için gerekli olan kaynak ve destek verilmediğinden dolayı, kriz dönemlerinde ve örgütlerde hatanın yüksek olduğu zamanlarda tehlikeli olan üst düzey yöneticilik pozisyonlarına erkekler

yöneticilerden ziyade kadın yöneticilerin yerleştirilmesi cam uçurum olarak ifade edilmektedir (Rantala, 2010: 34). Kadınların yönetim kademesinde yükselmelerinde bir diğer kariyer engeli olarak ortaya çıkan cam uçurum kavramı, kadınlara karşı geliştirilen cinsiyet ayrımcılığının yeni bir formudur. Ayrıca yüksek risk içeren bir başarısızlık durumunda ise üst düzey yönetici olarak yapılacak atamalarda kadınların kötü bir duruma düşmeleri ve iyi birer yönetici olmadıklarını göstermek için kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına getirilmeleri de cam uçurum olarak tanımlanabilmektedir (Uyar, 2011:11).

Cam uçurumun, kadın yöneticilerin şirketin içinde bulunduğu kriz dönemlerinde üst düzey yöneticiliğe getirilip şirket battıktan sonrada “kadından zaten yönetici olmaz”cümlesini sarf edebilmek için erkek yöneticiler tarafından geliştirilen bir kavram olduğuda ifade edilmektedir (Chambers, 2011: 4-5). Yani kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonuna ancak şirketin kriz döneminde yada şirketin iflasın eşinde olduğu zamanlarda getirildiği görülmüştür. Ve kadınların üst düzey yönetici olamayacağının altının çizilerek belirtilmesi kadınlara uygulanan cinsiyet ayrımcılığı konusunda yeni bir kavram olan cam uçurum kavramının “İkinci Dalga” olarak adlandırılmasına neden olmuştur (Ryan ve Haslam, 2007a: 550). Başka bir ifadeyle, cam uçurum kadınların muhtemelen sorunlu örgütsel olaylarda liderlik pozisyonlarına erkeklerden daha çok getirilmesine neden olacaktır. Bu durum ise kadın liderlerin en üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yerleştirilmesi olarak karşımıza çıkacaktır (Ashby vd., 2007: 778).

Kadınların muhtemelen şirketin hatalı ve krizde olduğu zamanlarda erkeklerden daha çok üst düzey yöneticilik pozisyonuna getirildikleri, erkeklerin ise muhtemelen örgütün daha çok başarılı ve zengin olduğu durumlarda kadınlardan daha çok üst düzey yöneticilik kademelerine getirildikleri söylenebilir (Bruckmüller ve Branscombe, 2010: 433). Kadınların erkek yöneticilerden daha fazla strese maruz kalmaları nedeniyle, içinde bulundukları örgütlerde üst düzey bir yöneticilik teklifi geldiği zaman örgütün kriz durumunda olması yada örgütün kötü bir durumda olduğuna bakılmaksızın sırf erkek yöneticilere üstünlük sağlamak amacı ile kadın yöneticilerin bu teklifleri kabul ettikleri ve gelecekte karşılaştıkları engelin farkında olmadıkları gözlemlenmiştir (Ryan vd., 2010a: 57).

Kadın yöneticiler liderlik basamaklarındaki dik yokuşları tırmanmaya çalışırken, örgüt içerisinde olağanüstü bir hal olduğunda üst düzey yöneticilik kademesine getirilip olağanüstü halden sonra toplum tarafından eleştirilmektedir ve bu durum ise cam uçurum olarak kavramsallaştırılmıştır (Sabharwal, 2013: 2). Bir diğer tanıma göre, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre kriz, başarısızlık ve istikrarsızlık gibi durumlarda riski yüksek olan üst düzey yöneticilik pozisyonlarına kasıtlı olarak getirildikleri ve küçük düşürüldükleri görülmüştür. Kadın yöneticilerin içinde bulundukları bu durumu ifade etmek içinse cam uçurum gibi bir kavram uydurulmuştur (Bowles, 2013: 4).

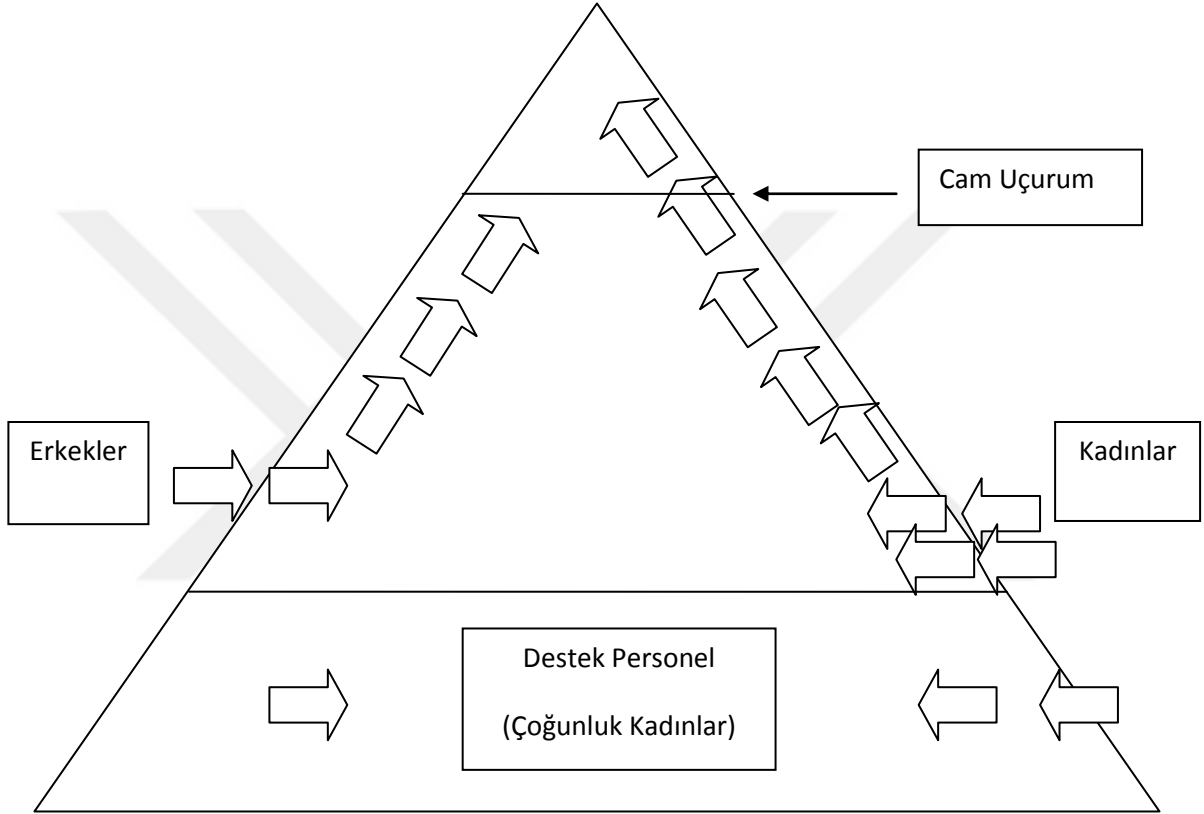
Buna göre, kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına atanmaları muhtemelen örgütlerin hisse senedi fiyatının düştüğü dönemlerde veya örgütün zarar gördüğü durumlarda olmaktadır. Erkeklerin yönetici olarak atanmaları ise, kadın yöneticilerle yapılan karşılaştırmalarda, muhtemelen örgütün iyi performans ya da durgun mali performans gösterdiği dönemlerde olmaktadır (Rink vd., 2013: 382). Cam uçurum metaforunun aslında daha çok cam tavanın üstesinden gelen kadınların riskli pozisyonlara atanmalarını normal bir olaymış gösteren olguyu tanımlamak için kullanılan bir kavram olduğu söylenebilir (Macarie ve Moldovavan, 2012: 164). Yapılan çalışmalarda kadın yöneticilerin hata riskinin yüksek olduğu ve şirketin performansının düştüğü durumlarda atandıkları ortaya çıkmıştır (Anderson, 2013: 12).

Kadınların bir kaybet-kaybet durumunda tehlikeli pozisyonlara sık sık atanabileceği, kadınların hem kriz dönemlerinde başarısız olan örgütlerde şamar oğlanı gibi azarlanacağı hem de kriz olduğu zamanlarda bir erkek yöneticinin yerine atanmasına karar verildiği durum cam uçurum olarak kavramsallaştırılmıştır (Hall ve Donaghue, 2012: 635-636).

Bu itibarla cam uçurumun, kadınların muhtemelen eleştiri ve hatanın yüksek olduğu durumlarda erkeklerden daha çok liderlik pozisyonlarına atanmaları şeklinde ortaya çıkacağı söylenilebilir. Çünkü bu pozisyonlar muhtemelen kadın yöneticilerin kriz döneminde bulunan örgütün yönetsel birimlerine atanmaları için daha uygun olacaktır (Haslam ve Ryan, 2008: 2). Diğer yandan cam uçurum kavramı sadece kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmesini ifade etmemektedir. Aynı zamanda azınlıklarında üst düzey yöneticilik

pozisyonların ilerleyemeyeceklerini ifade etmek için kullanılmaktadır (Kulich vd., 2013: 2).

Şekil 2.1: Örgütsel piramitteki cam uçurum



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yukarıdaki Şekil 2.1’de piramidin alt tabanında destek personel kesiminin kadın yöneticiler olduğu görülmektedir. Erkek yöneticilerin ise kadın yöneticilere göre daha az destek personel durumunda bulundukları görülmektedir. Sonraki aşamada ise yani piramidin orta kısmında ise üst düzey yöneticilik pozisyonuna yükselmede cam tavanın aksine cam uçurumda kadın yöneticilerin daha fazla atak yaptıkları görülmektedir. Erkek yöneticilerin ise bu olumsuz durum karşısında, kadın yöneticiler ile rekabette aynı özellikte ve nitelikte olmalarına rağmen pek azının yüksek pozisyonda bulunan yöneticilik koltuğuna oturmak istedikleri görülmüştür. Bunun nedeni örgütte çalışan erkek yöneticilerin örgütün karşılaştığı olumsuz durumla yüzleşmek istememeleridir. Yani burada bir olumsuz durum vardır ve erkek

yöneticiler bu olumsuz durumu üstlenmemek için bu üst düzey yöneticilik fırsatını kadın yöneticilere vermektedir. Yaşanılan bu olumsuz durumun kadın yöneticilerden kaynaklandığını anlatılmak için böyle bir yola başvurulmuştur.

Yukarıdaki Şekil 2.1’de erkek yöneticilerin yarısına yakınının orta kesime gelmek istemediği ve kadın yöneticilerin erkek yöneticilerden daha fazla yönetici olmak istediği için onlara bir fırsat verildiği düşüncesi ile daha çok kadın yöneticilerin atak yaptıkları görülmüştür. Ancak kendilerinin üst düzey yönetici olabilmelerine fırsat verildiğini düşünen kadın yöneticiler bu noktada hataya düşmüşlerdir ve erkek yöneticiler kadın yöneticilere iyi davrandıklarını göstererek kadın yöneticileri bir hileli düşürmüşlerdir.

Hile ifadesinden kasıt ise kadın yöneticilerin normal zamanlarda üst düzey yöneticilik yapabilecek kapasiteye sahip olarak görülmemesine rağmen kriz dönemlerinde ideal birer yönetici olarak görüldükleri anlatılmak istenmiştir. Dolayısıyla burada kadın yöneticiler için olumlu gibi görünen, erkek yöneticiler içinse kadın yöneticileri rezil etmenin ve küçük düşürmenin bir anahtarı olarak görülen bir durum ifade edilmektedir. Oysaki burada kadınlar yönetici yapılmak istenmemekte, kadınların aslında iyi birer yönetici olmayacağı ve örgütün durumunu kötüleştireceği fikri topluma ve kadın yöneticilere anlatılmak istenmiştir. En son aşamada ise üst düzey yöneticilik pozisyonuna getirilen kadın yöneticilerin aslında şirketin içinde bulunduğu olumsuz durumun sorumlusu yapılmak için getirildiği ifade edilmiştir. Kadınların içinde bulundukları bu durumda cam uçurum olarak tanımlanmıştır.

2.2. Cam Uçurumla İlgili Diğer Kavramlar

Bir kişinin, başarısızlık ihtimalinin çok yüksek olduğu riskli ve zor bir işe terfi ettirildiği bir durumu ifade eden cam uçurum kavramının daha iyi anlaşılması için cam uçurum ile yakından ilişkili diğer kavramların açıklanması da gerekmektedir. Bundan dolayı cam uçurum ile ilgili olan cam asansör (glass elevator), cam yürüyen merdiven (glass escalator), cam yürüyen merdivenin etkileri (glass escalator effects), göstermelik terfi (tokenism), çifte engel (double bind), cam duvar (glass wall) ve cam labirent (glass labyrinth) kavramları aşağıda sırası ile açıklanmıştır.

Bazı grupların örgütsel hiyerarşide yukarıya doğru hareketini engelleyen cam tavanın aksine, *cam asansör* ve *cam yürüyen merdiven*, kavramları örgütsel hiyerarşide bazı grupların hızlı bir şekilde yükselişini ifade etmede kullanılan metaforlardır. Bu kavramlar genellikle kadın egemen mesleklerde çalışan, terfi beklentileri cinsiyet farklılığını nedeniyle gerçekleşen, erkekler için geçerli bir durumdur. Bu durum, terfi almada oldukça zorlu bir deneyim geçiren, erkek egemen mesleklerdeki kadınlara göre oldukça zıttır. Cam asansör metaforu hızlı bir yükselişi ifade etmesine rağmen, cam yürüyen merdiven ve cam asansör kavramları birbirinin yerine kullanılabilir (oxfordindex.oup.com, Erişim Tarihi: 21.10.2015).

Cam uçurumun uzantıları olan *cam asansör* yâda *cam yürüyen merdiven* kavramları “şirketin yetkili sınıfı tarafından erkekleri zirveye taşıyan görünmeyen bir aracı” ifade etmektedir. Cam yürüyen merdiven ilköğretim öğretmenliği, hemşirelik, kütüphanecilik ve sosyal yardım gibi kadın egemen mesleklerdeki erkeklerin, erkek egemen mesleklerdeki kadınlardan daha yükseğe, daha hızlı ve daha kolay nasıl yükseldiğini ya da daha fazla terfi fırsatı elde ettiğini ifade eder (Macarie ve Moldovan, 2012: 157; Meharoof, 2010: 20; Williams, 1992: 254; http://www.thefullwiki.org/Glass_ceiling, Erişim Tarihi: 21.10.2015).

Cam yürüyen merdivenin etkileri ise, daha çok kadınların egemen olduğu alanlarda, kadınların erkekler tarafından baskı altına alındığı ve erkekler tarafından yapılan bu baskıların yasal olarak kabul edildiği bir etki olarak ortaya çıkmıştır (Madichie, 2013:91-92).

Göstermelik terfi ise, minimum ödün verme uygulamasıdır. Kadınlar gibi azınlık grup üyelerinide kapsayacak şekilde göstermelik bir çaba veya jest yapma politikasını ifade etmektedir. Kanter’ın tokenizm teorisine göre erkek egemen alanlarda çalışan kadınlar sık sık adaletsiz davranışlarla karşı karşıya kalmaktadır. Örneğin, erkeklerin baskın olduğu mesleklerde kadınların göstermelik olarak işe alınması bir tokenizm uygulamasıdır ve bu durum kadınların terfi etmesini engellemektedir (Budig, 2002: 259).

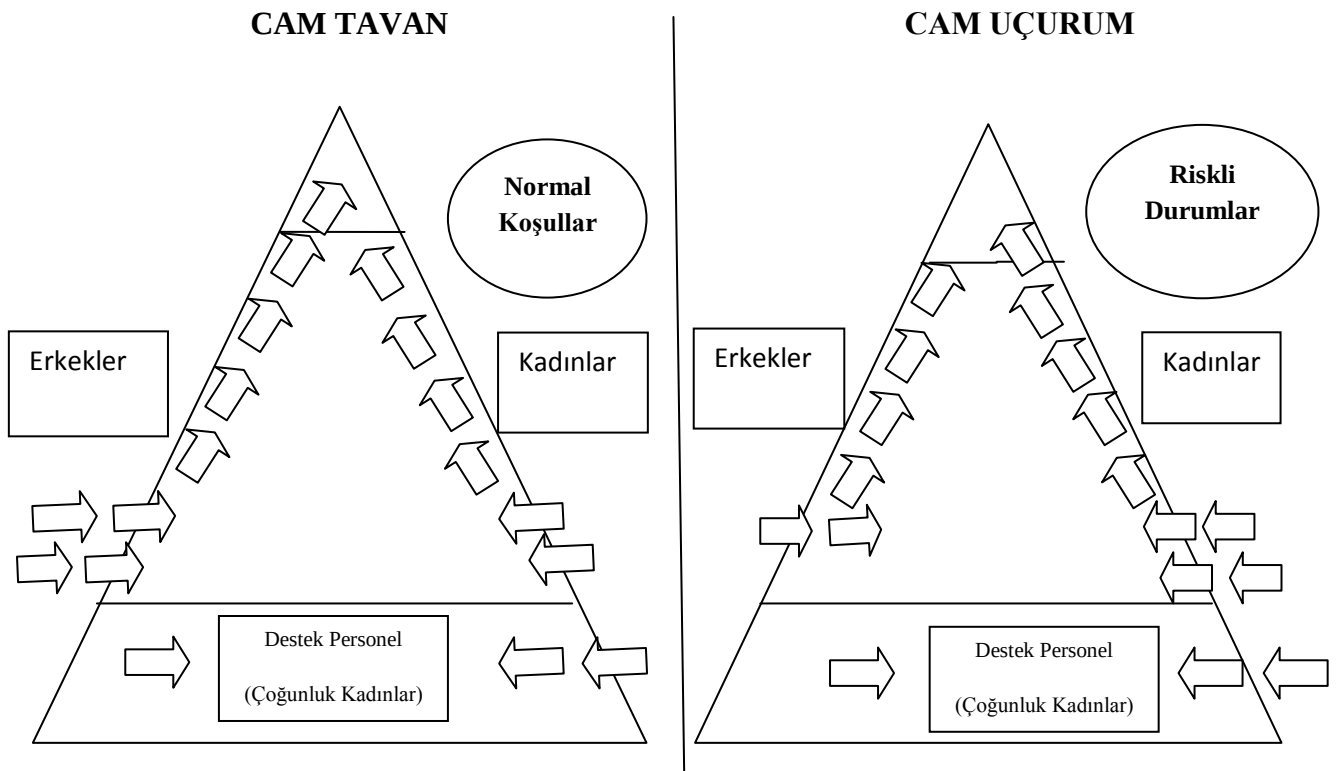
Çifte engel davranışsal normlara atıf yapar ve bir kadın ne yaparsa yapsın başarılı olamaz ve kadın asla kazanan taraf olmayacaktır durumunu yaratmayı amaçlayan bir kavramdır (Bateson vd., 1956: 3). İlk olarak çifte engel kavramı, bir güçlü ve bir

güçsüz birey arasında ve sosyal yâda kurumsal normlar yâda istenilen bir sınıf arasında çelişkili olarak kazanılan bir durum olamayacağını ortaya koymak için 1950’li yılların ortasında Gregory Bateson tarafından ifade edilmiştir (Puceitaite, 2012: 8). Bateson ve arkadaşları çifte engel olduğu durumlarda, örgütte iki veya daha fazla insan bulunduğu zaman diğerine göre daha güçsüz olan kişiyi cezalandırmak için zor olan bir durumla bu kişinin karşı karşıya bırakılmasını anlatmaktadır (Puceitaite, 2012: 9).

Kadınlar cam tavanı kırdığı ve üst düzey yönetici olmayı istedikleri zaman diğer bir engel olan *cam duvar* ile karşılaşmaktadır (Klenke, 1997b: 5-6). Burada ifade edilen cam duvar görünmez bir engeldir ve sembolik olan bu engel çifte ayna metaforunu ifade etmektedir. Öte yandan güçlü erkek yöneticilerin kendilerini inzivaya çektikleri yer olarak da ifade edilmektedir(Klenke, 1997b: 5-6).

Cam labirent bir organizasyonda hayretle karşılanacak bir şeydir. Gücün olduğu yöne doğru bir yol bulma düşüncesinin aksine bir çıkar yol bulamamayı ifade etmektedir(Meharroof, 2010: 20). Eagly and Carly (2007a) ve Eagly (2007b)’nin önerdiği bu labirent metaforu bir kadının kariyer gelişiminde çok fazla engelle karşı karşıya kaldığını ve bunların doğruluğunu kabul ettiğini belirtmektedir. Bu kavram kadınların yöneticilik yolundaki zorlu serüveni anlatmaktadır (Nandy vd., 2014: 136; Klenke, 1997a: 57-58; Pucetaite, 2012: 8).

Şekil 2.2: Cam tavan ve cam uçurumun karşılaştırılması



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 1'in sol kısmındaki piramidin alt tabanında daha çok destek personel olarak kadınların olduğu görülmektedir. Piramidin orta alanından itibaren erkeklerin yoğun bir şekilde üst düzey yöneticilik pozisyonuna yöneldikleri ve kadın yöneticilerin ise daha azının bu pozisyona yöneldikleri görülmektedir. Piramidin tepesinde ise kadın ve erkek yöneticilerin üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaşmaya çalışırken bir engelle karşılaştıkları görülmektedir ki bu engel *cam tavan* olarak adlandırılmaktadır. *Cam tavanı* anlatan soldaki kısımda ise, şirket performansının normal olduğu koşullarda, kariyer engeline takılan kadın yöneticilerin bir üst aşamaya geçemeyerek olduğu yerde kaldığını erkek yöneticilerin ise bu kariyer engeline takılmadan üst düzey yönetici olabildikleri görülmektedir.

Cam uçurumu anlatan sağdaki kısımda ise şirketin performansının riskli veya olumsuz olduğu koşullarda, cam tavan kariyer engeline takılanların erkek yöneticiler olduğu ve bu erkek yöneticilerinde bir üst kademeye geçemedikleri görülmektedir. Fakat ilginç bir şekilde bu riskli ve olumsuz koşullarda kadın yöneticilerin cam tavanı aşmakta olduğu ve bir cam uçurumun kıyısına geldikleri görülmektedir. Dolayısıyla kadın yöneticilerin cam tavanı şirketin riskli olduğu durumlarda aşmakta olduğu ve bilinçli olarak yönetici konumuna getirildiği görülmektedir. Bu durum, kadın yöneticilerin başarısız olduklarında onların mutlak bir mesleki felakete sürükleneceklerini ve kadın yöneticilerin tehlikeli bir liderlik pozisyonuna getirileceklerini ifade etmektedir.

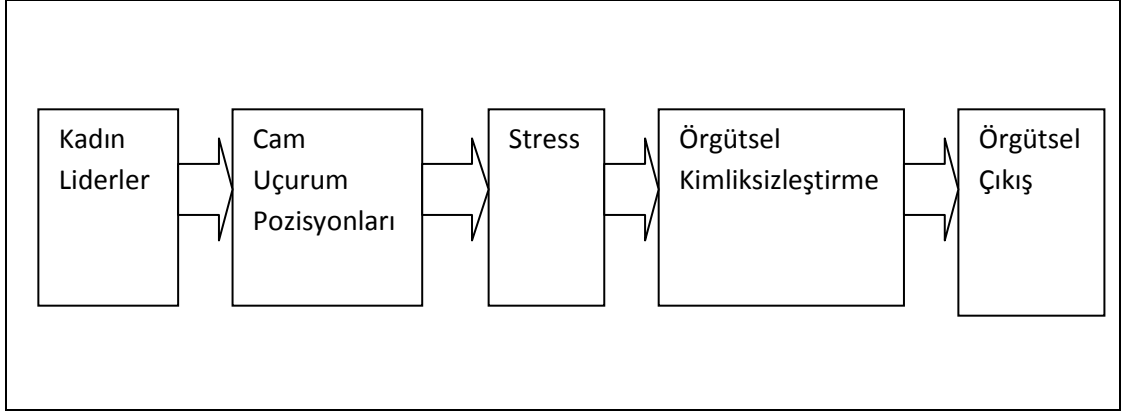
2.3.Cam Uçurumun Önemi

Cam uçurum kavramı kadınların kariyer hedeflerine ulaşmasında bir engel olması nedeni ile önem arz etmektedir ve dikkate alınması gerekmektedir. Kadınların erkekler ile karşılaştırıldığında cam tavanı kırarak başarısızlık riski daha yüksek olan pozisyonlara atanmaları daha sıktır ki bu durum da cam uçurum olarak ifade edilmektedir (Bruckmüller vd.,2014:4).Kriz denince “ilk akla kadınlar” geldiği için öncelikli olarak kadın yöneticileri atayıp onlara şans verelim gibi bir düşünce yapısı

ortaya çıkmaktadır (Ryan vd.,2011:470).Kriz dönemlerinde atanan kadınlar daha üst düzey yöneticiliğe atanmadan kriz sebebi ve başarısızlık ile yüzleşmekte ve örgütte bulunan erkek yöneticiler tarafından görünmeyen bir cam uçuruma itilmektedir (Güner,2011:63). Üst düzey yöneticilik pozisyonlarına getirilen kadınların aslında birer iyi yönetici olmadıklarını göstermek ve aynı zamanda kriz ve başarısızlık durumlarında üst düzey yöneticilik pozisyonlarına atanmada bir numaralı aday olarak görülmektedir. Bundan dolayı üst düzey yöneticilik pozisyonlarına getirilen kadınlar daha görevine başlamadan önce psikolojik bir baskı ile karşı karşıya kaldıkları görülmektedir. Öte yandan şirketin yada örgütün olumsuz performans durumundan dolayı da kadın yönetici acımasızca eleştirilmektedir (Kovacs,2006:676).

Dolayısı ile bir kadın yönetici olarak atandığı zaman kadınlar liderlik stili ve bireysel yetenekleri için yüksek bir oranda tehlikeli olan bu pozisyonlara getirileceklerdir. Bu pozisyonlara getirildikten sonra ise kadın yöneticiler yöneticilikleri ile ilgili eleştirilecekler maruz kalacaklar ve sindirilmek isteneceklerdir. Bu yüzden tekrardan kadın yöneticilerin eski pozisyonlarına geri dönmesi yönünde baskılara maruz kalacakları söylenilebilir (Terjesen vd.,2009:330).Burada önemli olan kadının yetenekleri ve özellikleri değildir. Buradaki amaç kadının cinsiyeti sebebi ile toplum içinde kadın yöneticilere yöneticilik hakkı verilmediği görüşünü ortadan kaldırmaktır.Ve kadın yöneticilere üst düzey yöneticilik hakkının verildiğini ancak kadın yöneticilerin iyi birer yönetici olmadığını ortaya koymak için yapılan hileli bir durum ifade edilmektedir. Burada kadın yöneticilere şöyle bir oyun oynanmaktadır; kadınlar yöneticiler önce şirketin içinde bulunduğu kötü bir durumda üst düzey yöneticilik pozisyonlarına getirilmektedir. Sonrasında ise oradan da kadın yöneticiler şirkette ya önceden bulunduğu duruma geri dönmekte yada örgütten çıkmaktadır(Kulich vd.,2010:302).Bu durum Ryan ve Haslam'ın önerdiği aşağıdaki Şekil 2.3' gösterilmiştir.

Şekil 2.3:Cinsiyet - stres – kimliksizleştirme modeli



Kaynak: Ryan ve Haslam (2006: 46)

Yukarıdaki Şekil 2.3’de görüldüğü gibi kadın liderler önce cam uçurumlu pozisyonlara getirilmekte daha sonra işini iyi yapamadıklarını göstermek için strese maruz bırakılmaktadır. Kadın liderler için bir sonraki aşama ise kadın için yapılan örgütsel kimliksizleştirme olarak ortaya çıkmaktadır. Ve kadının liderliğinden memnun olmayan erkek yöneticilerin kadınların iyi birer lider olmadıklarını ortaya koyduktan sonra kadın liderlerin örgütten çıkışı beklenmektedir. “Cam uçurum” kavramının bir diğer önemi de uzun yıllardır var olan “cam tavan” kavramından yola çıkılarak geliştirilen bir kavram olmasıdır. Birbiri ile ilişkilendirilen bu iki kavram da aslında kadınları yâda işçi sınıflarını koruyan bir şirket engeli yada bir örgütteki imkânlara ulaşmayı engelleyen, yüksek pozisyonlara kadın yöneticilerin ulaşmasında sorun çıkartan, kadın yöneticilerin cam tavanı kırsalar dahi ilerlemelerini engelleyen gayri resmi bir durumun açıklamasından ileri gelmektedir (Elmuti vd.,2009:169).Yine bu ilime göre kadın yöneticiler muhtemelen zayıf bir örgütsel performans durumunda erkekler yöneticilerden daha çok ilerleyeceklerdir (Cook ve Glass,2013:169).

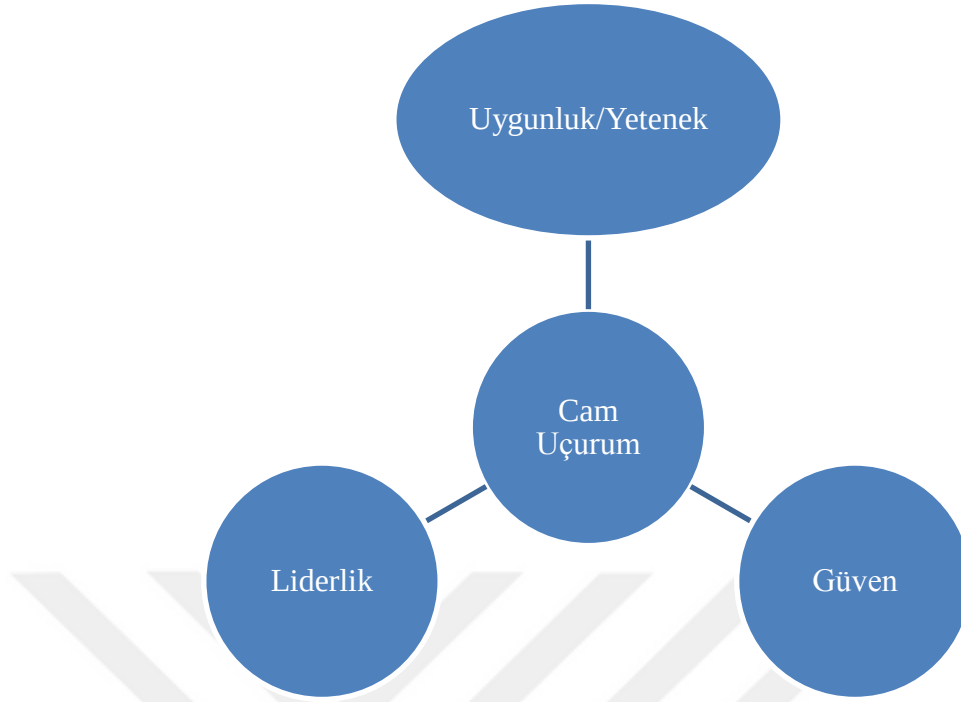
Kadınların muhtemelen sorunlu şirketlerde üst düzey yöneticilik pozisyonlarına atanmalarından ziyade kadın yöneticilerin karşılaştığı asıl cam uçurum; erkek rakiplerinin şirketin farklı performanslarında farklı yöneticilik pozisyonlarına çok kolay erişebilmeleridir.Kendilerinin ise olağanüstü kötü ve istenmeyen durumlarda üst düzey yöneticiliğe layık görülmeleridir (Kulich,2008:4).Diğer yandan ifade edilen bir durum ise kadınların iyi yönetici olmadıkları düşünülmektedir. Çünkü bu durumkadın yöneticilerin örgütün kriz dönemlerinde yöneticiliğe getirilen birer kukla oldukları ve kadın yöneticilerin örgütün kaynak ve desteğini kullanmaya ihtiyaç duymayan birer unsur olarak düşünülmesinden kaynaklanmaktadır(Rantala,2010:34).

Bu duruma göre toplumda artık kadın yöneticilerin var olduğu düşüncesini kabullenemeyen erkek yöneticiler kadın yöneticileri toplumda rezil etmek ve küçük duruma düşürmek için bu kavramı uydurmuş ve görünmeyen bir engel yaratmışlardır (Woods,2015: 61).Bunun sonucu olarak kriz dönemlerinde atanan kadın yöneticiler durumu iyi olmayan işletmelere yâda örgütlere atandıkları zaman kadınıyönetici içinde bulunduğu duruma bir sıfır olaya yenik başlamış olmaktadır. Zaten kötü olan durumdan ötürü adaletsiz bir şekilde eleştirilmiş olan kadın yönetici gereksiz yereazarlanacak, kınanacak ve sonuçta da toplumun gözünde kadın yöneticinin üst düzey yöneticilik yapamayacak oldukları ispatlanacaktır. Bu durumda en iyi yöneticinin erkek yöneticiler olduğu imajı yaratılarak kadın yöneticilerin psikolojilerinin bozulmasına ve kadın yönetici sayısının azalmasına neden olacaktır (McDonald,2011: 24).

2.4.Cam UçurumunMuhtemel Boyutları

Kadın yöneticilerin örgütlerde üst düzey yönetici pozisyonuna ulaşmasını engelleyen muhtemel ''cam uçurum''boyutları; yetenek/uygunluk, liderlik ve güven olabilir. Yani liderlik yapabilme yetenek sahibi olma ve güvenilir olma boyutları ile cam uçurum ölçülebilir.(Ak Kurt, 2011: 18;Chambers, 2011: 7; Dzanic, 2009: 18; Uyar, 2011: 18). Ayrıca (Chambers, 2011: 7; Dzanic, 2009: 18;Uyar, 2011:8) dikkate alınarak oluşturulmuştur.

Şekil 2.3: Cam uçurumun muhtemel boyutları



Kaynak:(AkKurt, 2011:18; Chambers, 2011: 7; Dzanic, 2009: 18;Uyar, 2011:18) dikkate alınarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

2.4.1.Uygunluk/Yetenek

Bir yöneticinin yeteneği/uygunluğu o kişinin yönetici pozisyonuna atanmasında dikkate alınabilir (Ak Kurt, 2011:18;Chambers, 2011:7; Uyar, 2011:18).Yetenek; bir yöneticiyi nitelikli yapan ve belirli bir üst düzey yöneticilik pozisyonuna uygun olmasını sağlayan bir kavramdır (Chambers,2011:8).

Başarılı ve etkili bir yönetici olmak için koçluk yapabilecek yeteneğe, teknik bilgiye, dayanışma, iletişim ve diplomasi ile birlikte yöneticilik kavramını liderlik kavramıyla ilişkilendirilebilecek bir yeteneğe sahip olmak gerekmektedir (Laios vd.,2003:152).Öte yandan bir liderin kriz zamanlarında takip edilebilmesi için liderin çevre ile uygun davranışlar göstermesi ve liderin kendisini takip edenleri etkilemesi gerekir ki liderin lider olarak tercih edilebilmesinin nedeni de budur (Riemer ve Toon,2001:245).Kadın yöneticilerde bu yeteneklerin olmadığı düşünülmektedir.Çünkü kadın yöneticiler yöneticilik yapmak için uygun görülmemektedir. Ve kadın yöneticilerin yaptığı her davranış olumsuz olarak

değerlendirilmektedir. Böylece kadın yöneticilerin iyi birer yönetici olamayacağı ön yargısı en başta kadın yöneticilerinkendisine bu durumu hissettirmektedir (Simpson vd.,2002:2).

Ayrıca sosyal yetenekleri kazanmak ve onu takip edenleri kriz zamanında yanında tutabilmek için kadın yöneticilerin bilgili olması gerekmektedir. Aynı zamanda kadın veya erkeğin liderlik tarzı da kriz zamanlarında önemli olmaktadır (Chan ve Drasgou,2001:481).Örgütlerde kadın yöneticilerden veya erkek yöneticilerden beklenen roller bulunmaktadır. Bunlar yönetim liderliği, yerel hat liderliği ve ağ liderliğidir.Bunların her biri tarafından gerçekleştirilen roller oldukça farklıdır ve değerli bir değişim süreci olarak görülmektedir. Kadın yöneticilerin kriz zamanlarında bu görevlerinden her birini yerine getirecek uygunlukta olması beklenmektedir. Ve bu görevler kriz zamanında yerine getirilmediği zaman kadın yöneticiler eleştirilmektedir (Higgs ve Rowland,2000:118).

2.4.2.Liderlik

Liderlik yeteneği, üst düzey yöneticilik pozisyonlarına atanmada dikkate alınabilir (Ak Kurt, 2011: 18; Chambers, 2011: 7; Dzanic, 2009: 18; Uyar, 2011: 18).Liderlik; bir kişinin takipçilerini kendi görüşleri doğrultusunda etkileyebilme ve tesiri altına alabilme kabiliyetidir(Ertan-Kantos,2011:136).

Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik stilleri arasında farklı ve değişik uygulamalar görülmektedir (Dzanic,2009:18). Kadınların yöneticilik pozisyonları için erkeklerden daha az niteliğe sahip olduğu düşünülmektedir.Kadın yöneticiler üst düzey pozisyonlara ulaşmaya çalışırken bu faktörden dolayı olumsuz etkilenmektedir (Brenner vd,1989:662).Riskli pozisyonlar bu yüzden daha fazla stres gerektirmektedir. Kadının özellikleri ile birlikte yönetici olarak değerlendirildiği zaman kadına gösterilen bu davranışlar yani kadınlardan iyi birer yönetici olamayacağı düşüncesi cinsiyet kalıpları ile ilişkilendirilmektedir (Uyar,2011:18).Bundan dolayı “kriz düşün – kadın düşün”bağlamında erkek ve kadın yöneticilerin her zaman aynı şekilde yönetici olmayacaklarını kriz dönemlerinde kadın yöneticilerin iyi birer yönetici olacakları,normal dönemlerde ise erkek yöneticilerin iyi birer yönetici olacakları düşüncesiyle kadın yöneticilerin

şirketin krizde oldukları zaman erkek yöneticilerin ise şirketin iyi durumda oldukları zaman atandıklarını görülmektedir (Ryan vd.,2011: 471-472).

Tablo 2.1'e göre erkekler baskınlık, bağımsızlık vb. gibi davranışlar sergilerken kadınların ise daha çok sevecen, hassas olma vb. gibi davranışlar sergilediği görülmektedir (Dzanic, 2009: 18).



Tablo 2.1:Kadın ve Erkeklerin Karakteristik Özellikleri

Erkeksi	Kadınsı	Tarafsız - Cinsiyet Davranışı
Baskın	İtaatkâr	Uyan
Bağımsız	Heyecanlı	Zarif
Sinirli	Hassas	Gerçekçi
Sert	Anlayışlı	Vicdanlı
İddialı	Sevecen	Gelenekçi
Rekabetçi	Bağımlı	Sağlam

Analizci	Heyecanlı	Öngörücü
Kararlı	Alıngan	Sistematik

Kaynak:Dzanic (2009: 18)

Kadın yöneticilerin arkadaş severlik ve duygusallık gibi özelliklerinedeniyle iyi birer yönetici olmayacağı düşünülmekte ve kadınların iyi birer lider olabilmeleri içinde baskın ve ihtiraslı olmaları gerektiği yönünde görüş belirtilmektedir (Dzanic,2009:18). Benzer şekilde örgütlerde cinsiyet ayrımcılığı yasa ile yasaklanmıştır. Ve kadınlarınüst düzey yöneticilik seviyesindekiyönetim pozisyonlarına bazı kapılar açılmıştır.Buna rağmen bu kapıları geçen kadınların üst düzey yönetici olamaması için hataya düşürüldükleri görülmektedir (Ely vd.,2011:474).

Bu tip hatalara düşmemek için kadın liderlerin erkek liderler ile aynı pozisyonlara gelmek için uygulamış olduğu patronumsu ve saldırgan(ki bu davranışlar Androjenlik olarak da tanımlanmaktadır) davranışlar erkek yöneticiler tarafından eleştirilmektedir (Ak Kurt,2011:18).Öte yandan kadın yöneticiler feminen davranışlar gösterdiği zamandave bu kez de kadınsı davranışlar gösterdiği içinde eleştirilmektedir (Ak Kurt,2011:18).Bu durumda kadın yöneticilere konulan engellerin aslında görünmediği bu engellerin sadece kadın yöneticilerin üst düzey yöneticilik yapmak istedikleri zaman ortaya çıktıkları söylenilebilir.

2.4.3.Güven

Bir yöneticiye olan güven, üst yöneticilik pozisyonuna atanmada dikkate alınabilir (Chambers, 2011: 7). Güven; bir tarafın diğer taraftan bireysel olarak faydalanacağı, karşı tarafın kendisini sömürmeyeceği ve hiç olmazsa kötülük ile yüz yüze kalmayacağı hususunda karşılıklı olarak geliştirilen pozitif bir durumdur (İşcan ve Sayın, 2010:196).

Liderin takipçileri hakkındaki güven ile kaygıları önemlidir. Çünkü liderin karar verme otoritesi takipçileri üzerinde bir öneme sahiptir.Bununla

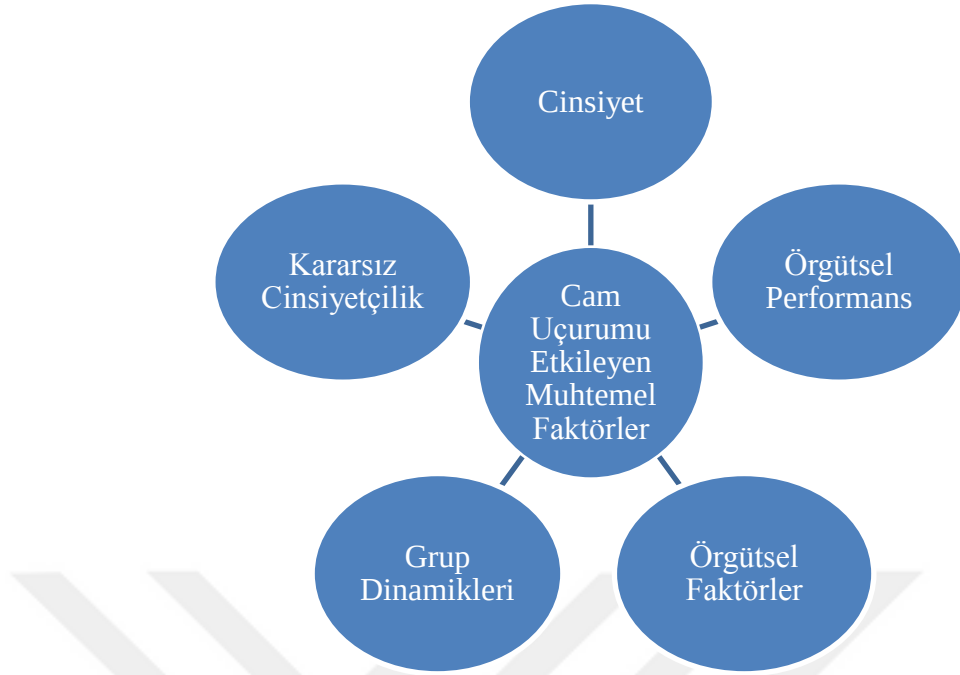
birliktetakipçilererkek yâda kadın yöneticinin amaçları başarma yeteneğine de güvenmeyi istemektedir (Dirks ve Ferrin,2002:612).

Dolayısı ile güven ve başarılı olmak başarılı bir liderliği sürdürmede önemli bir unsurdur. Öte yandan önyargıların güvene ilişkin liderlik algılarını etkileyebilecek bir faktör olarak kabul edilmesi gerekmektedir (Chambers, 2011: 7).Bu yüzden liderlerin takipçilerinin güvenini kazanması önemlidir.

2.5.Cam Uçurumu Etkileyen Muhtemel Faktörler

Cam uçurumu etkileyen muhtemel faktörler; cinsiyet, örgütsel performans, örgütsel faktörler, grup dinamikleri ve karasız cinsiyetçilik (Ambivalent Sexism) olabilir (Ak Kurt, 2011:8; Ersoy, 2009: 210; Glick ve Fiske, 2001:109; Turner, 2006: 6; Uyar, 2011:200). Bu faktörler değiştiğinde cam uçurum algısı da değişebilir (Ak Kurt, 2011: 8; Ersoy, 2009: 210; Glick ve Fiske, 2001: 109; Turner, 2006: 6; Uyar, 2011: 200).

Şekil 2.4: Cam uçurumu etkileyen muhtemel faktörler



Kaynak:(Ak Kurt, 2011: 8; Ersoy, 2009:210;Glick ve Fiske, 2001: 109; Turner, 2006: 6;Uyar, 2011:20) dikkate alınarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

2.5.1.Cinsiyet

Cinsiyetteki değişimler yöneticilerin yetenek, liderlik ve güven düzeylerinde farklı algılamalara neden olabilir (Ak Kurt, 2011: 8; Chambers, 2011: 8; Uyar, 2011: 20). Cinsiyet, kişinin biyolojik durumu için ortaya konan nüfussal bir ayrımdır (Ersoy,2009:210).“Yönetici düşün-erkek düşün” olgusu; yönetici olarak başarılı olmanın kadınlar için uygun olmadığı ve kadınların yönetici olmalarının onlar için bir eksiklik olarak kabul edilmektedir. Ve kadın yöneticilerin yönetici olarak atanmaları kadınların başarısız olmalarını beklemek için bir eğilim yaratmıştır (Uyar,2011:18).Bu yüzdende kadın yöneticiler daha çok kriz dönemlerinde şirketlere atanmaktadır. Vekadınların zaten kötü bir durumda olan şirketi yönetemedikleri ortaya koyulmak istenmektedir. Bu yüzdende kadınların iyi birer yönetici olmadıklarını ortaya koymak için kadın yöneticilerin cinsiyetine vurgu yapılmıştır (Ryan ve Haslam,2009:14).Ayrıca kadınların cinsiyetine karşı iki yaklaşıma değinilmiştir:1)düşmanıcı cinsiyetçilik ve 2)faydacı cinsiyetçiliktir (Ak Kurt,2011:8). Düşmanıcı cinsiyetçilik, kadın yöneticilerin üst düzey pozisyonlara ulaşmasını engellemek için erkek yöneticiler tarafından kadın yöneticilere yapılan baskı, gruptan dışlama ve aşağılamayı ifade etmektedir (Glick ve Fiske,1996:491).Faydacı

cinsiyetçilik ise, erkek yöneticilerin kadın yöneticilere kibar ve nazik davranmasıdır. Kadınyöneticiler erkeklerin kadınları desteklemesini ve korumasını istemektedir (Ak Kurt,2011:8).

2.5.2.Örgütsel Performans

Örgütsel performansın başarılı yada başarısız olması, yöneticilerin yetenek, liderlik ve güven düzeylerinde farklı algılamalara neden olabilir (Uyar, 2011: 20).Kadın yöneticilerin üst düzey yöneticilik pozisyonuna normal dönemlerde gelmeleri zordur. Ancak örgütün krizde olduğu zamanlarda üst düzey yöneticiliğe gelmeleri mümkündür. Liderlik için kadın yöneticilerde üst düzey yöneticilik pozisyonuna gelebilir.Ancak bir hata durumunda kadın yönetici şirkette kriz ile karşılaşacaktır. Bu hem iç hem de dış hedef kitleler için oldukça görünür olan örgütsel liderlik pozisyonuna bir kadını atamak için tam zaman olabilir (Uyar, 2011: 21). Buna göre kadın yönetici sadece şirketin performansı kötüleştiğinde üst düzey yönetici olabilir (Cook ve Glass, 2013: 169).

2.5.3.Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörlerdeki değişimler yöneticilerin yetenek, liderlik ve güven düzeylerinde farklı algılamalara neden olabilir (Ak Kurt,2011:8;Chambers, 2011: 8; Uyar, 2011: 20). Örgütsel faktörler, örgütü etkileyen her türlü maddi ve manevi faktörler olarak tanımlanmaktadır (Köse vd.,2001:219).Bu faktörler kadınlara olan bakış açısının vurgulanmasını açıklamak için ortaya konan kadına verilen destek ve tanıma eksikliği, iş özelliklerinde karmaşıklık, zor anlaşılır hedefler, erkek egemen ve resmi olmayan ağlardan dışlama ve bilgi eksikliği ve günlük görevleri gerçekleştirmek için gerekli olan kaynak eksikliğidir (Uyar,2011:20).Bu eksiklikleri olan kadın yöneticilerin üst düzey yönetim pozisyonlarına gelebilmeleri zordur.Liderlik için kadın yöneticiler yâda erkek yöneticiler üst düzey yöneticilik pozisyonuna getirilebilmektedir.Ancakbir hata durumunda kadın yöneticiler şirkette kriz ile karşılaşacaktır. Bu kriz durumu hem iç hem de dış hedef kitleler için oldukça görünür olan örgütsel liderlik pozisyonuna bir kadını atamak için tam zamanı olabilir (Uyar,2011:21).Buna göre kadın yönetici sadece şirketinperformansı kötüleştiğinde üst düzey yönetici olabilecektir (Cook ve Glass,2013: 169).

2.5.4.Grup Dinamikleri

Grup içinde olan kadın yöneticilerin üst düzey yöneticiliğe gelmeleri grup dışında olan kadınlara göre daha fazla olabilir (Ak Kurt, 2011: 8; Chambers, 2011: 8 ve Dzanic, 2009:18).Grup dinamiği, belli amaçlar için bir araya gelen insanların bu amaçları sürdürebilmek için belli değer yargıları, görüşleri ve çıkarları sürdürmelerine yönelik bir harekettir (Gönüllü,2001:191).Tabi ki bunun içinde kişinin sosyal bir kimliğinin olması gerekir. Sosyal kimlik ilk olarak tanımlandığında bireysel bilgi olarak diğer gruplar ile birlikte bazı duygu ve değerlerin paylaşılması olarak karşımıza çıkmaktadır. Ve durum grup üyeleri açısından da önem teşkil etmektedir (Uyar,2011:22).

Grup içinde olan ve grup dışında olan üyeler farklı davranışlar gösterebilir. Grup içinde olan üyeye muhtemelen koruyucu ve iyileştirici politikalar uygulayacaktır. Ayrıca ileride üst düzey lider olabilmesi içinde kendisine zemin hazırlanacaktır (Turner,2006:6).Grup dışında olan üye ise muhtemelen grup içindeki üyeler tarafından dışlanacaktır (Uyar,2011:22).Ayrıca grup içinde bulunan üyelerin grup dışında bulunan üyelerden fazla taraftarı olacaktır (Hogg,2001:186).

2.5.5.Kararsız Cinsiyetçilik (Ambivalent Sexism)

Cinsiyet ile ilgili kararsız tutumlar yöneticilerin yetenek, liderlik ve güven düzeylerinde farklı algılamalar neden olabilir (Ak Kurt, 2011: 8 ve Uyar, 2011: 20). Kararsız cinsiyetçilik, yöneticilik pozisyonuna getirilmek için kadın yöneticilere uygulanan düşmancı cinsiyetçilik ve faydacı cinsiyetçilik arasında kalınması ile ortaya çıkan bir durumu ifade etmektedir (Glick ve Fiske,1996:491). Düşmancı cinsiyetçilik; erkek yöneticiler tarafından geliştirilen bir cinsiyetçilik türüdür. Kadın yöneticilerin üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaşmasını engellemek için geliştirilen bir olduğu söylenilebilir (Glick ve Fiske,2001:109). Faydacı cinsiyetçilik ise; erkek yöneticilerin kadın yöneticilere karşı kibar ve nazik davranışları ile ortaya çıkan bir durumu ifade etmektedir (Glick ve Fiske,2001:109).Erkek yöneticiler kadınların sadece çocuk doğurma ve çocuk bakma ile ilgili rollerinin olduğunu düşünmektedir. Bu yüzden kadın yöneticilerin üst düzey yöneticilik pozisyonlarına çıkmalarındaki en büyük engeller erkek yöneticilerin bu düşünceleri benimsemiş olmalarından kaynaklanmaktadır (Glick vd.,2000:764).Öte yandan kadın yöneticilere iyi davranan erkeklerin bu davranışı sadece onları sosyal roller gereği

dışlamamak için yaptıkları roller olarak görülmüş ancak kadınların üst düzey yönetici olmasına pek de olumlu bakmadıkları görülmektedir (Glick vd.,2000:495).



3.BÖLÜM

LİTERATÜR TARAMASI VE HİPOTEZLER

3.CAM TAVAN ve CAM UÇURUM İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

3.1. Cam Tavan İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Çalışmaların teorik altyapısını sağlamlaştırmak amacıyla yazında yer alan cam tavan ile ilgili çalışmalar incelenmiş ve aşağıda raporlanmıştır. Aşağıda yer alan tablolarda Türkiye’de ve yurtdışında cam tavan ile ilgili yapılan 17çalışmaya yer verilmiştir.Bu raporlamanın amacı cam tavan konusunda çalışacaklara çalışmaları konusunda yardımcı olmaktır. Bu tablolarda ilgili çalışmanın yazarı (yıl), makale adı (İngilizce ve Türkçe) ve özeti ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

3.1.1.Türkiye’de Yapılan Çalışmalar

Türkiye’de yapılan çalışmalar kısmında 9 adet çalışma incelenmiş ve aşağıda raporlanmıştır.

Çalışma 1:Örücü vd.,(2007) çalışması

YAZAR(YIL)	Edip Örücü, Recep Kılıç ve Taşkın Kılıç (2007)
MAKALE ADI (Türkçe)	Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği
MAKALE ADI (İngilizce)	Glass Ceiling Syndrome and Obstacles Facing Women’s Advancement to Senior Executive Management Positions: Evidence From Balıkesir
ÖZETİ	<i>“Kadınların erkeklere oranla, üst yönetimlerde ve stratejik öneme sahip pozisyonlarda temsil güçlerinin az olmasının nedenlerini araştırmak, bu çalışmanın amacını oluşturmaktır. Çalışmada, literatür araştırmasına dayanarak “Cam Tavan” kavramı açıklanmış ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna gelememelerindeki engeller, Türkiye ve diğer illerdeki araştırmalar incelenerek aktarılmaya çalışılmıştır.Çalışmanın uygulama kısmında, literatür</i>

	<i>çalışması sonucu elde edilen bulgular ışığında, Balıkesir ilinde görev yapmakta olan kişilerin söz konusu engeller hakkındaki görüşlerini tespit etmek amacıyla 103 erkek,97 kadın olmak üzere toplam 200 çalışana anket uygulanması yapılmıştır. Elde edilen bulgular, kadınların liderlik ve yöneticilik özelliklerinin sınırlı olması, ailevi sorumluluklarının fazla olması ve “kraliçe arı” sendromunun (Kadınların birbirini çekememeleri) kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselememelerinin temel nedenleri olduğunu ortaya koymuştur.”</i>
--	--

Çalışma2:Aktaş vd.,(2009) çalışması

YAZAR(YIL)	Ahmet Aktaş, Seden Algür ve Funda Cengiz (2009)
MAKALE ADI (Türkçe)	Turizm Sektöründeki Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Sendromu Açısından Değerlendirilmesi: Antalya’da Bulunan Konaklama İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma
MAKALE ADI (İngilizce)	Evaluation of Terms in Glass Ceiling Snyderdrome of Women Managers in the Tourism Sector: An Study made in Accommodation Enterprises in Antalya
ÖZETİ	<i>“Bu araştırma, konaklama işletmelerinde orta ve üst düzey pozisyonlarda çalışan yöneticilerin turizm sektöründe kadın yönetici sayısının az olmasının nedenlerine yönelik görüşleri belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla Antalya şehir içinde faaliyet gösteren 6 adet konaklama işletmesinde görev yapan yöneticilere cinsiyet ayırımı yapmaksızın anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Çalışanların demografik özellikleri frekans analizleri ile ortaya konulmuştur. Kadınların yönetici koltuğuna oturamamaları nedenleri ile ilgili olarak kadın ve erkek çalışanlar arasındaki görüş farklılığını belirlemek için t testi yapılmıştır. T testi sonucunda 31 ifadelik ölçeğin 11 ifadesi hakkında kadın ve erkeklerin görüşleri arasında anlamlı</i>

	<i>farklılıklar olduğu saptanmıştır.”</i>
--	---

Çalışma 3:Mizrahi ve Aracı (2010) çalışması

YAZAR(YIL)	Rozi Mızrahi ve Hakan Aracı (2010)
MAKALE ADI (Türkçe)	Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma
MAKALE ADI (İngilizce)	A Study on Women Managers and Glass Ceiling Syndrome
ÖZETİ	<i>“Günümüzde kadınlar iş hayatına giderek artan oranda katılmakta ancak üst düzey yönetim kadrolarında yeterince yer alamamaktadırlar. Bu duruma yol açan pek çok neden olmakla birlikte, yapılan araştırmalarda kadınların ötesine geçemedikleri bir ‘cam tavan’ın altında çalışmak zorunda kaldıkları belirtilmektedir. Cam tavan, kadınlar ile üst yönetim arasında yer alan, kadınların iş hayatındaki başarı ve liyakatlerine bakılmaksızın ilerlemelerini engelleyen, açıkça görülmeyen, aynı zamanda aşılamayan engelleri nitelendirmektedir. Bu çalışmada öncelikle kadınların üst yönetim pozisyonlarına ulaşmalarına engel olan ve cam tavan olarak nitelendirilen bireysel, örgütsel ve toplumsal unsurlar teorik bir çerçeve altında incelenmiştir. Çalışmanın uygulama bölümünde ise İzmir ilinde faaliyet gösteren KOBİ’lerden bir örneklem belirlenerek, bu işletmelerde çalışan kadın ve erkek yöneticiler üzerinde bir anket çalışması yapılmış ve toplanan veriler, “SPSS 16.0 for Windows” bilgisayar programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına dayanılarak kadın ve erkek yöneticilerin cam tavan sendromuna ilişkin tutumları değerlendirilmiştir. Kadın yöneticilerin</i>

	<i>kariyerlerinde karşılaştıkları belli başlı engeller ortaya konularak bu engellerle baş etmeleri için birtakım önerilerde bulunulmuştur. ”</i>
--	--

Çalışma 4:Bingöl vd.,(2011) çalışması

YAZAR(YIL)	Dursun Bingöl, Enver Aydoğan, Gökçen Şenel ve Pelin Erden (2011)
MAKALE ADI (Türkçe)	Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Hiyerarşik Yükselmelerindeki Engeller: TC. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı Örneği
MAKALE ADI (İngilizce)	Glass Ceiling Syndrome and Prevents in the Hierarchical Elevation of Women: Case Study of TR.Ministry of Energy and Natural Resources Ankara Central Organization
ÖZETİ	<i>“Bu araştırma, kamu kurumlarında yönetici pozisyonunda çalışanlar arasında kadın yönetici sayısının az olmasının nedenlerine yönelik görüşleri belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle, TC. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı’nda görev yapan yöneticilere cinsiyet ayrımı yapılmaksızın anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Çalışanların demografik özellikleri frekans analizleri ile ortaya konulmuştur. Kadınların yönetici pozisyonuna yükselememelerinin nedenleri ile ilgili olarak kadın ve erkek çalışanlar arasındaki görüş farklılıklarına ulaşılmıştır. ”</i>

Çalışma 5:Aksu vd.,(2013) çalışması

YAZAR(YIL)	Ali Aksu, Fatma Çek ve Bahar Şenol (2013)
MAKALE ADI (Türkçe)	Kadınların Müdür Olmalarının Önündeki Cam Tavan ve Cam Tavanı Aşma Stratejileri’ne İlişkin İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşleri
MAKALE ADI (İngilizce)	The Wiews of Primary School Principlas about Glass Ceiling Which is an Obstacle for Women to be Administrators and Strategies to Cope with Glass Ceiling
ÖZETİ	“Bu çalışmanın amacı İlköğretim Okulu Müdürlerinin, kadınların müdür olmalarının önündeki cam tavanı ortaya çıkaran unsurlara ve cam tavanı aşma stratejilerine ilişkin görüşlerini belirlemektir. Araştırmanın evrenini İzmir İli Buca İlçesindeki ilköğretim okulu müdürleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise İzmir İli Buca İlçesi İlköğretim okullarında görev yapmakta olan 4 kadın ve 6 erkek müdür oluşturmaktadır. Araştırmanın denekleri amaçlı örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Araştırmada 10 ilköğretim okulu müdürüyle ortalama birer buçuk saatlik görüşmelerden toplam 15 saatlik görüşme yapılmıştır. Görüşmede veriler, araştırmacılar tarafından not alınarak elde edilmiştir. Araştırma verileri içerik analiziyle değerlendirilmiş ve boyutlar bu bağlamda oluşturulmuştur. Kadınların cam tavanı aşma stratejileri yüksek performans gösterme, eğitim durumları, danışmanlardan ve sosyal ilişkilerden yararlanmadır. ”

Çalışma 6:Sertkaya vd.,(2013) çalışması

YAZAR(YIL)	Ömür Sertkaya, Meltem Onay ve Rıdvan Ekmekçi (2013)
MAKALE ADI (Türkçe)	Spor Örgütlerinde Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumların Belirlenmesi
MAKALE ADI (İngilizce)	Attitudes towards Female Executives in Sport Organizations
ÖZETİ	<i>“Bu araştırmanın amacı, spor kurumlarında görev yapan kadın ve erkek personelin kadın yöneticilere yönelik tutumlarının belirlenmesidir. Araştırmanın örneklemini, üç büyük spor kulübü (Fenerbahçe, Beşiktaş, Galatasaray), üç federasyon (Futbol, Voleybol, Basketbol) ve Gençlik ve Spor Bakanlığı, Spor Genel Müdürlüğü’nde görev yapan 244 kadın ve 313 erkek olmak üzere toplam 557 kişi oluşturmaktadır. Katılımcıların kadın yöneticilere yönelik tutumlarını belirlemek amacıyla Karaca (2007) tarafından geliştirilen “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri Anketi” kullanılmıştır. Anket sorularına verilen cevapların toplamında elde edilen puan, ankete katılanların kadınlara yönelik tutumunu göstermektedir. Kadınlara yönelik toplam tutum puanları cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve mesleki deneyim yılı değişkenleri bakımından incelendiğinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Çalışanlara uygulanan ankette yer alan 38 sorudan 34’ünde cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür (p=0.005). Sonuç olarak kadınların, kadın yöneticilere yönelik toplam tutum puanları erkeklere göre daha yüksek olarak bulunmuştur.”</i>

Çalışma 7: Yıldız ve Çiçek (2013) çalışması

YAZAR(YIL)	Sebahattin Yıldız ve Mukaddes Çiçek (2013)
MAKALE ADI (Türkçe)	Cam tavan Sendromu Kariyer Yolunda Bir Engel Midir? Akademisyenler Üzerinde Bir Araştırma
MAKALE ADI (İngilizce)	Glass Ceiling Syndrome is an Obstacle in the Career Path? A Research on Academics
ÖZETİ	<i>“Bu araştırmanın amacı kadın öğretim üyelerinin cam tavana maruz kalma düzeyini belirlemek ve cam tavana neden olan değişkenleri ortaya çıkarmaktır. Araştırmanın yöntemi, açıklayıcı şekilde tasarlanmıştır ve veri toplama materyali ankettir. Bulgulara göre kadın öğretim üyelerinin orta düzeyde bir cam tavan algısı vardır ve bu cam tavan algısı ile cinsiyet ayrımcılığı, basmakalıp yargılar ve kurum kültürü pozitif yönde ilişkili iken rol çatışmasının bir ilişkisi yoktur. Ayrıca cam tavana etki eden faktörlerin cinsiyet ayrımcılığı ve kurum kültürü olduğu, rol çatışması ve basmakalıp yargıların ise cam tavanın bir öncülü olmadığı ortaya çıkmıştır. Evlilik, idari görev, mesleki kıdem ve unvana göre değişkenlerde farklılık gözlenmemiştir.”</i>

Çalışma 8: Karcıoğlu ve Leblebici (2014) çalışması

YAZAR(YIL)	Fatih Karcıoğlu ve Yeliz Leblebici (2014)
MAKALE ADI (Türkçe)	Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: “Cam Tavan Sendromu” Üzerine Bir Uygulama
MAKALE ADI (İngilizce)	Career Barriers in Women Managers: An Application on Glass Ceiling Syndrome

ÖZETİ	<i>“Bu çalışmanın temel amacı, kadın yöneticilerde kariyer engelleri ve cam tavan sendromu arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Çalışma, iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; Türkiye’de ve dünyada kadının çalışma hayatındaki yeri ile kadınların kariyer engelleri ve cam tavan kavramının kapsamı incelenmiştir. İkinci Bölümde ise; Erzurum’daki kamu ve özel banka şubelerinde çalışan 40 bayan ve 40 erkek olmak üzere 80 kişi üzerinde yapılan anketin analiz sonuçları değerlendirilmiştir. Anket çalışmasına bağlı olarak yapılan araştırmanın sonunda, kadın yöneticilerin kariyerlerinde ilerleyememe nedenleri olarak kadınların çoklu rol üstlenmesi, kadınların kişisel tercih ve algıları, örgüt kültürü, örgüt politikaları, mentor eksikliği, informal iletişim ağlarına katılamama ve mesleki ayrım yapılması konuları ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Bu değişkenler cam tavan olgusu boyutları kabul edilip, ankete katılanların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, statüsü ve mesleki deneyim sürelerine göre analiz edilmiş ve bankacılık sektöründe kadınların kariyerlerinde ilerleyememelerinde “Cam Tavan Sendromu” kavramının etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.”</i>
--------------	--

Çalışma 9: Özyer ve Azizoğlu (2014) çalışması

YAZAR(YIL)	Kubilay Özyer ve Öznur Azizoğlu (2014)
MAKALE ADI (Türkçe)	İş Hayatında Kadınların Önündeki Cam Tavan Engelleri İle Algılanan Örgütsel Adalet arasındaki İlişki
MAKALE ADI (İngilizce)	The Relationship between Glass Ceiling Barriers to Woman and Perceived Organizational Justice in Working Life

ÖZETİ	<i>“Günümüzde kadınlar çalışma yaşamına giderek artan oranda katılmakta ancak üst düzey yönetim kadrolarında yeterince yer alamamaktadırlar. Bu duruma yol açan pek çok neden olmakla birlikte, yapılan araştırmalarda kadınların ötesine geçemedikleri bir ‘cam tavan’ın altında çalışmak zorunda kaldıkları belirtilmektedir. Bu nedenlerden dolayı bu çalışmamızda öncelikle kadın yöneticilerin önündeki cam tavan engelleri ile algılanan örgütsel adalet kavramı ve bu kavramın çalışma yaşamındaki önemine değinilerek cam tavan ve algılanan örgütsel adalet arasında bir ilişki olup olmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır.”</i>
--------------	--

3.1.2.Yurtdışında Yapılan Çalışmalar

Yurtdışında yapılan çalışmalar kısmında 8 çalışma incelenmiş ve aşağıda raporlanmıştır.

Çalışma 1:Powell ve Butterfield (1994) çalışması

YAZAR(YIL)	Garry N.Powell ve D.Anthony Butterfield (1994)
MAKALE ADI (İngilizce)	Investigating the “Glass Ceiling”Phenomenon: An Emprical Study of Actual Promotions to Top Management
MAKALE ADI (Türkçe)	Cam Tavan Olgusunun Araştırılması: Üst Düzey Yöneticiliğe Fiili İlerlemenin Amprik bir Çalışması
ÖZETİ	<i>“Bir cam tavan, üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ilerleme hakkında verilen kararları gerçekten araştırmamış olmasına rağmen üst düzey yöneticilik pozisyonlarınagiden yolda kadın yöneticilerinde tutulduğunu söylemektedir. Bu çalışma kabine seviyesinde bulunan departmanlardakiyöneticilik pozisyonlarında bulunan departmanlara Amerika federal hükümeti tarafından üst düzey yöneticilik</i>

	pozisyonunayöneticilerin ilerlemesi konusunda nasıl karar verildiği araştırmaktadır. Hipotezlerin aksine, cinsiyetin değişkenler ile ilgisiz olarak kadın yöneticileri avantajlı bir duruma getirmek için çalıştığı sonucuna ulaşıldı. Ve her iki değişkende de doğrudan ve dolaylı olarak işle ilgili değişkenler olduğu sonucuna ulaşıldı. Ancak işe alım bölümünde bir başvuru sahibinin istihdam kararları üzerinde çok büyük bir etkisininolduğu kabul edildi. ”
--	--

Çalışma 2: Ragins vd., (1998) çalışması

YAZAR(YIL)	Belle Rose Ragins, Bickley Townsend and Mary Mattis (1998)
MAKALE ADI (İngilizce)	Gender Gap in the Executive Suite: CEOs and Female Executives Report on Breaking the Glass Ceiling
MAKALE ADI (Türkçe)	Yönetici Takımındaki Cinsiyet Ayrımı: CEO’lar ve Kadın Yöneticilerin Cam Tavanı Kırma Raporu
ÖZETİ	“İş örgütleri en özel ve en parlak kadınları elde tutmak için mücadele ederken cam tavan ısrarı bu durumu zorlaştırmaktadır. Cam tavan engeli kadınların ilerlemelerinde karşılaştıkları engelleri ifade etmektedir. Ve bu engeller açık ve ince engeller olduğunu ve bunları aşmak için kullanılan stratejiler var olduğunu anlamayı gerektirmektedir. Büyük ölçekli şirketlerde, Fortune 1000 CEO’larının ulusal araştırma ve üst düzeyde en yüksek düzeyde bulunan pozisyonundaki kadınlar tarafından kullanılan kariyer anahtarlarının kadınların içinde bulunduğu şirketlerde başarılı bir şekilde tanımlanmış olduğu ifade etmektedir. Ve kadınların içinde bulundukları şirketlerde bu durumla yüzleşerek ilerlemelerine engel olan unsurlarıda başarılı bir şekilde tanımlanmaktadır. Çalışmanın şaşırtıcı bulgusu ise, üst düzey yönetici pozisyonuna ilişkin var

	<i>olan algılayışta farklılık olması ve kadınların içinde bulunduğu şirketlerde üst düzey yönetici sayısının fazla olmasıydı. Fortune 1000'deki CEO'lar kadın çalışanların kadınlar tarafından konan vekadınların karşılaştıkları örgütsel ve çevresel engellerin çok farklı olduğunu ortaya koydu. İşyerlerindeki kadın ve erkek yöneticilere ilişkin olumlu yönde eşitliğe doğru gidildiği ve kadınlarında çalıştığı şirketlerde kadınlara yönelik gösterilen davranışlarda ilerlemeler olduğu görüldü. ”</i>
--	--

Çalışma 3:Tennant ve Tennant (2008) çalışması

YAZAR(YIL)	David Tennant ve Sandra Tennant (2008)
MAKALE ADI (İngilizce)	Is There a Glass Ceiling in the Jamaica Financial Sector? Both Sides of the Theory
MAKALE ADI (Türkçe)	Jamaika Finans Sektöründe Bir Cam Tavan Var Mıdır? Teorinin Her İki Tarafı

ÖZETİ	<i>“Araştırmanın çok azı cinsiyet ilişkisinin durumu ve gelişen ülkelerdeki finansal sektör ile cinsiyet rolünün özü üzerinde yürütülmüştür. Bu makalede Jamaika finansal sektöründeki cinsiyet ilişkisinin durumu ve özellikle ünlü cam tavanın varlığı araştırıldı. Finansal sektördeki yöneticiler, kurulun toplantı başkanı ve bunlar ile kadın CEO’ların seçilmesine ilişkin bakış açıları karşılaştırarak makalede bu görünen cam tavanın nedenleri tanımlamıştır. Elit röportajlar ve kendi kendine uygulanan anketler birincil veri aletleri olarak kullanılmıştır. Sonuçlar kanıtladı ki cinsiyet ayrımcılığı düşüşte olmasına rağmen toplumsal normlar kadınların sektörde ilerlemelerinin çok zor olduğunu göstermektedir. Jamaika finans sektöründe cam tavana çok yönlü bir soruşturma sunulmuş ve ülkenin mali kurumlarında bulunan cinsiyet ayrımcılığına karşı cinsiyet eşitliğinin gelişmesi için güvenilir önerilerde bulunulmuştur.”</i>
--------------	--

Çalışma 4:Elacqua vd., (2009) çalışması

YAZAR(YIL)	Tina C. Elacqua, Terry A. Beehr,Curtiss P. Hansen ve Jennica Webster (2009)
MAKALE ADI (İngilizce)	Managers’ Belief about the Glass Ceiling: Interpersonal and Organizational Factors
MAKALE ADI (Türkçe)	Yöneticilerin Cam Tavan Hakkındaki İnancı: Kişilerarası ve Örgütsel Faktörler
ÖZETİ	<i>“Cam tavan üst düzey yöneticilik seviyesine terfi etmeye çalışan kadınlar için zor bir durumdur. Bu çalışma yöneticilerin potansiyel açıklamalarını (açık veya örtülü olarak) ve kadınların kendi örgütlerinde bulunan hiyerarşide en üst seviyelerdekiyöneticilik durumunu anlatmaktadır. Çalışma 685 yönetici üzerinde yürütülmüştür. 685 yöneticinin bulunduğu</i>

	şirketler arasında Midwestern sigorta şirketi en büyüğüydü. Model, örgüt içinde kişilerarası ve durumsal değişkenler hakkında var olan inançları da desteklemektedir. Kadın ve erkeklerin genel olarak kendilerine farklı davranıldığı algısına sahip oldukları görülmüştür. Ve bu durum bir cam tavanın varlığı hakkındaki inanışları ile ilişkilendirilmiştir. Oluşturulan model erkek ve kadın yöneticiler için farklı değildi. Ancak erkekler yöneticilere göre kadın yöneticilerin modelin her bir elementinden daha çok etkilendiği görülmüştür. ”
--	--

Çalışma 5: Dimoski vd., (2010) çalışması

YAZAR(YIL)	Vlado Dimoski, Miha Skerlavaj ve Mandy Mok Kim Man(2010)
MAKALE ADI (İngilizce)	Is There a “Glass Ceiling” for Female Managers in Singapore Organizations?
MAKALE ADI (Türkçe)	Singapur Örgütlerindeki Kadın Yöneticiler için Cam Tavan Var mıdır?
ÖZETİ	“Bu çalışma Singapur’da orta seviyedeki kadın yöneticilerin üzerinde yürütülmüştür. Orta seviyedeki kadın yöneticilerden alınan bir örneğin algısına dayanan ve örgütlerdeki var olan cam tavan engellerine bir bakış açısı sunmaktadır. Önceki çalışmalar örgütlerde bir cam tavanın varlığını kanıtlamıştı. Ve şirketlere cam tavanın azaltılması ya da cam tavanın kaldırılması için neler yapılabileceği konusunda stratejik tavsiyeler sunulmuştur. Bu çalışma orta seviyede yöneticilik yapan kadınların kariyer gelişimindeki fırsatları nasıl algıladığını araştırmaktadır. Ve kadınların gelişimini destekleyerek kadın yöneticilerin örgütlerde ilerlemeleri için ne yapılması

	gerektiğini düşündürmektedir. Örgütlerdeki informal yapılar ve cam tavan varlığı; kurum ikliminin durumu, kurumsal uygulamalar ve kurum kültüründen hareketle analiz edilecektir. İlişkili sorular Bergman ve Hallberg (2002) tarafından geliştirilen modelden türetilmiştir. Bu çalışmanın amacı, Singapur şirketlerinde bir cam tavanın olup olmadığını cevaplamaktır. Çalışmaya başlamadan önce bir cam tavan konseptinin girişi verilmelidir. Kadınların ilerlemesini engelleyen ve Singapur örgütlerinden alınan veri analizi ve kurum iklimi, kurum uygulamaları ve kurum kültürü üzerinde öncelikle çalışmalar sürdürülmüştür. Bulgular gösteriyor ki Singapur örgütlerindeki orta seviyedeki kadın yöneticiler çalıştıkları çevrede bir cam tavanla yüzleşmektedir. Örneğin; kadın yöneticilerin ilerlemesini baskılamak ve kadınların kariyer fırsatlarını geliştiren durumları ve bu durumların engelleri gerektirdiği savunulmuştur. Kadınlara açısından örgütsel destek, kariyer ilerlemesinde kendilerine yararlı olacak kişilerle ilişkiyi sürdürmek, mentorluk ve aile dostlarına öncelik vermek gibi durumlarındayeterli olmadığı görülmüştür.”
--	--

Çalışma 6:Buckalew vd., (2012) çalışması

YAZAR(YIL)	Erik Buckalew, Alexis Konstantinopoulos, Jonathan Russell and Serf El-Sherbini(2012)
MAKALE ADI (İngilizce)	The Future of Female CEOs and Their Glass Ceiling
MAKALE ADI (Türkçe)	Kadın CEO'ların Geleceği ve Onların Cam Tavanı

ÖZETİ	<i>“Cam tavan kadın yöneticilerin özellikle CEO pozisyonlarında erkek yöneticilerle karşılaştırıldığında üst düzey yönetim pozisyonlarının altında temsil edilmesine neden olmaktadır. Geçtiğimiz araştırma sayesinde, kadınların en önde gelen şirketlerde erkekler ile karşılaştırıldığında erkekler ile eşit yâda erkeklerden daha etkili olduklarını görülmüştür. Cam tavan olgusu, liderlik stilleri hakkında cinsiyet kalıpları gibi durumları yaratan faktörleri de dikkate almaktadır. Son olarak, cam tavan ve onun ilişkili olduğu cam uçurum CEO pozisyonuna yapılan atamalarda araştırılmalarda kadınları engelleyen ve kadınların CEO olarak başarılı olmalarının nasıl engellendiğini göstermektedir. Önceki araştırmalara dayanarak, kadın CEO'larla ilgili üç hipotezi test edecek üç deney önerilmiştir. İlk olarak cam tavandan haberdar olan şirketler muhtemelen CEO olarak kadınları daha çok istihdam etmektedir. İkinci olarak kadınların erkeklerden daha iyi olduğu öne sürülmektedir. Son olarak, kadın CEO'ların sayısı en üst düzey yönetimde değişen görünüm nedeniyle gelecekte daha da artacaktır.”</i>
--------------	---

Çalışma 7:Kolade ve Kehinde (2013) çalışması

YAZAR(YIL)	Obamiro John Kolade and Obasan Kehinde (2013)
MAKALE ADI (İngilizce)	Glass Ceiling and Women Career Advancement: Evidence from Nigerian Construction Industry
MAKALE ADI (Türkçe)	Cam Tavan ve Kadınların Kariyer Yükselmesi: Nijeryalı İnşaat Endüstrisinden Elde Edilen Kanıtlar

ÖZETİ	<i>“Kadınlar gerekli bilgi, beceri, yetenek, eğitim ve deneyimlerini etkili ve verimli bir şekilde inşaat sektöründe gerçekleştirmek için bu unsurlara sahip olmasına rağmen, giriş ve kariyer engelleri yaşamaktadır. Bu araştırma inşaat sektöründeki kadınların kariyer ilerlemeleri üzerinde cam tavan sendromunun etkilerini incelemektedir. Veriler seçilen inşaat şirketlerinin işçilerine dağıtılan yapılandırılmış anketler aracılığıyla elde edilmiştir. Bulgular engellerin inşaat sektöründeki bazı kadınların kariyer gelişimine karşı literatürde belirtildiği gibi kadınlarındurumlarını ortaya koymaktadır. Nijerya’daki yaygın işçilik ile ilgili olarak erkek ve kadınların göz önüne alınması suretiyle kadın ve erkek arasında eşitliğin var olduğu bu duruma dâhil edilmemiştir. Ayrıca Nijerya inşaat endüstrisindeki kadın katılımcıların azlığı kurs seçimi, eğitim ve işe alma süreci boyunca devam etmiştir. Amaç inşaat sektöründeki kadınların katılımı ve işverenlerin esnek çalışma saat tanımı, iş yükünün azaltılması ve işlerin daha az sıkıcı ve stresli bir hale getirilerek, inşaat sektörünün çevre sorunlarını çözmeye teşvik etmektir. Ayrıca, hatalı dil kullanımından dolayı kadınların usandıran durumlar yok edilmelidir. Ayrıca sürekli olarak kadınlara destek sağlanmalı ve aile sorumlulukları paylaşılmalıdır.”</i>
--------------	--

Çalışma 8:Pichler vd., (2015) çalışması

YAZAR(YIL)	Shaun Pichler, Patricia A.Simpson ve Linda K.Stroh (2015)
MAKALE ADI (İngilizce)	The Glass Ceiling in Human Resources: Exploring the Link between Women’s Representation in Management and the Practices of Strategic Human Resource Management and Employee Involvement

MAKALE ADI (Türkçe)	İnsan Kaynaklarında Cam Tavan: Yönetimdeki Kadın Temsilciler arasındaki Bağlantıyı Keşfetme ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Oyunları ve Çalışan İlişkisi
ÖZETİ	<i>“Araştırma cinsiyet kalıpları üzerinde önerilerde bulunmuştur. İş örgütlerindeki yönetimin en yüksek seviyesindeki engeli kıran kadınların durumu cam tavan olarak adlandırılmaktadır ki bu görünmez bir engeldir. İnsan kaynakları yönetimi alanında bu olgu araştırılmış ve temel olarak profesyonel insan kaynakları örgütlerinden elde edilen veriler kullanılmıştır. Önceki araştırmalarda kullanılan ve cinsiyet ayrımcılığının uygun modelinin eksikliği üzerine inşa edilmiştir. Ayrıca iki hipotez test edilmiştir.”</i>

3.2. Cam Uçurum İle İlgili yapılan Çalışmalar

Çalışmaların teorik altyapısını sağlamlaştırmak amacıyla yazında yer alan cam uçurum ile ilgili çalışmalar incelenmiş ve aşağıda raporlanmıştır. Aşağıda yer alan tablolarda Türkiye’de ve yurtdışında cam uçurum ile ilgili yapılan 22çalışmaya yer verilmiştir. Bu raporlamanın amacı cam uçurum konusunda çalışacaklara çalışmaları konusunda yardımcı olmaktır. Bu tablolarda ilgili çalışmanın yazarı (yıl), makale adı (İngilizce ve Türkçe) ve özeti ile bilgiler yer almaktadır.

3.2.1.Türkiye’de Yapılan Çalışmalar

Türkiye’de yapılan çalışmalar konusunda 2 adet çalışma incelenmiş ve aşağıda raporlanmıştır.

Aşağıda yer alan çalışmalardan 2 tanesi sadece Türkiye’de yapılmış olup bunlar tezdir ve bu tezler İngilizce olarak yazılmıştır. Yani Türkiye’de cam uçurum ile ilgili yapılan Türkçe bir çalışma yoktur.

Çalışma 1:Uyar (2011) çalışması

YAZAR(YIL)	Esra Uyar (2011)
-------------------	------------------

TEZ ADI (İngilizce)	The Glass Cliff: Differences in Perceived Suitability and Leadership Ability of Men and Women for Leadership Positions in High and Poor Performing Companies
TEZ ADI (Türkçe)	Cam Uçurum: Yüksek ve Düşük Performans Gösteren Şirketlerin Liderlik Pozisyonları için Erkek ve Kadınların Liderlik Yeteneği ve Algılanan Uygunluklardaki Farklılıklar
ÖZETİ	<i>“Bu tezin amacı, Türkiye örnekleminde cam uçurum algısını incelemektir. Cam uçurum, kadınların riskli liderlik pozisyonlarında aşırı temsil edildiği olgusuna dayanmaktadır. Bu tanım doğrultusunda, çalışma, şirket performansı ve lider adayı cinsiyetinin, adayın liderlik pozisyonuna uygunluğu ve liderlik yetkinliği algıları üzerine etkilerini araştırmıştır. Tez, aynı zamanda, çelişik duygulu cinsiyetçiliğin (düşmanca ve korumacı cinsiyetçilik) şirket performansı-kadın adayın algılanan uygunluğu ve şirket performansı-kadın adayın algılanan liderlik yetkinliği ilişkilerinde aracı değişken olarak etkilerini incelemiştir. Çalışmada veriler, 167 İşletme Yüksek Lisans öğrencisinden nicel yöntemlerle toplanmıştır. Analiz sonuçları, şirket performansının kötüye gittiği koşulda, kadın adayın aynı niteliklere sahip erkek adaya göre liderlik için daha uygun ve daha yetkin algılandığını göstermiştir. Ayrıca, kadın aday, şirket performansının iyiye gittiği koşula göre, performansın kötüye gittiği koşulda liderlik etmek için daha yetkin algılanmıştır. Öte yandan, erkek aday, şirket performansı iyiye giderken, kötüye giderken kıyasla, liderlik için daha uygun olarak değerlendirilmiştir. Düşmanca ve korumacı cinsiyetçiliğin aracı değişken olarak etkileri ele alındığında, analiz sonuçları, korumacı cinsiyetçilik puanları düşük olan katılımcılar için düşen şirket performansının, kadın adayın algılanan uygunluk ve liderlik yetkinliği puanlarında artış öngördüğünü göstermiştir. Bu çalışma, cam uçurum algısını Türkiye’de ilk kez araştırarak ve korumacı cinsiyetçiliğin cam uçurum üzerine etkisini göstererek</i>

	<i>literatüre katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. ”</i>
--	---

H4’ün yapılmasında faydalanılmıştır ve **H4**ise şöyle ifade edilmiştir;**H4**: “Kadın yönetici adayı”nın tercih edilme düzeyi şirketin olumlu ve olumsuz durumuna göre farklılık gösterir. (Yani tüm katılımcılar tarafından kadın yönetici adayı olumsuz dönemde olumlu döneme göre daha fazla tercih edilir).

Çalışma 2: Ak Kurt (2011) çalışması

YAZAR(YIL)	Deniz Ak Kurt(2011)
MAKALE ADI (İngilizce)	Glass Cliff in Relation to Hostile And Benevolent Sexism
MAKALE ADI (Türkçe)	Düşmanca ve Hayırsever Cinsiyet Ayrımcılığında Bağlantılı Olarak Cam Uçurum
ÖZETİ	“Bu çalışmanın amacı “cam uçurum” kavramı ile cinsiyetçiliğin iki farklı turu olan “düşmanca” ve “korumacı” cinsiyetçilik arasındaki ilişkiyi incelemektir. Cam uçurum, normal şartlar altında çekici durumda olan üst düzey pozisyonlara işler yolunda gitmediğinde kadınların getirilmesini tercih etme durumunu ifade eder. İlk olarak çeşitli meslek gruplarında olan ve çeşitli şirketlerde çalışan katılımcılar ile bir anket uygulaması gerçekleştirilmiştir (N = 328). Yapılan analizler ve elde edilen sonuçlar değerlendirildikten sonra anket paketindeki ölçeklerin sıralanmasının olası yönlendirici etkilerini ortadan kaldırmak amacıyla, çalışma öğrencilerden oluşan bir katılımcı grubuyla tekrar edilmiştir (N = 147). Daha sonra, her iki çalışmadan elde edilen veriler birleştirilerek analizler bir kez daha tekrarlanmıştır. Araştırma sonuçları, 1) cam uçurum kavramının varlığını desteklememekte ve 2) cam uçurum ve her iki cinsiyetçilik turu arasında herhangi bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Bu çalışmanın sonuçları ve sonuçlara yönelik

	<i>açıklamalar tartışılmıştır. Ayrıca çalışmanın kısıtlılıklarından bahsedilerek ileride yapılacak çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur. ”</i>
--	--

H5'in yapılmasında faydalanılmıştır ve **H5**ise şöyle ifade edilmiştir;**H5**: Olumsuz performans döneminde *kadın yönetici* adayını üst pozisyon için tercih edilmesi “katılımcıların cinsiyeti”ne göre farklılık gösterir. (Yani kadın katılımcılar erkek katılımcılara göre kadın yönetici adayını daha fazla tercih ederler).Yapılmasında dikkate alınmıştır.

3.2.2.Yurtdışında Yapılan Çalışmalar

Yurtdışında yapılan çalışmalar kısmında 20 adet çalışma incelenmiş ve aşağıda raporlanmıştır.

Çalışma 1:Ryan ve Haslam (2005) çalışması

YAZAR(YIL)	Michelle K.Ryan ve S.Alexander Haslam (2005)
MAKALE ADI (İngilizce)	The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions
MAKALE ADI (Türkçe)	Cam Uçurum: KadınlarınTehlikeli Liderlik Pozisyonlarında Aşırı Temsil Edilmesinin Kanıtı
ÖZETİ	<i>“Araştırmaların çoğu kurumdaki merdivenleri tırmanmaya uğraşan kadınların yüzleştikleri engeller ile birlikte kanıtlar önermektedir. Kadınlar tipik olarak bir cam tavanla karşılaşırken erkekler daha çok muhtemel olarak cam yürüyen merdivenden faydalanacaktır. Ancak kadınların şu anki düşüncesi liderlik rollerini nasıl elde edebilirimdir. Ve bana ne tür pozisyonlar verilir sorusuna cevap aramaktır. Bu makale kanıtladı ki artık kadınlar daha yüksek yönetim pozisyonlarında başarılı olabilmektedir. Ve kadınlar üst düzey yönetim pozisyonlarında muhtemelen erkeklerden daha çok bir cam uçurumla karşılaşacaktır. Öyle ki kadınlar riskli yâda tehlikeli pozisyonlara</i>

	getirileceklerdir. Bu hipotezler FTSE 100 şirketlerinin performansı incelendikten önce ve erkek yâda kadın yönetim kurulu üyeleri atandıktan sonra başarılı olma durumları araştırıldı. Bu çalışma şirketin hisse senedi piyasasındaki toplam değeri düştüğü zamanlarda kadınların atanacağını ve muhtemelen daha çok erkeklerin atanmasından beş ay önce şirketin kötü performans gösterdiği zamanlarda da kadınların yönetim kurulu üyeliğine atanacaklarını gösterdi. Bu sonuçlara ek olarak elde edilen bir diğer sonuçta kadınların büyük oranda işyerinde üstesinden gelmek zorunda olduğu görünmez bir engelle karşılaştıklarıdır. Kadın liderlere değer verme uygulamaları tartışılmış ve gelecek araştırmalar için izlenecek yollar tarif edilmiştir.”
--	--

H5’in yapılmasında faydalanılmıştır ve **H5**ise şöyle ifade edilmiştir;**H5**: Olumsuz performans döneminde *kadın yönetici* adayını üst pozisyon için tercih edilmesi “katılımcıların cinsiyeti”ne göre farklılık gösterir. (Yani kadın katılımcılar erkek katılımcılara göre kadın yönetici adayını daha fazla tercih ederler).Yapılmasında dikkate alınmıştır.

Çalışma 2:Ryan ve Haslam (2006) çalışması

YAZAR (YIL)	Michelle Ryan ve Alexander Haslam (2006)
MAKALE ADI (İngilizce)	The Glass Cliff: The Stress of Working on the Edge
MAKALE ADI (Türkçe)	Cam Uçurum: Sınırdaki (Edge) Çalışmanın Stresi
ÖZETİ	“Kadınların üst düzey yönetim basamaklarına ulaşmak için yüzleştikleri cam uçurum büyük oranda ve genel olarak görünmez bir engeli tanımlamaktadır. 20 yıl olmasına rağmen The Wall Street Journal’de basıldığından beri hala cam uçurum açık bir şekilde ortaya konmaktadır. Ve kadınlardan liderlik

	rollerinin altındaki rolleri temsil etmesi beklenmektedir. Ancak, buna rağmen bu yönetici pozisyonuna ulaşmak isteyen kadınların sayısı önceki zamanlardan daha fazladır. Peki, cam tavanı kırarak başarılı olan kadınlar ne olacak? Bu soruyu tarif etmek için geçen üç yılda araştırma yürütülmüştür ve liderlik pozisyonunun özü ve kadınların dikkati ve liderlik rolüne atanmaları için onları çevreleyen olaylar araştırılmıştır. Belgesel ve deneysel çalışmaların kombinasyonu kullanılarak, yönetici pozisyonundaki kadınlar ile birlikte derin mülakatların yanı sıra lider olan kadınların deneyimlerinin erkeklerinkinden bir hayli farklı olduğunu bizim araştırmalarımız tarafından kanıtlandı. Özellikle biz cam uçurumun kanıtını bularak, kadınların muhtemelen tehlikeli yâda riskli liderlik rollerine erkeklerden daha çok atandığını bulduk.”
--	---

Çalışma3:Ryan ve Haslam (2007) çalışması

YAZAR(YIL)	Michelle K.Ryan ve S.Alexander Haslam(2007)
MAKALE ADI (İngilizce)	The Glass Cliff: Exploring the Dynamics Surrounding the Appointment of Women to Precarious Leadership Positions
MAKALE ADI (Türkçe)	Cam Uçurum: Tehlikeli Liderlik Pozisyonlarına Kadınların Atanmalarını Çevreleyen Dinamiklerin Keşfi
ÖZETİ	“Bu makalede cinsiyet ayrımcılığının bir formu olan cam uçurum araştırıldı. Cam uçurumun kanıtları belgelere dayanarak ve deneysel olarak eleştirildi. Ve bu olgunun potansiyel katkılara sahip olduğu tanımlandı. Cam uçurum olgusu çift yönlü bir süreçte tanımlandı. Bu olguya olan potansiyel tepkiler bir dizi şeklinde ortaya çıktı. Ve cam uçurumu elemek için kasıtlı stratejiler seçildi. Ancak cinsiyet ayrımcılığının diğer tanımları ile birlikte kanıtlandı ki bu dezavantajlı gruplar statülerini korumak için kadınların

	<i>motive olmalarını engelleyecekleri ve kadınların kendilerine karşı gösterilen bu davranışları aşmalarının kapasitelerine bağlı olduğunu sonucuna ulaşıldı.”</i>
--	--

Çalışma 4: Ashby vd., (2007) çalışması

YAZAR(YIL)	Julie S.Ashby, Michelle K.Ryan ve S.Alexander Haslam (2007)
MAKALE ADI (İngilizce)	Legal Work and the Glass Cliff: Evidence that Women are Preferentially Selected to Lead Problematic Cases
MAKALE ADI (Türkçe)	Yasal İş ve Cam Uçurum: Kadınların Problemlı Olayları Yönetmek için Bilinçli olarak Seçilmesinin Kanıtı
ÖZETİ	<i>“Bu çalışma Ryan ve Haslam tarafından belgelere ve deneylere dayanan son araştırma olarak gösterilmiş durumdadır. Kadınlar tarafından cam uçurum olarak adlandırılan bu olguda şu açıklanmaktadır; kadınların muhtemelen sorunlu örgütsel durumlardaki riskli yâda tehlikeli liderlik pozisyonlarına erkeklerden daha çok atanacaklarıdır. Bu makalede yasal bir çerçevede atanan kadın vakalarının istikrarsızlığını inceleyerek, cam uçurum üzerine yapılan bir araştırmaya kadar uzamaktadır. Hukuk öğrencileri (N= 114) ile yapılan bir deneysel çalışma da, düşük riskli ve yüksek riskli ya da tanımlanan bir yasal davayı yönetecek durumda olabilecek bir adayın atanmasını araştırdık. Diğer alanlarda ifade edilen kalıplara uygun olarak sonuçlar gösterdi ki bir erkek aday muhtemel olarak bir kadın aday göre daha çok düşük riskli bir durum için avukat olarak tercih edilecektir. Ancak bir kadın aday erkek adaydan daha güçlü olarak, yüksek riskli bir durumda erkek adaydan daha fazla tercih edilecektir. Gelecek araştırmalar için talimatlar ve uygulamalar tartışıldı.”</i>

H3'ün yapılmasında faydalanılmıştır ve **H3**ise şöyle ifade edilmiştir;**H3**: “Erkek yönetici adayı”nın tercih edilme düzeyi şirketin olumlu ve olumsuz durumuna göre farklılık gösterir. (Yani tüm katılımcılar tarafından erkek yönetici adayı olumlu dönemde olumsuz döneme göre daha fazla tercih edilir).Yapılmasında dikkate alınmıştır.

Çalışma 5: Ryan vd., (2007) çalışması

YAZAR(YIL)	Michelle K.Ryan, S.Alexander Haslam ve Tom Postmes (2007)
MAKALE ADI (İngilizce)	Reactions to the Glass Cliff: Gender Differences in the Explanations for the Precariousness of Women’s Leadership Positions
MAKALE ADI (Türkçe)	Cam Uçuruma Tepkiler: Kadınların Liderlik Pozisyonlarının Tehlikeliliği Konusunda Yapılan Açıklamalardaki Cinsiyete Dair Farklılıklar
ÖZETİ	<i>“Amaç: Bu makalenin amacı, cam uçurum olgusunu araştırmak ve kadınları muhtemelen erkeklerden daha çok tehlikeli liderlik pozisyonlarına yerleştirmektir. İlgili tanımlama süreçleri ve örgüt uygulamaları ve kadınların işgücünü oluşturacak cinsiyet ile ilgili bu değişiklikleri yönetilmelidir.</i> <i>Yöntemi: Bu makale cam uçurum için katılımcıların kendiliğinden açıklamalarının nitel bir analizidir.</i> <i>Bulgular: Araştırma açık bir şekilde erkek ve kadınların cam uçuruma tepkilerinin farklı olduğunu gösterdi. Cam uçurumun var olduğunukadınlar muhtemelen daha çok kabul ettiler. Ve kadınlar cam uçurumu tanıdılar. Kadınlar için cam uçurum muhtemelen daha çok yaygın olarak görülüyorken, bu durum vicdansızlık ve tehlikeli olarak algılanmaktadır. Erkekler ise muhtemelen daha çok cam uçurumu önemsizmiş gibi göstererek cam uçurumla ilgili araştırmanın geçerliliğini sorgulayacaktır. Bu kalıplar bireyler tarafından oluşturulan açıklamaları yansıtmaktadır. Kadınlar</i>

	muhtemelen daha çok alternatif fırsatlar, cinsiyetçilik yâda erkeklerin gruplarına dâhil olma gibi tehlikeli bir durum olarak bu olayı açıklamaktadır. Erkekler muhtemelen daha çok zor liderlik görevleri için uygun olma, stratejik karar verme ihtiyacı yâdacinsiyetle ilişkisiz şirket faktörlerini büyük oranda kadınlar için yorum yaparken kullanmaktadır. Özgünlük:Bu araştırmada insanların işyerindeki göstermiş olduğu ince cinsiyetçiliğin yeni bir formuna olan tepkiler incelenmektedir. Ayrıca bu olgunun teorik algılayışları geliştirmesine kaynak sağladığı görülmüş ve atanma uygulamalarının belirleyici olarak seçilmesine yardım etmek için pratik müdahalelerin tasarlanmasında da muhtemelenbu durumu etkilendiği görülmüştür.”
--	--

Çalışma 6:Haslam ve Ryan (2008) çalışması

YAZAR (YIL)	S. Alexander Haslam ve Michelle K. Ryan(2008)
MAKALE ADI (İngilizce)	The Road to the Glass Cliff: Differences in the Perceived Suitability of Men and Women for Leadership Positions in Succeeding and Failing Organizations
MAKALE ADI (Türkçe)	Cam Uçuruma Giden Yol: Başarılı ve Başarısız Örgütlerdeki Liderlik Pozisyonları İçin Erkek ve Kadınların Algılanan Uygunluğundaki Farklılıklar
ÖZETİ	“Cinsiyet ve liderlik araştırmalarının eşitsizlik üzerinde odaklanma eğilimi vardır. Kadınların kurumsal merdiveni tırmanmaya uğraşırken karşılaştığı ve sözde özellikle cam tavan tarafından oynanan rolü vurgulanmıştır. Ancak son belgesel kanıt ek bir engeli daha tespit etti. Kadınların liderlik pozisyonuna geldiğinde çoğu kez bu engelin üstesinden gelemediklerini ortaya koydu. Ve bu durum cam uçurum olarak tanımlanmaktadır(Ryan & Haslam, 2005a, basıldı). Bu olgunun çıkarımları aracılığıyla

	<i>kadınlar muhtemelen daha çok hata riskinin yüksek ve kritik olduğu liderlik pozisyonlarına erkeklerden daha çok atanmaktadır. Çünkü bu pozisyonlar muhtemelen daha çok krizde örgüt birimlerinin yönetim ihtiyacını karşılamak için oluşturulmuş pozisyonlardır. Bu makale üç deneysel çalışma sunmaktadır (Ns=95,85,83) ve cam uçurum olgusunun deneysel araştırmasının ilk temsilcisidir. Bunlar (Çalışma 1),lisans yönetim öğrencisi,(Çalışma 2),yüksekokul öğrencileri yâda iş liderlerinin (Çalışma 3),performansın arttığı veya azaldığı zaman varsayımsal örgüt için bir lider seçilmesidir. Örgütsel performans düşmekten ziyade arttığı zamanlarda aynı nitelikteki bir erkek aday bir kadın adaydan önde tutularak üst düzey yöneticilik pozisyonuna seçilecektir. Çalışma 3’de yapılan çalışmalar yapılan çalışmaya kanıtlar sağlamıştır. Cam uçurumlu atamalar inançlarla ilişkilidir. Onlara göre a)kadınların liderlik yeteneği ayırıcı bir uygunluktur b)iyi liderlik fırsatlarını kadınların kendileri sağlar c)özellikle kadınlar için yöneticilik streslidir. Bu bulgular gelecek araştırmalar için önemli bir gündemi oluşturmaktadır.”</i>
--	--

H2’nin yapılmasında faydalanılmıştır ve **H2**ise şöyle ifade edilmiştir;**H2**: Şirketin olumsuz performans döneminde üst düzey yöneticilik pozisyonuna tercih edilme “yöneticilerin cinsiyetine” göre farklılık gösterir. (Yani tüm katılımcılar tarafından kadın yönetici adayı erkek yönetici adayına göre üst düzey pozisyona daha fazla tercih edilir). Yapılmasında dikkate alınmıştır.

Çalışma 7:Ryan ve Haslam (2009) çalışması

YAZAR(YIL)	Michelle K.Ryan ve S.Alexander Haslam (2009)
MAKALE ADI (İngilizce)	Glass Cliff Are not So Easily Scaled: on Precariousness of Female CEO’s Positions

MAKALE ADI (Türkçe)	Cam Uçurumu Ölçmek O Kadar Kolay Değildir: Kadın CEO'ların Pozisyonlarının Tehlikeliliği Üzerine
ÖZETİ	“Adams, Gupta ve Leath (British Journal of Management,2008) cam uçurum evrensel olmadan önce ve hem erkek ve kadın CEO'lar atanmadan önce hem de US şirketlerinin finansal performansında bir farklılık olup olmadığını sorgulamıştır. Cam uçurum ne evrensel nede kaçınılmazdır. Ancak bu sıfır hipotezinin tercümanlık ettiği durum önemli derecede bizi haklı bulmuştur. Tehlikeli liderlik pozisyonuna getirildiği zaman kadınların niteliği ve önemi vardır. Vebirisi arşivsel finansal bilgilerin ötesine gittiğinde ve kadın ve erkek liderlerin geniş şartlarını karşılaştırdığında, bu kadınların getirildikleri risksiz liderlik pozisyonlarının öneminin ve doğasının daha belirgin olduğu görüldü. Buradaki çoklu araştırma dizisinde, cam tavanların üzerinde kadınlar ve erkekler için oyun alanının bu seviyeden çok uzak olduğunu ileri sürmektedir.”

Çalışma 8:Bruckmüller ve Brascombe (2010) çalışması

YAZAR(YIL)	Susanne Bruckmüller ve Nyla R.Brascombe (2010)
MAKALE ADI (İngilizce)	The Glass Cliff: When and Why Women are Selected as Leaders in Crisis Contexts
MAKALE ADI (Türkçe)	Cam Uçurum: Ne zaman ve Niçin Kadınlar Kriz Koşullarında Lider Olarak Seçilir?
ÖZETİ	“Cam uçurum kadınların örgütün başarılı olduğu zamanlardan ziyade kriz dönemlerinde örgütsel liderlik pozisyonlarına kadınların yönetici olarak yükselmelerini ifade etmektedir. a)liderliğin cinsiyet tarihindeki rolü ve b)cinsiyet kalıpları hakkındaki cam uçurum yaratmadaki liderlik oyunu

	incelenmiştir. <i>EXPT 1</i>'de katılımcılar başarılı bir örgüt için gelecekte bir şirket hakkında bir karar verirken bir erkeği seçerek erkeğin liderlik tarihindeki yerini belirtecek ancak örgütün krizde olduğu zamanlarda gelecekte bir kadın seçilecektir. Bu şirket performansı arasındaki etkileşim ve gelecekteki liderlerin tercih edilmesinde cinsiyetin ve kadın liderlerin karşılaştığı cinsiyet kalıplarının tarihi çıkarılmıştır. <i>EXPT 2</i>'de erkeklerin cinsiyetçiliğe yükledikleri anlam başarılı örgütlerde erkeklerin lider olarak seçilmesini tahmin etmek iken kadınların cinsiyetçiliğe yükledikleri anlam ise, kadınların kriz dönemlerinde yönetici olarak seçilmesini daha çok tahmin etmektir. Bu cinsiyet kalıplarını doğrulamadaki farklılıkların cam uçurumda araya giren erkeklerin kadınlar niteliği için oluşturduğu alt basmakalıplara özellikle atıf yaptığı kabul edilmektedir. Toplamda elde edilen sonuçlar kadınlar ve kadınların liderlikleri hakkındaki cinsiyet kalıplarından ziyade erkek liderler tarafından kadınlara konulan cinsiyet kalıpları hakkında düşündüklerinin cam uçurum için daha da önemli olabileceğini kanıtlandı. ”
--	--

Çalışma 9:Ryan vd., (2010) çalışması

YAZAR(YIL)	Michelle K.Ryan, S.Alexander Haslam ve Clara Kulich (2010)
MAKALE ADI (İngilizce)	Politicians and the Glass Cliff: Evidence that Women are Preferentially Selected to Contest Hard-to-Win Seats
MAKALE ADI (Türkçe)	Siyaset ve Cam Uçurum: Kadınların Zor Olan Koltuk Yarışına Bilinçli Olarak Seçilmelerinin Kanıtı
ÖZETİ	“Son arşivsel ve belgesel araştırmalar kadınların muhtemelen daha çok örgütlerde kriz olduğu zamanlarda liderlik pozisyonlarına atandığını göstermiş durumdadır. Sonuç olarak,

	kadınların sık karşılaştığı bir durum olan cam uçurum kadınların tehlikeli liderlik pozisyonlarına getirilmeleri olarak tanımlanmaktadır. İlk arşiv çalışmamızda 2008 Birleşik Krallık genel seçimleriyle aldık ve Muhafazakâr partideki kadınların koltuk kazanmalarının erkekler göre daha zor olduğunu bulduk. İkinci çalışmamızda deneysel olarak İngiliz Siyaset Bilimindeki 80 lisans öğrencisi tarafından bir adayın seçilmesini, hem güvenli (kendi partisi tarafından düzenlenen büyük bir boşluğu) hem de riskli (muhalefet partisi tarafından tutulan büyük bir farkla) durumlar için araştırdık. Sonuçlar bir erkek adayın koltuk yarışındakadın adaydan muhtemelen daha çok güvenli bir koltuğa seçilebileceğini ortaya koydu. Fakat kadınlar zorlu bir yarış için koltuğa seçildikleri zaman erkek bir adaydan ziyade kadın adayın tercih edildiği görülmüştür. Bu durumun kadınların güvenli durumda seçilmesinin oldukça zor bir olay olduğunu gösterdi. Kadınların siyasete nasıl katılabileceğini uygulamak için tartışıldı. ”
--	--

H1’in yapılmasında faydalanılmıştır ve H1ise şöyle ifade edilmiştir;**H1:** Şirketin olumlu performans döneminde üst düzey yöneticilik pozisyonuna tercih edilme “yöneticilerin cinsiyetine” göre farklılık gösterir. (Yani tüm katılımcılar tarafından erkek yönetici adayı kadın yönetici adayına göre üst düzey pozisyona daha fazla tercih edilir).Yapılmasında dikkate alınmıştır.

Çalışma 10:Haslam vd., (2010) çalışması

YAZAR (YIL)	S. Alexander Haslam,Michelle K. Ryan,Clara Kulich, GrzegorzTrojanowski and Cate Atkins (2010)
MAKALE ADI (İngilizce)	Investing with Prejudice: The Relationship Between Women’s Presence on Company Boards and Objective and Subjective Measures of Company Performance
MAKALE ADI (Türkçe)	Önyargıya Yatırım: Şirketin Yönetim Kurulundaki Kadınların Mevcudiyeti ve Şirket Performansının Öznel ve Nesnel Ölçüleri arasındaki İlişki

ÖZETİ	“Bu makale, 2001-2005 dönemlerindeki FTSE 100 şirketlerinin kapsamlı bir arşivsel çalışmasını sunar. Ve bu çalışma hem şirketlerin performans ölçütlerine hem de muhasebe tabanlı ve hisse senedi tabanlı şirketlerin yönetim kurulundaki kadınların varlığı arasındaki ilişkiye odaklanır. Bu analizler Adams, Gupta ve Leeth tarafından çalışılarak meydan getirilmiş ve yönetim kurulunda kadınların varlığı ve performans (değere dönüş, eşitliğe dönüş) ölçümlerinin muhasebe tabanlı olması arasındaki bir ilişki olmadığını göstermektedir. Yönetim kurulunda kadınların var olması ve şirketin performansının şirketin hisselerinin durumuna göre değerlendirilmesi arasında bir ilişki olmamasına rağmen araştırmalar cam uçurumun varlığını kanıtlamıştır. Şirketlerdeki erkekler sadece yönetim kurulundaki kadınlar ile karşılaştırıldığında kadınlara oranla %37 daha fazla ücretten faydalandığı görülmüştür. Kadınların yatırımcılar tarafından şirketlerin değerinin düşmesine yol açacağı ve kadınların yönetim kurulunda bulunmasının şirketin performansını zayıflatmak olarak algılandığı ortaya koyulmuştur. Ancak bu bulgulara algılanan ve şirket performansının altında yatan nedenlerle birlikte bağlantılı olarak yapılan yatırımların durumunu işaret etmektedir.”
--------------	--

Çalışma 11: Ryan vd., (2011) çalışması

YAZAR(YIL)	Michelle K.Ryan, Renata Bongiorno, Alexander Haslam ve Mette D.Hersby (2011)
MAKALE ADI (İngilizce)	Think Crisis–Think Female: The Glass Cliff and Contextual Variation in the Think Manager–Think Male Stereotype
MAKALE ADI (Türkçe)	Kriz Düşün – Kadın Düşün: Cam Uçurum ve Yönetici Düşün – Erkek Düşün Basmakalıbında Bağlamsal Değişim

ÖZETİ	“Yönetici Düşün-Erkek Düşün (TMTM) işyerinde çok sayıda karşılaşılan cinsiyet eşitsizliğinin altında yatan bir durum ile ilişkilidir. Araştırmalar Cam Uçurumda; şirket performansının değişebilir bir fonksiyonu olarak erkek ve kadın yöneticilerin uygunluğunu ve şirketin performansının zayıf olduğu dönemlerde insanların “kadını düşünebileceğini” işaret etti. Üç çalışmada cinsiyet ve şirketsel bağlamdaki yöneticilik kalıpları ve şirketin iyi veya kötü bir durumda olduğu dönemler incelendi. 1.Çalışma başarılı şirketlerin tanımlanması durumuyla ilişkili olarak TMTM yeniden oluşturuldu. Ancak başarısız şirketlerin yöneticileri için verilen bu kararın bozulduğuna işaret etti. Çalışma 2’de bu cinsiyet kalıpları nitelik olarak incelendi. Başarılı şirketlerin ideal yöneticileri için TMTM ile ilişkisi bulunmadığı ortaya koyuldu. Ancak başarısız şirketlerin yöneticileri kadın yöneticilere uygulanan cinsiyet kalıpları ile ilişkilendirildi. Çalışma 3’de ise şirketin performansının zayıf olduğu dönemlerde favori yönetici olarak kadınların seçildiğini ortaya koydu. Ancak kadın yöneticilerin insanlar tarafından iyi birer yönetici olarak görülmediği ve örgütsel hatalar için kadınların kabahatli görülebileceğini kanıtladı. Bununla beraber, çalışmalar TMTM’nin moderator ile ilişkili olarak önemini ifade etti. İşyerindeki cinsiyet ayrımcılığı için pratik ve teorik uygulamalar tartışıldı.”
--------------	---

Çalışma 12: Chambers (2011) çalışması

YAZAR(YIL)	Kaitlyn Chambers (2011)
MAKALE ADI (İngilizce)	The Glass Cliff: The Contribution of Social Identity and Gender Stereotypes in Predicting Leadership Preference and Trust.
MAKALE ADI	Cam Uçurum: Liderlik Tercihi ve Güven Sıralamasında

(Türkçe)	Cinsiyet Basmakalıpları ve Sosyal Kimliğin Katkısı
ÖZETİ	<i>“Başarılı liderlik pozisyonlarını elde etmek özellikle kadınlar için mücadeleyi gerektirebilir. Çünkü kadınlar krizli liderlik pozisyonları için tercih edilebilirler(Cam Uçurum), kadınların liderlik kapasitelerinin ancak olumsuz durumlarda liderlik yapacak kadar liderliğe yetkin görüldüğü söylenmektedir. Toplamda 291 kişinin erkek (n=118) ve kadın (n=173) kamu üyesinin katıldığı araştırmada, liderlik temsilciliği, cinsiyet tanımı ve yetenek, faydacılık ve liderlik seçimindeki uygunluk ve başarılı ve kriz döneminde olan senaryodaki güven durumu araştırıldı. Aday yada senaryo tipi her ne olursa olsun, üstünlük etkisi, bu senaryodaki ilk liderlik temsil hakkı için tercih edildi.Sonuçlar kadınların kriz dönemlerinde cam uçurumlu pozisyonlara tercih edilmesi yönünde destek sağlamadı. Ancak, kadın lidere duyulan güven, cinsiyet kalıpları ile tutarlı iken kadın liderin yeteneğine duyulan güvenle tutarsızdı. Kadın liderler için önerilerde bulunuldu ve tartışma kısmıyla çalışma sona erdirildi.”</i>

H5'in yapılmasında faydalanılmıştır ve **H5**ise şöyle ifade edilmiştir;**H5**: Olumsuz performans döneminde *kadın yönetici* adayını üst pozisyon için tercih edilmesi “katılımcıların cinsiyeti”ne göre farklılık gösterir. (Yani kadın katılımcılar erkek katılımcılara göre kadın yönetici adayını daha fazla tercih ederler).Yapılmasında dikkate alınmıştır.

Çalışma 13: Kulich vd., (2012) çalışması

YAZAR (YIL)	Clara Kulich, Michelle K. Ryan, and S. Alexander Haslam (2012)
MAKALE ADI (İngilizce)	The Political Glass Cliff: UnderstandingHow Seat Selection Contributes to theUnderperformance of Ethnic MinorityCandidates

MAKALE ADI (Türkçe)	Siyasi Cam Uçurum: Koltuk Seçiminde Etnik Azınlık Adayların Düşük Performansı Koltuk Seçiminde Nasıl Katkı Yapar?
ÖZETİ	<i>“2001,2005 ve 2010 yılından itibaren İngiltere Genel Seçim Sonuçları bir arşiv çalışmasını ortaya çıkardı. Yapılan çalışma Muhafazakâr siyahlar ve etnik azınlık adaylarının (BME) beyaz adaylardan daha az başarılı olduğunu gösterdi. Ancak, derin düşünme analizleri bu başarı eksikliğinin BME adaylarının daha az koltuk kazanabileceğidir durumu ile açıklayabilmektedir. Öyle ki beyaz adayın(BME) adaylarıyla karşılaştırıldığı zaman daha çok koltuğa yerleşebileceği görüldü. Sonuçlar ve çıkarımlar ise, daha önce kadınlar için gösterilen cam uçurumlu durumlara azınlık grupların yerleşmek için yarıştığını ve çoğunluk gruplarıyla karşılaştırıldığı zaman azınlık grupların kazanmasının daha da zor olabileceğigörüldü.Bu durum cam uçurum çerçevesinde tartışıldı.”</i>

Çalışma 14:Hunt-Earle (2012) çalışması

YAZAR(YIL)	Keziah Hunt-Earle (2012)
MAKALE ADI (İngilizce)	Falling Over a Glass Cliff: a Study of the Recruitment of Women to Leadership Roles in Troubled Enterprises
MAKALE ADI (Türkçe)	Bir Cam Uçurumunİçine Düşmek: Sorunlu İşletmelerdeki Liderlik Rollerine Kadınların Getirilmesi Üzerine Bir Çalışma

ÖZETİ	“Cam tavanı aşan kadınlar cam uçuruma ulaşarak büyük olasılıkla hatanın yüksek olduğu liderlik pozisyonlarına atanmaları için tercih edileceklerdir. Bu çalışma, hem cam uçurum var olduğunun kanıtını araştırarak hem de cam uçurum çıkarımlarını inceleyerek cam uçurum konseptini araştırmıştır. Özellikle işe alım sorumlunun cinsiyetinin etkisine odaklanarak, araştırmacılar geniş bir geçmişten olan profesyonellere, başarılı ve düşüşte olarak ifade edilen hipotetik (varsayımsal – kuramsal) bir şirkette, bir makam için adayları değerlendirmek kastıyla sorular sormuştur. Bir bütün olarak ele alındığında, sonuçlar bir cam uçurumun varlığına işaret eder. Kadın ve erkek işverenlerin sonuçlarına bakıldığı zaman ki hepsi ayrı ayrı analiz edilmesine rağmen farklı durumlar ortaya çıkmıştır. Erkek işe alımla sorumlu olan kişiler, başarısız şirket şartlarında hiçbir cinsiyet tercihi göstermediler ancak düşük riskli pozisyonlar için erkek adayı tercih ettiler. Tam tersine, kadınları işe alan alım sorumluları ise, yüksek riski olan bir rol durumu için daha çok tutarlı olarak kadın adayı tercih ettiler. Yani riski yüksek olan durumlar için kadınlar tercih edildi. Bu çalışma bu önyargıların muhtemel motivasyonlarını gözden geçirmiş ve işe alım ve kariyer kararlarındaki çıkarımları inceleyerek sonuçlandırmıştır.”
--------------	---

Çalışma 15: Cook ve Glass (2013) çalışması

YAZAR(YIL)	Alison Cook ve Christy Glass (2013)
MAKALE ADI (İngilizce)	Glass Cliff and Organizational Saviors: Barriers to Minority Leadership in Work Organizations?
MAKALE ADI (Türkçe)	Cam Uçurum ve Örgütsel Kurtarıcılar: İş Örgütlerindeki Azınlık Liderlerine Konulan Engeller

ÖZETİ	<i>“İrksal/Etniksel azınlıklar otorite pozisyonlarında düşük seviyede temsil edilmiş olarak kalmaktadır. Yeterli burs (scholarship-bilginlik-irfan-bilim) değişkenliğe (hareketliliğe) engeller tanımlarken, çok daha az orandaki burs, liderlik pozisyonlarına azınlıkların terfi ettirildiği koşulları ortaya çıkardı. 30 yılı aşan bir süreçte, NCAA (National Collegiate Athletics Association-Amerikan Kolej Sporları Kurumu anlamına gelmektedir.) erkek basketbol koçları arasındaki tüm değişimleri içeren tek bir bilgiye güvenerek (azınlık olup olmama durumuna bakarak), azınlık koçlarının terfi ihtimalini ve terfi-sonrası gidişatını inceledik. İlk olarak, azınlık koçlarının daha muhtemel ve tarihsel olarak alt-üst yakıştırmaları sebebiyle siyahî kolejlere ve üniversitelere atandığını bulduk. İkinci olarak, azınlıklar beyazlardan daha muhtemel şekilde kaybeden takımlara atanırlar ki bu durum cam uçurum olarak ifade edilen bir olgudur. Ve üçüncü olarak, azınlık koçlar, beyaz koçlarla yer değiştirdiklerinde galibiyet rekoru meydana getirmezlerse, kurtarıcı etkisi (savior effect) dediğimiz bir olgu oluşmaktadır. Azınlıkların değişim şanslarıyla alakalı mekanizmalar test edilerek, bu analiz, örgütlerdeki ırksal/etniksel hiyerarşiyi şekillendiren süreci anlamamızı geliştirmektedir.”</i>
--------------	--

Çalışma 16:Sabharwal (2013) çalışması

YAZAR(YIL)	Meghna Sabharwal (2013)
MAKALE ADI (İngilizce)	From Glass Ceiling to Glass Cliff: Women in Senior Executive Service
MAKALE ADI (Türkçe)	Cam Tavandan Cam Uçuruma: Üst Düzey Yönetici Görevinde Kadınlar
ÖZETİ	<i>“Daha üst bir değişimi (makamı) elde etmede kadınların karşılaştığı güçlükleri şekillendiren baskın paradigmacam tavam</i>

	metaforudur. Buna rağmen, son 10 yıldan fazladır kadınlar istikrarlı bir gelişim kaydettiler ve liderlik pozisyonlarına geçtiler. Yöneticilik pozisyonlarında kadınların zorlu bir mücadeleyle karşı karşıya kalmaları devam etmektedir. Ve onlar sık sık hata için tehlikeli pozisyonlara ve son zamanlarda da cam uçurum olarak ifade edilen bir olgunun bir kenarının üzerinden aşağıya itilerek cezalandırılmaları için üst düzey yönetim pozisyonuna yerleştirilmektedir. 2010Federal Employee Viewpoint Survey'in verileri kullanılarak bu araştırma Us federal hükümeti kurumlarındaki değişik Senior Executive Service (SES) 'deki kadınların (dağıtıcı, yeniden dağıtıcı, düzenleyici ve kurucu politika) karşılaştıkları zorluklar incelenmiştir. Çalışma, sosyal psikoloji alanında, 3 tane çokça tartışılan teoriye dayandırılmıştır. Bunlar; yönetici düşün- erkek gibi düşün – sosyal rol teorisi ve rol uyumsuzluk teorisidir. Çalışma bulguları, dağıtım ve kurucu politika acentelerindeki SES kadınlarının daha muhtemel olarak cam uçurumla karşılaştıklarını ortaya koymuştur. Kadınların uçurumdan düşme ihtimali olduğu zaman, kadınların vermiş oldukları politika kararlarının, güçlendirme algılamalarının ve örgütsel eşitlik deneyiminin cam uçurumdan düşme olayı üzerindeki etkisi daha az olduğu sonucuna ulaşılmıştır.”
--	---

Çalışma 17:Vongas (2013) çalışması

YAZAR (YIL)	John G. Vongas (2013)
MAKALE ADI (İngilizce)	GLASS CLIFFS, EMPATHY, AND BIOLOGY: A FUNCTIONAL MAGNETICRESONANCE IMAGING STUDY IN LEADERSHIP
MAKALE ADI (Türkçe)	Cam Uçurum, Empati ve Biyoloji: Liderlikteki Fonksiyonel Bir Manyetik Rezonansı Görüntüleme Çalışması

ÖZETİ	<i>“The Origin of Species (1859)’in 150.yılı anısına, bu makale, empati deneyiminde erkeklere nispeten kadınların doğuştan bir biyolojik avantajı olduğunu tartışır. Bu itibarla, kadınların, diğer kişilerin duygularına karşı olan hassaslığı, cam uçurum olgusunu açıklamada yardımcı olabilmektedir.”</i>
--------------	---

Çalışma 18:Hennessey vd., (2014) çalışması

YAZAR(YIL)	Sean M.Hennessey, KarenMac Donald ve Weny Carroll (2014)
MAKALE ADI (İngilizce)	IS THERE A "GLASS CLIFF OR A SOLID LEDGE FOR FEMALE APPOINTEES TO THE BOARD OFDIRECTORS?
MAKALE ADI (Türkçe)	Yönetim Kurulu Üyeliğine Kadınların Atanmaları için Bir Cam Uçurum yâda Bir Katı Tabaka Var Mıdır?
ÖZETİ	<i>“Ryan ve Haslam, başarısızlık ihtimalinin daha yüksek olduğu riskli bir pozisyonda atanan kişiyi ve yer değiştirme sebebiyle kadınların son zamanlarda düşük finansal performans gösteren firmalarda kıdemli liderlik rollerine atandıklarını ortaya koymuşlardır.Ryan ve Haslam aşırı bir şekilde alıntı yapılan “Cam Tavan” kavramınınintersine, 2005’de elde ettikleri sonuçlarda kadınlar için “cam uçurumun” varlığını kanıtladılar. Ve cam uçurum olgusu hakkındaki görüşünü bildirdiler. Buna rağmen, bu bakış açısına deneysel bir destek de vardır. Aynı zamanda bazı zıt bulgulardan yararlanarak Ryan ve Haslam’ın hipotezini daha çok test etmek için, bu çalışmada ve Kanada için daha geniş ve güncellenmiş bir bilgi setini kullanılmıştır.</i>

	<i>Birleştirilmiş basit bir metodolojiye dayanan bulgular, cam uçurum olgusunun Kanada’da yapılan yönetim kurulu seviyesi atamalarında belirgin olmadığını ifade etmektedir. Aslında, atama öncesi süreçte kadın yöneticileri atayan şirketlerdeki üstün borsa performans bulguları, kadın yönetim kurulu atamaları için cam uçurumun değil de, sert bir tabakanın var olduğunu öne sürmektedir. Buna ek olarak, yönetim kuruluna erkek yöneticiyi atayan şirketler için atama sonrası dönemde üstün borsa performans bulguları, bu tip bir araştırmayı harekete geçiren Judge’nin panzehirsel çalışmasını desteklemektedir. Genel olarak, bu makale, cam uçurum teorisini ilgilendiren çalışmayı daha da geliştirmektedir.”</i>
--	---

Çalışma 19:Mulcahy ve Linehan (2014) çalışması

YAZAR(YIL)	Mark Mulcahy and Carol Linehan (2014)
MAKALE ADI (İngilizce)	Females and Precarious Board Positions: Further Evidence of the Glass Cliff
MAKALE ADI (Türkçe)	Kadınlar ve Tehlikeli Yönetim Kurulu Pozisyonları: Cam Uçurumu Kanıtlamaya Devam Etmek
ÖZETİ	“Cam Uçurum, kadınların riskli pozisyonlardaki firmalardan yüksek profilli roller kazandıkları zaman oluşmaktadır. Önceki araştırma, cam uçurum hakkında çıkarımda bulunan ve kadınların dâhil edildiği firmaların risklerini hesaplayan buluşmaları analiz etmiştir. Bu çalışma, yönetim kurullarındaki cinsiyet çeşitliliğindeki değişiklikler ve riskli durumlar arasındaki ilişkiyi direkt olarak test etmesi açısından farklıdır. Bu çalışmada kullanılan örnekler, İngiltere borsasına kota edilen şirketlerin 2004-2006 yılları arasındaki ilk kayıplarını bildirmiştir. Bir birleştirilmiş kontrol örneği, gelişimlere katkı sağlamayı önlemek

	<i>için cinsiyet çeşitliğindeki sosyal ve düzenleyici değişikliklerden ortaya çıkan bir farklılık-ilgisizlik analizinde kullanılmıştır. Bulgular, kayıp “büyük” olduğu zaman hem kontrol hem de “küçük” kayıp altörneklerine karşı olarak cinsiyet çeşitliliğindeki artışta da bir fark olduğunu ifade etmektedir. Yönetim kurullarındaki kadınlar hakkında devam eden sosyal ve politik tartışmalar bağlamında (i)işlerimiz, kadınlar için daha riskli olan şirketlerin yönetim kurullarında temsil edilmeleri için yönetim kurulu seviyesine yükselen kadınlar için devam eden yapısal engelleri tanımlar, (ii)dâhil olan şirketlerin risk durumunu göz önünde bulundurmaksızın yönetim kurullarındaki artan cinsiyet çeşitliliğini kutlama hakkında bir uyarı notu çağrıştırmaktadır.”</i>
--	--

Çalışma 20:Bruckmüller vd., (2014) çalışması

YAZAR(YIL)	Susanne Bruckmüller, Michelle K.Ryan, Floor Rink ve S.Alexander Haslam (2014)
MAKALE ADI (İngilizce)	Beyond the Glass Ceiling: The Glass Cliff and its Lessons for Organizational Policy
MAKALE ADI (Türkçe)	Cam Tavanın Ötesinde: Cam Uçurumu ve Cam Uçurumun Örgütsel Tutum için Dersi
ÖZETİ	<i>“Cam tavan metaforundan bu yana neredeyse 30 yıl geçmiş durumdadır. Cam tavan; kadınların üst düzey yönetici olmak için karşılaştıkları ince ama çok gerçek engelleri tanımlamak için ortaya atılan bir kavramdır. Kadınların liderlik pozisyonunu elde etmeye çalışırken karşılaştıkları ve cam uçurum metaforu tarafından yakalanan cinsiyet ayrımcılığının yeni bir formunu göreceli olarak kanıtlamak için burada gözden geçirdik. Bu pozisyonlar kadınların genellikle erkek meslektaşları ile karşılaştırıldığında daha çok yerleştirildikleri</i>

	<i>riskli ve tehlikeli pozisyonların olduğunu kanıtlayabilir. Cam uçurum olgusuna katkıda bulunabilecek çok sayıda faktörü tanımladık ve deneysel işlerin yanı sıra iş yaşamında ve siyaset yaşamında cam uçurumun varlığını göstererek kanıtlamak için cam uçurumu özetledik. İşyerinde çalışan kadınların ve erkeklerin deneyimlerini vurgulanmaktan ziyade sadece cinsiyet çeşitliliğinin tedavi edilmesinde bu durumu “bir sayı oyunu” olarak görenler için gösterilecek tutumlar ve yapılacak uygulamalar tartışıldı.”</i>
--	--

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada teorik çerçeve dikkate alınarak öne sürülen hipotezler şunlardır:

Ryan vd., (2010)’un “Siyaset ve Cam Uçurum: Kadınların Zor Olan Koltuk Yarışına Bilinçli Olarak Seçilmelerinin Kanıtı (Politician and the Glass Cliff: Evidence that Women are Preferentially Selected to Contest Hard-to-Win Seats)” çalışmasında, bu çalışmanın ilki 2008 Birleşik Krallık genel seçimleri ve Muhafazakar partiye ve ikinci çalışma İngiliz Siyaset Bilimindeki lisans öğrencilerine bir çalışma yapılmış ve bir erkek adayın muhtemelen daha çok kadın adaydan ziyade koltuk yarışında güvenli bir koltuğa seçilebileceği gözlemlenmiştir. Buna göre aşağıdaki hipoteze ulaşılmıştır.

H1: Şirketin olumlu performans döneminde üst düzey yöneticilik pozisyonuna tercih edilme “*yönetici adaylarının cinsiyetine*” göre farklılık gösterir mi? (Katılımcılar tarafından erkek yönetici adayı kadın yönetici adayına göre üst düzey pozisyona daha fazla tercih edilir mi?).

Haslam ve Ryan (2008)’in “The Road to the Glass Cliff: Differences in the Perceived Suitability of Men and Women for Leadership Positions in Succeeding and Failing Organizations (Cam Uçuruma Giden Yol: Başarılı ve Başarısız Örgütlerdeki Liderlik Pozisyonları için Erkek ve Kadınların Algılanan Uygunluğundaki Farklılıklar)” çalışmasında, lisans yönetim öğrencileri, yüksekokul öğrencileri ve iş liderlerine bir çalışma yapılmış ve kadınların muhtemelen daha çok hata riskinin yüksek ve kritik

olduğu liderlik pozisyonlarına daha çok atandıkları gözlenmiştir. Buna göre aşağıdaki hipoteze ulaşılmıştır.

H2: Şirketin olumsuz performans döneminde üst düzey yöneticilik pozisyonuna tercih edilme “*yönetici adaylarının cinsiyetine*” göre farklılık gösterir mi? (Katılımcılar tarafından kadın yönetici adayı erkek yönetici adayına göre üst düzey pozisyona daha fazla tercih edilir).

Ashby vd., (2007)’nin “Legal Work and the Glass Cliff: Evidence that Women are Preferentially Selected to Lead Problematic Cases (Yasal İş ve Cam Uçurum: Kadınların Problemleri Olayları Yönetmek İçin Bilinçli Olarak Seçilmesinin Kanıtı)” çalışmasında, Hukuk öğrencilerine bir çalışma yapılmış ve bir erkek aday muhtemel olarak bir kadın adaya göre riski çok daha düşük bir durum için avukat olarak tercih edildiği gözlemlenmiştir. Buna göre aşağıdaki hipoteze ulaşılmıştır.

H3: Erkek yönetici adayının tercih edilme düzeyi “*şirketin performansına*” göre farklılık gösterir mi? (Katılımcılar tarafından erkek yönetici adayı olumlu dönemde olumsuz döneme göre daha fazla tercih edilir).

Uyar (2011)’in “The Glass Cliff: Differences in Perceived Suitability and Leadership Ability of Men and Women for Leadership Positions in High and Poor Performing Companies (Cam Uçurum: Yüksek Ve Düşük Performans Gösteren Şirketlerin Liderlik Pozisyonları İçin Erkek ve Kadınların Liderlik Yeteneği Ve Algılanan Uygunluklardaki Farklılıklar)” çalışmasında, İşletme Yüksek Lisans öğrencilerine bir çalışma yapılmış ve kadın aday şirket performansının iyiye gittiği koşula nazaran performansın kötüye gittiği koşulda liderlik için daha yetkin algılandığı gözlemlenmiştir. Buna göre aşağıdaki hipoteze ulaşılmıştır.

H4: Kadın yönetici adayının tercih edilme düzeyi “*şirketin performansına*” göre farklılık gösterir mi? (Katılımcılar tarafından kadın yönetici adayı olumsuz dönemde olumlu döneme göre daha fazla tercih edilir).

Ryan ve Haslam (2005)’in “The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions (Cam Uçurum: Kadınların Tehlikeli Liderlik Pozisyonlarında Aşırı Temsil Edilmesinin Kanıtı)” çalışmasında, FTSE 100

şirketlerinde bulunan erkek ve kadın yönetim kurulu üyelerine bir çalışma yapılmış ve şirketin hisse senedi piyasasındaki toplam değeri düştüğünde kadın yöneticilerin erkek yöneticilerden daha fazla atandığı gözlemlenmiştir. Chambers (2011)'in "The Glass Cliff: The Contribution of Social Identity and Gender Stereotypes in Predicting Leadership Preference and Trust (Cam Uçurum: Liderlik Tercihi ve Güven Sıralamasında Cinsiyet Basmakalıpları ve Sosyal Kimliğin Katkısı)" çalışmasında, kamu üyelerine bir çalışma yapılmış ve kadınların kriz dönemlerinde cam uçurumlu pozisyonlara tercih edilmesi yönünde var olan görüşe destek sağlanmadığı gözlemlenmiştir. Ayrıca, Ak Kurt (2011)'in "Glass Cliff in Relation to Hostile and Benevolent Sexism (Düşmanca ve Hayırsever Cinsiyet Ayrımcılığında Bağlantılı Olarak Cam Uçurum)" çalışmasında, ilk olarak çeşitli meslek gruplarında olan ve çeşitli şirketlerde çalışan katılımcılara ve ikinci olarak da öğrencilerden oluşan bir katılımcı grubuna bir çalışma yapılmış ve cam uçurum kavramının varlığının desteklenmediği ve cam uçurum ve her iki cinsiyetçilik türü arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı gözlemlenmiştir. Buna göre aşağıdaki hipoteze ulaşılmıştır.

H5:Olumsuz performans döneminde *kadın yönetici* adayının üst düzey yöneticilik pozisyonu için tercih edilmesi "*katılımcıların cinsiyeti*"ne göre farklılık gösterir mi? (Erkek katılımcılar kadın katılımcılara göre kadın yönetici adayını daha fazla tercih ederler mi? Yani uçuruma sürüklerler mi?).

4.BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4.1. Araştırmanın Tasarımı

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, katkısı, kapsamı, sınırları ve yöntemi yer almaktadır.

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmada Cevabı Aranacak Sorular?

Yukarıdaki kavramsal çerçeve ile ilgili yazın dikkate alındığında, bu araştırmada genel olarak aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

- 1) Cam tavanı algılama bakımında kadınlar ve erkekler arasında fark var mıdır?
- 2) Kadınlar üst düzey yöneticilik pozisyonlarına şirketin olumsuz performans döneminde mi tercih edilir?
- 3) Erkekler üst düzey yöneticilik pozisyonlarına şirketin olumlu performans döneminde mi tercih edilir?

4.1.2. Araştırmanın Önemi

Son zamanlarda kadınların örgütlerde veya şirketlerde daha fazla yer almaları iş dünyasında birtakım değişiklikleride beraberinde getirmiştir. Kadınların örgüte veya şirkete girdikten sonra gözlerini daha üst pozisyonlara yani üst düzey yöneticilik pozisyonuna dikmeleri erkek yöneticiler tarafından tepkiyle karşılanmıştır ve kadınların üst düzey yönetici olmasını istemeyen erkek yöneticilerin bazı görünmeyen engeller ortaya koymasına sebep olmuştur ki bu engeller cam tavan olarak ifade edilmektedir. Öte yandan kadınların örgütlerde veya şirketlerde varlığını hazmedemeyen erkekler yöneticiler bir yandan toplumun baskısından korkmakta diğer yandan da kadın yöneticilere iyi görünmeyi istemektedir. Ancak burada hileli bir durum söz konusudur. Normal zamanlarda yönetici olarak görülmeyip atanmalarına sıcak bakılmayan kadın yönetici kriz zamanlarında bir numaralı yönetici olarak görülüp üst düzey yönetici olarak atanmaktadırlar ki bu durumda cam uçurum olarak ifade edilmektedir. Bu araştırmanın önemi, kadınlara uygulanan yeni bir engeli ortaya koymasından kaynaklanmaktadır.

4.1.3. Araştırmanın Katkısı

Türkiye’de yapılan yazın taraması kapsamında cam tavan ve cam uçurum olgularının birlikte incelenmesine yönelik herhangi bir Türkçe bildiri, makale, yüksek lisans tezi ve doktora tezine rastlanmamış olmasıda araştırmanın en önemli katkısıdır. Ayrıca erkek öğrenciler kadın öğrencilere göre erkek yönetici adayını olumlu dönemde daha fazla tercih etmişlerdir. Bu durum cam tavan ve cam uçurum yazınına bir katkıdır. Kadın öğrenciler erkek öğrencilere göre kadın yönetici adayını olumlu dönemde daha fazla tercih etmişlerdir. Bu durum cam tavan ve cam uçurum yazınına bir katkıdır. Erkek öğrenciler ile kadın öğrencilerin erkek yönetici adayını olumsuz dönemde tercih etmeleri farklılık göstermemiştir. Bu durumda cam uçurumla ilgili bir katkıdır ve cam uçurum kavramını geliştirmiştir.

4.1.4. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın evrenini, 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Kars Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler lisans öğrencileri oluşturmaktadır. Araştırmanın ana kütlesini ise, 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Kars Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Genel İşletme veya İşletme Bilimine Giriş dersini almış olan lisans öğrencileri oluşturmaktadır.

4.1.5. Araştırmanın Sınırları

Araştırma zaman ve maliyet boyutu dikkate alındığı için veriler 2015-2016 eğitim öğretim döneminde okuyan 1. ve 2. sınıf lisans öğrencileri ile sınırlandırılmıştır.

4.1.6. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın yöntemi kısmında ise, araştırmanın veri toplama aracı, araştırmada oluşturulan iki senaryo, araştırmadaki örnekleme yöntemi, araştırmada kullanılan testler ve araştırmanın hipotezleri yer almaktadır.

4.1.6.1. Araştırmanın Veri Toplama Aracı

Araştırma tanımlayıcı nitelikte tasarlanmıştır. Veri toplama aracı ankettir. Cam tavan kavramı Yıldız ve Çiçek (2013) tarafından geliştirilen 3 soru ile ölçülmüştür. Cam uçurum olgusu bu çalışmada “uygunluk, liderlik ve güven” boyutları ile ele alınmış ve 13 ifade ile ölçülmüştür. Uygunluk (4 ifade) ve liderlik (4 ifade) boyutları ile ilgili 8 ifade Ryan ve Haslam (2006) tarafından geliştirilmiş ve Uyar (2011) tarafından uyarlanmıştır. Güven boyutu ile ilgili 5 ifade ise Brashear vd., (2005) tarafından geliştirilmiş ve Aslan ve Özata (2009) tarafından uyarlanmıştır.

4.1.6.2. Araştırmada Oluşturulan İki Senaryo

Cam uçurumu etkileyen faktörlerden cinsiyet (kadın, erkek) ve şirket performansı (olumlu, olumsuz) bağımsız değişkenler olarak ele alınmıştır. Şirket performansı için olumlu (altın dönem) ve olumsuz (kritik dönem) 2 senaryo oluşturulmuştur. Bu senaryolar CEO’su yeni istifa etmiş bir şirketle ilgili www.hurriyet.com.tr ve www.bugun.com.tr’deki haberlerden alınarak uyarlanmıştır. Ankete katılanlardan, açıkta olan bu CEO pozisyonu için aday gösterilen ve CV’leri aynı olan 2 kişiden (1 bayan, 1 erkek) birisini “uygunluk, liderlik ve güven” boyutlarını dikkate alarak değerlendirmeleri yani atamaları istenmiştir. Sadece cinsiyetleri farklı olan 2 aday için de itibarlı bir şirketin eski CEO’sunun CV’si kullanılmıştır.

Burada koşullar (olumlu ve olumsuz durum), katılımcıların cinsiyeti (kadın ve erkek), yönetici adaylarının cinsiyeti (erkek aday ve kadın aday) dikkate alınmaktadır.

4.1.6.3. Araştırmadaki Örnekleme Yöntemi

Araştırma anketi kolayda örnekleme yoluyla Kafkas Üniversitesi İİBF’de genel işletme veya işletme bilimine giriş dersi almış 407 öğrenciye derste uygulanmıştır.

4.1.6.4. Araştırmada Kullanılan Testler

Veriler SPSS 20 paket programında analiz edilmiştir. Katılımcıların cinsiyeti (kadın, erkek), yönetici adaylarının cinsiyeti (kadın, erkek) ve şirket performansı (olumlu, olumsuz)’na göre “CEO pozisyonuna yapılan atamalardaki farklılıkları” belirlemek için *t testi* yapılmıştır.

Neticede öğrencilerin cam tavanı algılama düzeyleri ve şirket performansının olumsuz olduğu bir senaryoda CEO olarak kadın adayın tercih edilip edilmediği (cam uçurum olgusu) sorgulanmıştır.

5.BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

5.1. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde araştırmanın demografik özelliklerine ilişkin bulgular, araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği, ortalama değerler, farklılık testleri ve T-testi analizi yer almaktadır.

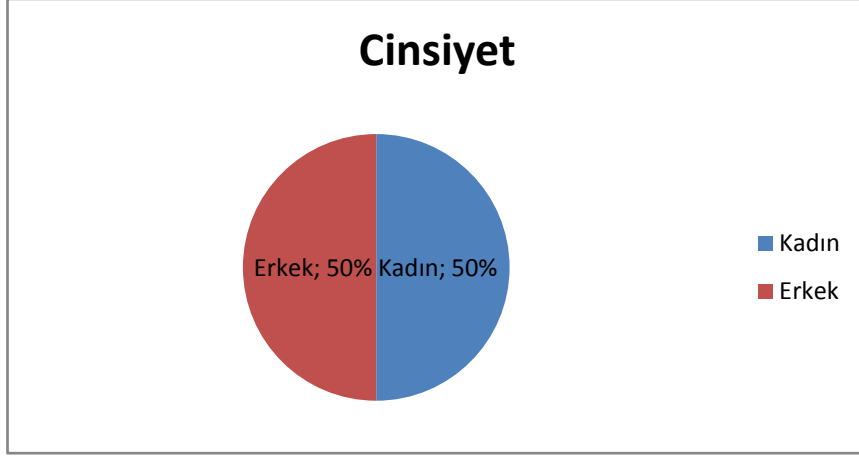
5.1.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

5.1.1.1. Cinsiyet

Araştırmaya 407 öğrenci katılmıştır. Öğrencilerin 203'ü (%50) kadın ve 204'ü (%50) erkektir.

Tablo 5.1: Cinsiyet'e İlişkin Bulgular					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerlilik	Kadın	203	49,9	49,9	49,9
	Erkek	204	50,1	50,1	100,0
	Toplam	407	100,0	100,0	

Şekil 5.1: Cinsiyet dağılım grafiği

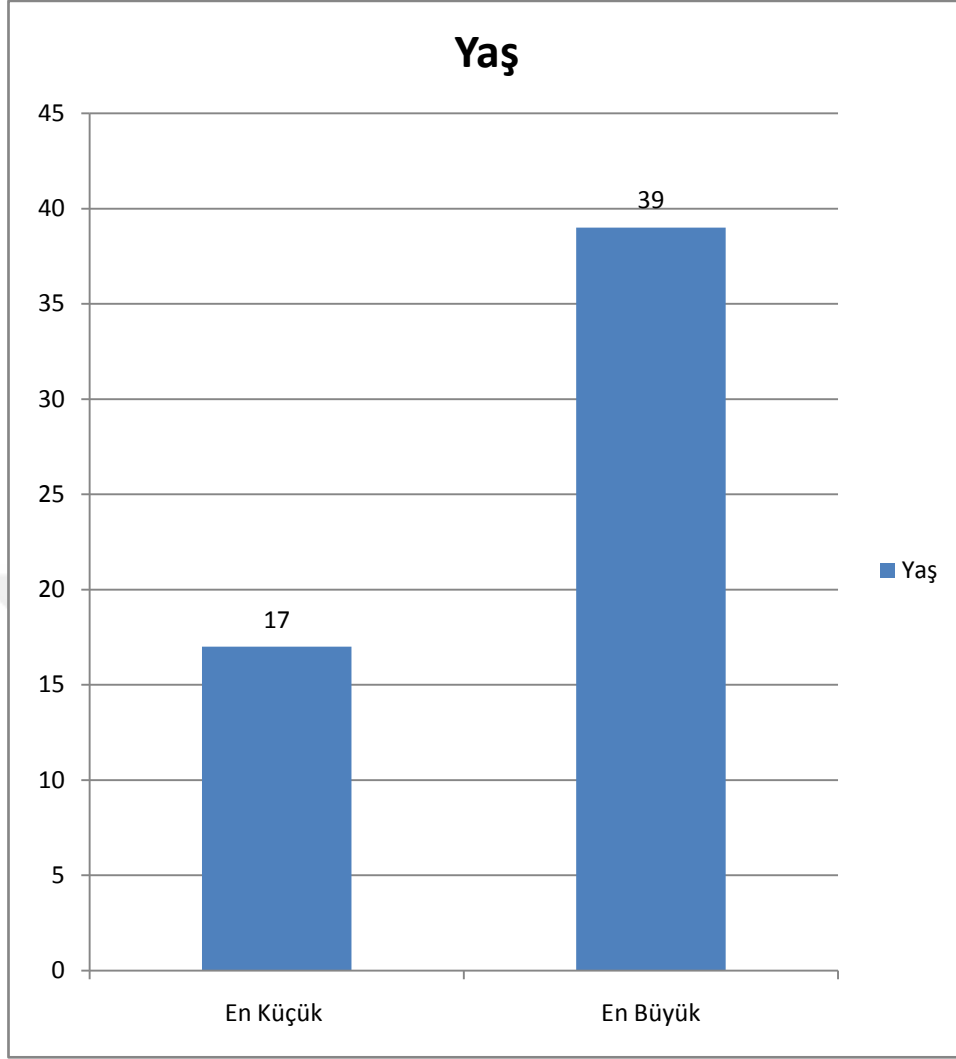


5.1.1.2: Yaş

Araştırmaya katılan 407 öğrencinin ortalama yaşı 20'dir. En küçüğü 17 en büyüğü 39 yaşındadır.

Tablo 5.2: Yaş'a İlişkin Bulgular					
	N	En az	En çok	Ortalama	Standart Sapma
Yaş	407	17	39	19,89	1,829
Geçerlilik (listeye göre)	N 407				

Şekil 5.2: Yaş grafiği

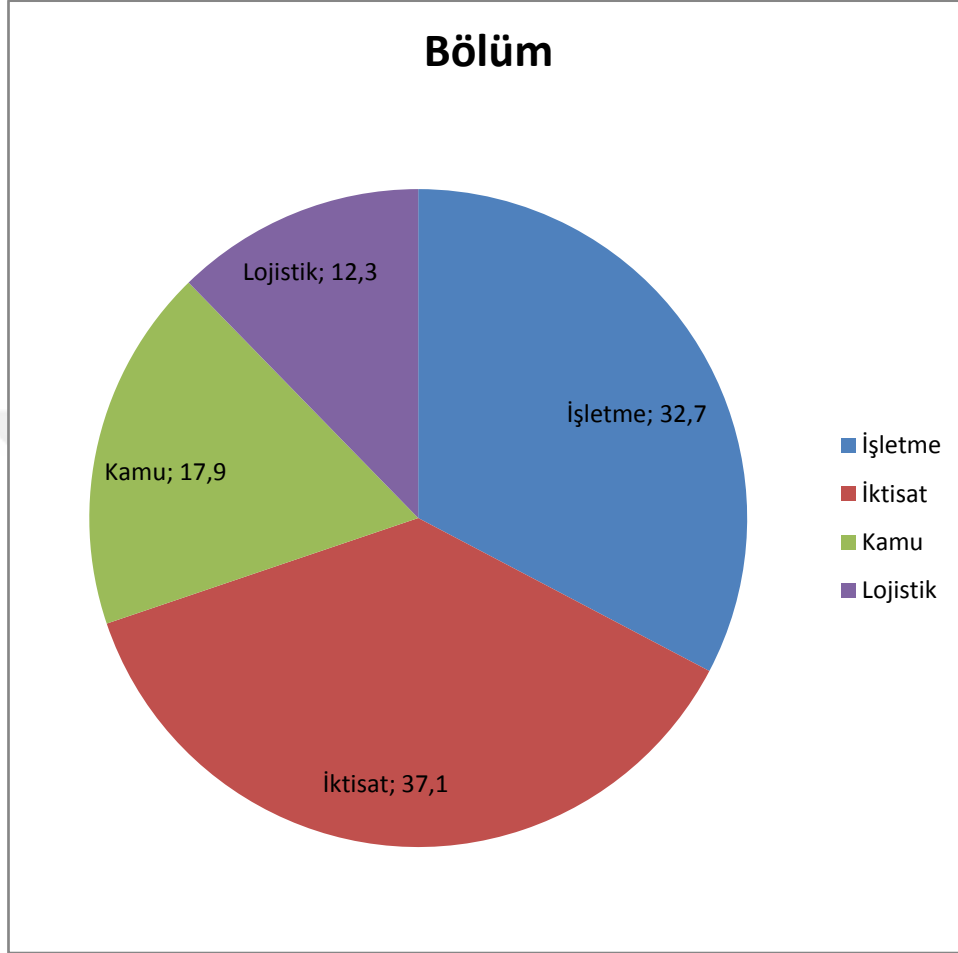


5.1.1.3: Bölüm

Araştırmaya katılan 407 öğrencinin 133'ü (%33) işletme, 151'i (%37) iktisat, 73'ü (%18) kamu ve 50'si (%12) lojistik bölümünde okumaktadır.

Tablo 5.3: Bölüm'e İlişkin Bulgular					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerlilik	İşletme	133	32,7	32,7	32,7
	İktisat	151	37,1	37,1	69,8
	Kamu	73	17,9	17,9	87,7
	Lojistik	50	12,3	12,3	100,0
	Toplam	407	100,0	100,0	

Şekil 5.3: Bölüm dağılım grafiği



5.1.1.4: Çalışıyor musun?

Araştırmaya 407 öğrencinin 34'ü (%8) çalışırken, 373'ü (%92) çalışmamaktadır.

Tablo 5.4: Çalışıyor musun?' a İlişkin Bulgular					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerlilik	Evet	34	8,4	8,4	8,4
	Hayır	373	91,6	91,6	100,0
	Toplam	407	100,0	100,0	



Şekil 5.4: Bir işte çalışıyor musunuz? dağılım grafiği

5.1.2. GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK

5.1.2.1. Cam Tavan için Faktör Analizi

Cam tavan kavramı 3 ifadeyle ölçülmüştür. Yapılan faktör analizi sonucunda KMO değeri ,699 iken Bartlett testi anlamlıdır. ($p < ,05$). Açıklanan varyans %62,8'dir ve tek boyut ortaya çıkmıştır.

Tablo 5.5: Cam Tavan İçin KMO and Bartlett Testi	
KMO ve Bartlett Testi	
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Testi	,669

Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki- Kare	219,441
	df	3
	Sig.	,000

Tablo 5.6: Cam Tavan İçin Faktör Analizi Sonuçları

Açıklanan Toplam Değişkenler						
Bileşenler	Birincil Özdeğerler			Karesi Alınmış Yüklerin Çıkarım Toplamı		
	Toplam	% Değişkenin	Toplamın%	Toplam	% Değişkenin	Toplamın %
1	1,886	62,860	62,860	1,886	62,860	62,860
2	,604	20,150	83,010			
3	,510	16,990	100,000			

Tablo 5.7: Cam Tavan Maddelerine İlişkin Matris

Bileşen Matrisi	
	Bileşenler
	1
ct2	,816
ct1	,795
ct3	,767

*Geçerlilik; “bir ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı özelliği, başka herhangi bir özelliklerle karıştırmadan, doğru ölçebilme derecesidir” (Erkan ve Kan, 214:2004).

**Güvenilirlik; “bir ölçme aracıyla aynı koşullarda tekrarlanan ölçümlerde elde edilen ölçüm değerlerinin kararlılığının bir göstergesidir” (Erkan ve Kan, 212: 2004).

5.1.2.2. Cam Tavan Güvenilirlik

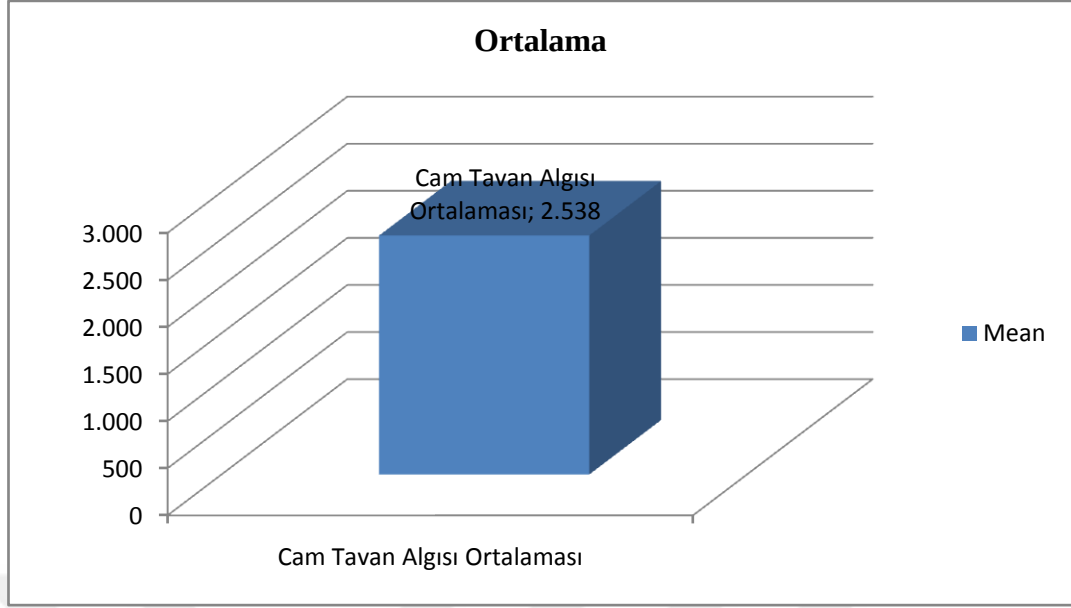
Cam tavan ölçeğinin güvenilirlik skoru %70’dir ve bu değer için sosyal bilimler için kabul edilebilir (Nunnally, 1978).

Tablo 5.8: Cam Tavan Ölçeğinin Güvenilirlik Skorları		
Güvenirlik İstatistikleri		
Cronbach'sAlfa	Standardize Edilmiş Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
,704	,704	3

Cam tavan algısı ortalaması 2,538 olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 5.9: Cam Tavan Algısı Ortalaması					
	Ortalamalar	En az	En çok	Maddenin N	N
Madde Ortalamaları	2,538	2,297	2,754	3	407

Şekil 5.5: Cam tavan algısı ortalaması



5.1.2.3. Cam Uçurum Güvenilirlik

Cam uçurum 13 ifadeyle ölçülmüştür. Ölçeğin güvenilirlik skoru erkek ve kadın adayın olumlu ve olumsuz dönemleri için ayrı ayrı ölçülmüştür.

Erkek aday olumlu dönemdeki güvenilirlik skoru ,85 iken ortalama skor 3,475 olarak bulunmuştur.

Tablo 5.10: Erkek Aday Olumlu Dönemdeki Güvenilirlik Skoru		
Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Standardize Edilmiş Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
,850	,854	13

Kadın aday olumlu dönemdeki güvenilirlik skoru %89 iken ortalama skoru 3,494 olarak bulunmuştur.

Tablo 5.11: Kadın Aday Olumlu Dönemdeki Güvenilirlik Skoru

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Standardize Edilmiş Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
,891	,893	13

Erkek aday için olumsuz dönemdeki güvenilirlik skoru %92 iken ortalama skoru 3,176 olarak bulundu.

Tablo 5.12: Erkek Aday İçin Olumsuz Dönemdeki Güvenilirlik Skoru		
Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Standardize Edilmiş Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
,921	,921	13

Kadın aday için olumsuz dönemdeki güvenilirlik skoru ,92 iken ortalama skoru 3,227 olarak bulunmuştur.

Tablo 5.13: Kadın Aday İçin Olumsuz Dönemdeki Güvenilirlik Skoru		
Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Standardize Edilmiş Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
,924	,925	13

Bu itibarla ölçeklerin geçerli ve güvenilir oldukları söylenebilir ve bundan sonraki analizlerde ve hipotez testlerinde kullanılması uygun görülmüştür.

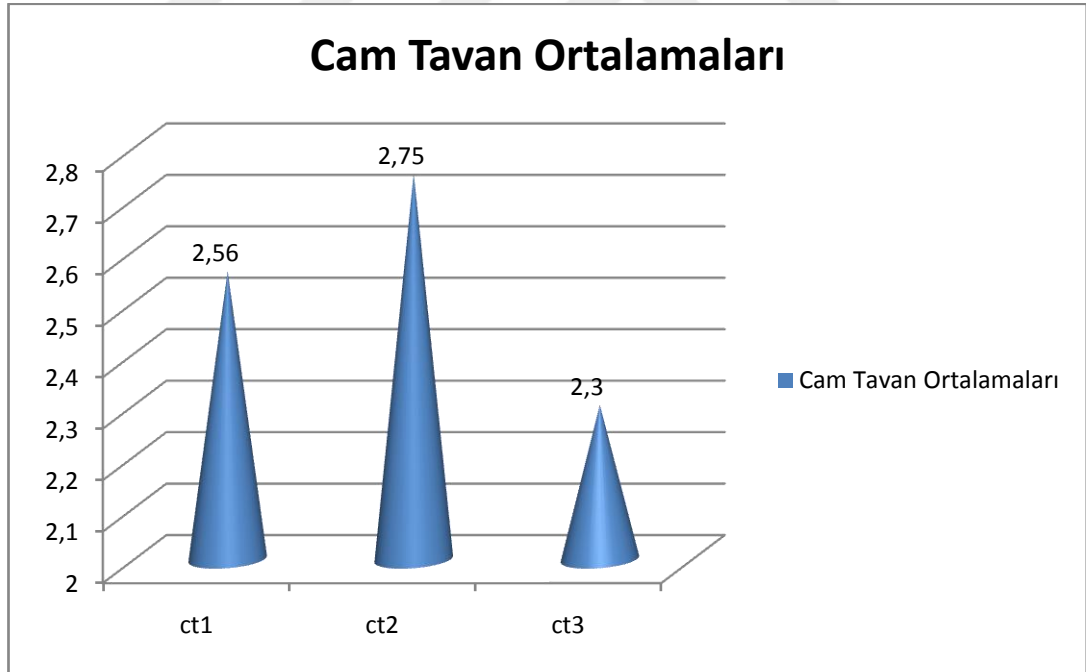
5.1.3. ORTALAMA DEĞERLER

5.1.3.1. Cam Tavan Ortalamaları

Cam tavan ölçeği 3 soru ile ölçülmüştü. Her bir ifadenin ortalama ve standart sapma değeri aşağıda gösterilmektedir. Ölçeğin genel ortalaması ise 2,538'dir.

Tablo 5.14: Cam Tavan Ortalaması			
Tanımlayıcı İstatistikler			
	Ortalama	Standart Sapma	Analizler(N için)
ct1	2,56	1,260	407
ct2	2,75	1,263	407
ct3	2,30	1,295	407

Şekil 5.6: Cam tavan ortalamaları



En yüksek skoru alan ifade cam tavana ait olan ikinci (ct2) soru iken en düşük skoru alan ifade cam tavan üçtür (ct3).

5.1.3.2. CAM UÇURUM ORTALAMALARI

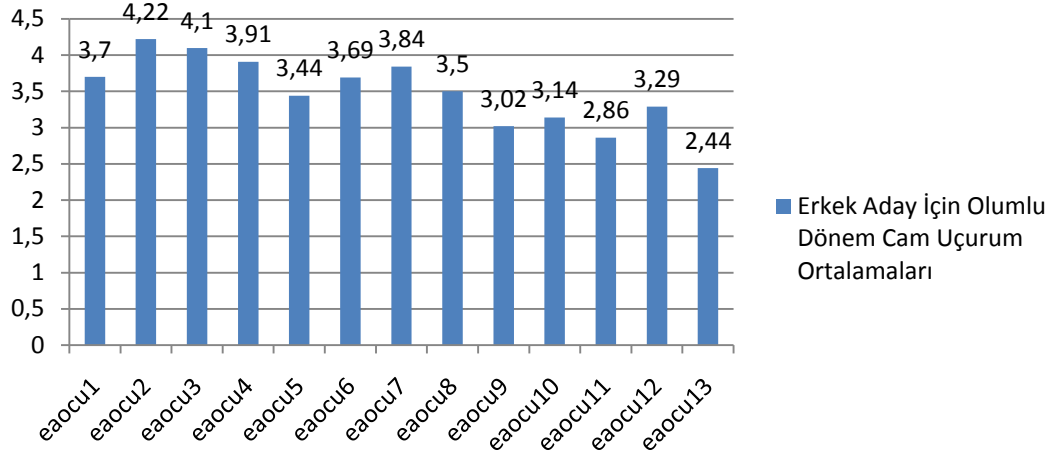
5.1.3.2.1. Erkek Aday İçin Olumlu Dönem Ortalamaları

Cam uçurum kavramı 13 ifade ile ölçülmüştü. Erkek aday için olumlu dönemdeki her bir ifadeye ait değerler aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 5.15: Erkek Aday İçin Olumlu Dönem Ortalamaları			
Madde İstatistikleri			
	Ortalama	Standart Sapma	N
eaocu1	3,70	1,146	407
eaocu2	4,22	,840	407
eaocu3	4,10	,818	407
eaocu4	3,91	,855	407
eaocu5	3,44	1,025	407
eaocu6	3,69	,932	407
eaocu7	3,84	,864	407
eaocu8	3,50	,980	407
eaocu9	3,02	1,113	407
eaocu10	3,14	1,020	407
eaocu11	2,86	1,058	407
eaocu12	3,29	1,032	407
eaocu13	2,44	1,147	407

Şekil 5.7: Erkek aday için olumlu dönem cam uçurum ortalamaları grafiği

Erkek Aday İçin Olumlu Dönem Cam Uçurum Ortalamaları



En yüksek skoru alan ifade erkek aday olumlu dönem cam uçurum (eaocu2) iken en düşük skoru alan ifade erkek aday olumlu dönem cam uçurum (eaocu13) dür.

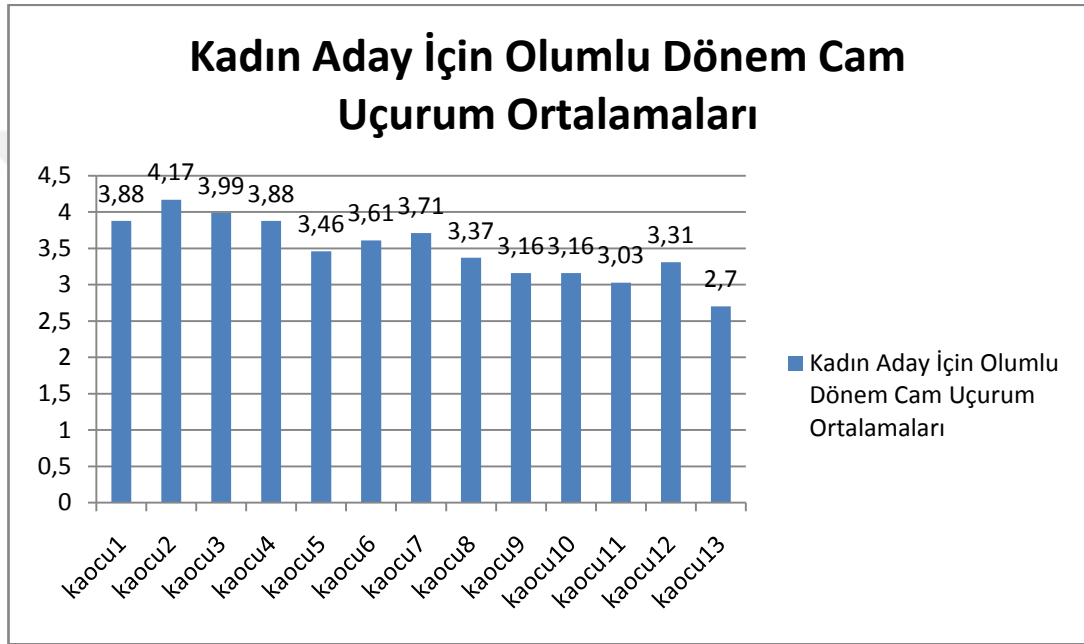
5.1.3.2.2. Kadın Aday İçin Olumlu Dönem Ortalamaları

Cam uçurum kavramı 13 ifade ile ölçülmüştü. Kadın aday için olumlu dönemdeki her bir ifadeye ait değerler aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 5.16: Kadın Aday İçin Olumlu Dönem Ortalamaları			
Madde İstatistikleri			
	Ortalama	Standart Sapma	N
kaocu1	3,88	1,076	407
kaocu2	4,17	,834	407
kaocu3	3,99	,899	407
kaocu4	3,88	,887	407
kaocu5	3,46	1,047	407
kaocu6	3,61	,924	407
kaocu7	3,71	,912	407
kaocu8	3,37	1,035	407

kaocu9	3,16	1,148	407
kaocu10	3,16	1,105	407
kaocu11	3,03	1,153	407
kaocu12	3,31	1,070	407
kaocu13	2,70	1,195	407

Şekil 5.8: Kadın aday için olumlu dönem cam uçurum ortalamaları grafiği



En yüksek skoru alan ifade kadın aday olumlu dönem cam uçurum (kaocu2) iken en düşük skoru alan ifade kadın aday olumlu dönem cam uçurum (kaocu13) dür.

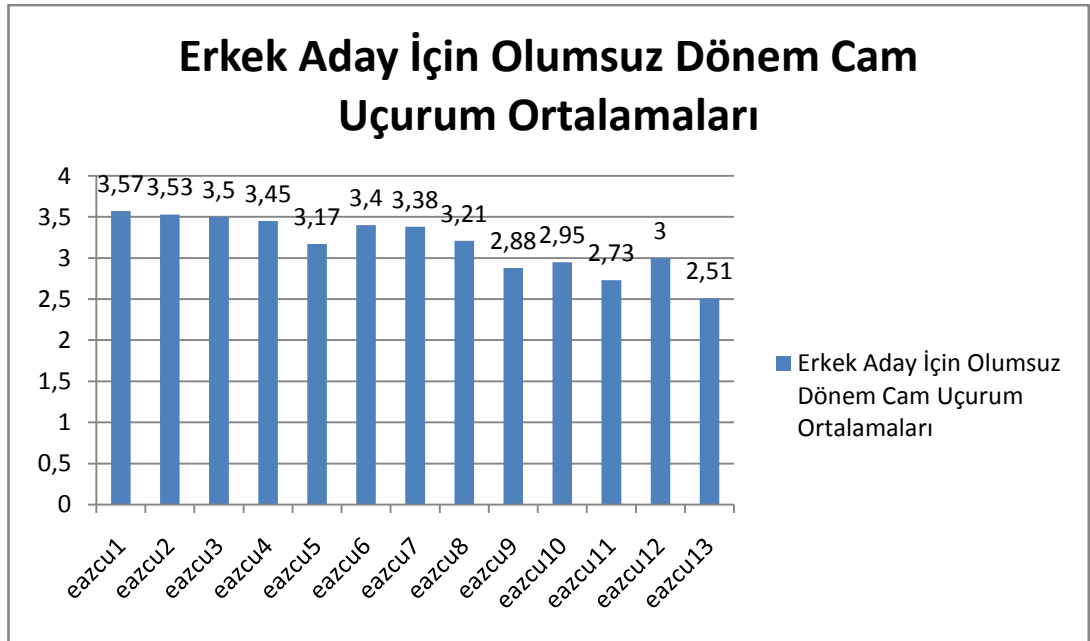
5.1.3.2.3. Erkek Aday İçin Olumsuz Dönem Ortalamaları

Cam uçurum kavramı 13 ifade ile ölçülmüştü. Erkek aday için olumsuz dönemdeki her bir ifadeye ait değerler aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 5.17: Erkek Aday İçin Olumsuz Dönem

Ortalamaları			
Madde İstatistikleri			
	Ortalama	Standart Sapma	N
eazcu1	3,57	1,184	407
eazcu2	3,53	1,122	407
eazcu3	3,50	1,118	407
eazcu4	3,45	1,102	407
eazcu5	3,17	1,154	407
eazcu6	3,40	1,071	407
eazcu7	3,38	1,138	407
eazcu8	3,21	1,068	407
eazcu9	2,88	1,001	407
eazcu10	2,95	1,088	407
eazcu11	2,73	1,013	407
eazcu12	3,00	1,110	407
eazcu13	2,51	1,069	407

Şekil 5.9: Erkek aday için olumsuz dönem cam uçurum ortalamaları



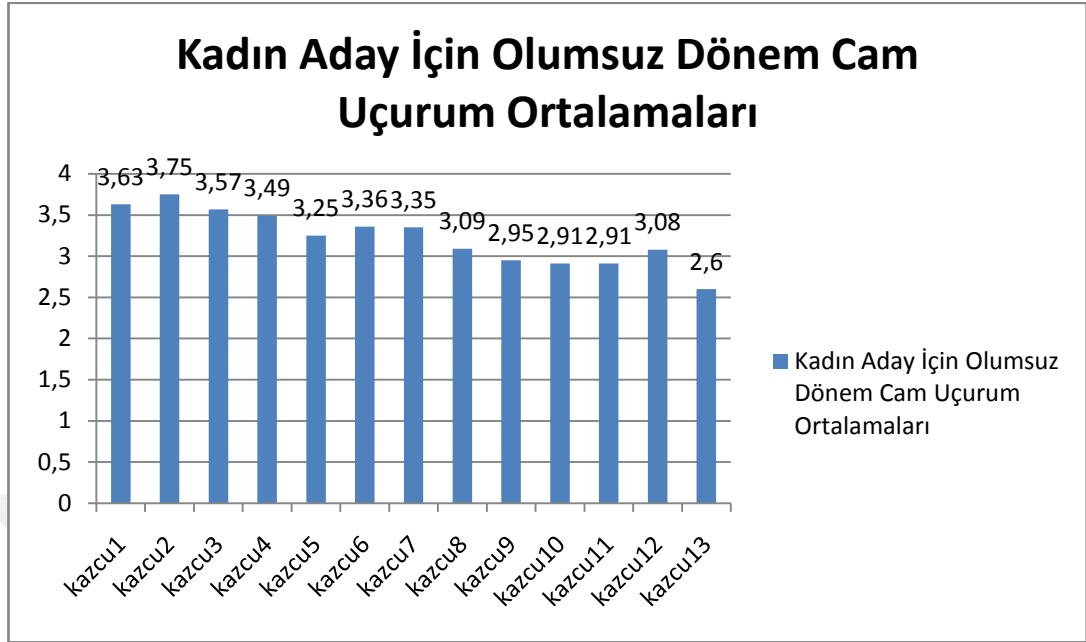
En yüksek skoru alan ifade erkek aday olumsuz dönem cam uçurum (eazcu1) iken en düşük skoru alan ifade erkek aday olumsuz dönem cam uçurum(eazcu13) dür.

5.1.3.2.4. Kadın Aday İçin Olumsuz Dönem Ortalamaları

Cam uçurum kavramı 13 ifade ile ölçülmüştü. Kadın aday için olumsuz dönemdeki her bir ifadeye ait değerler aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 5.18: Kadın aday İçin Olumsuz Dönem Ortalamaları			
Madde İstatistikleri			
	Ortalama	Standart Sapma	N
kazcu1	3,63	1,143	407
kazcu2	3,75	1,039	407
kazcu3	3,57	1,083	407
kazcu4	3,49	1,087	407
kazcu5	3,25	1,056	407
kazcu6	3,36	1,041	407
kazcu7	3,35	1,134	407
kazcu8	3,09	1,088	407
kazcu9	2,95	1,075	407
kazcu10	2,91	1,109	407
kazcu11	2,91	1,090	407
kazcu12	3,08	1,171	407
kazcu13	2,60	1,180	407

Şekil 5.10: Kadın aday için olumsuz dönem cam uçurum ortalamaları



En yüksek skoru alan ifade kadın aday olumsuz dönem cam uçurum (kazcu2) iken en düşük skoru alan ifade kadın aday olumsuz dönem cam uçurum(kazcu13) dur.

5.1.4. FARKLILIK TESTLERİ

Araştırma hipotezlerini test etmek üzere t testleri yapılmıştır.

5.1.4.1. Cam Tavan Farklılık Testleri

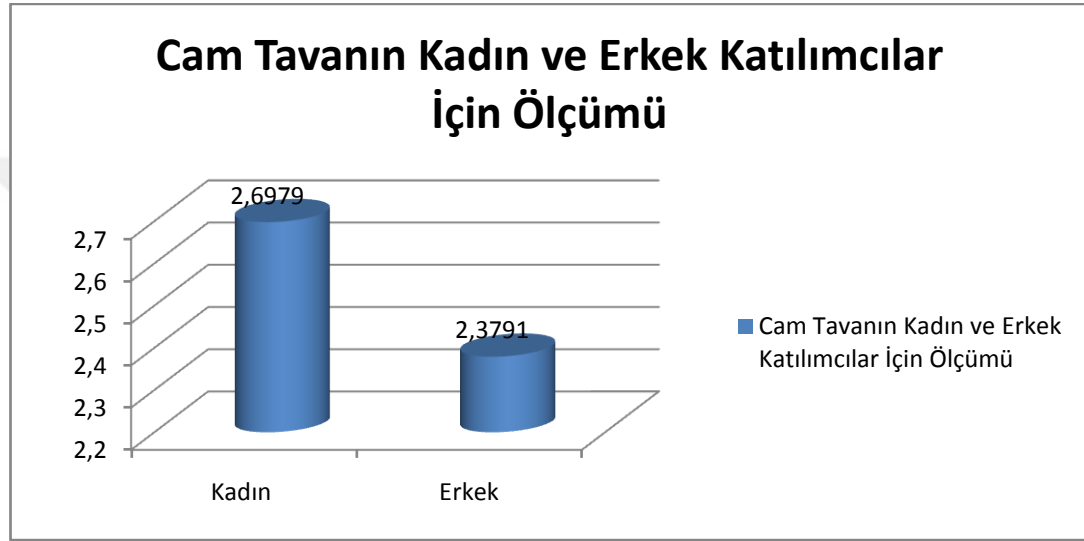
Cam tavan genel ortalaması 2,538'dir.

Tablo 5.19:Cam Tavan Genel Ortalaması					
	Ortalama	En az	En çok	Maddenin N	N
Madde Ortalamaları	2,538	2,297	2,754	3	407

Cam tavan ölçümü katılımcıların cinsiyetine göre ayrı ayrı (Kadın ve Erkek katılımcı) ölçümün karşılaştırılması yoluyla olur. Yapılan Levene Testi değerine göre varyanslar homojen olmadığı (sig<0.05 ise homojen değil) gözlenmiştir (F değeri 8,956; Sig: 0,003).

Tablo 5.20: Cam Tavan Farklılık Testi							
	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Farklılıklar	t	p
Ct toplam	Kadın	203	2,6979	1,07559	0,318	3,224	0,001
	Erkek	204	2,3791	,91217			

Şekil 5.11: Cam tavanın kadın ve erkek katılımcılar için ölçümü



Kadın öğrencilerin cam tavan algısı 2,69 iken erkek öğrencilerin cam tavan algısı 2,37 olarak ortaya çıkmıştır. Kadın ve erkek öğrencilerinin cam tavan algısının anlamlı olarak farklı olduğu ($p < ,05$) ve kadınların erkeklere göre daha fazla cam tavan algıladığı gözlenmiştir.

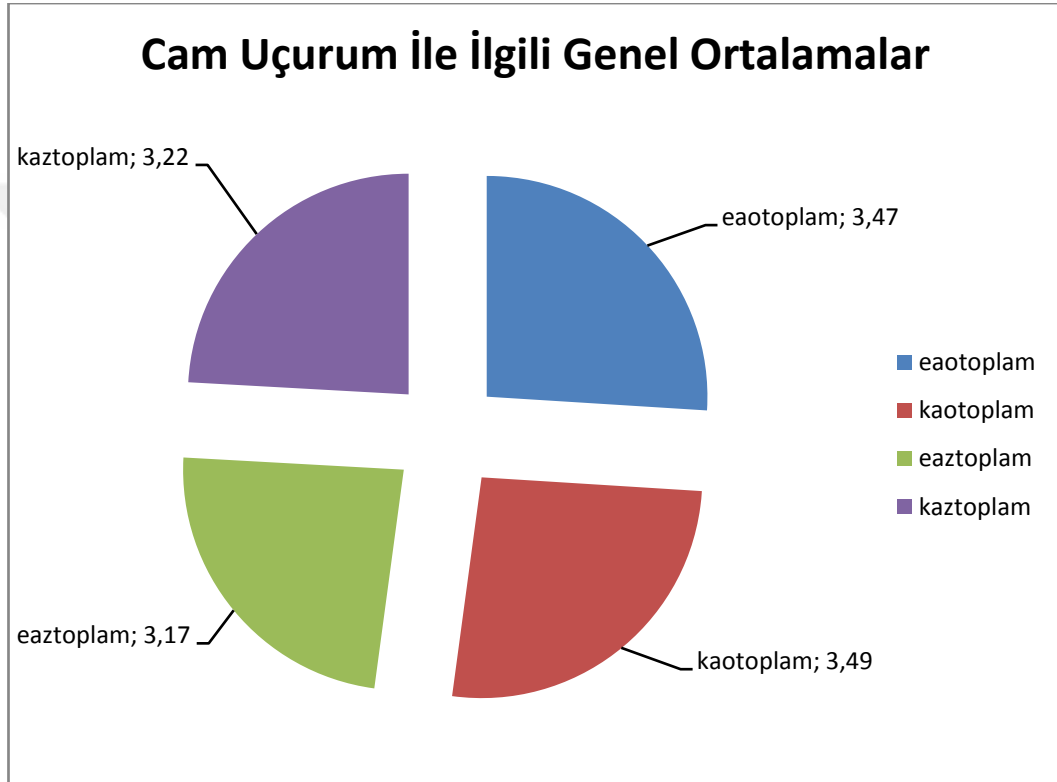
5.1.4.2. Cam Uçurum Genel Farklılık Testleri

Cam uçurumun ölçümü ise tüm katılımcılar tarafından yönetici adaylarının (kadın ve erkek aday) tercih edilmesindeki farklılıkların karşılaştırılması yoluyla olur.

Tablo 5.21: Cam Uçurum İle ilgili Genel Ortalamalar					
Tanımlayıcı İstatistikler					
	N	En az	En çok	Ortalama	Standart Sapma
eaotoplam	407	1,23	5,00	3,4746	,59397

kaotoplamlar	407	1,00	5,00	3,4940	,67749
eaztoplamlar	407	1,00	5,00	3,1756	,78562
kaztoplamlar	407	1,08	5,00	3,2266	,79607
Geçerli (listeye göre)	N 407				

Şekil 5.12: Cam uçurum ile ilgili genel ortalamalar



En yüksek ortalama kadın aday olumlu dönem ait iken en düşük ortalama erkek aday olumsuz dönem aittir.

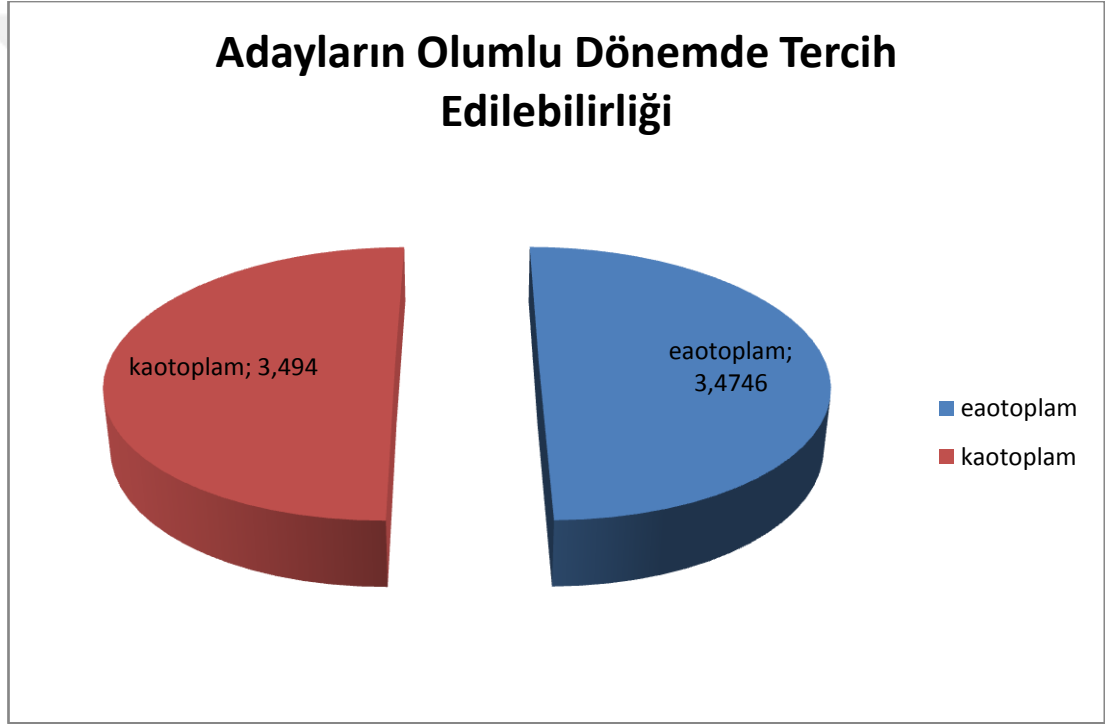
5.1.5. ADAYLARIN CİNSİYETİNE GÖRE BAĞIMLI GRUPLAR T- testi

5.1.5.1. Adayların Olumlu Dönemde Tercih Edilebilirliği

Erkek ve Kadın adayın şirketin olumlu dönemdeki tercih edilme düzeyi karşılaştırılmıştır. Buna göre tüm katılımcılar (407 katılımcı) olumlu dönemde kadın adayı 3,49 düzeyde tercih ederken, erkek adayın tercih edilebilirliği 3,47 olmuştur.

Tablo 5.22: Adayların Olumlu Dönemde Tercih Edilebilirliğine İlişkin T-testi					
Eşleştirilmiş İki Grup Arasındaki Farkların Testi					
		Ortalama	N	Standart Sapma	Standart Hatanın Ortalaması
Çift 1	Eaotoplama	3,4746	407	,59397	,02944
	Kaotoplama	3,4940	407	,67749	,03358

Şekil 5.13: Adayların olumlu dönemde tercih edilebilirliği



Bu farklılığın anlamlılığı için yapılan bağımlı gruplar t testine göre farkın anlamlı olmadığı gözlenmiştir.

Tablo 5.23: Bağımlı Gruplar T- testi					
Eşleştirilmiş İki Grup Arasındaki Farkların Testi					
		Ortalama	Standart Sapma	t	Anlamlılık (2 Yönlü)
Çift 1	Eaotoplama- Kaotoplama	-0,0194	0,7330	-0,536	,592

Buna göre **H1 ret edilmiştir**. Kadın ve erkek adayın şirketin olumlu döneminde tercih edilme düzeyi anlamlı olarak farklı değildir.

5.1.5.2. Adayların Olumsuz Dönemde Tercih Edilebilirliği

Erkek ve Kadın adayın şirketin olumsuz dönemdeki tercih edilme düzeyi karşılaştırılmıştır. Buna göre tüm katılımcılar (407 katılımcı) olumsuz dönemde kadın adayı 3,22 düzeyde tercih ederken, erkek adayın tercih edilebilirliği 3,17 olmuştur.

Tablo 5.24: Adayların Olumsuz Dönemde Tercih Edilebilirliğine İlişkin T-testi					
Eşleştirilmiş İki Grup Arasındaki Farkların Testi					
		Ortalama	N	Standart Sapma	Standart Hatanın Ortalaması
Çift 1	eaztoplama	3,1756	407	,78562	,03894
	kaztoplama	3,2266	407	,79607	,03946

Şekil 5.14: Adayların olumsuz dönemde tercih edilebilirliği



Bu farklılığın anlamlılığı için yapılan bağımlı gruplar t testine göre farkın anlamlı olmadığı gözlenmiştir.

Tablo 5.25: Bağımlı Gruplar T- testi					
Eşleştirilmiş İki Grup Arasındaki Farkların Testi					
		Ortalama	Standart Sapma	t	Anlamlılık (2 Yönlü)
Çift 1	Eaztoplam-Kaztoplam	-0,051	0,9023	-1,141	,255

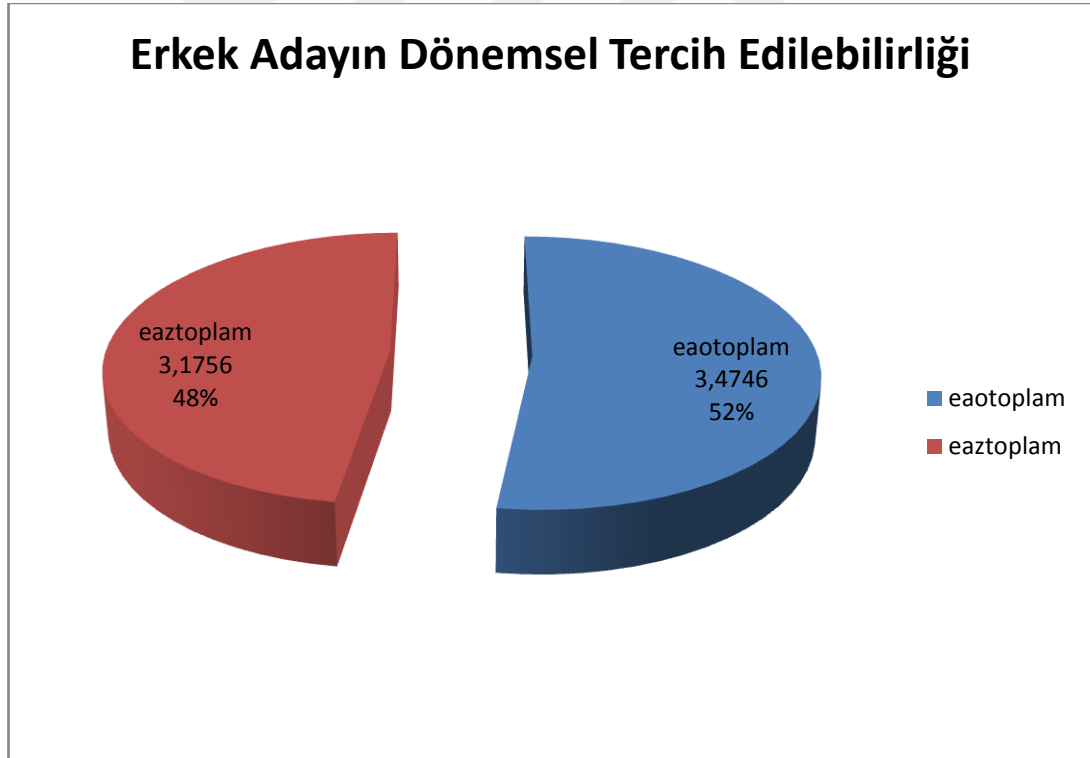
Buna göre **H2 ret edilmiştir**. Kadın ve erkek adayın şirketin olumsuz döneminde tercih edilme düzeyi anlamlı olarak farklı değildir.

5.1.5.3. Erkek Adayın Dönemsel Tercih Edilebilirliği

Erkek aday için şirketin olumlu dönemdeki tercih edilme düzeyi ile olumsuz dönemdeki tercih edilme düzeyi karşılaştırılmıştır. Buna göre tüm katılımcılar (407 katılımcı) olumlu dönemde erkek adayı 3,47 düzeyde tercih ederken, olumsuz dönemde erkek aday için tercih edilebilirlik 3,176'ya düşmüştür.

Tablo 5.26: Erkek Adayın Dönemsel Tercih Edilebilirliğine İlişkin T-testi					
Eşleştirilmiş İki Grup Arasındaki Farkların Testi					
		Ortalama	N	Standart Sapma	Standart Hatanın Ortalaması
Çift 1	Eaotoplamlar	3,4746	407	,59397	,02944
	Eaztoplamlar	3,1756	407	,78562	,03894

Şekil 5.15: Erkek adayın dönemsel tercih edilebilirliği



Bu farklılığın anlamlılığı için yapılan bağımlı gruplar t testine göre farkın anlamlı olduğu gözlenmiştir ($p < ,05$).

Tablo 5.27: Bağımlı Gruplar T- testi					
Eşleştirilmiş İki Grup Arasındaki Farkların Testi					
		Ortalama	Standart Sapma	t	Anlamlılık (2 Yönlü)
Çift 1	Eaotoplam-Eaztoplama	0,299	0,802	7,514	,000

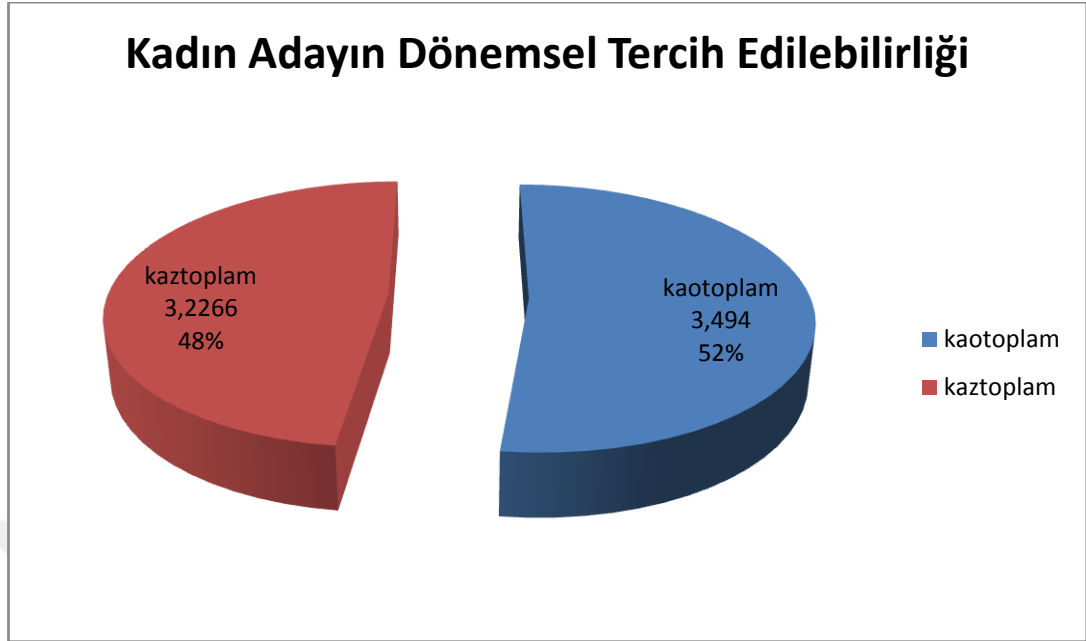
Buna göre **H3 kabul edilmiştir**. Erkek aday olumlu dönemde olumsuz döneme göre daha fazla tercih edilmiştir. Başka bir ifadeyle olumsuz dönemde erkek aday için tercih edilebilirlik azalmıştır.

5.1.5.4. Kadın Adayın Dönemsel Tercih Edilebilirliği

Kadın aday için şirketin olumlu dönemdeki tercih edilme düzeyi ile olumsuz dönemdeki tercih edilme düzeyi karşılaştırılmıştır. Buna göre tüm katılımcılar (407 katılımcı) olumlu dönemde kadın aday 3,49 düzeyde tercih ederken, olumsuz dönemde kadın aday için tercih edilebilirlik 3,22'ye düşmüştür.

Tablo 5.28: Kadın Adayın Dönemsel Tercih Edilebilirliğine İlişkin T- testi					
Eşleştirilmiş İki Grup Arasındaki Farkların Testi					
		Ortalama	N	Standart Sapma	Standart Hatanın Ortalaması
Çift 1	Kaotoplama	3,4940	407	,67749	,03358
	Kaztoplama	3,2266	407	,79607	,03946

Şekil 5.16: Kadın adayın dönemsel tercih edilebilirliği



Bu farklılığın anlamlılığı için yapılan bağımlı gruplar t testine göre farkın anlamlı olduğu gözlenmiştir ($p < ,05$).

Tablo 5.29: Bağımlı Gruplar T- testi					
Eşleştirilmiş İki Grup Arasındaki Farkların Testi					
		Ortalaması	Standart Sapma	t	Anlamlılık (2 Yönlü)
Çift 1	Kaotoplama- Kaztoplama	0,267	0,721	7,478	,000

Buna göre **H4 kabul edilmiştir**. Kadın aday olumlu dönemde olumsuz döneme göre daha fazla tercih edilmiştir. Başka bir ifadeyle olumsuz dönemde kadın aday için tercih edilebilirlik azalmıştır. Bu durum cam uçurumu desteklememektedir ve hipotezimize zıt bir durum olarak ortaya çıkmıştır.

5.1.6. KATILIMCILARIN CİNSİYETİNE GÖRE CAM UÇURUM FARKLILIK TESTLERİ

5.1.6. 1. Olumlu Dönemde Farklılık Testleri

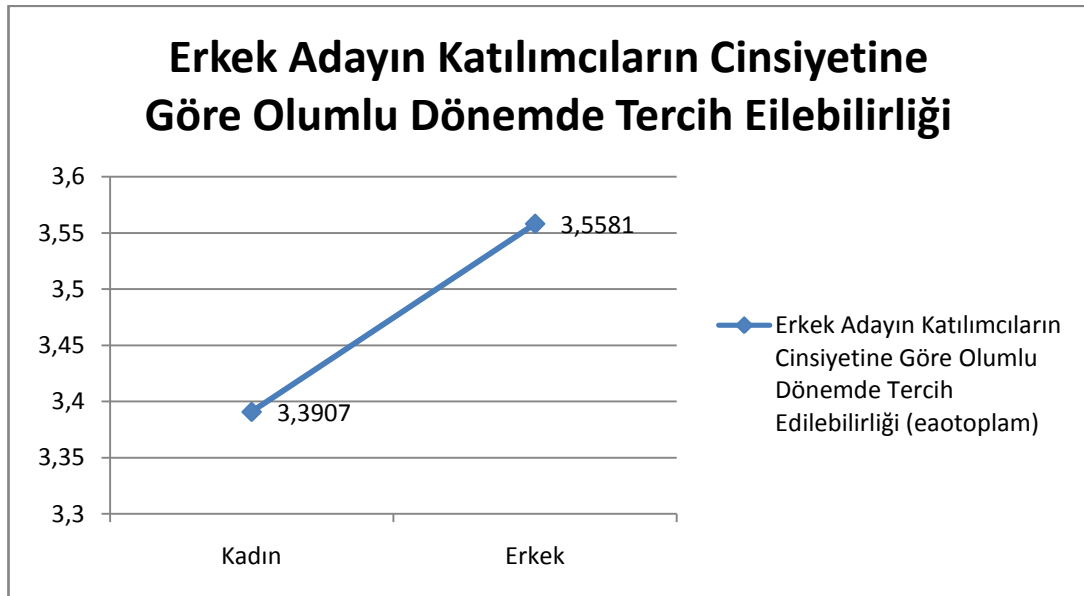
5.1.6.1.1. Erkek Adayın Olumlu Dönemde Tercih Edilebilirliği

Cam uçurum değişkeni 13 ifadeyle ölçülmüştür. Erkek adayınolumlu dönemde tercih edilebilirliği 407 katılımcı (203 kadın ve 204 erkek) tarafında değerlendirilmiş ve yapılan t testi sonuçlarına göre kadın katılımcılar ile erkek katılımcıların erkek yönetici adayını tercihleri olumlu dönemde farklılık göstermiştir.

Cam uçurumun ölçümü katılımcıların cinsiyetine göre ayrı ayrı (Kadın ve Erkek katılımcı) ölçümün karşılaştırılması yoluyla olmuştur. Yapılan Levene Testi değerine göre varyanslar homojen olduğu ($\text{sig} > 0.05$ ise homojen) gözlenmiştir (F değeri 0,161; Sig: 0,689).

Tablo 5.30: Erkek Adayın Olumlu Dönemde Tercih Edilebilirliğine İlişkin T-testi							
	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Farklılık	T	p
Eaotoplam	Kadın	203	3,3907	,57749	-0,1673	-2,868	0,004
	Erkek	204	3,5581	,59976			

Şekil 5.17: Erkek adayın katılımcıların cinsiyetine göre olumlu dönemde tercih edilebilirliği



Buna göre erkek öğrenciler kadın öğrencilere göre erkek yönetici adayını olumlu dönemde anlamlı olarak daha fazla tercih etmektedirler ($p<0,05$).

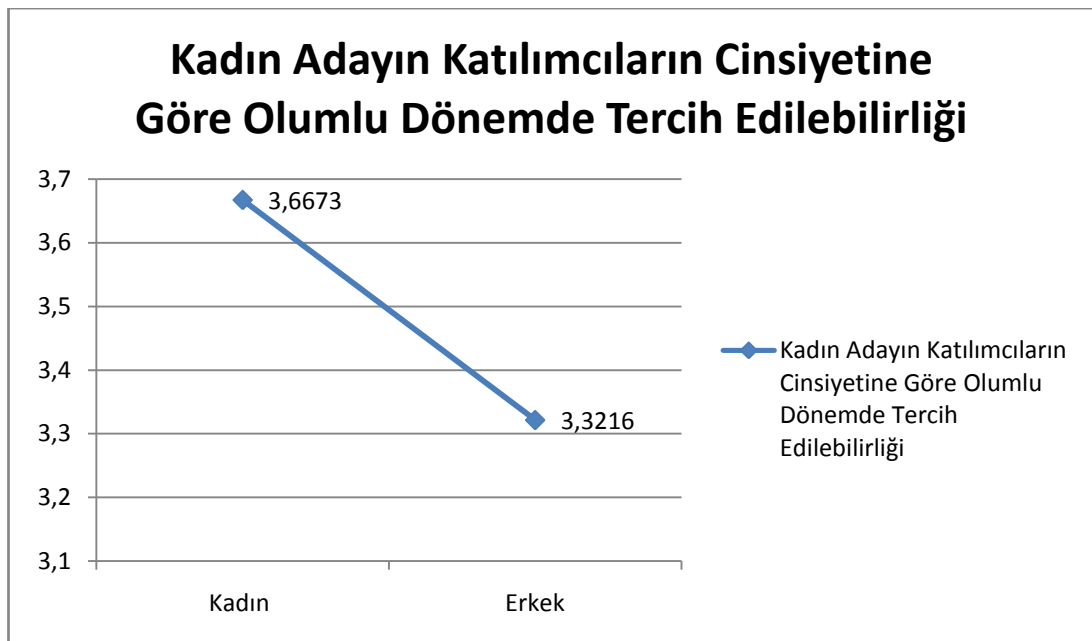
5.1.6.1.2. Kadın Adayın Olumlu Dönemde Tercih Edilebilirliği

Cam uçurum değişkeni 13 ifadeyle ölçülmüştür. Kadın adayınolumlu dönemde tercih edilebilirliği 407 katılımcı (203 kadın ve 204 erkek) tarafında değerlendirilmiş ve yapılan t testi sonuçlarına göre kadın katılımcılar ile erkek katılımcıların kadın yönetici adayını tercihleri olumlu dönemde farklılık göstermiştir.

Cam uçurumun ölçümü katılımcıların cinsiyetine göre ayrı ayrı (Kadın ve Erkek katılımcı) ölçümün karşılaştırılması yoluyla olmuştur. Yapılan Levene Testi değerine göre varyanslar homojen olduğu ($\text{sig}>0.05$ ise homojen) gözlenmiştir (F değeri 2,348; Sig: 0,126).

Tablo 5.31: Kadın Adayın Olumlu Dönemde Tercih Edilebilirliğine İlişkin T-testi							
	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Farklılık	T	p
kaotoplama	Kadın	203	3,6673	,68888	0,3456	5,316	0,000
	Erkek	204	3,3216	,62119			

Şekil 5.18: Kadın adayın katılımcıların cinsiyetine göre olumlu dönemde tercih edilebilirliği



Buna göre kadın öğrenciler erkek öğrencilere göre kadın yönetici adayını olumlu dönemde anlamlı olarak daha fazla tercih etmektedirler ($p<0,05$).

5.1.6.2. Olumsuz Dönemde Farklılık Testleri

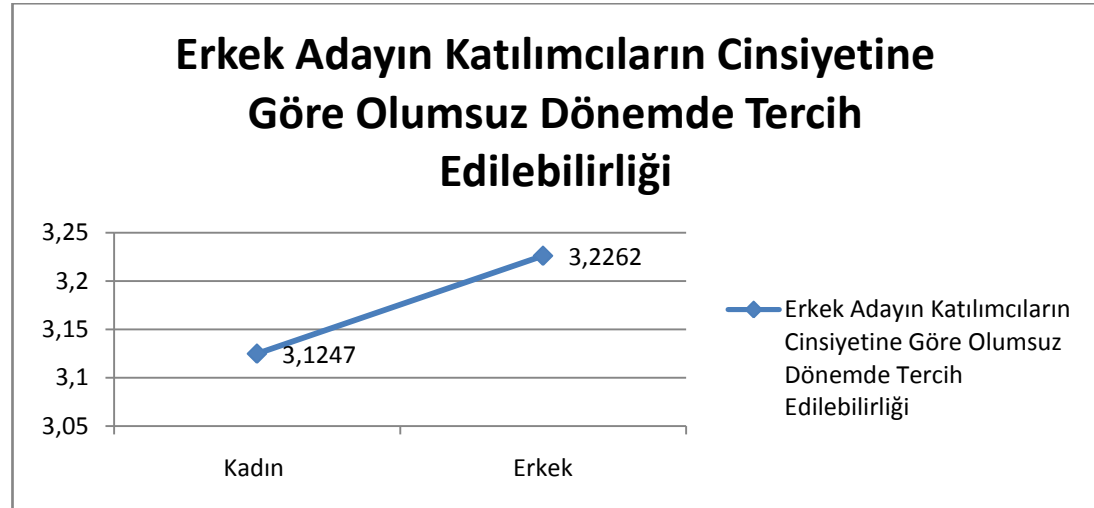
5.1.6.2.1. Erkek Adayın Olumsuz Dönemde Tercih Edilebilirliği

Cam uçurum değişkeni 13 ifadeyle ölçülmüştür. Erkek adayınolumsuz dönemde tercih edilebilirliği 407 katılımcı (203 kadın ve 204 erkek) tarafında değerlendirilmiş ve yapılan t testi sonuçlarına göre kadın katılımcılar ile erkek katılımcıların erkek yönetici adayını tercihleri olumlu dönemde anlamlı farklılık göstermemiştir.

Cam uçurumun ölçümü katılımcıların cinsiyetine göre ayrı ayrı (Kadın ve Erkek katılımcı) ölçümün karşılaştırılması yoluyla olmuştur. Yapılan Levene Testi değerine göre varyanslar homojen olduğu ($\text{sig}>0.05$ ise homojen) gözlenmiştir (F değeri 0,015; Sig: 0,901).

Tablo 5.32: Erkek Adayın Olumsuz Dönemde Tercih Edilebilirliğine İlişkin T-testi							
	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Farklılık	T	P
eaztoplamlam	Kadın	203	3,1247	,79514	-0,1015	-1,305	0,193
	Erkek	204	3,2262	,77465			

Şekil 5.19: Erkek adayın katılımcıların cinsiyetine göre olumsuz dönemde tercih edilebilirliği



Buna göre erkek öğrenciler ile kadın öğrencilerin erkek yönetici adayını olumsuz dönemde tercih etmeleri anlamlı farklılık göstermemiştir ($p>0,05$). Erkeklerin kriz dönemlerinde Hileye düşmedikleri söylenebilir. Bu durum Cam uçurumu destekler niteliktedir.

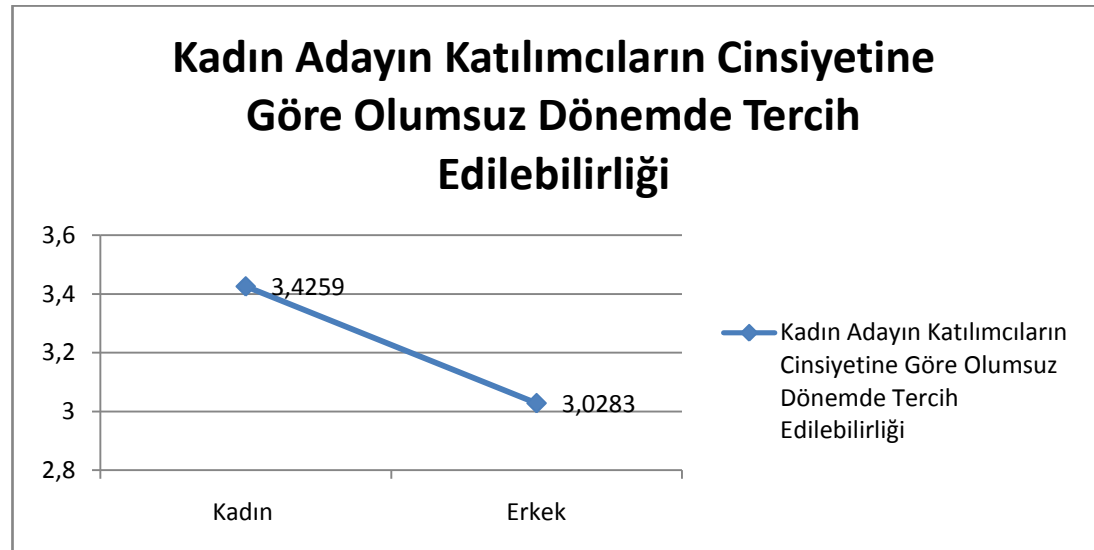
5.1.6.2.2. Kadın Adayın Olumsuz Dönemde Tercih Edilebilirliği

Cam uçurum değişkeni 13 ifadeyle ölçülmüştür. Kadın adayınolumsuz dönemde tercih edilebilirliği 407 katılımcı (203 kadın ve 204 erkek) tarafında değerlendirilmiş ve yapılan t testi sonuçlarına göre kadın katılımcılar ile erkek katılımcıların kadın yönetici adayını tercihleri olumlu dönemde farklılık göstermiştir.

Cam uçurumun ölçümü katılımcıların cinsiyetine göre ayrı ayrı (Kadın ve Erkek katılımcı) ölçümün karşılaştırılması yoluyla olmuştur. Yapılan Levene Testi değerine göre varyanslar homojen olduğu ($\text{sig}>0.05$ ise homojen) gözlenmiştir (F değeri 1,346; Sig: 0,247).

Tablo 5.33: Kadın Adayın Olumsuz Dönemde Tercih Edilebilirliğine İlişkin T-testi							
	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Farklılık	T	p
Kaztoplam	Kadın	203	3,4259	,80620	0,3976	5.197	0,000
	Erkek	204	3,0283	,73583			

Şekil 5.20: Kadın adayın katılımcıların cinsiyetine göre olumsuz dönemde tercih edilebilirliği



Buna göre kadın öğrenciler erkek öğrencilere göre kadın yönetici adayını olumsuz dönemde anlamlı olarak daha fazla tercih etmektedirler ($p<0,05$). Bu durum Cam uçurum kavramını desteklemektedir ve kadınların kriz dönemlerinde Hileye düştükleri söylenebilir. Buna göre **H5 kabul edilmiştir.**

5.1.7. HİPOTEZLERLE İLGİLİ DİĞER TESTLER

5.1.7.1. KATILIMCILARIN CİNSİYETİNE GÖRE CAM UÇURUM BOYUTLARI OLAN YETENEK, LİDERLİK VE GÜVEN ALGILAMALARINDAKİ FARKLILIKLAR

5.1.7.2. Bağımsız Gruplar T -testleri

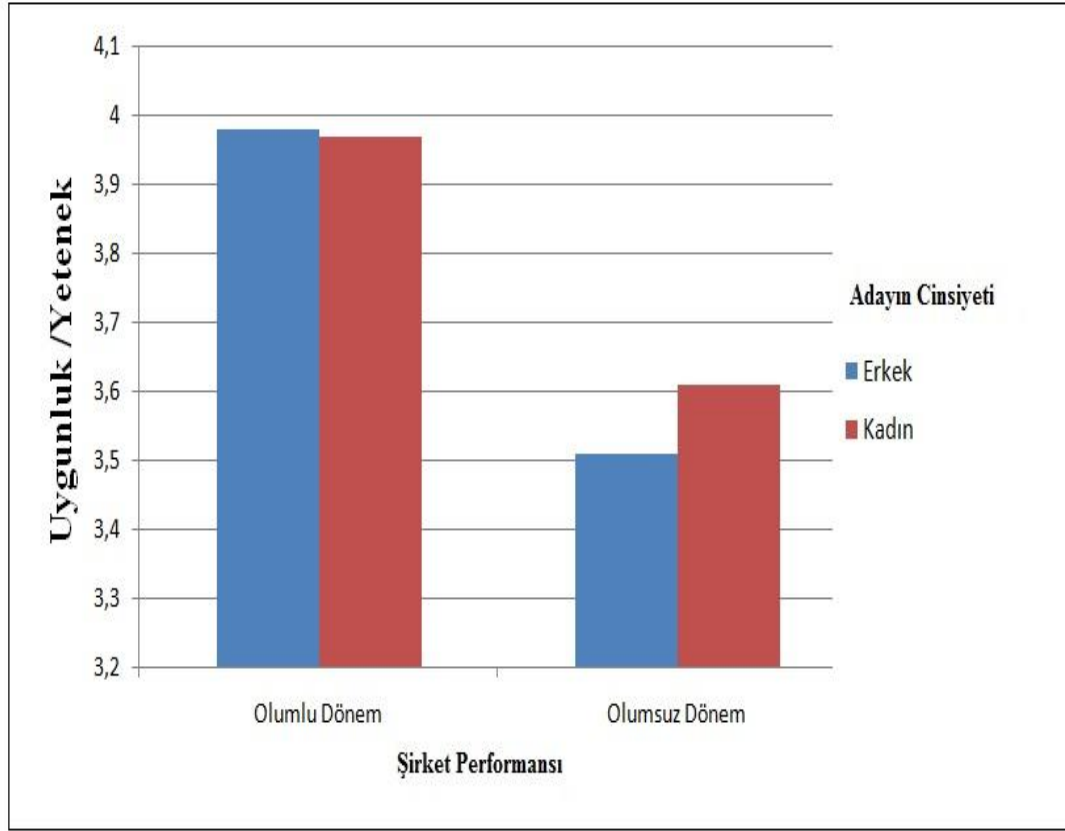
5.1.7.3.Genel Toplam

Tablo 5.34:Katılımcıların Cinsiyetine Göre Cam Uçurum Boyutları Olan Yetenek, Liderlik ve Güven Algılamalarındaki Farklılıklara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	N	En az	En çok	Ortalama	Standart Sapma
eaoyt	407	1,00	5,00	3,9853	,67646
eaolt	407	1,25	5,00	3,6173	,72573
eaogt	407	1,00	5,00	2,9518	,82297
kaoyt	407	1,00	5,00	3,9785	,71555
kaolt	407	1,00	5,00	3,5369	,80016
kaogt	407	1,00	5,00	3,0722	,90830
eazyt	407	1,00	5,00	3,5129	,94897
eazlt	407	1,00	5,00	3,2905	,91455
eazgt	407	1,00	5,00	2,8138	,84609
kazyt	407	1,00	5,00	3,6112	,91196
kazlt	407	1,00	5,00	3,2623	,89582
kazgt	407	1,00	5,00	2,8904	,91935
Geçerlilik N (listeye göre)	407				

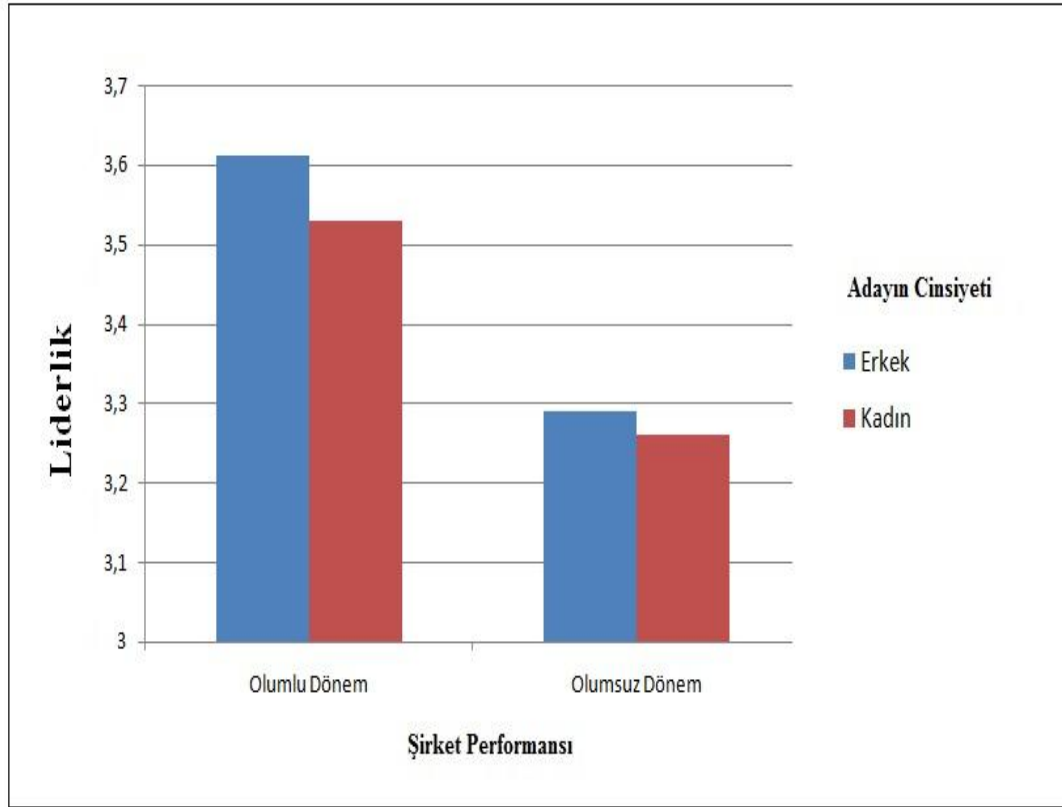
En yüksek skoru alan faktör erkek aday olumlu dönem yetenek skorudur. En düşük skoru alan faktör ise erkek aday olumsuz dönem güven skorudur.

Şekil 5.21: Erkek ve kadın adayın olumlu ve olumsuz dönemdeki uygunluk/yetenek algılaması



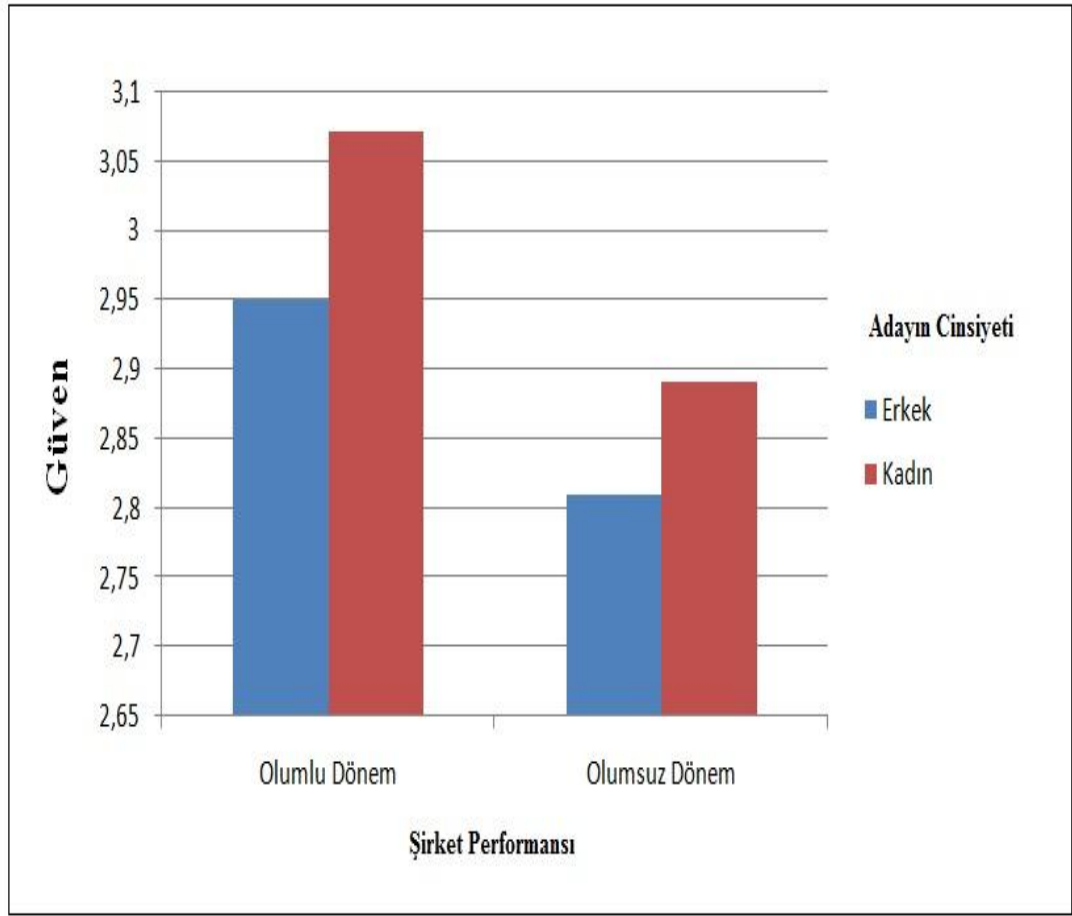
Yukarıdaki Şekil 5.21’de erkek ve kadın adayın olumlu ve olumsuz dönemdeki uygunluk/yetenek algılaması ifade edilmektedir. Buna göre erkek ve kadın adayın şirketin olumlu döneminde tercih edilmesi durumuna baktığımız zaman erkek adayın kadın adaydan daha fazla uygun /yetenekli olarak algılanmadığı söylenebilir. Bu durumu da Türkiye’nin kültürel arka planı yani kültürün bireycilik-toplulukçuluk ve erillik-dişillik boyutları açıklayıcı olabilir. Yine erkek ve kadın adayın şirketin olumsuz döneminde tercih edilmesi durumuna baktığımız zaman erkek adayın kadın adaydan daha az uygun /yetenekli olarak algılandığı söylenebilir. Bu durumu da Türkiye’nin kültürel arka planı yani kültürün bireycilik-toplulukçuluk ve erillik-dişillik boyutları açıklayıcı olabilir.

Şekil 5.22: Erkek ve kadın adayın olumlu ve olumsuz dönemdeki liderlik algılaması



Yukarıdaki Şekil 5.22’de erkek ve kadın adayın olumlu ve olumsuz dönemdeki liderlik algılaması ifade edilmektedir. Buna göre erkek ve kadın adayın şirketin olumlu döneminde tercih edilmesi durumuna baktığımız zaman erkek adayın kadın adaydan daha fazla lider olarak algılanmadığı söylenebilir. Bu durumu da Türkiye’nin kültürel arka planı yani kültürün bireycilik-toplulukçuluk ve erillik-dişillik boyutları açıklayıcı olabilir. Yine erkek ve kadın adayın şirketin olumsuz döneminde tercih edilmesi durumuna baktığımız zaman erkek adayın kadın adaydan daha fazla lider olarak algılanmadığı söylenebilir. Bu durumu da Türkiye’nin kültürel arka planı yani kültürün bireycilik-toplulukçuluk ve erillik-dişillik boyutları açıklayıcı olabilir.

Şekil 5.23: Erkek ve kadın adayın olumlu ve olumsuz dönemdeki güven algılaması



Yukarıdaki Şekil 5.23’de erkek ve kadın adayın olumlu ve olumsuz dönemdeki güven algılaması ifade edilmektedir. Buna göre erkek ve kadın adayın şirketin olumlu döneminde tercih edilmesi durumuna baktığımız zaman erkek adayın kadın adaydan daha fazla güvenilir olarak algılanmadığı söylenebilir. Bu durumu da Türkiye’nin kültürel arka planı yani kültürün bireycilik-toplulukçuluk ve erillik-dişillik boyutları açıklayıcı olabilir. Yine erkek ve kadın adayın şirketin olumsuz döneminde tercih edilmesi durumuna baktığımız zaman erkek adayın kadın adaydan daha az güvenilir olarak algılanmadığı söylenebilir. Bu durumu da Türkiye’nin kültürel arka planı yani kültürün bireycilik-toplulukçuluk ve erillik-dişillik boyutları açıklayıcı olabilir.

5.1.7.1.4. Erkek Aday Olumlu Dönem

Yetenek/ uygunluk değişkeni 4 ifadeyle ölçülmüştür. Erkek adayın olumlu dönemde tercih edilebilirliği 407 katılımcı tarafında değerlendirilmiş ve yapılan t testi sonuçlarına göre kadın katılımcılar ile erkek katılımcıların erkek adayı olumlu dönemde yetenekli olarak algılamaları farklılık göstermiştir.

Cam uçurum boyutlarından yeteneğin ölçümü katılımcıların cinsiyetine göre ayrı ayrı (Kadın ve Erkek katılımcı) ölçümün karşılaştırılması yoluyla olmuştur. Yapılan Levene Testi değerine göre varyanslar homojen olduğu ($\text{sig}>0.05$ ise homojen) gözlenmiştir (F değeri 0,006; Sig: 0,938).

Tablo 5.35: Erkek Adayın Olumlu Dönemdeki Yetenekli/Uygunluk Algılaması Farklılık Testi							
	Cinsiyet	N(Katılımcı- lar)	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Farklılık	t	p
EAOYT	Kadın	203	3,8473	,66616	-0,2752	-4,187	0,000
	Erkek	204	4,1225	,66004			

Buna göre erkek öğrenciler kadın öğrencilere göre erkek yönetici adayını olumlu dönemde anlamlı olarak daha uygun/yetenekli olarak algılamışlardır ($p<0,05$).

Liderlik değişkeni 4 ifadeyle ölçülmüştür. Erkek adayın olumlu dönemde tercih edilebilirliği 407 katılımcı tarafında değerlendirilmiş ve yapılan t testi sonuçlarına göre kadın katılımcılar ile erkek katılımcıların erkek adayı olumlu dönemde lider olarak algılamaları farklılık göstermiştir.

Cam uçurum boyutlarından liderliğin ölçümü katılımcıların cinsiyetine göre ayrı ayrı (Kadın ve Erkek katılımcı) ölçümün karşılaştırılması yoluyla olmuştur. Yapılan Levene Testi değerine göre varyanslar homojen olduğu ($\text{sig}>0.05$ ise homojen) gözlenmiştir (F değeri 1,496; Sig: 0,222).

Tablo 5.36: Erkek Adayın Olumlu Dönemdeki Liderlik Algılaması Farklılık T-testi							
	Cinsiyet	N (Katılımcılar)	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Farklılık	t	p
EAOLT	Kadın	203	3,5406	,69422	-0,1529	-2,136	0,033
	Erkek	204	3,6906	,74972			

Buna göre erkek öğrenciler kadın öğrencilere göre erkek yönetici adayını olumlu dönemde anlamlı olarak daha lider olarak algılamışlardır ($p < 0,05$).

Güven değişkeni 5 ifadeyle ölçülmüştür. Erkek adayın olumlu dönemde tercih edilebilirliği 407 katılımcı tarafında değerlendirilmiş ve yapılan t testi sonuçlarına göre kadın katılımcılar ile erkek katılımcıların erkek adayı olumlu dönemde güven açısından algılamaları farklılık göstermemiştir.

Cam uçurum boyutlarından güvenin ölçümü katılımcıların cinsiyetine göre ayrı ayrı (Kadın ve Erkek katılımcı) ölçümün karşılaştırılması yoluyla olmuştur. Yapılan Levene Testi değerine göre varyanslar homojen olduğu ($\text{sig} > 0.05$ ise homojen) gözlenmiştir (F değeri 0,017; Sig: 0,896).

Tablo 5.37: Erkek Adayın Olumlu Dönemdeki Güven Algılaması Farklılık T-testi							
	Cinsiyet	N (Katılımcılar)	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	t	p
EAOGT	Kadın	203	2,9054	,80329	-0,0926	-1,136	0,257
	Erkek	204	2,9980	,84153			

Buna göre erkek öğrenciler ile kadın öğrencilerin erkek yönetici adayını olumlu dönemde güven açısından algılamaları farklılık göstermemiştir ($p > 0,05$).

5.1.7.5. Kadın Aday Olumlu Dönem

Yetenek/ uygunluk değişkeni 4 ifadeyle ölçülmüştür. Kadın adayın olumlu dönemde tercih edilebilirliği 407 katılımcı tarafında değerlendirilmiş ve yapılan t testi sonuçlarına göre kadın katılımcılar ile erkek katılımcıların kadın adayı olumlu dönemde yetenekli olarak algılamaları farklılık göstermiştir.

Cam uçurum boyutlarından yeteneğin ölçümü katılımcıların cinsiyetine göre ayrı ayrı (Kadın ve Erkek katılımcı) ölçümün karşılaştırılması yoluyla olmuştur. Yapılan Levene Testi değerine göre varyanslar homojen olduğu ($\text{sig}>0.05$ ise homojen) gözlenmiştir (F değeri 1,071; Sig: 0,301).

Tablo 5.38: Kadın Adayın Olumlu Dönemdeki Yetenekli/Uygunluk Algılaması Farklılık T-testi							
	Cinsiyet	N (Katılımcı -lar)	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Farklılık	t	p
KAOYT	Kadın	203	4,0727	,71965	0,1878	2,668	0,008
	Erkek	204	3,8848	,70070			

Buna göre kadın öğrenciler erkek öğrencilere göre kadın yönetici adayını olumlu dönemde anlamlı olarak daha uygun/yetenekli olarak algılamışlardır ($p<0,05$).

Liderlik değişkeni 4 ifadeyle ölçülmüştür. Kadın adayın olumlu dönemde tercih edilebilirliği 407 katılımcı tarafında değerlendirilmiş ve yapılan t testi sonuçlarına göre kadın katılımcılar ile erkek katılımcıların kadın adayı olumlu dönemde lider olarak algılamaları farklılık göstermiştir.

Cam uçurum boyutlarından liderliğin ölçümü katılımcıların cinsiyetine göre ayrı ayrı (Kadın ve Erkek katılımcı) ölçümün karşılaştırılması yoluyla olmuştur. Yapılan Levene Testi değerine göre varyanslar homojen olduğu ($\text{sig}>0.05$ ise homojen) gözlenmiştir (F değeri 0,152; Sig: 0,697).

Tablo 5.39: Kadın Adayın Olumlu Dönemdeki Liderlik Algılaması Farklılık T-testi							
	Cinsiyet	N(Katılım -cılar)	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Farklılıklar	t	p
KAOLT	Kadın	203	3,7697	,78166	0,4645	6,113	0,000
	Erkek	204	3,3051	,75125			

Buna göre kadın öğrenciler erkek öğrencilere göre kadın yönetici adayını olumlu dönemde anlamlı olarak daha lider olarak algılamışlardır ($p<0,05$).

Güven değişkeni 5 ifadeyle ölçülmüştür. Kadın adayın olumlu dönemde tercih edilebilirliği 407 katılımcı tarafında değerlendirilmiş ve yapılan t testi sonuçlarına göre kadın katılımcılar ile erkek katılımcıların kadın aday olumlu dönemde güven açısından algılamaları farklılık göstermiştir.

Cam uçurum boyutlarından güvenin ölçümü katılımcıların cinsiyetine göre ayrı ayrı (Kadın ve Erkek katılımcı) ölçümün karşılaştırılması yoluyla olmuştur. Yapılan Levene Testi değerine göre varyanslar homojen olduğu ($\text{sig}>0.05$ ise homojen) gözlenmiştir (F değeri 0,020; Sig: 0,887).

Tablo 5.40: Kadın Adayın Olumlu Dönemdeki Güven Algılaması Farklılık Testi							
	Cinsiyet	N(Katılım -cılar)	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Farklılık	T	p
KAOGT	Kadın	203	3,2611	,89388	0,3767	4,272	0,000
	Erkek	204	2,8843	,88532			

Buna göre kadın öğrenciler erkek öğrencilere göre kadın yönetici adayını olumlu dönemde anlamlı olarak daha güvenilir olarak algılamışlardır ($p<0,05$).

5.1.7.1.6. Erkek Aday Olumsuz Dönem

Yetenek/ uygunluk değişkeni 4 ifadeyle ölçülmüştür. Erkek adayın olumsuz dönemde tercih edilebilirliği 407 katılımcı tarafında değerlendirilmiş ve yapılan t testi sonuçlarına göre kadın katılımcılar ile erkek katılımcıların erkek aday olumlu dönemde yetenekli algılamaları anlamlı farklılık göstermemiştir.

Cam uçurum boyutlarından yeteneğin ölçümü katılımcıların cinsiyetine göre ayrı ayrı (Kadın ve Erkek katılımcı) ölçümün karşılaştırılması yoluyla olmuştur. Yapılan Levene Testi değerine göre varyanslar homojen olduğu (sig>0.05 ise homojen) gözlenmiştir (F değeri 0,237; Sig: 0,626).

Tablo 5.41: Erkek Adayın Olumsuz Dönemdeki Yetenekli/Uygunluk Algılaması Farklılık Testi							
	Cinsiyet	N(Katılımcılar)	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Farklılık	T	p
EAZYT	Kadın	203	3,4286	,95529	-0,1682	-1,793	0,074
	Erkek	204	3,5968	,93745			

Buna göre erkek öğrenciler ile kadın öğrencilerin erkek yönetici adayını olumsuz dönemde uygun/yetenekli algılamaları anlamlı olarak farklı değildir (p>0,05).

Liderlik değişkeni 4 ifadeyle ölçülmüştür. Erkek adayın olumsuz dönemde tercih edilebilirliği 407 katılımcı tarafında değerlendirilmiş ve yapılan t testi sonuçlarına göre kadın katılımcılar ile erkek katılımcıların erkek aday olumsuz dönemde lider olarak algılamaları anlamlı farklılık göstermemiştir.

Cam uçurum boyutlarından liderliğin ölçümü katılımcıların cinsiyetine göre ayrı ayrı (Kadın ve Erkek katılımcı) ölçümün karşılaştırılması yoluyla olmuştur. Yapılan Levene Testi değerine göre varyanslar homojen olduğu (sig>0.05 ise homojen) gözlenmiştir (F değeri 0,000; Sig: 0,990).

Tablo 5.42: Erkek Adayın Olumsuz Dönemdeki Liderlik Algılaması Farklılık Testi							
	Cinsiyet	N(Katılımcılar)	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Farklılık	t	p
EAZLT	Kadın	203	3,2451	,94495	-0,0907	-1,000	0,318
	Erkek	204	3,3358	,88327			

Buna göre erkek öğrenciler ile kadın öğrencilerin erkek yönetici adayını olumsuz dönemde lider olarak algılamaları anlamlı olarak farklı değildir (p>0,05).

Güven değişkeni 5 ifadeyle ölçülmüştür. Erkek adayın olumsuz dönemde tercih edilebilirliği 407 katılımcı tarafında değerlendirilmiş ve yapılan t testi sonuçlarına göre kadın katılımcılar ile erkek katılımcıların erkek adayı olumsuz dönemde güven açısından algılamaları farklılık göstermemiştir.

Cam uçurum boyutlarından güvenin ölçümü katılımcıların cinsiyetine göre ayrı ayrı (Kadın ve Erkek katılımcı) ölçümün karşılaştırılması yoluyla olmuştur. Yapılan Levene Testi değerine göre varyanslar homojen olduğu ($\text{sig} > 0.05$ ise homojen) gözlenmiştir (F değeri 0,846; Sig: 0,358).

Tablo 5.43: Erkek Adayın Olumsuz Dönemdeki Güven Algılaması Farklılık Testi							
	Cinsiyet	N (Katılımcı -lar)	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Farklılık	T	p
EAZGT	Kadın	203	2,7852	,80246	-0,0569	-0,678	0,498
	Erkek	204	2,8422	,88845			

Buna göre erkek öğrenciler ile kadın öğrencilerin erkek yönetici adayını olumsuz dönemde güven açısından algılamaları farklılık göstermemiştir ($p > 0,05$).

5.1.7.1.7. Kadın Aday Olumsuz Dönem

Yetenek/ uygunluk değişkeni 4 ifadeyle ölçülmüştür. Kadın adayın olumsuz dönemde tercih edilebilirliği 407 katılımcı tarafında değerlendirilmiş ve yapılan t testi sonuçlarına göre kadın katılımcılar ile erkek katılımcıların kadın adayı olumsuz dönemde yetenekli olarak algılamaları farklılık göstermiştir.

Cam uçurum boyutlarından yeteneğin ölçümü katılımcıların cinsiyetine göre ayrı ayrı (Kadın ve Erkek katılımcı) ölçümün karşılaştırılması yoluyla olmuştur. Yapılan Levene Testi değerine göre varyanslar homojen olmadığı ($\text{sig} < 0.05$ ise homojen değil) gözlenmiştir (F değeri 4,263; Sig: 0,040).

Tablo 5.44: Kadın Adayın Olumsuz Dönemdeki Yetenekli/Uygunluk Algılaması Farklılık Testi							
	Cinsiyet	N(Katılım -cılar)	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Farklılık	t	p
KAZYT	Kadın	203	3,7869	,82346	0,3506	3,949	0,000
	Erkek	204	3,4363	,96278			

Buna göre kadın öğrenciler erkek öğrencilere göre kadın yönetici adayını olumsuz dönemde anlamlı olarak daha uygun/yetenekli olarak algılamışlardır ($p<0,05$).

Liderlik değişkeni 4 ifadeyle ölçülmüştür. Kadın adayın olumlu dönemde tercih edilebilirliği 407 katılımcı tarafında değerlendirilmiş ve yapılan t testi sonuçlarına göre kadın katılımcılar ile erkek katılımcıların kadın adayı olumsuz dönemde lider olarak algılamaları farklılık göstermiştir.

Cam uçurum boyutlarından liderliğin ölçümü katılımcıların cinsiyetine göre ayrı ayrı (Kadın ve Erkek katılımcı) ölçümün karşılaştırılması yoluyla olmuştur. Yapılan Levene Testi değerine göre varyanslar homojen olduğu ($\text{sig}>0.05$ ise homojen) gözlenmiştir (F değeri 1,685; Sig: 0,195).

Tablo 5.45: Kadın Adayın Olumsuz Dönemdeki Liderlik Algılaması Farklılık Testi							
	Cinsiyet	N(Katılım -cılar)	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Farklılık	t	p
KAZLT	Kadın	203	3,4778	,91846	0,430	4,982	0,000
	Erkek	204	3,0478	,82030			

Buna göre kadın öğrenciler erkek öğrencilere göre kadın yönetici adayını olumsuz dönemde anlamlı olarak daha lider olarak algılamışlardır ($p<0,05$).

Güven değişkeni 5 ifadeyle ölçülmüştür. Kadın adayın olumsuz dönemde tercih edilebilirliği 407 katılımcı tarafında değerlendirilmiş ve yapılan t testi sonuçlarına

göre kadın katılımcılar ile erkek katılımcıların kadın aday olumsuz dönemde güven açısından algılamaları farklılık göstermiştir.

Cam uçurum boyutlarından güvenin ölçümü katılımcıların cinsiyetine göre ayrı ayrı (Kadın ve Erkek katılımcı) ölçümün karşılaştırılması yoluyla olmuştur. Yapılan Levene Testi değerine göre varyanslar homojen olduğu ($\text{sig} > 0.05$ ise homojen) gözlenmiştir (F değeri 1,913; Sig: 0,167).

Tablo 5.46: Kadın Adayın Olumsuz Dönemdeki Güven Algılaması Farklılığına İlişkin Bulgular							
	Cinsiyet	N(Katılımcılar)	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Farklılık	T	p
KAZGT	Kadın	203	3,0956	,94299	0,4092	4,601	0,000
	Erkek	204	2,6863	,84946			

Buna göre kadın öğrenciler erkek öğrencilere göre kadın yönetici adayını olumsuz dönemde anlamlı olarak daha güvenilir olarak algılamışlardır ($p < 0,05$).

SONUÇ,TARTIŞMA VE ÖNERİLER

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada cam tavan algısının kadınlar tarafından daha fazla bir kariyer engeli olarak algılandığı gözlenmiştir. Dolayısıyla bu durum kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına geçme adına şirketin olumsuz performans dönemini hiçe saydıkları söylenilebilir. Cam uçurumla ilgili olarak ise, yapılan bu çalışmayı destekler biçimde, Ak Kurt (2011)'in çalışmasında çalışanlar ve öğrenciler üzerinde yapılan iki araştırma sonuçları birleştirildiğinde cam uçurumun varlığının desteklenmediği ortaya çıkmıştır. Chambers (2011)'in çalışmasında cam uçurumun varlığının desteklenmediği ortaya çıkmıştır. Yapılan diğer çalışma olan Uyar (2011)'in çalışması ise işletme yüksek lisansı öğrencileri üzerinde yapılmış ve şirket performansı kötüye gittiğinde kadın aday liderlik için erkek adaya göre daha uygun ve yetenekli olarak algılanmıştır. Bizim çalışmamızda da aynı sonuç elde edilmiş ve aynı zamanda bir katkı olarak da şirket performansının olumsuz olduğu dönemde kadın adayında daha fazla güvenilir olarak algılandığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Uyar (2011)'in çalışmasında kadın aday şirketin performansının kötüye gittiği durumda şirket performansının iyi durumuna kıyasla daha yetkin olarak algılanmış iken bu sonuç bizim çalışmamızla örtüşmemektedir. Uyar (2011)'in çalışmasında erkek aday şirketin performansı iyiye giderken kötüye gittiği duruma göre daha uygun algılanmış iken bu sonuç bizim çalışmamızla örtüşmüştür.

Yapılan analizlerin sonucunda; 1) kadınların erkeklere göre daha fazla cam tavanı algıladıkları görülmüştür. 2) Olumlu dönemde erkek adayın tercih edilebilirliği kadınadaya göre daha fazla çıkmamıştır ki bu durum cam uçurum kavramıyla uyuşmamaktadır. 3) Olumsuz dönemde kadın aday erkek adaya göre daha fazla tercih edilmemiştir ki bu durum da cam uçurum kavramına ters bir durumdur. 4) Olumsuz dönemde kadın adayın tercih edilebilirliği olumlu döneme göre azalmıştır. Bu durum cam uçurum olgusunu desteklememektedir ve hipotezimize zıt bir durum olarak karşımıza çıkmıştır. 5) Cam uçurum olgusunun yıkılışı olarak kadın katılımcılar kriz dönemlerinde kadın yöneticiyi üst düzey yönetici olmaya iterek, hileye yani cam uçuruma düşürmüşlerdir. Yani kadın yöneticilerin kriz dönemlerinde erkek yöneticiler tarafından cam uçurumlu pozisyonlara atanmadıkları aksine kadın

yöneticilerin kriz dönemlerinde kadın katılımcılar tarafından cam uçurumlu pozisyonlara itildikleri söylenebilir.

Bu çalışma, cam tavan ve cam uçurum olgularını birlikte Türkiye’de ilk kez araştırması ve Türkiye’de ilk kez cam uçurum kavramını Türkçe yazına kazandırması açısından alana önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Hipotez 1, 2, 3, 4 ve 5 İle İlişkili Analizlerin Değerlendirilmesi

Hipotez 1 için değerlendirdiğimizde, kadın ve erkek adayın şirketin olumlu döneminde tercih edilme düzeyi anlamlı olarak farklı değildir. Buna göre olumlu dönemde erkek adayın tercih edilebilirliği daha fazla çıkmamıştır. Bu durum cam uçurum olgusuna uymamaktadır ki Ryan ve Haslam, 2005; Ryan vd., 2007a; Ryan vd., 2007b; Ashby, 2007; Ryan vd., 2009; Ryan vd., 2010a; Ryan vd., 2010b; Ryan vd., 2011’in bulgusunun tam tersi bir durumu ifade etmektedir.

Hipotez 2 için değerlendirdiğimizde, kadın ve erkek adayın şirketin olumsuz döneminde tercih edilme düzeyi anlamlı olarak farklı değildir. Buna göre olumsuz dönemde kadın aday daha fazla tercih edilmemiştir. Cam uçurum olgusuna ters bir durum ortaya çıkmıştır ki Ryan ve Haslam, 2005; Ryan ve Haslam, 2007b; Haslam ve Ryan, 2008; Ryan vd., 2009; Ryan vd., 2010a; Uyar, 2011’in bulgularının tam tersi bir durum söz konusudur.

Hipotez 3 için değerlendirdiğimizde, erkek aday olumlu dönemde olumsuz döneme göre daha fazla tercih edilmiştir. Bu durum cam uçurum için beklenen bir durumdur ki bu durumda Ryan ve Haslam, 2005, Bruckmüller ve Branscombe, 2010; Bowles, 2013; Kulich vd., 2013; Sabharwal, 2013; Mulcahy ve Linehan, 2014; Bruckmüller vd., 2014’ün çalışmalarıyla örtüşmektedir.

Hipotez 4 için değerlendirdiğimizde, kadın aday olumlu dönemde olumsuz döneme göre daha fazla tercih edilmiştir. Bu durum cam uçurumu desteklememektedir Ryan ve Haslam, 2005; Ryan vd., 2007; Ashby vd., 2007; Ryan ve Haslam, 2009; Ryan vd., 2010b; Ryan vd., 2010a; Haslam vd., 2010; Chambers, 2011; Ryan vd., 2011’in çalışmasının tam tersi bir durum olup ve hipotezimize zıt bir durum olarak ortaya koymaktadır. Ortaya çıkan bu ters durum da Ak Kurt (2011)’in tezinde ulaşılmış olduğu bulguyu desteklemektedir.

Hipotez 5 için değerlendirdiğimizde, kadın öğrenciler erkek öğrencilere göre kadın yönetici adayını olumsuz dönemde anlamlı olarak daha fazla tercih etmektedirler ki bu durum Hunt-Earle (2012) tarafından da ifade edilmiş ve bizim çalışmamızda bulduğumuz sonucun aynısıdır. Bu durum cam uçurum kavramını desteklemektedir ve kadınların kriz dönemlerinde hileye düştükleri söylenebilir. Cam uçurum olgusunun yıkılışı olarak kadın katılımcıların (erkeklerin değil) kadın yöneticiyi hileye düşürdükleri söylenebilir.

Cam Uçurumun Boyutları İle İlgili Analizlerin Değerlendirilmesi

Katılımcıların cinsiyetine göre cam uçurumun boyutlarına bakıldığı zaman erkek öğrenciler kadın öğrencilere göre erkek yönetici adayını olumlu dönemde anlamlı olarak daha uygun/yetenekli olarak algılamışlardır. Diğer yandan erkek öğrenciler ile kadın öğrencilerin erkek yönetici adayını olumsuz dönemde uygun/yetenekli olarak algılamaları farklı değildir. Bu bulgular diğer çalışmalarda olmayan bizim çalışmamızda elde edilen bir bulgudur ve çalışmamızın katkısıdır. Erkek öğrenciler kadın öğrencilere göre erkek yönetici adayını olumlu dönemde anlamlı olarak daha lider olarak algılamışlardır. Diğer yandan erkek öğrenciler ile kadın öğrencilerin erkek yönetici adayını olumsuz dönemde lider olarak algılamaları anlamlı olarak farklı değildir. Yani erkekler erkek adayı cam uçuruma itmemektedir. Bu bulgular diğer çalışmalarda olmayan bizim çalışmamızda elde edilen bir bulgudur ve çalışmamızın katkısıdır. Erkek öğrenciler ile kadın öğrenciler erkek yönetici adayını olumlu dönemde güven açısından algılamaları farklılık göstermemiştir. Diğer yandan erkek öğrenciler ile kadın öğrencilerin erkek yönetici adayını olumsuz dönemde güven açısından algılamaları farklılık göstermemektedir. Bu bulgular diğer çalışmalarda olmayan bizim çalışmamızda elde edilen bir bulgudur ve çalışmamızın katkısıdır. Yani erkekler erkek adayı cam uçuruma itmiyorlar.

Kadın öğrenciler erkek öğrenciler göre kadın yönetici adayını olumlu dönemde daha yetenekli algılamışlardır. Diğer yandan kadın öğrenciler erkek öğrencilere göre kadın yönetici adayını olumsuz dönemde anlamlı olarak daha uygun/yetenekli olarak algılamışlarıdır. Bu bulgular diğer çalışmalarda olmayan bizim çalışmamızda elde edilen bir bulgudur ve çalışmamızın katkısıdır. Kadın öğrenciler erkek öğrencilere göre kadın yönetici adayını olumlu dönemde anlamlı olarak daha lider olarak algılamışlardır. Diğer yandan kadın öğrenciler erkek öğrencilere göre kadın yönetici

adayını olumsuz dönemde anlamlı olarak daha lider olarak algılamışlardır. Bu bulgular diğer çalışmalarda olmayan bizim çalışmamızda elde edilen bir bulgudur ve çalışmamızın katkısıdır. Kadın öğrenciler erkek öğrencilere göre kadın yönetici adayını olumlu dönemde anlamlı olarak daha güvenilir olarak algılamışlardır. Diğer yandan kadın öğrenciler erkek öğrencilere göre kadın yönetici adayını olumsuz dönemde anlamlı olarak daha güvenilir olarak algılamışlardır. Yani kadınlar kadın yöneticiyi cam uçuruma itmektedir. Bu bulgular diğer çalışmalarda olmayan bizim çalışmamızda elde edilen bir bulgudur ve çalışmamızın katkısıdır. Yani kadınlar kadın adayı cam uçuruma itiyorlar.

ÖNERİLER

Gelecekte yapılabilecek çalışmalara yol gösterecek önerilerde şunlardır:

- Türkiye’de Cam uçurumla ilgili Türkçe yapılan bir çalışma olmadığından bu konuda araştırmaların yapılması ve cam uçurum kavramının varlığı tartışılmalıdır.
- Lisans öğrencileri üzerinde kanıtlanamayan bu cam uçurum kavramı, diğer üniversitelerde, farklı bölümlerdeki lisans, yüksek lisans ve doktora öğrencilerine uygulayabilirler.
- Kamu ve özel sektördeki yönetici düzeyindeki çalışanlarına uygulanması daha geçerli sonuçlar verebilir.
- Ayrıca, etnik azınlıkların cam uçuruma maruz kalma düzeyi de incelenebilir.

KAYNAKÇA

Akdöl,B.,(2009).*Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Bir Ayrımcılık:İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Yüksek Lisans Tezi,İstanbul.

Ak Kurt, D.,(2011). *Glass Cliff in Relationship to Hostile and Benevolent Sexism*. Middle East Technical University,The Degree of Master of Science in The Department of Psychology,Ankara.

Aksu, A. Çek, F. ve Şenol, B., (2013). “Kadınların Müdür Olmalarının Önündeki Cam Tavan ve Cam Tavanı Aşma Stratejileri’ne İlişkin İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşleri”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (25): 133-160.

Aktaş,A.,Algür,S. ve Cengiz ,F.,(2009).“Turizm Sektöründeki Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Sendromu Açısından Değerlendirilmesi:Antalya’da Bulunan Konaklama İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma [Bildiri]. Ö.Torlak, E.Erdemir, Ö.Uzun, S.Çorbacıoğlu (Ed.).”,*17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongreler Bildiri Kitabı, 21-23 Mayıs 2009, (ss.1-896)*. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü.

Anafarta,N.,Sarvan ,F. ve Yapıcı,N.,(2008).“Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma”’.*Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*,(15):111-137.

Anderson,E.G.,(2013).*Female Ceo's:A Study of Their Appointment Performance and Market Reaction*. Aarhus University, Aarhus School of Business and Social Sciences,Denmark.

Ashby,J.,Ryan,M.K. ve Haslam,S.A.,(2007).“Legal Work and The Glass Cliff:Evidence that Women Are Preferentially Selected to Lead Problematic Cases”.*William & Mary Journal Women and The Law*,13(3):775-793.

Aslan,Ş. ve Özata,M.,(2009).“Lider –Üye Etkileşiminin (Lmx) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi”.*Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*,11(17):95-116.

Bateson,G.,Jackson,D.D.,Haley, J. ve Weakland,J.,(1956).“Toward a Theory of Schizophrenia”.*Behavioral Science*,1(4):251-254.

Blake-Beard,S.,(2011).“Taking a Hard Look at Formal Mentoring Programs: A Consideration of Potential Challenges Facing Women”.*Journal of Management Development*,20(4):331-345.

Budig,M.J.,(2002).“Male Advantage and The Gender Composition of Jobs:Who Rides the Glass Escalator”.*Social Problems*,49(2):258-272.

Buckalew, E.,Konstantinopoulos, A., Russell, J. ve El-Sherbini, S., (2012). “The Future of Female CEOs and Their Glass Ceiling”. *Journal of Business Studies Quarterly*, 3(4): 145-153.

Brenner,O.C,Tomkiewicz,J. ve Schein,V.E.,(1989).“The Relationship Between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics Revisited”.*Academy of Management Journal*,32(3):662-669.

Brashear, T.G., Manolis, C., Brooks,C.M.,(2005). “The Effects of Control, Trust, and Justice on Salesperson Turnover”.*Journal of Business Research*, 58:241–249.

Bruckmüller,S. ve Branscombe,N.R.,(2010).“The Glass Cliff:When and Why Women are Selected as Leader in Crisis Contexts”.*British Journal of Psychology*,49(3):433-451.

Bruckmüller,S.,Ryan,M.K.,Rink,F. ve Haslam,S.A.,(2014).“Beyond The Glass Ceiling:The Glass Cliff and Its Lessons for Organizational Policy”.*Social Issue and Policy Review*,8(1):202-232.

Bowles,B.B.,(2013).“*The Glass Cliff:An Examination of The Female Superintendency in South Carolina*”.College of Education Univetrsity,The Degree of Doctor of Philopsophy in Educational Administration,South Carolina.

Chambers,K.,(2011).“*The Glass Cliff:The Contribution of Social Identity and Gender Stereotypes in Preceding Leadership Preference and Trust*”.Carleton University, Master of Art in Psychology,Canada.

Cook,A. ve Glass,C.,(2013).“Glass Cliff and Organizational Savivors:Barriers to Minority Leadership in Work Organizations?””.*Society for The Study of Social Problems*,60(2):168-187.

Chan,K.Y. ve Drasgou,F.,(2001).“Toward a Theory of Individual Differences and Leadership:Understanding the Motivation to Lead”.*Journal of Applied Psychology*,86(3):481-498.

Çekmecelioğlu, H.G., (2005). “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2): 23-39.

Çelik,S.,(2011).“Kütüphaneci Eğitiminde Mentorluk Uygulaması:Doğu Üniversitesi Kütüphanesi Örneği”.*Bilgi Dünyası*, 12(2): 295-318.

Çetin,A.,(2011).“Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi:Bursa İli Tekstil Sektöründe Bir Alan Araştırması”.Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Yüksek Lisans Tezi,Kütahya.

Çetin,M. ve Atan,E.,(2012).“İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin “Cam Tavan” a İlişkin Algılarının İncelenmesi”.*M.Ü.Atatürk Eğitim Bilimleri Dergisi*,(35):123-136.

Dirks, K.T. ve Ferrin, D.L.,(2002).“Trust in Leadership Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice”.*Journal of Applied Psychology*,87(4):611-628.

Doğru,A.,(2010).“Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri ve İş Tatminine Etkisi:Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği”.Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Yüksek Lisans TeziKütahya.

Düzgün,Ş. ve Hayalioğlu,H.,(2006).“Öğrencilerde Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeyinin Bazı Değişken Açısından İncelenmesi”.*Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*,(13):404-413.

Dzanic,L.,(2009).“*The Role of Women in Business:The Case of Bosnia and Herzegovina*”. University of Ljubljana Faculty of Economics,Diploma Thesis, Bosnia and Herzegovina.

Eagly, A.H. ve Carli, L.L.,(2007a).“Through the Labyrinth: The Truth about how Women become Leaders”.MA: *Harvard Business School Press*,1-5, [Erişim: 10.11.2015, <https://www.google.com.tr>].

Eagly,A.H., (2007b).“Female Leadership Advantage and Disadvantage: Resolving the Contracdictions”.*Psychology of Women Quarterly*,(31), 1-12.

Elacqua, T.C., Beehr, T.A., Hansen, C.P. ve Webster, J., (2009). “Managers’ Belief about the Glass Ceiling: Interpersonal and Organizational Factors”. *Psychology of Women Quarterly*, 33(3): 285-294.

Elmuti,D.,Jia,H. ve Davis,H.H.,(2009).“Challenges Women Face in Leadership Position and Organizational Effectiveness:An Investigation”.*Journal of Leadership Education*, 8(2):167-187.

Ely,R.J.,Ibarra,H. ve Kolb,D.M.,(2011).“Taking Gender into Account: Theory and Desing for Women’s Leadership Development Programs”.*Academy of Management Learning&Education*,10(3):474-493.

Erbay,E ve Tuncay,T.,(2006).“Sosyal Hizmet Bakışıyla Kadın İştihadamı”. *Toplum ve Sosyal Hizmet Dergisi*,17(2):25-40.

Ercan,A.,(2014).“From mother-Godness to The Pandora’s Box: Glass Ceiling Myth”.*Eurepean Journal of Research on Education*, 2(2): 37-44.

Erkan, İ. ve Kan, İ., (2004).“Ölçeklerde Güvenilirlik ve Geçerlilik”.*Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(3): 211-216.

Ergeneli,A. ve Akçamete,C.,(2004).“Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar ve Üst Yönetime Yükselmelerine Yönelik Tutumları”.*Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*,22(2):85-109.

Erkılınç,N.,(2011).“The Role of Breaking The Glass Ceiling Strategies on Women’s Career Advancement”.Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi,Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Ersever,H.,(1993).“Öğrenilmiş Çaresizlik”. *Ankara Üniversitesi Dergisi*, 26(2):621-632.

Ersoy,E.,(2009).“Cinsiyet Kültürü İçerisinde Kadın ve Erkek Kimliği:Malatya Örneği”. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,19(2):209-230.

Ertan-Kantos,Z.,(2011).“Örgüt Metaforlarında Liderlik:Kavramsal Bir Çözümleme”.*Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*,1(1):135-158.

Gönüllü,M.,(2001).“Grup ve Grup Yapısı”.*C.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*,2(1):191-201.

Gök,S., (2009). “Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma”. *Uluslararası İnsani Bilimler Dergisi*, 6(2): 587-605.

Gülbay,M.,(2012).“*Kadın Yöneticilerin Kariyer Sorunları: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*”,İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Yüksek Lisans Tezi,İstanbul.

Güldal,D.,(2006).“*Kadın Yöneticileri Motive ve Demotive Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma*”.Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Yüksek Lisans Tezi, Adana.

Günden,Y.,(2011).“*Konaklama İşletmelerinde Çalışan Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri ve Muğla Örneği*”. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Yüksek Lisans Tezi,Muğla.

Güner,E.,(2011).“*Tükenmişlik Sendromunda Cam Tavan Olgusunun Rolü*”. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Glick,P. ve Fiske,S.T.,(1996). “The Ambivalent Sexism Inventory: Differentiating Hostile and Benevolent Sexism”.*Journal of Personality and Social Psychology*,70(3):491-512.

Glick,P.,Fiske,S.T.,Mladinic,A.,Saiz,J.L.,Abrams,D.,Masser,B.,Adetoun,B.,Osagie,J. E.,Akande,A.,Alao,A.,Brunner,A.,Willemson,T.M.,Chipeta,K., Derdenne,B.,Dijksterhuis,A.,Wigboldus,D.,Eckes,T.,Materna,I.S.,Exposito,F.,Maya, M.,Foddy,M.,Kim,H.J.,Lamerias,M.,Sotelo,M.J.,Mucchi,F.A.,Romani,M.,Sakallı,N., Udegbe,B.,Yamamoto,M.,Ui,M.,Ferreira,C. ve Lopez,L.W.,(2000).“Beyond

Prejudice as Simple Antipathy: Hostile and Benevolent Sexism Across Cultures'''. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(3):763-775.

Glick, P. ve Fiske, S.T., (2001). "An Ambivalent Alliance: Hostile and Benevolent Sexism As Complementary Justifications for Gender Inequality'''. *American Psychologist*, 56(2):109-118.

Hall, L.J. ve Donaghue, N., (2012). "Nice Girls don't Carry Knives': Construction of Ambition in Media Coverage of Australia's First Female Prime Minister'''. *British Journal of Social Psychology*, (52):631-647.

Haslam, S.A. ve Ryan, M.R., (2008). "The Road to Glass Cliff: Differences in the Perceived Suitability of Men and Women for Leadership Positions in Succeeding and Failing Organizations'''. *Leadership Quarterly*, 19(5): 530-546.

Haslam, S.A., Ryan, M.K., Kulich, C., Trojanowski, G. ve Atkins, C., (2010). "Investing with Prejudice: The Relationship Between Women's Presence on Company Boards and Objective and Subjective Measures of Company Performance'''. *British Journal of Management*, (21): 484-497.

Higgs, M. ve Rowland, D., (2000). "Building Change Leadership Capability: The Quest for Change Competence'''. *Journal of Change Management*, 1(2):116-130.

Hogg, M.A., (2001). "A Social Identity Theory of Leadership'''. *Personality and Social Psychology Review*, 5(3):184-200.

Hunt-Earle, K., (2012).“Falling Over a Glass Cliff: A Study of the Recruitment of Women to Leadership Roles in Troubled Enterprises”.*Global Business and Organizational Excellence*, 31(5): 44-53.

Irmak,R.,(2010).“*Cam Tavan Sendromu – Bir Hastane Uygulaması*”,Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Yüksek Lisans Tezi İzmir.

İnel,M.,Garayev, V. ve Bakay,A.,(2014).“Kurum Yapısının Cam Tavana Etkisi: Türkiye’nin Ege Bölgesi Kurumları”.*Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İİBF Dergisi*,1(1):1-14.

İşcan,Ö.F. ve Sayın,U.,(2010).“Örgütsel Adalet,İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”.*Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*,24(4):195-216.

Jahangirov,N.,(2012).“*Kültürel bir Değişken Olarak Güç Mesafesi ve Cam Tavan Engeli Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Araştırma*”.Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü,AnkaraYüksek Lisans Tezi,Ankara.

Judge,E.,(2003).“Women on the Board: Helper Hindrance”.The Times,21, [Erişim Tarihi] . 31 Kasım 2015.

Karaca,A.,(2007).“*Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri:Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*”.Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Karcioğlu,F. ve Leblebici,Y.,(2014).“Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri:“Cam Tavan Sendromu”Üzerine Bir Uygulama”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(4): 1-20

Katkat,M.,(2000).“*Kadının Çalışma Hayatında Yeri ve Yükselişi:Erzurum Defterdarlığı Merkez Birimlerinde Yapılan Bir Uygulama*”.Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Yüksek Lisans Tezi,Erzurum.

Kolade, O. J. ve Kehinde, O., (2013). “Glass Ceiling and Women Career Advancement: Evidence from Nigerian Construction Industry”. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 6(1): 77-97

Klenke,K.,(1997a).“Women in the Leadership and Information Labyrinth Looking for the Thread of Ariadne”.*A Leadership Journal:Women in Leadership –Sharing the Vision*, 1(2):57-70.

Klenke,K.,(1997b).“*Women’s Leadership in Context, Women’s in the Leadership Contextual Dynamics and Boundaries*”.(Elektronik Sürüm).UK:Emerald Group Publishing Limited

Kocacık,F. ve Gökkaya,V.B.,(2005).“Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları”.*Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1):195-216.

Kovacs,M.D.,Ryan,M. ve Haslam,S.A.,(2006).“The Glass Cliff: Women’s Career Paths in The UK Private IT Sector”.*Equal Opportunities International*,25(8):674-687.

Köse,S.,Tetik,S. ve Ercan,C.,(2001). “Örgüt Kültürünün Oluşturan Faktörler”,*Yönetim ve Ekonomi Dergisi*,8(1):219-242.

Kulich,C.,Ryan,M.K. ve Haslam,S.A.,(2013).“The Political Glass Cliff:Understanding How Seat Selection Contributes to The Under Performans of Ethnic Minority Candidates”. *Politics Research Quartely*,67(1):84-95.

Kulich,C.,(2008).“*Who is to Blame for Women’s Lower Pay? A Contextual Approach to The Gender Pay Gap in Manegerial Positions*”.The Degree of Doctor Of Philosophy in Psychology,Canada.

Kulich,C.,Trojanowski,G.,Ryan,M.K.,Haslam,S.A. ve Renneboog,L.D.R.,(2010).“Who Gets The Carrot and Who Gets The Stick?Evidence of Gender Disparities in Executive Remuneration”.*Stratejic Management Journal*,(32):301-321.

Laios,A.,Theodorakis,N. ve Gargalianos,D.,(2003).“Leadership and Power:Two Important Factors for Effective Coaching”.*International Sport Journal*,7(1):150-154.

Macarie, F.C. ve Moldovan,O.,(2012). “Gender Discrimination in Management Theoretical and Emprical Perspectives”.*Transylvanian Review of Administrative Sciences*,(35):153-172.

Madichie,N.O.,(2013).“Sex in the Kitchen: Changing Gender Roles in a Female – Dominated Occupation”.*International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 18(1): 90-102.

Mayuk,A.,(2013).“Çalışma Yaşamında Kadın ve Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerde Cam Tavan Sendromunu Önlemeye Yönelik Stratejiler:İstanbul Örneği”. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.

Meharoor, A. R., (2010).“Glass Ceiling: Myth or Reality?”. Masters Degree in Social Works, Mangalore.

Menteş,A.,(2010).“Cam Tavan Sorunlarının Tespitinde Nitel Unsurların Önemi:İMKB 100 Endeksi Şirketi Üzerinde Bir Çalışma”.İ.Ü.Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi,(43):97-108.

McDonald,K.,(2011).“Examining The “Glass Cliff”Phenomenon: A Study Replication Using a Canadian Context”.University of Prince Edward Island,The Master in Business Administration,Charlottesville,P.E.I.

Mizrahi,R. ve Aracı,H.,(2010).“Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma”.*Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1): 149-156.

Mulcahy, M. ve Linehan, C., (2014).“Females and Precarious Board Positions: Further Evidence of the Glass Cliff”. *British Journal of Management*, (25): 425-431.

Nandy, S., Bhaskar, A. ve Ghosh,S., (2014).“Corporate Glass Ceiling: An Impact on Indian Women Employees”.*International Journal of Management and International Business Studies*, 4(2): 135-140.

Nunnally, J.C., (1978). *Psychometric Theory*, Mc Graw-Hill, Second Edition: New York.

Onay,M. ve Heptazeler,O.,(2014).“Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar”.*Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2): 73-85.

Oxfordindex. Oup.com, Erişim Tarihi: 21 Ekim 2015.

Öğüt,A.,(2006).“Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler Cam Tavan Sendromu”.18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi,1(1):56-78.

Örücü,E.,Kılıç,R. ve Kılıç,T.,(2007).“Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller:Balıkesir İli Örneği”.*Balıkesir Üniversitesi Bandırma İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*,14(2):118-135.

Özkaplan,N., (2013).“Kadın Akademisyenler: Cam Tavanlar Hala Çok Kalın”.*Kadın Araştırmaları Dergisi*, 12(1): 1-23.

Özünlü,D.,(2013).“Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma”. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Yüksek Lisans Tezi,Kütahya.

Özyer, K. ve Orhan, U.,(2012).“Cam Tavan Sendromunun Çalışanların Korku Düzeylerine Bir Etkisi Var Mıdır? EğitimSektörü Üzerinde Bir Uygulama”.*The Journal of Academic Social Science Studies*,5(8):972-987.

Öztürk,A.,(2011).“Kadın Öğretim Elemanlarının Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma:Ankara Üniversitesi Örneği”.Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü,Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Palmer,M. ve Hyman,B.,(1993). *Yönetimde Kadınlar* (Çeviri: Vedat Üner).İstanbul:İstanbul Rota Yayınları.

Parlaktuna,İ.,(2010).“Türkiye’de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayırım Analizi”.*Ege Akademik Bakış Dergisi*,10(4): 1217-1230.

Pichler, S. Simpson, P. A. ve Stroh, L. K., (1994). “The Glass Ceiling in Human Resources: Exploring the Link between Women’s Representation in Management and the Practices of Strategic Human Resource Management and Employee Involvement”. *Human Resource Management*, 47(3): 463-479.

Powell, G.N. ve Butterfield, D.A., (1994). “Investigating the ‘Glass Ceiling’Phenomenon: An Emprical Study of Actual Promotions to Top Management”. *Academy of Management*, 37(1): 68-86.

Puceitaite,R.,(2012).“Cases in Organizational Ethics”.Vilnius University,Kaunas Faculty of Humanities, Lithuania.

Ragins, B. R., Townsend, B. ve Mattis, M., (1998). "Gender Gap in the Executive Suite: CEOs and Female Executives Report on Breaking the Glass Ceiling". *Academy of Management Executive*, 12(1): 28-42.

Rantala,V.,(2010).“*Glass Ceiling, Women in Management*”. International Business,Jyvaskyla University of Applied Science,in Business Administration, Finland.

Riemer,H.A. ve Toon,K.,(2001).“Leadership and Satisfaction in Tennis:Examination of Congruence,Gender, and, Ability”.*Research Quarterly for Exercise*,72(3):243-256.

Rink,F.,Ryan,M.K. ve Stoker,J.I.,(2013).“Social Resources at a Time Of Crisis:How Gender Stereotypes Inform Gendered Leader Evaluations”.*European Journal of Social Psychology*,(43):381-392.

Ryan,M.K. ve Haslam,S.A.,(2005).“The Glass Cliff:Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership”.*British Journal of Management*,(16):81-90.

Ryan, M. K., ve Haslam, S. A., (2006).“The Glass Cliff: The Stress of Working on the Edge”.*European Business Forum*, (27): 42-47.

Ryan,M.K. ve Haslam,S.A.,(2007a).“The Glass Cliff:Exploring The Dynamics Surrounding The Appointment of Women to Precarious Leadership Positions”.*Academy of Management Review*,32(2):549-572.

Ryan,M.K.,Haslam,S.A. ve Postmes,T.,(2007b).“Reactions to Glass Cliff:Gender Differences in The Explanations for The Precariousness of Women’s Leadership Positions’’. *Journal of Organizational Change Management*, 20(2):182-197.

Ryan,M.K. ve Haslam,S.A.,(2009).“Glass Cliffs Are Not So Easily Scaled: On The Precariousness of Female CEO’s Positions’’.*British Journal of Management*,(20):13-16.

Ryan,M.K.,Haslam,S.A. ve Kulich,C.,(2010a). “Politics and The Glass Cliff:Evidence that Women are Preferentially Selected to Contest Hard-to-Win Seats’’. *Psychology of Women Quarterly*,34(1):56-64.

Ryan,M.K.,Haslam,S.A.,Kulich,C.,Trojanowski,G. ve Atkins,C.,(2010b). “Investing with Prejudice:The Relationship Between Women’s Presence on Company Boards and Objective and Subjective Measures of Company Performance’’.*British Journal of Management*,(21):484-497.

Ryan,M.K.,Haslam,S.A.,Hersby,M.T. ve Bongiorno,R.,(2011).“Think Crisis –Think Female:The Glass Cliff and Contextual Variation in The Manager –Think Male Stereotype’’.*Journal Of Applied Psychology*,96(3):470-484.

Sabharwal,M.,(2013).“From Glass Ceiling to Glass Cliff:Woman in Senior Executive Service’’.*Journal of Public Administration Research and Theory*,June 13.

Sekman,M.,(2008). *Her Şey Seninle Başlar*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Sertkaya, Ö. Onay, M. ve Ekmekçi, R., (2013). “Spor Örgütlerinde Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumların Belirlenmesi”, *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, (4): 1-13.

Sezen, B.,(2008).“Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli:Orta ve Büyük Ölçekli İşletmelerinde Bir Araştırma”. Çanakkale Onsekizmart Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü,Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.

Simpson,P.,French,R. ve Harvey,C.,(2002).“Leadership and Negative Capability”.*Human Relations*,55(10):1209-1226.

Soysal,A.,(2010).“Türkiye’de Kadın Girişimciler: Engeller ve Fırsatlar Bağlamında Bir Değerlendirme”.*Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*,65(1):100-101.

Terjesen,S.,Sealy,R. ve Singh,V.,(2009).“Women Directors on Corporate Boarda:A Review and Research Agenda”. *Corporate Governance:An International Review*,17(3):330-337.

Turner,J.C.,(2006). “Social Comparison and Social Identity:Some Prospects for Intergroup Behaviour”.*European Journal Of Social Psychology*,5(1):1-34.

Uyar,E.,(2011).“*The Glass Cliff:Differences in Perceived Suitability and Leadership Ability of Men and Women for Leadership Positions in High and Poor Performing Companies*”.Middle East Technical University,The Degree of Master Business of Business Administration in The Department of Business Administration, Ankara.

US Federal Glass Ceiling Commission Solid Investments (1995):Making Full Use of The Nation's Human Capital, Washington D.C.:Department of Labour,November:1-67.

Vongas,J.G.,(2009).“Glass Cliff, Empathy, and Biology:A Functional Magnetic Resonance Imaging Study in Leadership”.*Academy of Management*, 1(1): 1-6.

Williams,C.L.,(1992).“The Glass Escalator:Hidden Advantages for Men in the ‘Female’Professions”. *Social Problems*,39(3):253-257.

Wirth,L., (2001).“Breaking Through the Glass Ceiling”.*Women in Management*,International Labour Office, Geneva.

Woods,E.H.,(2015).“A Phenomological Study of Female Gender Inequality in The Defense Industry”.The Degree of Doctor of Philosophy Applied Management and Decision Sciences, Walden University.

<http://www.Bugün.com>, Erişim Tarihi: 30 Ocak 2015.

<http://www.Cumhuriyet Gazetesi.com>, Erişim Tarihi: 28 Ocak 2015.

<http://www.Hürriyet Gazetesi.com>, Erişim Tarihi:31 Ocak 2015.

http://www.thefullwiki.org/Glass_ceiling,Erişim Tarihi: 21 Ekim 2015.

<http://www.Wikipedia.org>, Erişim Tarihi: 04 Kasım2015.

Yıldız,S. ve Çiçek,M.,(2013).“Cam Tavan Sendromu Kariyer Yolunda Bir Engel Midir? Akademisyenler Üzerinde Bir Araştırma”. [Bildiri]. G.Yıldız vd., (Ed.)”. *1.Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, 15-16 Kasım 2013, (ss.135-142).* Sakarya: İşletme Fakültesi.

Yıldız,S.,(2014).“Türkiye’de Cam Tavan Sendromunun Varlığı Üzerine Bir Araştırma”.*Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*,6(1):72-90.

Yılmaz,T.,(2013).“Kadın ve Erkek Eğitim Yöneticilerinin Cam Tavan Sendromunu İlişkin Algıları”. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Yoğun Erçen,A.E.,(2008).“Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri:Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme”.Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Doktora Tezi, Adana.

Zel,U.,(2002).“İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve ‘Kraliçe Arı Sendromu’”.*Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi (TODAİE) Dergisi*, 35(2): 39-48.

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,Yüksek Lisans Tezi, Adana.



EKLER

EK-1

CAM TAVAN VE CAM UÇURUM OLGUSUNUN İNCELENMESİ: ÖĞRENCİLER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA YAPILMASINA YÖNELİK ANKET FORMU

ANKET HAKKINDA GENEL BİLGİ

Sayın katılımcı: Sizlere verilen bu anket paketi 10 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde Demografik Bilgi Formunu doldurmanız istenmektedir. İkinci bölümde Cam Tavan ile ilgili soruları cevaplamanız istenmektedir. Üçüncü bölümde ise sizden CEO pozisyonuna atanmaya aday gösterilen kişilerin özgeçmişlerini okumanız istenmektedir. Dördüncü bölümde ise CEO pozisyonuna atanacak kişinin CEO olarak atanacağı şirket ile ilgili bir gazete de çıkan ilanı okumanız istenmektedir. Beşinci bölümde size CEO pozisyonuna atanacak kişi için şirketin içinde bulunduğu olumlu bir durum verilmiştir ve bu durumu okuyup buna göre değerlendirmeniz istenmektedir. Altıncı bölümde ise size CEO pozisyonuna atanacak erkek aday olması durumunda Cam Uçurum ile ilgili soruları cevaplamanız istenmektedir. Yedinci bölümde ise size CEO pozisyonuna atanacak kişinin kadın aday olması durumunda Cam Uçurum ile ilgili soruları cevaplamanız istenmektedir. Sekizinci bölümde ise size CEO pozisyonuna atanacak kişi için şirketin içinde bulunduğu olumsuz bir durum verilmiştir ve bu durumu okuyup adayı buna göre değerlendirmeniz istenmektedir. Dokuzuncu bölümde ise size CEO pozisyonuna atanacak kişinin erkek aday olması durumunda Cam Uçurum ile ilgili soruları cevaplamanız istenmektedir. Onuncu ve son bölümde ise size CEO pozisyonuna atanacak kişinin kadın aday olması durumunda Cam Uçurum ile ilgili soruları cevaplamanız istenmektedir.

Katılımınız için teşekkür ederiz.

Doç.Dr. Sebahattin YILDIZ

Tez Danışmanı

Kafkas Üniversitesi

İİBF İşletme Bölümü

Fidan ALHAS

Yüksek Lisans Öğrencisi

Kafkas Üniversitesi

SBE İşletme Bölümü

Cam Tavan:“Kadın çalışanların bir üst aşamaya ulaşmasını engelleyen davranışsal ve örgütsel önyargılardan kaynaklanan görünmeyen engeller” olarak tanımlanmaktadır.

Cam Uçurum:“Şartlar normal olduğu zaman çekici durumda olan üst düzey yöneticilik pozisyonlarına, işler yolunda olmadığı kadınların yönetici olarak tercih edilmesi” olarak tanımlanmaktadır.

KATILMA DERECEŚİ

1=Hiç Katılmıyorum

2=Katılmıyorum

3=Kısmen Katılıyorum

4=Katılıyorum

5=Tamamen Katılıyorum

Bölüm 1

Bu bölümde analizlerde kullanılmak üzere sizden demografik bilgileriniz istenmektedir. Lütfen bilgilerinizi eksiksiz olarak doldurunuz.

Yaşınız									
Cinsiyetiniz	<table><tr><td>Kadın</td><td>Erkek</td></tr><tr><td> 1 </td><td> 2 </td></tr></table>	Kadın	Erkek	1	2				
Kadın	Erkek								
1	2								
Bölümünüz	<table><tr><td>İşletme</td><td> 1 </td></tr><tr><td>İktisat</td><td> 2 </td></tr><tr><td>Kamu Yönetimi</td><td> 3 </td></tr><tr><td>Lojistik</td><td> 4 </td></tr></table>	İşletme	1	İktisat	2	Kamu Yönetimi	3	Lojistik	4
İşletme	1								
İktisat	2								
Kamu Yönetimi	3								
Lojistik	4								
Bir İşte Çalışıyor musunuz?	<table><tr><td>Evet</td><td>Hayır</td></tr><tr><td> 1 </td><td> 2 </td></tr></table>	Evet	Hayır	1	2				
Evet	Hayır								
1	2								

Bölüm 2

CAM TAVAN

Bu bölümde sizden Cam Tavan ile ilgili soruları cevaplamanız istenmektedir.(1=Tamamen Katılıyorum,5=Hiç Katılmıyorum)’a kadar derecelendirilmiş ölçek üzerinde işaretleme (X) yapınız. Lütfen ölçekte bulunan tüm soruları cevaplayınız.

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.Gelecekteki kariyerimde daha yüksek pozisyonlara ilerlememi önleyecek bir Cam Tavanın (Yönetim Engelinin) olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
2.Gelecekteki kariyerimde başarılı olduğum zaman bile üst kademelere yükselmemde engeller olacaktır.	1	2	3	4	5
3.Gelecekte aynı özelliklere sahip farklı cinsiyetlere göre üst pozisyonlara geçemeyeceğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5

Bölüm 3

ADAY 1

(ALİ RIZA SAKLI)

Sayın katılımcı, bu bölümde sizden CEO pozisyonuna atanmaya aday olan **Ali Rıza Saklı** ile ilgili aşağıda yazılmış olan özgeçmişi okumanız istenmektedir.

“Wikipedia.org” sitesinden alınmıştır. 04 Kasım 2015

ALİ RIZA SAKLI – ÖZGEÇMİŞ



1958 Zonguldak doğumlu Ali Rıza Saklı 1976 yılında mezun olduktan sonra 1977’de eğitimini sürdürmek için ODTÜ’yü terk ederek ABD’ye gitti. University of Michigan’da endüstri mühendisliği ile birlikte bilgisayar mühendisliği eğitimi aldı.3,5 yılda University of Michigan’dan iki diploma ile mezun oldu.1981 yılında üniversiteden mezun olduktan sonra, Harvard Business School’da iki yıl iş idaresi yüksek lisans eğitimi aldı.4,5 sene Metagraphics’de çalıştı. Buradan ayrıldıktan 8 ay sonra, Metagraphics’in en büyük ortağı oldu.1987 yılında ABD’li bir arkadaşı ile Novasoft’u kurdu. Daha sonra IBM’inde ortak olduğu firma, Gartner Group tarafından ‘‘en vizyonel şirket’’ seçildi.1997 yılında Türkiye’ye dönerek Microsoft Türkiye’nin genel müdürlüğünü üstlendi. Bu görevi 3 yıl yürüttükten sonra şirketin ABD’deki merkezine transfer oldu.2000 yılından sonra ABD’de Microsoft Global Satış, Pazarlama ve Hazırlık Stratejileri ve Sistemleri’nde Genel Müdür olarak görev yaptı. Evli ve iki çocuk babasıdır.

Bölüm 3

ADAY 2

(EMİNE İBUK)

Sayın katılımcı, bu bölümde sizden CEO pozisyonuna atanmaya aday olan **EMİNE İBUK** ile ilgili aşağıda yazılmış olan özgeçmiş okuyup değerlendirmeniz istenmektedir.

“Wikipedia.org” sitesinden alınmıştır. 04 Kasım 2015

EMİNE İBUK – ÖZGEÇMİŞ



1958 Zonguldak doğumlu Emine İbuk 1976 yılında mezun olduktan sonra 1977 eğitimini sürdürmek için ODTÜ’yü terk ederek ABD’ye gitti. University of Michigan’da, endüstri mühendisliği ile birlikte bilgisayar mühendisliği eğitimi aldı.3,5 yılda University of Michigan’dan iki diploma ile mezun oldu.1981 yılında üniversiteden mezun olduktan sonra, Harvard Business School’da iki yıl iş idaresi yüksek lisans eğitimi aldı.4,5 sene Metagraphics’de çalıştı. Buradan ayrıldıktan 8 ay sonra, Metagraphis’in en büyük ortağı oldu.1987 yılında ABD’li bir arkadaşı ile Novasoft’u kurdu. Daha sonra IBM’in de ortak olduğu firma, Gartner Group tarafından ‘‘en vizyonel şirket’’ seçildi.1997 yılında Türkiye’ye dönerek Microsoft Türkiye’nin genel müdürlüğünü üstlendi. Bu görevi 3 yıl yürüttükten sonra şirketin ABD’deki merkezine transfer oldu.2000 yılından sonra ABD’de Microsoft Global Satış, Pazarlama ve Hizmet Grubu’nda çeşitli yöneticilik pozisyonlarında bulundu. En son Microsoft Global Saha Hazırlık Stratejileri ve Sistemleri’nde genel müdür olarak görev yaptı. Evli ve iki çocuk annesidir.

Bölüm 4

İLAN

Sayın katılımcı size verilen bu ankette yukarıda tanıtılan iki adaydan biri bu duruma göre işe alınacaktır. Lütfen dikkatlice okuyunuz.

HASCELL’de İstifa:8 yıllık CEO görevinden ayrıldı.

“Cumhuriyet Gazetesinden” alınmıştır.28 Ocak2015 Çarşamba

-Hascell Kamuoyu Aydınlatma Platformu’na yaptığı açıklama ile Hascell Genel Müdürü Mehmet Taş’ın görevinden ayrıldığını bildirdi.Kamuoyu Aydınlatma Platformu’na yapılan açıklama ise şöyle:

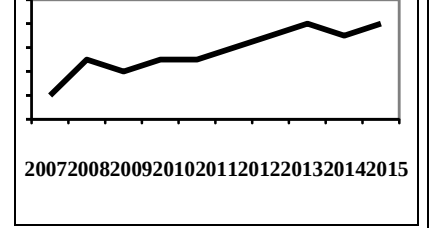
“9 Ocak 2007’de Hascell Genel Müdürü olarak atanan Mehmet Taş,31 Ocak 2015 tarihinden geçerli olmak üzere görevinden ayrılma kararı almıştır. Mehmet Taş görevinden ayrılma kararı ile ilgili olarak “Hascell’de geçirdiğim sekiz yılda bilgi ile teknolojiile inovasyon ile ve güçlü takım oyunları ile müşterilerimize, milletimize, sektöre ve hissedarlarımıza değer yaratmak için çalıştık. Bu yolculukta bize inanan ve eşlik eden tüm takım arkadaşlarıma, müşterilerimize, bayilerimize, tedarikçilerimize ve iş ortaklarımıza teşekkürlerimi sunuyorum. Emanet aldığım bayrağı teslim ederken birlikte çalıştığımız bu güçlü ekibin Hascell’i daha da ileriye taşıyacağına inanıyorum” dedi. Hascell Yönetim Kurulu Başkanı Sayın İsa Kara “Hascell olarak Sayın Mehmet Taş’ın şirketimizin bir GSM şirketinden, bugün Türkiye’nin ve bölgenin önemli iletişim ve teknoloji şirketine dönüşümüne liderlik etmiştir. Kendisine bugüne dek sağladığı katkılardan dolayı teşekkür ediyor; bundan sonraki iş ve özel yaşamında başarılar diliyoruz” diye belirtti. Hascell Yönetim Kurulu, Hascell Genel Müdürlüğü görevine hâlihazırda Teknoloji Grubundan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Hamdi Bal’ın mevcut görevine ek olarak vekâlet etmesine karar vermiştir. Ayrıca, yeni Hascell Genel Müdürü atama sürecini başlatmıştır.

Bölüm 5

Sayın katılımcı, size verilen bu ankette yukarıda tanıtılan iki adaydan biri bu duruma göre işe alınacaktır. Lütfen dikkatlice okuyunuz.

HASCELL’DE ALTIN DÖNEM: CEO

Taş görevinden ayrıldığını bildirdi



“Hürriyet.com sitesinden alınmıştır”.31 Ocak 2015

Son yıllarda iletişim sektörünün en gözde ve piyasada en çok takip edilen şirketlerinden biri olan HASCELL’in CEO’su Taş 31 Ocak 2015 tarihi itibari ile görevinden ayrılacağını açıklamıştır. Taş 2007 yılının Ocak ayında CEO olarak seçilmiştir.

HASCELL’de, CEO Taş 2007 de başladığı görevine 2008 krizinden beri devam eden altın çağını sürdürmesinde önemli rol oynamıştır. Taş’ın HASCELL’de 2007 yılından 2015 yılına kadar geçen sürede yurt içinde ve yurt dışında olduğu yatırımlara büyük ilgi gösterildi. Taş, HASCELL yatırımlarının sonucu olarak 9 ülkede mobil iletişim sektöründe hizmet vererek toplam da 71,3 milyon kişiye ulaşmış ve 13 milyar olan HASCELL’in pazar değerini 38 milyar dolara çıkarmıştır.

Yapılan açıklamada Taş’ın;31 Ocak 2015 tarihinden itibaren görevinden ayrılacağını açıklamıştır.2007 yılından beri CEO olan Taş’ın yerine dışarıdan yeni bir CEO atanmasına karara verilmişken HASCELL’in gündemini de oluşturacağı benziyor.

Bölüm 6:

ERKEK

(ALİ RIZA SAKLI)

Sayın katılımcı, bu bölümde **1.ADAY** olan **ALİ RIZA SAKLI**'nın CEO pozisyonuna seçilmesi durumunda **Cam Uçurum** ile ilgili sorular sorulmuştur. Lütfen soruları dikkatlice okuyup cevaplayınız.

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.Ali Rıza Bey'in, geçmiş deneyimi yönetici pozisyonu ile ilişkilidir.(Y1)	1	2	3	4	5
2.Ali Rıza Bey, iş için gerekli niteliklere sahiptir.(Y2)	1	2	3	4	5
3.Ali Rıza Bey, bu pozisyon için uygundur.(Y3).	1	2	3	4	5
4.Ali Rıza Bey, şirket için uygun olacaktır.(Y4)	1	2	3	4	5
5.Ali Rıza Bey, iyi bir liderdir.(L1)	1	2	3	4	5
6.Ali Rıza Bey, liderlik etmek için gerekli niteliklere ve deneyime sahip olacaktır.(L2)	1	2	3	4	5
7.Ali Rıza Bey'in şirketin gidişatına olumlu bir etkisi olacaktır.(L3)	1	2	3	4	5
8.Ali Rıza Bey, açık bir şekilde liderlik vasıflarına sahiptir.(L4)	1	2	3	4	5
9.Ali Rıza Bey, güvenilecek biridir.(G1)	1	2	3	4	5
10.Ali Rıza Bey'e itimat edilir.(G2)	1	2	3	4	5
11.Ali Rıza Bey, dürüst biridir.(G3)	1	2	3	4	5

12.Ali Rıza Bey, şirket için en iyi kazancı sağlar.(G4)	1	2	3	4	5
13.Ali Rıza Bey, her zaman doğruyu söyler.(G5)	1	2	3	4	5

Bölüm 7:

KADIN

(EMİNE İBUK)

Sayın katılımcı, bu bölümde sizden **2.ADAY** olan **EMİNE İBUK**'un CEO pozisyonuna seçilmesi durumunda **Cam Uçurum** ile ilgili sorular sorulmuştur. Lütfen soruları dikkatlice okuyup cevaplayınız.

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.Emine Hanım'ın, geçmiş deneyimi yönetici pozisyonu ile ilişkilidir.(Y1)	1	2	3	4	5
2.Emine Hanım, iş için gerekli niteliklere sahiptir.(Y2)	1	2	3	4	5
3.Emine Hanım, bu pozisyon için uygun olacaktır.(Y3)	1	2	3	4	5
4.Emine Hanım, şirket için uygundur.(Y4)	1	2	3	4	5
5.Emine Hanım, iyi bir liderdir.(L1)	1	2	3	4	5
6.Emine Hanım, liderlik etmek için gerekli niteliklere ve deneyime sahip olacaktır.(L2)	1	2	3	4	5
7.Emine Hanım'ın şirketin gidişatına olumlu bir etkisi olacaktır.(L3)	1	2	3	4	5

8.Emine Hanım, açık bir şekilde liderlik vasıflarına sahiptir.(L4)	1	2	3	4	5
9.Emine Hanım, güvenilecek biridir.(G1)	1	2	3	4	5
10.Emine Hanım’a itimat edilir.(G2)	1	2	3	4	5
11.Emine Hanım, dürüst biridir.(G3)	1	2	3	4	5
12.Emine Hanım, şirket için en iyi kazancı sağlar.(G4)	1	2	3	4	5
13.Emine Hanım, her zaman doğruyu söyler.(G5)	1	2	3	4	5

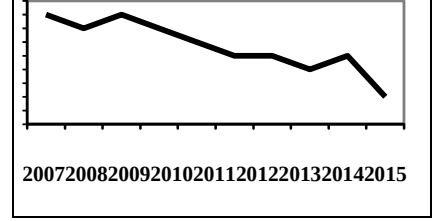
Bölüm 8:

Sayın katılımcı, size verilen bu ankette yukarıda tanıtılan iki adaydan biri bu duruma göre işe alınacaktır. Lütfen dikkatlice okuyunuz.

HASCELL’DE KRİTİK DÖNEM: CEO Taş

görevinden ayrıldığını bildirdi

“Bugün.com sitesinden alınmıştır”.30 Ocak 2015



Ocak 2015 yılında ortaya çıkan problemler ve yüksek gelirli bayilerin devredilmesinden dolayı HASCELL’in gelirlerinde kayıplar olmuştur. HASCELL’de yaşanan bu olumsuzluklardan dolayı HASCELL’in CEO’su Taş görevinden ayrıldığını açıklamıştır.

Yapılan açıklamada HASCELL’in 2015’in ilk çeyreğinde binlerce abonesini kaybetmesi,mobil iletişimdeki net karının geçen yıl 359 milyon iken bu yıl aynı dönemlerde 141 milyon liraya gerilemesi ve HASCELL’in bulundukları ülkelerdeki para birimlerindeki devalüasyonlardan dolayı 656 milyon net zarara uğradıkları görülmüştür.

Yapılan açıklamada Taş’ın Ocak ayının başında görevinden ayrılacağı konusunda bilgi verilmiştir.2007 yılından beri HASCELL’de olan Taş’ın yerine dışarıdan yeni bir CEO alınmasına karar verilmişken Taş’ın istifası da gündemi oluşturacağı benziyor.

ERKEK

(ALİ RIZA SAKLI)

Sayın katılımcı, bu bölümde size **1.ADAY** olan **ALİ RIZA SAKLI**'nın CEO pozisyonuna seçilmesi durumunda **Cam Uçurum** ile ilgili sorular sorulmuştur. Lütfen soruları dikkatlice okuyup cevaplayınız.

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.Ali Rıza Bey'in, geçmiş deneyimi yönetici pozisyonu ile ilişkilidir.(Y1)	1	2	3	4	5
2.Ali Rıza Bey, iş için gerekli niteliklere sahiptir.(Y2)	1	2	3	4	5
3.Ali Rıza Bey, bu pozisyon için uygundur.(Y3)	1	2	3	4	5
4.Ali Rıza Bey, şirket için uygun olacaktır.(Y4)	1	2	3	4	5
5.Ali Rıza Bey, iyi bir liderdir.(L1)	1	2	3	4	5
6.Ali Rıza Bey, liderlik etmek için gerekli niteliklere ve deneyime sahip olacaktır.(L2)	1	2	3	4	5
7.Ali Rıza Bey'in şirketin gidişatına olumlu bir etkisi olacaktır.(L3)	1	2	3	4	5
8.Ali Rıza Bey, açık bir şekilde liderlik vasıflarına sahiptir.(L4)	1	2	3	4	5
9.Ali Rıza Bey, güvenilecek biridir.(G1)	1	2	3	4	5
10.Ali Rıza Bey'e itimat edilir.(G2)	1	2	3	4	5
11.Ali Rıza Bey, dürüst biridir.(G3)	1	2	3	4	5

12.Ali Rıza Bey, şirket için en iyi kazancı sağlar.(G4)	1	2	3	4	5
13.Ali Rıza Bey, her zaman doğruyu söyler.(G5)	1	2	3	4	5

Bölüm 10:

KADIN

(EMİNE İBUK)

Sayın katılımcı, bu bölümde size **2.ADAY** olan **EMİNE İBUK**'un CEO pozisyonuna seçilmesi durumunda **Cam Uçurum** ile ilgili sorular sorulmuştur. Lütfen sorular dikkatlice okuyup cevaplayınız.

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.Emine Hanım'ın, geçmiş deneyimi yönetici pozisyonu ile ilişkilidir.(Y1)	1	2	3	4	5
2.Emine Hanım, iş için gerekli niteliklere sahiptir.(Y2)	1	2	3	4	5
3.Emine Hanım, bu pozisyon için uygun olacaktır.(Y3)	1	2	3	4	5
4.Emine Hanım, bu pozisyon için uygun olacaktır.(Y4)	1	2	3	4	5
5.Emine Hanım, iyi bir liderdir.(L1)	1	2	3	4	5
6.Emine Hanım, liderlik etmek için gerekli niteliklere ve deneyime sahip olacaktır.(L2)	1	2	3	4	5
7.Emine Hanım'ın şirketin gidişatına olumlu bir	1	2	3	4	5

etkisi olacaktır.(L3)					
8.Emine Hanım, açık bir şekilde liderlik vasıflarına sahiptir.(L4)	1	2	3	4	5
9.Emine Hanım, güvenilecek biridir.(G1)	1	2	3	4	5
10.Emine Hanım'a itimat edilir(G2)	1	2	3	4	5
11.Emine Hanım, dürüst biridir.(G3)	1	2	3	4	5
12.Emine Hanım, şirket için en iyi kazancı sağlar.(G4)	1	2	3	4	5
13.Emine Hanım, her zaman doğruyu söyler.(G5)	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı	FİDAN ALHAS
Doğum Yeri	KAHRAMANMARAŞ / ELBİSTAN

LİSANS EĞİTİM BİLGİLERİ

Üniversite	RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ
Fakülte	İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
Bölüm	İŞLETME

KATILDIĞI

Kurslar	KAFKAS ÜNİVERSİTESİ YDS HAZIRLIK KURSU
----------------	--

KATILDIĞI

Seminerler	KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR YAZ SEMİNERLERİ (KATÜ_BAYS)
-------------------	---

KATILDIĞI

Projeler	İSTİHDAM İÇİN KOORDİNASYON VE EĞİTİM PROJESİ(İSKEP) (İş Hayatına Yönlendirme Eğitimleri_Ağustos 2014- Temmuz 2016)
-----------------	---

ALDIĞI

Sertifikalar	KAFKAS ÜNİVERSİTESİ PEDAGOJİK FORMASYON EĞİTİMİ SERTİFİKASI (İşletme Öğretmenliği / Muhasebe Öğretmenliği)
---------------------	--

İLETİŞİM

Adres	Yenişehir Mahallesi Ali Gaffar Okan Bulvarı Havaalanı Yolu Üzeri Kaya Apt. Kat:4 No:8 Kars/Merkez
E-mail	fidan-has@hotmail.com / fdalhas@gmail.com
Telefon	0531 888 15 25