

T.C
KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TÜRKİYE’DE “CAM UÇURUM” OLGUSUNUN
İNCELENMESİ: ÖZEL ŞİRKET ÇALIŞANLARI
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN

MEHMET FATİH VURAL

DANIŞMAN

DOÇ. DR. SEBAHATTİN YILDIZ

Kars-2017



T.C
KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TÜRKİYE’DE “CAM UÇURUM” OLGUSUNUN
İNCELENMESİ: ÖZEL ŞİRKET ÇALIŞANLARI
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
MEHMET FATİH VURAL

DANIŞMAN VE JÜRİ ÜYELERİ
DOÇ. DR. SEBAHATTİN YILDIZ
Yrd. Doç. Dr. Yunus ZENGİN
Yrd. Doç. Dr. İlknur TAŞTAN BOZ

Bu çalışma [Kafkas Üniversitesi BAP Koordinatörlüğü] tarafından [2017-SB-16] no’lu Yüksek Lisans tez projesi olarak desteklenmiştir.

Kars-2017

KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Mehmet Fatih Vural tarafından hazırlanan Türkiye’de “Cam Uçurum” Olgusunun İncelenmesi: Özel Sektör Çalışanları Üzerine Bir Araştırma başlıklı bu çalışma, 25/12/2017 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda [~~başarılı~~/başarısız] bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans tezi olarak (oy ~~çokluğuyla~~/birliğiyle) kabul/~~red~~ edilmiştir.

TEZ JÜRİSİ ÜYELERİ (Unvanı, Adı ve Soyadı)

Başkan : Yr. Dr. Sebatiye YILDIR...

İmza: 

Üye : Doç. Dr. Yunus ZENGİN

İmza: 

Üye : Doç. Dr. İlknur TAŞHAN BOZ

İmza: 

ONAY

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

Unvanı Adı Soyadı

Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek Lisans tezi olarak hazırladığım “Türkiye’de “Cam Uçurum” Olgusunun İncelenmesi: Özel Sektör Çalışanları Üzerine 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 ethics from the proposal stage to the process of completion of the study titled “the investigation of ‘glass cliff’ phenomenon in Turkey: A survey on private company employees” 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 writing rules and works which I used have been shown in the bibliography.

25. / 12 / 2017



Mehmet Fatih Vural

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
Abstract	vi
ÖNSÖZ.....	viii
KISALTMALAR	ix
TABLO LİSTESİ.....	x
ŞEKİL LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1

BÖLÜM I

TOPLUMSAL CİNSİYET

1.1.Toplumsal Cinsiyet Kavramı	4
1.2.Toplumsal Cinsiyet Kuramları	8
1.3.Ataerkil Yapı	8
1.4.İşgücü Piyasasında Kadının Statüsü	9
1.5.Feminist Kuramlar ve İkinci Dalga Kadın Hareketi	13
1.5.1.Liberal Feminist Kuram	16
1.5.2.Radikal Feminist Kuram.....	16
1.5.3.Marksist Feminist Kuram	16
1.5.4.Sosyalist Feminist Kuram.....	17
1.6.Kültür Kavramı	18
1.7.Hofstede'nin Kültür Boyutları Açısından Türk Kültürü	18
1.7.1.Güç Mesafesi	19
1.7.2.Belirsizlikten Kaçınma	20
1.7.3.Bireycilik- Toplumculuk	20
1.7.4.Cinsiyet Algısı (Erillik- Dişillik)	21
1.8.Türk Kültüründe Toplumsal Cinsiyet	22

BÖLÜM II

CAM UÇURUM

2.1.Cam Uçurumun Tanımı.....	26
2.2.Cam Uçurumla İlgili Kavramlar	31
2.3.Cam Uçurumun Önemi	32
2.4.Cam Uçurumun Muhtemel Boyutları.....	36
2.4.1.Liderlik Yeteneği	36

2.4.2.Uygunluk	38
2.4.3.Güven	39
2.5.Cam Uçuruma Neden Olan Muhtemel Faktörler.....	40
2.5.1.Bireysel Faktörler.....	40
2.5.1.1.Kişilik	40
2.5.1.2.Cinsiyet	41
2.5.2.Örgütsel Faktörler	41
2.5.2.1.Örgütsel Performans.....	42
2.5.2.2.Grup Dinamikleri	42
2.5.2.3.Çelişik Duygulu Cinsiyetçilik.....	42

BÖLÜM III

LİTERATÜR TARAMASI

3.1.Literatürde Yapılan Çalışmalar.....	43
3.2.Türkiye ‘de Yapılan Çalışmalar.....	43
3.3.Dünya’da Yapılan Çalışmalar.....	45

BÖLÜM IV

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4.1. Araştırmanın Amacı	56
4.2. Araştırmanın Önemi.....	56
4.3. Araştırmanın Katkısı	57
4.4. Araştırmanın Kapsamı.....	57
4.5. Araştırmanın Sınırları.....	57
4.6. Araştırmanın Veri Toplama Aracı	57
4.7. Araştırmada Oluşturulan İki Senaryo.....	57
4.8. Veri Toplama Süreci ve Analizi	58
4.9. Araştırmadaki Örneklem Yöntemi	58
4.10. Araştırmada Kullanılan Testler.....	58
4.11. Araştırmanın Hipotezleri	59

BÖLÜM V

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

5.1. Araştırmanın Bulguları.....	60
5.1.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	60
5.1.1.1. Cinsiyet.....	60

5.1.1.2. Yaş.....	61
5.1.1.3. Pozisyon.....	62
5.1.1.4. Deneyim.....	63
5.1.2.Eklenen Sorular İçin Analizler	64
5.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik.....	65
5.3. Farklılık Testleri.....	68
5.3.1. Şirket Performansının Farklı Dönemlerine Göre Adayların Tercih durumu	68
5.3.1.1. Şirket Performansının Farklı Dönemlerine Göre Erkek Adayın Tercih durumu	68
5.3.1.2. Şirket Performansının Farklı Dönemlerine Göre Kadın Adayın Tercih durumu	69
5.3.2. Kötü performans dönemlerinde üst düzey pozisyonlara kadın yönetici adaylarının tercihleri “katılımcıların cinsiyeti”ne göre değişir mi?	71
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	73
KAYNAKÇA.....	75
EKLER.....	88
ÖZGEÇMİŞ.....	99

KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
TÜRKİYE’DE “CAM UÇURUM” OLGUSUNUN İNCELENMESİ: ÖZEL ŞİRKET
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA
YÜKSEK LİSANS TEZİ
MEHMET FATİH Vural
Doç. Dr. Sebahattin Yıldız
2017 – XI + 99

ÖZET

Araştırmanın temel amacı cam uçurum olgusunun Türkiye’deki özel sektör çalışanları üzerindeki etkilerini incelemektir. Normal koşullarda çekici olan üst düzey yöneticilik pozisyonu şirketin kriz döneminde ya da işlerin kötüye gittiği dönemlerde erkek yönetici adayları açısından cazibesini kaybetmektedir. Bu dönemlerde riskli hale gelen üst düzey yöneticilik pozisyonuna kadınların atanması durumuna cam uçurum adı verilmektedir. Araştırma Türkiye’deki farklı sektörlerden farklı pozisyon ve yaşlardaki çalışanlara anket yoluyla uygulanmıştır ($N=240$). Bu çalışmada, boşalan bir üst düzey yöneticilik görevi için bir erkek ve bir kadından oluşan iki adaydan her biriyle ilgili 9 sorudan oluşan yetenek, uygunluk ve güven boyutlarını içeren bir test katılımcılara sorulmuştur. Katılımcılardan her bir aday için şirketin olumlu ve olumsuz performans gösterdiği iki senaryoyla, sırasıyla erkek aday ve kadın aday için değerlendirme yapılması istenmiştir. Araştırmada; 1) Katılımcılar tercih yaparken, olumsuz performans koşullarıyla kıyaslandığında olumlu performans koşullar altında erkek yönetici adayları için daha fazla tercihte bulunurlar mı? 2) Katılımcılar, olumsuz koşullar altındaki kadın adayı olumlu koşullar altındaki kadın adaydan daha fazla tercih ederler mi? 3) Erkek katılımcılar kadın katılımcılara göre kadın yönetici adayını olumsuz performans döneminde daha fazla tercih ederler mi? Başka bir ifadeyle, onlar kadın adayları cam uçuruma sürükler mi? sorularına yanıt aranmıştır.

Analiz sonuçları: 1) Katılımcılar erkek yönetici adayını olumsuz performanstan ziyade olumlu performans döneminde daha fazla tercih etmiştir. 2) Katılımcılar kadın yönetici adayını da olumsuz performanstan ziyade olumlu performans döneminde

daha fazla tercih etmiştir. Dolayısıyla cam uçurum olgusu desteklenmemiştir. 3) Olumsuz performans döneminde kadın yönetici adaylarını kadın katılımcılar erkek katılımcılara göre daha fazla tercih etmiştir.

Bu çalışma özel şirket çalışanları üzerindeki cam uçurum algısını araştıran ilk Türkçe çalışma olma özelliğiyle literatüre katkı sağlamıştır.

ANAHTAR KELİMELEER: Toplumsal Cinsiyet, Cam Uçurum, Kariyer Engeli, Kadın Yönetici, Erkek Yönetici



Kafkas University
Institute of Social Science
Department of Business Administration
THE INVESTIGATION of ‘GLASS CLIFF’ PHENOMENON in TURKEY: A SURVEY on
PRIVATE COMPANY EMPLOYEES
Master’s Thesis
Mehmet Fatih Vural
Doç. Dr. Sebahattin Yıldız
2017- XI + 99

Abstract

The main purpose of the research is to examine of the glass cliffs phenomenon on private sector workers in Turkey. The senior managerial position, which is attractive to normal conditions, loses its attractiveness in terms of male executive candidates in times of crisis or in times of business deterioration. In this period, the risk of appointment of women in the senior management position is called the glass cliff. The survey was conducted through questionnaires to employees in different positions and ages from different sectors in Turkey ($N=240$). Participants were asked to evaluate male candidates and female candidates, respectively, in two scenarios where the company performed positively and negatively for each candidate.

In this research, 1) Do participants show a greater preference for male manager candidates in positive circumstances than under adverse circumstances? 2) Do participants have a greater preference for female manager candidates under adverse circumstances than under positive circumstances? 3) Do male participants have a greater preference for female manager candidates than the female participants? In other words, do they lead female candidates to the glass cliff? these questions have been searched answer.

The results of the analysis: 1) Participants preferred the male executive candidate more than negative performance in the positive performance period. 2) Participants also preferred women executive candidates more than negative performance during the positive performance period. Therefore, the glass cliff phenomenon is not supported. 3) During the negative performance period, female executives preferred female executives more than male participants.

This research aims to contribute to the literature by being the first Turkish study to investigate the glass cliff perception on private company employees.

KEYWORDS: Gender, Glass Cliff, Women Manager, Men Manager and Career Hindered.



ÖNSÖZ

Türkiye’de ‘Cam Uçurum’ Olgusunun İncelenmesi: Özel Şirket Çalışanları Üzerine Bir Araştırma isimli bu çalışma kadınların özel sektörde üst düzey yöneticilik görevlerine yükselmeleri önündeki bir engelin kalkmasına yardımcı olacağı inancıyla çalışılmaya değer bulunmuştur.

Bu çalışmanın hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen ve analizlerin yorumlanmasında büyük emeği geçen danışman hocam *Doç. Dr. Sebahattin Yıldız*’a; anket çalışmaları sırasında büyük destekler sağlayan *Tuğba Özat, Sıla Değirmencioğlu, Erol Bayrakçı, Özgür Korkut ve Belma Kandemir*’e; lisans eğitimim süresince yetişmemde büyük katkısı olan Kafkas Üniversitesi’ndeki bütün hocalarıma; çalışmalarım sırasında uygun fiziki ve mental ortamı sağlayan Ardahan Üniversitesi’ndeki tüm yöneticilerime ve çalışma arkadaşlarıma; desteklerini esirgemeyen bölüm başkanım *Yrd. Doç. Dr. Zafer Aykanat*’a ve anabilim dalı başkanım *Yrd. Doç. Dr. Tayfun Yıldız*’a teşekkürlerimi borç bilirim.

Çalışmalarımı tamamlamam konusunda moral ve motivasyonumu üst düzeyde tutmama yardımcı olan amcam *Yrd. Doç. Dr. Suat Vural*’a ve bütün aileme şükranlarımı sunarım.

....../....../2017

Mehmet Fatih Vural

KISALTMALAR

FTSE: Financial Times Stock Exchange (Mali Zamanlı Hisse Senedi Takası)

CEO: Chief Executive Officer (Genel Müdür)

US: The United States (Amerika Birleşik Devletleri)

EXPT: Experiment (Deney)

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

BME: Conservative Black And Minority Ethnic (Muhavazakar Siyahlar ve Etnik Azınlıklar)

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

SES: Senior Executive Officer (Yetkili Üye)

CV: Curriculum Vitae (Özgeçmiş)

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

VD: Ve Diğerleri

TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1: Kadın ve Erkeklerin Karakteristik Özellikleri	37
Tablo 5.1.1: Cinsiyete İlişkin Bulgular	60
Tablo 5.1.2: Yaşa ilişkin bulgular.....	61
Tablo 5.1.1: Pozisyona ilişkin bulgular.....	62
Tablo 5.1.2: Deneyime ilişkin bulgular.....	63
Tablo 5.1.3.: Soru 10 için alaniz.....	64
Tablo 5.1.4: Soru 11 için analiz.....	65
Tablo 5.2: Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri.....	66
Tablo 5.2.1: Olumlu Performans Döneminde Erkek Aday İçin KMO ve Bartlett Testi	66
Tablo 5.2.2: Olumsuz Performans Döneminde Erkek Aday İçin KMO ve Bartlett Testi	67
Tablo 5.2.3: Olumlu Performans Döneminde Kadın Aday İçin KMO ve Bartlett Testi	67
Tablo 5.2.4: Olumsuz Performans Döneminde Kadın Aday İçin KMO ve Bartlett Testi	68
Tablo 5.3.1: Şirket performansının farklı dönemlerine göre erkek adayın tercih edilmesi	68
Tablo 5.3.2: Şirket performansının farklı dönemlerine göre kadın adayın tercih edilmesi	70
Tablo 5.3.4: Olumsuz performans döneminde kadın adayın tercih edilebilirliği	71

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1: Türkiye’de Cinsiyete Göre Seçilmiş Meslek Oranları.....	12
Şekil 1.2: Hofstede kültür boyutlarının karşılaştırılması.....	19
Şekil 2.1: Cam Tavan (Şirket Olumlu Performans Dönemi).....	27
Şekil 2.2: Cam Uçurum (Şirket Olumsuz Performans Dönemi).....	30
Şekil 2.3: Cam tavan ve cam uçurumun karşılaştırılması.....	34
Şekil 2.4: Cinsiyet – Stres – Kimliksizleştirme modeli.....	35
Şekil 5.1.1: Cinsiyet dağılım grafiği	61
Şekil 5.1.2: Yaş Grafiği	62
Şekil 5.1.3: Pozisyona ilişkin grafik.....	63
Şekil 5.1.4: Deneyime ilişkin grafik.....	64
Şekil 5.3.1: Şirket performansının farklı dönemlerine göre erkek adayın tercih edilmesi	69
Şekil 5.3.2: Şirket performansının farklı dönemlerine göre erkek adayın tercih edilmesi	70
Şekil 5.3.4: Olumsuz performans döneminde kadın adayın tercih edilebilirliği	72

GİRİŞ

İnsanların dünya üzerinde var oldukları ilk dönemlerden günümüze kadar kendilerine ve çevrelerine bir takım roller yüklemişlerdir. Çeşitlilik gösteren bu rollerden bir tanesi de cinsiyet rolleridir. Çağlar boyunca toplumda kadının ve erkeğin üstlendiği görevler belli sebeplerden dolayı farklılık göstermiştir. Eski çağlarda erkekler daha çok kas gücüne dayanan işleri yaparken kadınlar daha hafif işlerle meşgul olmuşlardır. Bu durum kadının evde olması gerektiği fikrinin başlangıç noktası sayılabilir. Beauvoir (1993)'e göre toplumsal cinsiyet kendiliğinden oluşan bir durum değil toplum tarafından “inşa edilmiş” bir düzendir. Beauvoir kişinin kadın olarak doğmadığını sonradan kadın olduğunu söyler. Yüzyıllar içinde kadının evde çalışan bir varlık olarak görülme fikri giderek yerini sağlamlaştırmıştır. Toplum tarafından kadına biçilen rol ev işleri yapmak, çocuk büyütmek, varsa aile içindeki yaşlılara bakmak gibi görevleri içermektedir. Kadının görev olarak algıladığı ve saygı dışında hiçbir karşılık beklemediği bu görevler neticesinde ekonomik bir kazanç da elde etmediği için para kazanan erkeğe kıyasla toplum nezdinde değersiz algılanmaktadır.

Sanayileşmenin kaçınılmaz olduğu dünyada kimi bölgelerdeki iş gücü sorunları kimi bölgelerde kadınların iş hayatına girerek daha iyi koşullarda yaşamak istemesi kadınların iş hayatında boy göstermelerine sebep olmuştur. Çalışma hayatına girmek isteyen kadınlar yüzyıllar boyunca içinde yaşadıkları kültürün onlara biçtiği rolle de savaşmak zorunda kalmışlardır. Çocuklarına bakmak zorunda olmaları, iş dünyasında genellikle erkeklerin tercih ediliyor olması ve eğitimsiz olmaları kadınların daha düşük ücretlerle çalışmasına sebep olmuştur.

Bu engellerle mücadele edip iş dünyasında kendini kabullendiren kadınlar daha sonra kariyer basamaklarını tırmanma konusunda da cinsiyetçi engellere takılmaktadırlar. Bu engellerin en önemlilerinden biri olan cam tavan engeli üst düzey yöneticilik pozisyonu için çaba gösteren, emek harcayan, özveride bulunan kadın yönetici adaylarının karşılaştıkları görünmez engelleri ifade eder (Örücü vd., 2007: 118). Bu engel kurum içerisinde herhangi bir yasal sınır olmamasına rağmen üst düzey pozisyonlara erkeklerin kadınlardan daha çok geldiği bir durum yaratmaktadır. Bu cam tavanı kırarak üst düzey yöneticiliğe yükselen kadın yöneticiler ise farklı bir

engelle karşı karşıyadırlar. Cam tavan engelini aşan kadınların maruz kaldıkları bir diğer engel cam uçurum engelidir. Tıpkı cam tavan gibi görünmez bir durumu ifade eden cam uçurum kadınların atandıktan sonra dibe sürüklenecekleri görünmez bir riskli pozisyonudur. Bu engel şirketlerin kriz dönemlerinde riskli liderlik pozisyonlarına kadınların getirilmesini ifade etmektedir (Yıldız vd., 2016a: 511). Şirketlerin mali açıdan sorunlar yaşadığı ve şirketin belli bir dönem zarar edeceği ön görüldüğü durumlarda erkekler tarafından boşaltılan üst düzey yöneticilik pozisyonuna kadınların atanması durumudur. Bu durumda zaten kötüye giden ve kötü sonuçların beklendiği dönemde kadınların üst düzey pozisyonda olması bu kötü durumun kadınlar tarafından var olduğu izlenimi yaratmaktadır. Sonuç itibariyle kadından yönetici olmaz fikri toplumda destek bulmaktadır.

İlk kez 2005 yılında Ryan ve Haslam tarafından ortaya atılan cam uçurum kavramı üzerinde durulması gereken bir konudur. Ülkemizde öğrenciler düzeyinde incelenmesine rağmen özel şirket çalışanlarına uygulanan konuyla ilgili Türkçe bir çalışma bulunmadığı için bu konu yazında bir boşluğu dolduracaktır.

Bu çalışmanın temel problemi bir kariyer tuzağı olarak görülen cam uçurumun Türkiye de var olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu sayede kadınların cam uçurumun varlığından haberdar olarak böyle bir kariyer engeline takılmalarının engellenmesi hedeflenmektedir.

Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde toplumsal cinsiyet kavramı üzerinde durularak cam uçurumun kaynaklandığı temel meselelerden bahsedilmiştir. Bu bölümde toplumsal cinsiyet kavramı, toplumsal cinsiyet kuramları, ataerkil yapı, işgücü piyasasında kadının statüsü, feminist kuramlar ve ikinci dalga kadın hareketi, Hofstede'nin kültür boyutları açısından Türk Kültürü, Türk Kültüründe toplumsal cinsiyet başlıkları yer almaktadır.

İkinci bölümde cam uçurum kavramı irdelenmiştir. Bu bölümde cam uçurum kavramının tanımı, şirketlerde cinsiyet ayrımcılığıyla ilgili kavramlar, cam uçurumun önemi, cam uçurumun muhtemel boyutları, cam uçuruma neden olan muhtemel faktörler konuları üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde Türkiye’de ve Dünya’da cam uçurumla ilgili yapılan çalışmalar incelenmiş ve raporlanmıştır.

Dördüncü bölümde araştırmanın tasarımı, amacı, önemi, katkısı, kapsamı, sınırları, yöntemi, veri toplama aracı, araştırmada oluşturulan iki senaryo, örnekleme yöntemi, araştırmada kullanılan testler ve hipotezlere ait alt başlıklar yer almaktadır.

Beşinci ve son bölümde ise araştırmanın bulguları, demografik özelliklere ilişkin bulgular, araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği, ortalamalar, farklılık testleri ve T-testi analizi yapılmıştır. Ardından sonuç, tartışma ve önerilere yer verilmiştir.



BÖLÜM I

TOPLUMSAL CİNSİYET

1.1.Toplumsal Cinsiyet Kavramı

Kadın ve erkeğin toplumda varoluşu o toplumdaki bireylerin yaşam şeklini biçimlendirir. Bebeğin içinde doğduğu toplum onu kadın veya erkek rolüne uygun gördüğü davranış kalıpları içinde şekillendirir. Çocukların giyim tarzlarından, beslenmelerine, oyuncaklarına, kitaplarına, çizgi filmlere varana kadar her şey toplum tarafından iki cinse uygun olduğu varsayılan imgelerle tasarlanmıştır. Bu şekilde toplum kadın ve erkek kimliklerini kurgulamaktadır (Gümüšoğlu, 2008: 40). Dolayısıyla bir toplumda kadınların ve erkeklerin toplumsal yaşama iştirak biçimi, oranı, temsili ve görünürlüğü, büyük oranda kadının yaşadığı toplumdaki cinsiyet algısından etkilenir (Öngen ve Aytaç, 2013:2).

Cinsiyet kavramı, dünya üzerindeki bütün insanları sayı bakımından eşit iki gruba ayırır (Turan vd., 2010: 167). Ann Okley'e göre cinsiyet kavramı biyolojik olarak erkek- kadın ayrımını ifade ediyorken, sosyoloji biliminin temel konularından biri olan toplumsal cinsiyet kavramı erkek- kadın ayrımıyla aynı doğrultuda ve toplumsal açıdan eşitsizliğe gönderme yapmaktadır (Aktaran: Marshall, 1998: 98). Başka bir deyişle cinsiyeti doğa belirlerken, toplumsal cinsiyeti kültür belirlemektedir ve bu durum cinsel tutum ve eğilimlerle birlikte çok erken yaşta oluşmaktadır (Üner 2008:6). Toplumsal cinsiyet araştırmacıları cinsiyet ve toplumsal cinsiyet ayrımını ortaya koyabilmek için, bilinen biyolojik farklılıkların dışında toplumun kendi yarattığı farklılıklara dikkat çekmişlerdir. Bu farklılıklar kadın ve erkeğe ait rollerin zamanla yerleşip kökleşmiş ve kadın ile erkek arasındaki güç ilişkisinde kadının aleyhine olan bir kurgu olduğu göz önüne serilmiştir (Gürhan, 2010: 366). Toplumsal cinsiyet biyolojik cinsiyetten farklı olarak toplumların kadın ve erkeği sosyal ve kültürel açıdan ayırt etme biçimini onlara yüklediği toplumsal rollerle ifade edilmesi biçimidir (Ecevit, 2011:4). Biyolojik cinsiyeti ile doğan birey toplumsal cinsiyetini içinde yaşadığı toplum ve o toplumun kültürü ile şekillendirmektedir. Cinsiyet üzerinde kültürel faktörler biyolojik faktörlerden daha büyük rol oynar. Margaret Mead aynı ırka mensup üç Yeni Gine kabilesi üzerinde incelemelerde bulunmuştur.

Birinci kabilede hem erkekler hem de kadınlar nazik, tabi ve işbirlikçi olma eğilimindedirler. İkinci kabilede her ikisi de saldırgan, yarışmacı ve düşmanca tutumlar sergilemektedir. Üçüncü kabilede ise kadın agresif, genellikle bizim maskülen olarak algıladığımız erkeksi işleri yapar, erkek ise bizim feminen olarak algıladığımız şekilde kadınsı bir şekilde hareket eder, sanatla meşgul olur, danslar yapar, kolay heyecanlanır ve gerilir. Burada açıkça ortadadır ki kadın ve erkeğin hareket ediş şekli doğuştan gelen cinsel farklılıklardan ziyade uzun vadeli geleneklerin bir neticesidir. Yaratılıştan değil uzun zaman içinde toplum katkısıyla oluşmuş davranış şekilleridir (Aktaran: Ünal, 1969: 49). Toplum kadınlık ve erkeklik kavramlarının yerine getirilmesi için bireye mesajlar iletmektedir. Bireyler yaşadıkları, içinde bulundukları topluma karşı sorumluluklarını yerine getirebilmek için bu mesajlarda verilen simgeleri kullanarak toplumsal cinsiyetin gereklerini yerine getirmektedir (Lloyd, 1996:9).

- Toplumsal cinsiyet ile biyolojik cinsiyet arasındaki temel farklılıklar aşağıdaki gibidir (Bhasin, 2003: 9):
- Cinsiyet doğal ve biyolojik iken toplumsal cinsiyet insan ürünüdür.
- Biyolojik cinsiyet, cinsel organlardaki görünür farklılıklara ve buna bağlı olarak üreme işlevindeki farklılıklara işaret ederken toplumsal cinsiyet, sosyokültürel, eril ve dişil niteliklere, davranış modellerine, rollere, sorumluluklara vs. işaret eder.
- Biyolojik cinsiyetin yöreye, kişiye, bölgeye, kültüre göre değişmeyen bir tanımı varken toplumsal cinsiyet değişkendir. Zamana, kültüre, hatta aileye göre bile değişir.
- Biyolojik cinsiyet değiştirilemezken toplumsal cinsiyet değiştirilebilir. Toplumsal cinsiyet kavramının içinde barındırdığı bir kavram da toplumsal cinsiyet rolleridir. Kadınlarla ve erkeklerle ilişkili olduğu kabul edilen toplumsal cinsiyet rolleri kültürel olarak kadın ve erkeğe uygun görülen karakteristik ve davranışsal özellikleri içermektedir (Vefikuluçay Yılmaz vd., 2009: 777). Schmitt'e (2003) göre, kadın ve erkeklerin sahip oldukları psikolojik eğilimler ve cinsiyet rolleri doğuştan gelen ve farklılaşmış cinsiyetlerine özgü bir durum değildir. İnsanlar doğumlarından itibaren yetiştirilirken toplumun beklentileri çerçevesinde, kız ya da erkek çocuk

olmayı öğrenerek büyürler. Bu yüzden toplumsal cinsiyet hem zaman içerisinde hem de kültürden kültüre farklılık gösterebilmektedir (Turan ve ark., 2010: 168). Bütün bu açıklamalar ardından “Toplumsal cinsiyet, kadın ve erkek olarak, toplumun istekleri çerçevesinde şekillenen rollerin ifade edilmesidir” denebilir (Özdemir, 2010: 102).

Kişiler kendilerinin ve diğer toplum üyelerinin toplumsal cinsiyet rolleriyle ilgili imalarına kulak verip dikkate aldıkları andan itibaren kendilerini düzenleyen bir süreç içine girerler. Sosyal ilişkilerdeki bu sorumluluk hissi bireyler için toplumsal cinsiyet rollerinin önemli olduğunu ve sürdürülmesi gerektiğini de ortaya çıkarmaktadır. Bu durum da toplumsal cinsiyet rollerinin onaylanması için davranışları öğrenmeyi gerektirmektedir (West ve Zimmerman, 1987: 126).

Toplumsal cinsiyet rollerinin çalışma yaşamına ilişkin yansımaları incelendiğinde; kadınlara statüsü ve ücreti daha düşük olan işler uygun görüldüğü ve çalışabilmeleri için eşlerinin onayının gerektiği gibi roller uygun görülmektedir. Toplumsal yaşamda kadınların akşamları tek başlarına sokağa çıkmamaları ve kadınların yalnız yaşamamaları gibi yargılar bulunmaktadır. Aile yaşamı içerisinde ise kadınlar eşlerinden şiddet gördüklerinde bu durumu gizlemeleri, ev içinde temizlik, çocuk bakımı gibi işlerle ilgilenmeleri beklenmektedir. Evlilik hayatında ise kadına evlenmeden cinsel ilişkide bulunmaması, erkek çocuk doğurarak statüsünü yükseltmesi gibi roller yüklenmiştir. Bir kadın anne olamadığı zaman toplumsal cinsiyet rolünü yerine getirememiş sayılmaktadır. Anneliğin yanı sıra kadınların yürütmesi beklenen ev işleri ve idaresi de onların iş hayatına katılmalarını engellemektedir. Bu roller erkekler açısından ise toplum tarafından kadınlara ilişkin belirlenen rollerin tam tersi erkeklerle yüklenmektedir (Vefikuluçay Yılmaz vd., 2009: 777; Bem, 1981: 88). Erkekler için toplumsal cinsiyet rolünün farklılığı, “ekmek parası kazanmak” adına daha fazla risk almalarına ve mesleğe bağlı nedenlerden dolayı kadınlara oranla daha fazla ölüm vakalarına rastlanmaktadır. Öte yandan erkeklerin din ve kültürel diğer kısıtlamalar konusunda daha az baskı altında olmaları sebebiyle zararlı madde kaynaklarına ulaşma olanakları daha fazladır ve bundan dolayı erkeklerde tehlikeli madde kullanım oranı daha yüksektir. Bu alışkanlıklar hızlı bir şekilde erkeksi alışkanlıklar olarak kabul görmüş ve akranları

nazarında gerçek bir erkek olarak kabul edilmek isteyen kişiler tarafından sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır (Akın ve Demirel, 2003: 74). Anlaşıldığı gibi toplumsal cinsiyet rollerinin her iki cinsiyet için de olumsuz tarafları söz konusudur. Toplum tarafından bir erkek için uygun görülmüş roller erkeksi, kadın için uygun görülmüş roller kadınsı olarak ifade edilmektedir. Bu rollerin cinsiyetten bağımsız olarak ifade edildiği gibi bireylerin bulundukları ortama göre de değişiklik gösterdikleri gözlenebilmektedir (Dökmen, 2004: 18). Yani cinsiyet rollerinin belirlenmesinde bireyin içinde bulunduğu toplumsal yapı son derece önem arz etmektedir.

20. yüzyıl başından itibaren kadınların yaptıkları işler üretim faaliyeti içeren etkinliklerden git gide daha da uzaklaşmıştır. Toplumda kadına biçilen roller ve bu rollerle şekillenen aile ve sosyal ortam kadının geleneksel görevini çocuk ve yaşlıların bakımı ile ev içi işlerle sınırlandırmıştır. Kadınların çalışma alanları, toplumsal cinsiyet temelli kamusal alanlarla erkeklerin çalışma alanlarından ayrılmıştır. Bu geleneksel roller erkekleri ise ailenin geçimini sağlamakla görevli kılmıştır. Bu cinsiyete dayalı iş bölümü kadının işgücüne katılımının önündeki engeldir. (Mackenzie, 2002: 3-4; Önder, 2013: 50).

Toplumsal yaşamın pek çok alanında kadına ve erkeğe yüklenen toplumsal cinsiyet rolleri kadınlar aleyhine bir ayrımcılık meydana getirerek toplumda kadınların ön planda olmamalarına ve erkeğe kadından daha fazla değer veren bir eşitsizliğe sebep olmaktadır. Bahsedilen bu eşitsizlik durumu özellikle fırsat eşitliği, kararlara katılım, seçme özgürlüğü, eşit işe eşit ücret, eğitim ve meslek seçiminde daha çok görülmektedir. Tüm bu eşitsizlikler birleşerek sonuçta kadınlar ve erkekler arasındaki sosyal statü ve toplumsal fırsat eşitliğini ortadan kaldırmaktadır (Zeyneloğlu ve Kısa, 2012: 8).

Günümüzde toplumsal cinsiyet kavramı, “toplumsal cinsiyet eşitliği” adıyla ülkelerin gelecek hedefleri olan kalkınma ve demokratikleşme hedefleri arasında yer almaktadır. Ülkeler toplumsal cinsiyet eşitsizliğini ortadan kaldırmak için devletin kurumlarında, planlarında ve projelerinde bu konuya yer vermektedirler. Yapılan çalışmalar gelişmiş ülkelerde cinsiyet ayrımcılığının azaldığını, gelişmekte olan ülkelerde halen yüksek olduğunu göstermektedir (Parlaktuna, 2010:1226).

1.2.Toplumsal Cinsiyet Kuramları

Toplumsal cinsiyet kavramıyla ve bu kavramın cinsiyetler arasındaki farkların nedenlerini ortaya koymasıyla ilgili pek çok kuram vardır. Bu kuramlardan bazıları Freud'un görüşlerini yansıtan "Psikanalitik kuram", başka insanların davranışlarının öğrenilmesiyle cinsiyet farklılıklarının şekillendiğini öne süren "sosyal öğrenme kuramı", bu kuramın aksine kişinin cinsiyet kimliğini başkalarına değil kendi isteğine göre geliştiğini belirten "bilişsel gelişim kuramı", kadınlık ve erkeklik rollerinin kültür temelli olduğunu benimseyen "toplumsal cinsiyet" şema kuramı (Dökmen, 2004: 31) olduğu söylenebilir.

Toplumsal cinsiyet yaklaşımlarında kadınlığın ve erkekliğin kültürel olarak inşa edilen ve öğrenilen kalıplar olduğu iddia edilir. Bu kalıplar kadın ve erkeği sadece birbirlerinden farklılaştırmakla kalmamakta aynı zamanda toplum içinde nerede ve nasıl durulacağını dolayısıyla gücün ve kaynağın paylaşım oranlarını da belirlemektedir (Ökten, 2009:303).

1.3.Ataerkil Yapı

İnsanlık tarihi boyunca erkeklerin kadınlar üzerinde hâkimiyet sahibi olmak için kullandıkları ideoloji ve sosyal yapılara ataerkillik denir ve feministler tarafından sıklıkla kullanılır. Bu kavram erkek baskın aileyi ifade eder ve "baba"nın kuralları anlamına gelir (Buz, 2009: 55). Erkeğin sadece fizyolojik özellikleriyle değil "baba" olarak yüceltilmesidir. Delaney'e göre sadece kadınlar ile erkekler arasındaki ilişki ile sınırlandırılmayacak olan bu durum evrenin temel çalışma prensibine işaret etmektedir (Delaney, 2001: 55). Geçmişte aile içinde erkeğin sözünün geçmesi olarak algılanan ataerkillik kavramı günümüzde erkeklerin kadınlar üzerindeki baskısını ve bu baskı sonucunda kadınların çeşitli yollarla daha alt konumlarda tutulmasını sağlayan bir sistem olarak algılanmaktadır (Buz, 2009: 55).

Sosyal ve kültürel hayatın her parçasında yer edinmiş olan ataerkillik çok gelişmiş bir erkek egemenliğidir. Feminist literatürde çok tartışmalı olan bu kavram evrensel bir erkek üstünlüğüne ve kadınların toplumdaki ikincilliklerine gönderme yapmaktadır. Hangi devirde olursa olsun, erkeklerin kadınlar üzerinde bir üstünlüğünün olduğunu, bu yapının süreklilik arz ettiğini ve diğer sistemlerden

bağımsız bir yapıya sahip olduğunu anlatır. Ataerkillik, erkeklerin kadınlara hakim olduğu ve bütün toplumsal kurumların erkeklerin egemenliğinde olduğu evrensel bir sistemdir (Ecevit, 2011:14).

Ataerkillik, maddi temellere dayanan ve erkeklerin kadınlar üzerinde karar verici statüde olmalarını sağlayan, erkekler arası dayanışmayı içeren toplumsal ilişkiler dizisi olarak tanımlanmaktadır. Erkeklerin kadınları baskı altında tuttuğu bu sistemde erkekler hem ev içinde hem de ücretli işlerde kadınların üretkenliğini denetim altında tutar. Bu sistem erkeğe üstünlük tanıdığı için kadınların evde ve çalışma yaşamında ikincil konumda olmalarına sebep olmaktadır (Özçatal, 2011: 25). Çünkü ataerkil sistem toplum içinde gelişen sosyal ilişkilerde erkeğe üstünlük tanıyarak onu daha güçlü kılar (Ayhan, 2016: 14).

Yanlış yorumlanmış bir “erkeklik” kavramı bireyleri gruplaşmaya yönlterek sosyal bölünmelere sebep olmaktadır. Özellikle sosyo-kültürel açıdan az gelişmiş ülkelerde bireylerin yardım elini genellikle “kendilerinden” saydıkları kişilere uzatmaları, “kendilerinden” olmadığına inandıkları kişileri ise itmeleri toplumsal yapının bütünlüğünün bozulmasına sebep olmaktadır (Külebi, 1982: 175).

1.4.İşgücü Piyasasında Kadının Statüsü

Bir toplumun uygarlık düzeyi o toplumun kadına verdiği değerle ölçülür. Bu değer in yeterince anlaşılamadığı dönemlerde toplumlar gelişememişlerdir. Toplumların gelişme kaydettiğini düşündüğümüz 21. yüzyılda herkesin daha sağlıklı ve uzun yaşamasının yanında hayat kalitelerinin de yükselmesi beklenmektedir. Günümüzde kadınlar erkeklerden daha uzun fakat yaşam kaliteleri düşük bir ömür geçirmektedirler. Kadınların yaşam kalitelerinin düşük olması onların toplumdaki statüleriyle doğrudan ilgilidir (Tutar ve Yetişen, 2009: 118).

Küresel ekonominin merkezinde yer alan kadınların iş gücüne katılımı gitgide artmaktadır. Düşük ücretli üretim ve hizmet sektöründe kadın çalışan sayısı ve iyi eğitilmiş profesyonel kadın işçilerin sayısı da tüm dünyada artmaktadır. Yine de her sektörün her kademesinde kadınlar en düşük hiyerarşik pozisyonda çalışmaktadır. Toplumsal cinsiyet ayrımı olan işlerde ise erkeklere kıyasla daha düşük ücret ve iş güvenliğiyle çalışma eğilimindedirler (Misra ve King, 2013: 689). Geleneksel olarak

kadınlara ev kadınlığı ve annelik pozisyonları yüklenmiştir. Kendilerini evlerine ve ailelerine adanmış şefkat yüklü varlıklardır. Bu görüntüleri onlar ev dışında çalıştıklarında dahi görülmektedir. Genel olarak resepsiyonist, sekreter, hemşire, öğretmen, sosyal hizmet sorumlusu, tezgahtar, temizlikçi gibi pozisyonlar ile başkalarının bakımını üstlenirler (Browne, 2015: 443).

Güvensizlik, tecrübe eksikliği ve başarısızlık beklentisi gibi basmakalıp yargılar iş yaşamında kadınların önündeki en büyük kariyer engellerinden biridir. ABD’de yaklaşık 300 kadınla yapılan bir araştırmada bu tür basmakalıp yargıların kadınların önündeki en büyük kariyer engeli olduğu bulunmuştur. Çoğu olumsuz olan bu yargılar kadınların üst düzey yöneticilik görevini başaramayacakları yönündedir. Kadınlar; kişilik, kararlılık, azim, risk alma, rekabet, hırs, liderlik yeteneği gibi özellikler açısından yetersiz olarak değerlendirilmektedirler (Soysal, 2010: 101).

Kadının ev dışı üretime katılmasını erkeğin de özel alandaki iş bölümüne katılması görüşünü ön plana çıkaran toplumsal cinsiyet ve kalkınma görüşü ile amaçlanan, kadının sadece ekonomiye katılımı değil yaşadığı sosyal eşitsizlikleri de ortadan kaldırmaya yönelik farkındalık oluşturulmasıdır (Ayhan, 2016: 22). Yaratılıştan itibaren kadınlar üretimin her aşamasında erkeklerle birlikte varlık göstermiş, katkı sağlamışlardır. Buna rağmen hiçbir zaman kalkınmanın olanaklarından yeteri derecede pay alamamakla birlikte dünyada yoksulluktan en fazla etkilenen kesim durumundadırlar (Gökkaya ve Kocacık, 2005: 196).

Türk kadınının iş gücüne katılımı bazı dönemlerde yüksek oranlara ulaşmıştır. 1913-1915 Osmanlı sanayi istatistiklerinde görülmektedir ki İstanbul ve İzmir gibi büyük Anadolu kentlerinde, 1913’de imalat sektöründe kadınların oranı % 32 ve 1915 yılında % 29 oranındadır. Bu oranlar özellikle ipek ve pamuk dokumacılığında % 90 seviyesine, tütün sektöründe % 50 seviyesine çıkmaktadır. Her yerde olduğu gibi Osmanlı sanayisinde de kadınların çalıştırılmasındaki en büyük etmen, kadınların ve kız çocuklarının erkeklere oranla daha düşük ücret almalarıdır. Öte yandan, kadınların dokumacılık gibi belirli iş kollarında daha çok görülüyor olmaları işlerin cinsiyete dayalı ayrıma dayandığını göstermektedir (Önder,2013: 38).

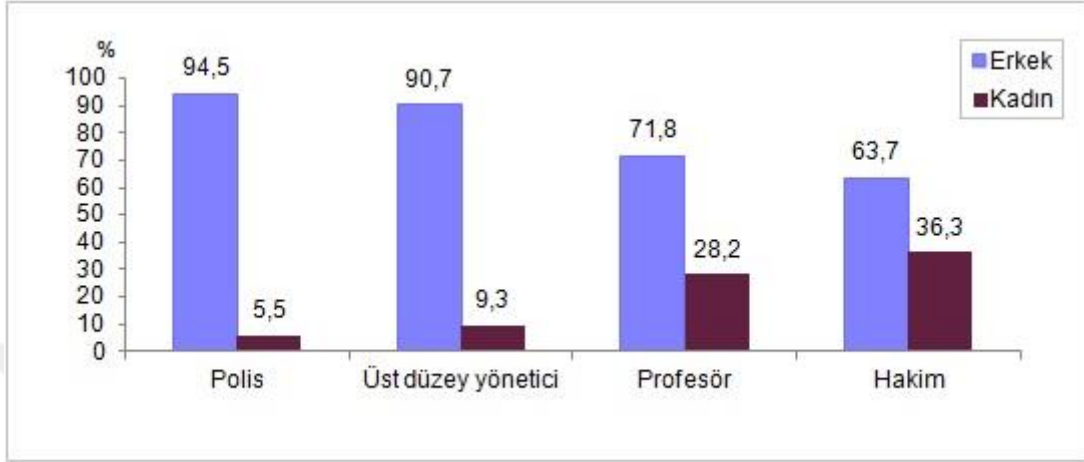
1927 sanayi sayımı Cumhuriyet Döneminde kadın işçilere yönelik ilk önemli sayısal veriyi oluşturmaktadır. Daha önceki çalışmalardan farklı olarak bu sayımda dört ve daha fazla işçi çalıştıran bütün sanayi kuruluşları dikkate alınmıştır. Bu sayım sonuçlarına göre çalışan kadın oranı %25,5'dir. Bu sonuç, cumhuriyetin ilk yıllarında sanayi kuruluşlarında çalışan her dört işçiden birinin kadın olduğunu göstermektedir. Böyle bir sonucun oluşmasında, geleneksel olarak kadınların yer aldığı alanlarda istihdam faaliyetinin yoğunlaşması, savaşımlardan dolayı erkek nüfusunda dolayısıyla erkek iş gücündeki azalma ve eşlerini savaşta kaybeden kadınların çalışma hayatına girmek zorunda kalmaları gösterilebilir (Makal, 2010:21-23).

Ülkemizde kadınların işgücüne katılım oranı 1988 yılında %34,8 iken 2004 yılına kadar negatif yönlü bir eğilim içinde seyretmiş ve 2004 yılında %23,3 olduğu tespit edilmiştir. Bahsedilen süreç boyunca bu düşüşün altında yatan sosyal, ekonomik, hukuki pek çok neden bulunmaktadır. Bu durumun nedeni büyük oranda köyden kente göçün çoğaldığı dönemlerde köyde yaşayan kadın nüfusun ücretsiz aile işçisi olarak kırsal hayattaki faaliyetleriyle iş gücüne dâhil ediliyorken, kente göç etmeleriyle ev hanımı statüsünde değerlendirilmeleri olmuştur. Kırılma noktası olarak belirtilen 2004 yılından sonra 2007 yılına kadar kadın işgücünde 0,03 oranında yükselme gösterilebilmiştir ve sadece %23,6'ya yükselebilmıştır. 2007-2012 yılları arasında yapılan mevzuat çalışmaları sayesinde 2012 yılında %29,5'lik bir oran hesaplanmıştır. Bu yükselmede 18 yaş üstü kadın çalışanları kapsayan sosyal güvenlik prim teşvikleri ve kadınların iş hayatında yer almalarının önemini vurgulayan farkındalık yaratan çalışmalar etkili olmuştur (Önder, 2013: 58).

Türkiye'de ekonomik özgürlüğü olan ve kendi hayatlarını kontrol edebilen kadınların oranı düşüktür. Buna karşın toplumda anne ve eş olarak algılanan kadınların sayısı da oldukça yüksektir. Bu durum, kadınların cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılığa maruz kalmasına ve birçok toplumsal sorunla karşılaşmasına sebep olmaktadır. Bu sorunlarla karşılaşan kadınların özellikle kentsel kesimde fazla olduğu görülmektedir (Parlaktuna, 2010:1229).

“Türkiye’de 2013 yılında kamusal alanda üst düzey kadın yönetici oranı %9,3 oldu. Kadın hâkim oranı ise %36,3 oldu. Akademik personel içerisinde kadın profesörlerin oranı 2012-2013 öğretim yılı için %28,1 oldu. Kadın polis oranı yıllara göre bir

değişiklik göstermeyerek 2013 yılında da %5,5 oldu” (<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=16056>).



Şekil 1.1: Türkiye’de Cinsiyete Göre Seçilmiş Meslek Oranları

Kaynak: (<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=16056>).

İş dünyasında meslekler, kadın meslekleri ve erkek meslekleri olarak ayrılmaktadır ve gençler cinsiyetine göre farklı türdeki işlere yönelmektedir. Kadınlar iş hayatına yönelirken kuracakları aile yaşamıyla birlikte yürütebilecekleri işler seçmeye çalışırlar ve devamında zorlu olmayan kariyer yolları tercih etmektedirler (Browne, 2015:443). Türkiye’de kadınların iş gücüne katılım oranları erkeklerin neredeyse yarısı kadardır. Kadın işgücüne duyulan talebin düşük olması kadınların işgücüne katılmasını engelleyen en büyük etmendir. Bu katılım oranları kadınların ekonomik konumunun ve gücünün zayıf olduğunu göstermektedir (Tutar ve Yetişen, 2009: 126). Son yıllarda kanunlarda yapılan değişiklikler ile kadınların iş gücüne katılım oranlarının yükselmesi hedeflenmiştir ama kadının iş gücüne katılımını sağlayacak gerekli mekanizmaların oluşamaması nedeniyle kadınların çalışma hayatına katılım sorunu devam etmektedir. Otuz OECD ülkesi arasında kadınların işgücüne katılım oranı en düşük ülkenin Türkiye olduğu görülmektedir. Dünya Ekonomik Forumu Küresel Cinsiyet Eşitsizliği 2011 yılı raporuna göre, Türkiye 135 ülke arasında kadın ve erkeklerin ekonomiye katılımı ve fırsat eşitliği konusunda 132. sırada yer almıştır (Zeyneloğlu ve Kısa, 2012: 11). Türkiye bu sıralamada 2014 yılında 125. sıraya

yükselirken 2016 yılında 140 ülke arasında yapılan sıralamada tekrar 130. sıraya gerilemiştir (<http://d.w.com/tr/türkiyenin-cinsiyet-eşitliği-karnesi/a-36162442>).

İşverenler, kadın işçilerin “ev geçindirme” konusunu üstlenmedikleri gerekçesiyle onları genel olarak düşük ücretlerle, pek çok zaman geçimlik ücretin altında kalan ücretlerle çalışmak zorunda bırakmışlardır. Yanı sıra pek çok kadın kötü çalışma koşulları ve çok az yükselme imkanıyla karşı karşıyadır (Misra ve King, 2013:689).

1.5.Feminist Kuramlar ve İkinci Dalga Kadın Hareketi

Latince kadın anlamına gelen “femine” sözcüğünden türetilmiş olan feminizm kavramı, kadınların yalnızca kadın oldukları için yüz yüze kaldıkları sorunları inceleyen bilim alanıdır (Tür ve Aydın Koyuncu, 2010:5). Kadın hareketi ilk olarak 1960 yıllarında ortaya çıkmıştır ve kadınlar erkeklerle pek çok konuda eşit olmak için çaba göstermişlerdir. Dünya üzerinde pek çok ülkede canlanarak, erkeğin toplumdaki hakimiyeti demek olan ataerkilliği sonlandırmak amacıyla farklı kadın grupları tarafından oluşturulan bir harekettir (Browne, 2015: 445). Dünya’da feminizm ataerkil toplumlarca kadının dışlanışını, aşağılanışını, ezilişini, sömürülüşünü ve kendine yabancılaştırılmasını inceleyen, gözler önüne seren, değişim ve dönüşüm isteyen ya da en azından bütün bunların farkında olan bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Atan, 2015: 3). Bazı yazarlar aileyi, kadın ve erkeğin birbirini tamamlayarak oluşturdukları toplumsal bir yapı olarak görmektedir. Feministler bu yaklaşıma karşı çıkarak ailenin her zaman uyumlu bir düzen sağlayamadığını ve ataerkillik sayesinde erkeklerin kadınlara egemen, kadınların ise erkeklere tabi olduğunu savunmuşlardır (Ecevit, 2011: 7).

Kadınların erkek egemen toplumsal cinsiyet rollerine karşı çıkarak eşitlik talebinde bulunmaları sonucu feminizm kavramı ortaya çıkmıştır. Bu hareket bir teori olmasının yanında kadınlara hak eşitliği ve karar verme özgürlüğü tanıyan politik de bir harekettir. Merkez noktası cinsiyet ayrımcılığı olan feminist hareket, cinsiyet temelli baskının ve toplumsal cinsiyet tutumlarının aynı değerde olması için toplumun değişimini amaçlayan bir harekettir (Ayhan, 2016: 16). Bu hareket toplumsal cinsiyetin neredeyse bütün toplumlarda bir baskı aracı olduğunu savunmaktadır. Evrensel olarak aynı baskı mekanizmasının etkisinde kalan kadınlar,

feminist hareketle sınıf, etnik köken, kültür ya da din farklılıkları gözetmeksizin tüm kadınları birleştiren bir bağ kurmuşlardır. Kadınların emeği, yeniden üretimi ve yaşamları erkek egemen iktidarlar tarafından sömürülmekteydi. Bu bakış açısıyla bir evrensel kız kardeşlik fikri ortaya atıldı ama egemen sistem içinde sürdürülmesi mümkün olmadı (Tekin, 2003, 3). Bu kız kardeşlik fikri temel olarak kadınların kendi aralarında bir dayanışma sağlayarak erkek egemen dünyaya başkaldırmayı amaçlamaktaydı (Taş, 2016: 167).

Kadın hareketleri geleneksel vatandaşlık hakları modeliyle rekabet eden en özel toplumsal hareketlerden birisidir (Nash, 2016: 151). İkinci dalga feminist hareket ile toplumsal cinsiyet tartışmalarının başlangıcı aynı tarihe rastlamaktadır. Feminist harekete öncülük etmiş yazarlar ve onların fikirleri, kadınların toplumda neden geri planda kaldıklarını ve kadınlarla erkekler arasındaki farklılıkların sorgulanmasını sağlamıştır (Ecevit, 2011: 11).

Kadın hareketi ve feminizm, kadın haklarını iyileştirme konusunda ve kadınların öz saygılarının yükselmesi yönünde önemli derecede başarı sağlamıştır. Onlar ev kadını ve anne olarak belirlenmiş klişe kadın rollerini sorguladılar (Browne, 2015: 214). Feministler, insan kavramının ampirik açıdan erkek ve kadın olarak iki cinsiyetten oluştuğunu, kavramsal olarak da bu şekilde tanınması gerektiğini öne sürmektedirler (Mackenzie, 2002:13).

Özellikle sanayileşme ve modernleşme ile kadınların iş hayatında daha aktif görülmeleri ve elde ettikleri ekonomik hakları savunma ihtiyaçlarının baş göstermesiyle daha bilinçli hale gelmişlerdir. Bu durum feminist hareketlerde ikinci dalga diye adlandırılan dönemin başlangıcı olmuş ve kadınlar “kişisel olan politiktir” sloganıyla hem özel alanda hem de cinsiyete dayalı iş bölümünde bir takım değişim ve dönüşümlerin olmasını talep etmişlerdir (Atan, 2015: 3). Radikal feminizmin sloganı olan “kişisel olan politiktir” kavramı kadınların özel hayatlarında yaşadıkları sorunların sadece kendi sorunları olmadığı, kamunun bir problemi olduğunu anlatmak ister. Kadınların aile içinde yaşadıkları dayak, şiddet, istismar, psikolojik baskı gibi sorunların özel hayatla sınırlı tutulup saklanması yerine onlara destek olabilecek kişilerle paylaşılması gerektiği vurgulanır.

İkinci Dalga Feminizmin başından itibaren sınıfa, ırka, dine, cinsel yönelime dayanan farklılıkların ön plana çıkarılmasıyla farklı zamanlarda farklı feminist görüşler ortaya çıkmıştır. Bu görüşler liberal feminizm, radikal feminizm, marksist feminizm ve sosyalist feminizmdir. Liberal feminizm; kapitalizmi esas alarak kadın erkek eşitliğini kanun önünde ve kamusal alanda eşitlik olarak savunmuştur. Radikal feminizm; sınıfsal, ırksal, etnik farklılıkları dikkate almadan sadece kadın bedenine odaklanarak, kadınların sırf kadın oldukları için erkek baskısına maruz kaldıkları üzerine yoğunlaşmıştır. Marksist feminizm; kadınlar arasında sınıfsal farklılıklar olduğunu öne sürmüştür ve buna odaklanmıştır. Üst sınıf ve ekonomik özgürlüğü olan kadınların haklarını bir şekilde savunabileceğini fakat alt sınıf ve ekonomik darlık içinde olan kadınların çeşitli baskı ve ezilmeye maruz kaldıkları ifade edilmiştir. Sosyalist feminizm; Marksist ve radikal feminizmi birleştirerek uzlaşmacı bir yapıda görülmektedir. Kadınların ezilmesinde sınıf farklılıklarının yanı sıra toplumsal cinsiyet ve cinselliğin de önemli olduğunu, modern toplumlarda kapitalizm ve ataerkilliğin birbirlerini destekleyerek kadının ezilmesine neden olduklarını ifade etmişlerdir (Atan, 2015: 7).

Kadınların çaba ve mücadeleleri din noktasında da kendini göstermiştir. Modernizmin sağladığı avantajlar ve oluşturduğu yeni değerlerin de yardımıyla kadınların güçlenme tecrübelerinde çok çeşitlilik söz konusu olmuştur. Bu durumun en etkili sonuçlarından biri de “dinsel feminizmdeki” gelişmeler olmuştur. Toplumsal cinsiyet ve din ilişkisi giderek daha da fazla çalışılan konular arasına girmektedir (Toker, 2012: 738). Dinsel feminizm konusunu Ferguson (1995) radikal dinsel feminizm, yeniden inşacı feminizm ve reformist feminizm ayrımlarıyla incelemiştir. *Radikal dinsel feministlere* göre en erken dönem dinsel geleneklerdeki tanrıçalara tapınmak günümüz ataerkil toplumunun yarattığı erkek tanrılara tapınarak kazanılan gücü ve adaletsizliği dengeleyecektir. Bununla birlikte dinsel ritüellerde kadınların sayı olarak erkeklerden daha fazla yer almaları gerektiğini vurgulamaktadırlar. *Yeniden inşacı feminizme* göre kadınların geleneklerini ve dini metinlerini reddetmeyip bu tecrübeler üzerine geçmişte kadının var olan statüsünü bugün yeniden ortaya çıkarmaya odaklanmıştır. *Reformist feminizme* göre de dini metinler ve gelenekler reddedilmeden kapitalizm, emperyalizm ve ırkçılık

günahlarına ek olarak cinsiyet ayrımcılığı üzerinde duran bir feminist kurtuluş fikri sunmaktadır (Ferguson, 1995: 174-187).

1.5.1.Liberal Feminist Kuram

Liberal feminizm hem bir düşünce biçimi ve yaklaşım, hem de bir kuramdır. Bu yaklaşımda kadınların konumu, onların eşit haklara sahip olmaları ve kamusal yaşama katılımlarıyla ilişkilendirilir. Liberal feminizmin fikri altyapısını liberal siyasal düşünce oluşturmaktadır. Erkek ve kadınların aynı olduğunu savunan bu düşünce her iki cinsin de rasyonel düşünce ve rasyonel eylem için kapasitelerinin aynı olması anlamındadır. Bu durumdan çıkarılacak sonuç; eğer kadın ile erkek aynı ise kadınlar da erkeklerle aynı işleri yapabilmelidir ve erkeklerin sahip olduğu her şeye sahip olmalıdırlar (Ecevit, 2011: 12).

“Farklı fakat eşit” söylemiyle hareket eden liberal feministler kadınların birer anne ve eş olarak sorumluluk sahibi olduklarını kabul ediyorken aynı zamanda erkeklerle eşit haklara sahip olmalarını savunmuşlardır (Demir, 1997: 48).

1.5.2.Radikal Feminist Kuram

Radikal feminizme göre, toplumun temel sorunu olan kadınların ezilmişliklerinin esas sorumlusu ataerkilliktir. Doğal kabul edilen ataerkillik kavramı tümüyle sorgulanmalıdır. Radikal feministler Sigmund Freud’un “anatominin kader olduğu” düşüncesinden ilerleyerek, kadınların ezilmelerini biyoloji ile ilişkilendirmektedirler. Ataerkilliğin son bulması için kadınların kendilerini ezilmiş bir sınıf veya kast olarak görmeleri gerektiği savunulmuştur. Tarihsel, ulusal, kültürel, sınıfsal, ırk temelli ve etnik farklılıklardan bağımsız olarak bütün kadınlar ezilmektedir. Hal böyle iken yapılması gereken şey, tüm kadınlar birlik olarak potansiyellerini kendilerine baskı uygulayanlara karşı mücadele edecek bir harekete yoğunlaştırmalıdırlar (Ecevit, 2011: 15).

1.5.3.Marksist Feminist Kuram

Marksist feminizm, kapitalist toplumlardaki kadınların alta sıralanmışlığını ve ezilmişliğini Marksist kuram ile aşmayı amaçlamaktadır. Marks’ın zengin ve özgün

düşüncelerini yorumlayarak, insan toplumunu ve tarihini anlayabilmenin ancak üretim biçimlerindeki gelişimi anlamak ile mümkün olabileceğini iddia etmişlerdir. Yani toplumların gelişiminde, düşüncelerin veya karizmatik kişilerin faaliyetlerinden ziyade toplumun içinde bulunduğu ekonomi ve teknoloji belirleyici bir rol oynamaktadır. Buradan hareketle kadınların durumu da sınıf mücadelesinin ve ekonomik faaliyetlerin bir yan ürünü olarak kabul edilmelidir(Ecevit, 2011: 15).

Marksist feministler bir yandan kadınlar arası farklılıkları göstermek için sınıf kategorisini kullandılar, diğer yandan iki cins arasındaki farkın kapitalizmdeki yerine dikkat çektiler. Erkeğin alanı dışarıda üretim, işyerinde ve siyasette etkin olmakken kadının alanı ev içi özel alanla sınırlı bırakılarak kapitalizmin yeniden üretim ihtiyacına denk gelmektedir. Shulamit Fireston'a göre "üretim araçlarının mülkiyetinin ele geçirilmesini ve ekonomik sınıfların ortadan kaldırılmasını garanti eden proletarya diktatörlüğü gibi, cinsiyete dayalı sınıfların ortadan kalkması için yeniden üretimin denetiminin kadınlar tarafından yapılması gerekir. Yeniden üretimin örgütlenme biçimi, belli bir tarihsel dönemin, dinsel, felsefi ve diğer düşüncelerinin yanı sıra ekonomik, hukuki ve politik kurumlardan oluşan tüm üst yapının nihai açıklamasını yapabilir" (Tekin, 2003, 3).

1.5.4.Sosyalist Feminist Kuram

Sosyalist feminizmin kökenleri yukarıda anlatılan Marksist feminizme dayanmaktadır. Donovan' a (1997) göre gerçekte çağdaş Marksist feminizmin artık katıksız bir Marksizm'den çok, Radikal feminizm tarafından değiştirilmiş bir Marksizmi temsil ettiğini işaret etmek için "sosyalist feminizm" diye adlandırılması daha uygun olur (Donovan, 1997: 130). Sosyalist feministler kapitalizm ile kadın sorunu arasında bağlantı olduğunu öne sürmüşlerdir. Diğer tarihsel sistemlerden alınarak kapitalizme uygulanan ataerkil sistemi ve proletaryanın mücadelesiyle kadınların mücadelesinin nasıl birbirlerine yaklaştırılacağını araştırmışlardır. Bu yaklaşımın takipçileri kadınları ezilen bir sınıf olarak görmüş ve onlara sınıf bilinci aşlamak istemişlerdir (Yörük, 2009:68).

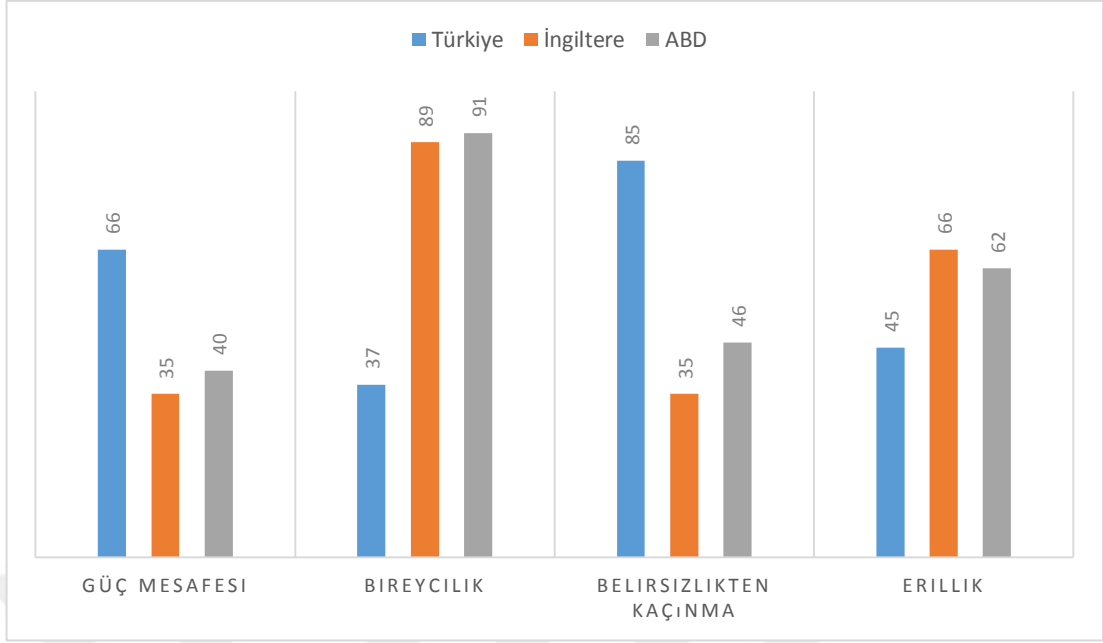
1.6.Kültür Kavramı

Kültür Taylor'un tanımlamasına göre "toplumun üyesi olarak insanoğlunun öğrendiği bilgi, sanat, gelenek-görenek ve benzeri yetenek, beceri ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütün" olarak ifade edilmektedir (Aktaran; Güvenç, 1999: 101). Toplumsal bir ürün olan kültür insanlar arası etkileşimler sayesinde doğar ve onlardan beslenerek büyür. Buradan hareketle, toplumu oluşturan kişilerin haberleşme ve dil süreçlerini, sanatlarını, inançlarını, törelerini, hukuk ve yönetim kurumlarını, üretim ve tüketim düzenini içinde barındıran kapsamlı yapı kültür olarak adlandırılabilir (Sığrı ve Tıgılı, 2006: 328). Toplumda topluma, coğrafyadan coğrafyaya farklılıklar gösteren bu olgu bireylerin davranış, tutum ve beklentilerini de etkilemektedir.

Birçok araştırmacı kültür kavramıyla ilgili çalışmalar yapmış ve bu kavramı toplumsal farklılıklar açısından sınıflandırmışlardır. Bu sınıflandırmalardan bir tanesi de Hofstede'nin kültür boyutlarıdır.

1.7.Hofstede'nin Kültür Boyutları Açısından Türk Kültürü

Hofstede'ye (2000: 2) göre kültür, insan gruplarını birbirinden ayıran kolektif bir zihinsel programlamadır. Belirli bir topluluğun üyeleriyle paylaşılan ve onları diğer gruplardan farklı kılan değerler, inançlar, semboller ve davranışlar toplamına kültür denilmektedir. Kişilerin dış çevreye ve sosyal hayata uyumunu kolaylaştırarak onların hangi durumlarda hangi davranışları gerçekleştireceğini kültür belirlemektedir (Şekerli ve Gerede, 2011: 20).



Şekil 1.2: Hofstede kültür boyutlarının karşılaştırılması

Kaynak: <https://www.hofstede-insights.com>

Türkiye, İngiltere ve ABD'nin karşılaştırıldığı Şekil 1.2'de görüldüğü gibi Türkiye, Hofstede (2000: 500) araştırmalarında; “yüksek güç mesafesi”, “düşük bireycilik”, “yüksek belirsizlikten kaçınma” ve “dişil” özellikler gösteren bir ülke olarak belirtilmektedir (Sargut, 2001: 176).

Hofstede'in çalışmasında ortaya koyduğu ulusal kültürün dört boyutu şu şekildedir;

1.7.1.Güç Mesafesi

Toplumsal eşitsizliğin konu edinildiği güç mesafesi boyutu bütün toplumlarda bazı kesimlerin diğerlerine göre daha fazla güce sahip olduğunu savunur. Daha güçlü olan bu grup toplumun diğer üyeleri tarafından daha fazla saygı görürken aynı zamanda diğerlerinin düşüncelerini etkileme imkânına da sahiptirler. Bu gücü elinde bulundurma durumuyla ilgili bütün toplumlarda yönetenler ve yönetilenler şeklinde ayrım söz konusudur. Yönetenler hâkimiyet alanlarını genişletme çabasında iken yönetilenler bu alanı daraltma eğilimindedirler (Çarıkçı ve Koyuncu, 2010:5). Güç mesafesinin az veya çok olduğu toplumlarda; insanlar arası eşitliğe verilen önem, bireylerin yaşam biçimleri ve gelir düzeyleri arasındaki farklılık, hiyerarşik yapıya

yatkınlık, liderlerin kullandıkları güç kaynakları arasındaki farklılıklar, karar verme ve katılım gibi değişkenler açısından ayırt edici özellikler taşımaktadır (Sığı ve Tıgılı, 2006:330).

Yüksek güç mesafesine sahip olan Türkiye’de bireyler bulundukları statüden daha yüksek mevkideki bireylerin otoritelerini eleştirmeleri veya karar alma sürecinde fikirlerini belirtmeleri az rastlanır bir durumdur. Türk yöneticilerin astlarından gördükleri saygı onların performanslarının en önemli göstergesi olduğunu düşünürlerken aynı zamanda yöneticiler otoriteyi mevkilerinden çok kendi kişiliklerinin bir parçası olarak görmektedirler (Şekerli ve Gerede, 2011: 21).

1.7.2.Belirsizlikten Kaçınma

Temel olarak belirsizliğin toplumdaki insanlar için endişe kaynağı olduğu kabulüne dayanan bu kavram, insanların belirsizlik ortamlarına tahammül edebilme derecelerine göre belirlenir. Belirsizlik durumunun hem getirisi hem de götürüsü olmakla birlikte bazı toplumların belirsizlik ortamında yaşama kabiliyeti üst düzeyken bazı toplumlar bu tür ortamlarda yaşamaktan kaçınmaktadırlar (Çarıkçı ve Koyuncu, 2010:5).

Sargut’un (2001) Türk öğrenciler ve yöneticilerle ilgili yaptığı çalışma neticesinde Türk insanının belirsizliklerden önemli derecede kaçındığını belirtmiştir. Türkiye’de yaygın bir uygulama olan ömür boyu istihdam düşüncesi belirsizlikten kaçınmanın doğal bir neticesidir (Şekerli ve Gerede, 2011: 21).

1.7.3.Bireycilik- Toplumculuk

Toplum üyeleri için bireysel değerlerin mi yoksa toplumsal değerlerin mi daha ön planda olduğunu ifade eden bir boyuttur. Hofstede ve Bond bu kültürel değişkeni bireylerin grupla bütünleşebilme düzeyi olarak tanımlamaktadırlar. Bazı toplumlarda bireyciliği ön plana çıkaran inançlar ve değerler daha ön plandayken bazı toplumlarda ise toplumsallığı ön plana çıkaran değerler ve inançlar daha ön plandadır (Aktaran: Çarıkçı ve Koyuncu, 2010:5).

Geleneksel olarak Türk kültürü kişiler arası yakın ilişkiler içeren; aile, akraba ve komşuluk ilişkilerine önem veren; bireylerin bağımsızlık eğilimlerinden ziyade itaat, yakın ilişkiler ve ebeveynlere sadakat gibi eğilimler ön plana çıkmaktadır (Şekerli ve Gere, 2011: 22).

1.7.4.Cinsiyet Algısı (Erillik- Dişillik)

Hofstede'ye göre kültürün bu boyutu toplumdaki cinsiyetlere yüklenen rolleri ifade etmektedir. Bu roller okul, aile, arkadaş grupları içerisinde sosyalizasyon yoluyla aktarılır. Dişil özelliklerin yüksek olduğu toplumlarda kadınlar; iş hayatında düşük iş stresi ve yüksek ücretler almaktayken eril özellikler gösteren toplumlarda kadınların yüksek iş stresi ve düşük ücretlerde çalıştıkları görülmektedir (Çarıkçı ve Koyuncu, 2010:5). Toplumdaki atılganlık, materyalist değerler, kendine güven, bağımsızlık duygusu, yükselme tutkusu, rekabetçilik, hâkim olma, saldırgan olma, baskıcı olma gibi değerlerin ön plana çıkması ve insana verilen değerlerin daha arka planda kalması o toplumun erkek egemen bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. İnsanlar arası ilişkilere ve insana verilen değerlerle birlikte yaşamın genel niteliğini önde tutma, şefkatli, merhametli, nazik, sadık, insanlara karşı sevgi dolu, anlayışlı ve sıcak şeklinde ön plana çıkan değerler ise dişil bir kültürün göstergesidir (Sığrı ve Tıgılı, 2006: 331).

Hofstede'in dişil ve eril kültür boyutunda yaptığı sınıflandırmada İngiltere ve ABD'nin aksine Türkiye; İran, Tayland, Brezilya, İsrail, Fransa, İspanya, Peru, Şili, Yugoslavya vb. ülkelerle birlikte dişil ülkeler grubunda yer almaktadır. Buna karşın Türkiye ile benzer kültürel özelliklere sahip olan Japonya, Yunanistan, Meksika vb. gibi ülkeler kültür grubu olarak eril grupta sınıflandırıldıkları görülmektedir. Türkiye'nin dişil grupta yer almasının yanı sıra, Hofstede'in her grubu kendi içinde sınıflandırmasında özellikle kuzey ülkeleri Türkiye'ye göre daha dişil özellikler göstermektedir ve Türkiye erillik- dişillik ayrımının orta sınırına en yakın ülke olarak görülmektedir (Sargut, 2001: 176).

Mesleki açıdan değerlendirildiğinde 2003 yılında Türkiye'de kadın üst düzey yöneticilerin oranı hukuk ve yönetimde %8 iken, profesyonel ve teknik çalışanlar arasında %31'dir. 2015 yılına gelindiğinde eğitimli kadınların istihdama katılım

oranlarının eğitim düzeyleri yükseldikçe istihdama katılım oranlarının da arttığı görülmektedir. TÜİK verilerine göre lise altı eğitim seviyesindeki kadınların istihdama katılım oranı %26 iken yüksek öğretim mezunu kadınların katılım oranı %71 seviyesindedir. Bu bağlamda Türk kültürü görüntüde eril fakat gerçekte dişil kültürel özellikler taşıma eğilimindedir. Cinsiyet rollerinin Türk kadın yöneticiler üzerindeki etkileriyle ilgili kapsamlı bir çalışma gerçekleştiren H. Kabasakal'a göre Türk kadın yöneticiler; ön plana çıkmayan, kontrollü bir kadınsı görünüme sahip, feminist olmayan, sosyo-ekonomik açıdan üst sınıflara mensup olan, güçlü bir karaktere sahip, yüksek başarı güdüsüne sahip ve evli/çocuklu bir yaşama sahiptir (Öğüt ve Kocabacak,2008: 155-156; www.tuik.gov.tr/PdfGetir.do?id=24643).

1.8.Türk Kültüründe Toplumsal Cinsiyet

Eski Türk topluluğunda kadının önemli bir yeri vardır ve bu durum destanlarda da dikkat çekmektedir. Kahramanların eşleri veya kız kardeşlerinin mücadeleleri sayesinde ölümden kurtuldukları anlatılmaktadır. Bununla birlikte aile içinde kadına verilen bir takım roller de vardır. Çocuk bakımı, ailenin mali işleriyle ilgilenmesi, çadırın kurulması, keçe çorap örme, süt sağma, peynir ve tereyağı yapma ve elbise dikme gibi işlerle meşgul olmaktadır (Donuk, 1981: 299).

Göktürk efsanelerinden anlaşıldığı kadarıyla, Türkler erkek egemen bir aile yapısına sahiptiler. Göktürk aile yapısında babanın otoriter yapısının yerine aile içinde kadın ve erkeğin eşit haklara sahip oldukları belirtilir. Bununla birlikte oğlun kıza göre biraz ayrıcalığı da vardı; oğul “soy ağacının kütüğü” kız ise “ağacın yaprakları” gibi görülmekteydi. Erkek çocuğun ayrıcalıklı olma sebebi sadece soyunu devam ettiriyor olması değil aynı zamanda fakir düşen ebeveynlerinin bakım sorumluluğu da ona ait olduğu için ister istemez ayrıcalıklı bir konuma yükseliyordu (Kurt, 2012:392).

Selçuklular döneminde kadın haklarındaki gelişmeler gözle görülür noktalara ulaşmıştır. Toplumda “ altun gibi temiz ruhlu kadın” ve “vücudu inci gibi temiz kadın” gibi deyimlerin kullanılması Selçukluların kadına bakışlarıyla ilgili bize fikir vermektedir. Kadınlar kamusal hayatın her alanında görülmekle kalmamış erkeklerle birlikte sefere çıkıp savaşa dahi katılanlar olmuştur. Selçuklularda, günümüzde kadın haklarının gerilemesindeki belirtilerden biri olarak görülen ve kökleri muhtemelen

İslam öncesi dönemlere dayanan “kalın” geleneği vardı. Bu gelenek evlilikte damat tarafından kızın ailesine, genellikle kızın babasına, verilmesi gereken yüklü meblağlardı (Kurt, 2012:394).

İslam toplumlarında erkek merkezli karakterin çok sayıda yansımasını bulmak mümkündür. Mesela İslam’da otorite aile içinde reis, toplumda en üst düzey idareciler halife, imam, yargıç ya da vali olarak erkeklere ait olduğu dikkat çekicidir. Buradan bakıldığında İslam toplumlarında tüm önemli mevkilerin erkekler tarafından işgal edildiği aşikârdır. Yanı sıra ayet ve hadislerde de kadınlar aleyhine yorumlanan çeşitli materyallerin varlığı söz konusudur (Toker, 2012:731). Canan (1989)’ a göre İslam, ailenin maddi ihtiyaçlarını karşılamak, terbiye, eğitim ve onların korunması görevini babaya vermiştir. Hadislerde buna ek olarak kadının yüzüne vurmamak, kötü sözlerle tahkir etmemek, ayıplamamak, evini terk etmemek gibi temel hususlar da söylenmektedir. Kadının kocasına karşı yükümlülükleri söz konusudur. Erkeğin yatağını başkasına çiğnetmemek, eve razı olmadığı kimseyi almamak, kocası arzu ettiği zaman nefsinin men etmemek, izni olmadan evinden hiçbir şey vermemek, evinden izinsiz ayrılmamak ve meşru emirlere itaat etmek kadının kocasına karşı yükümlülüklerindendir (Canan, 1989: 444). İslami metinlerde kadın haklarından söz edilse de pratikte kadın erkeğe göre ikinci derecede bir değerde görülmekte ve Kuran ve Hadisler referans gösterilerek bu tutum doğrulanmaya çalışılmaktadır. Kuran-ı Kerim’de yer alan miras, şahitlik gibi konularda iki kadının bir erkeğe eşit sayılması, erkeklerin kadınlar üzerinde yönetici olarak gösterilmesi, kadınların tesettüre dikkat etmesi gerektiği, erkeklerin dörde kadar evlilik hakkına sahip olmaları, kadınlar eşlerinin sözünü yerine getirmemesi durumunda dövülebileceği gibi hususlar, kadının aklının ve dininin eksik olduğuna, kocasının rızası olmadan cenneti göremeyeceğine gibi pek çok rivayet İslam’da var olan ataerkil bakışa örnek olarak gösterilebilir (Gürhan, 2010: 369).

İslam toplumlarında kadınla ilgili bu tür olumsuz görüşler söz konusu iken Avrupalı bazı gezgin ve düşünürlerin Osmanlı’daki kadın profiliyle ilgili olumlu ifadeleri de vardır. 18. yüzyılda Osmanlı’yı ziyaret eden Lady M. Montagu ve Lady E. Craven, Türk kadınlarının Avrupalı hemcinslerine kıyasla daha özgür olduklarını belirtmişlerdir. Ubicini de Batılıların Türk kadınları hakkındaki önyargılarını şöyle

eleştirmiştir: “Bu peşin hükümler, Doğu üzerinde uydurulmuş masallar; yapılmış iftiralar arasında sayılmalı ve artık bu uydurmalara bir son verilmelidir.” Ancak kız çocuklarının eğitim imkânlarından faydalanma oranları erkeklerle aynı düzeyde değildi. Kız çocukları günümüz ilköğretim düzeyindeki okullara gidebilmekteydi fakat onlar için ortaokul seviyesinde okulların açılması 19. yüzyılın sonlarını bulmuştur (Kurt, 2012: 396).

Osmanlı İmparatorluğunun son dönemlerinde kadınların bir eşya gibi görücü usulüyle evlendiriliyor olmasına bazı yazarlar tarafından tepki gösterilmiştir. Namık Kemal ibret gazetesinin 19 Kasım 1872 tarihli “Aile” başlıklı makalesinde şöyle yazmıştır: “Ne zamana kadar anneler kızlarını satılık meta gibi görücünün ayıpları arayan bakışlarına sunduktan sonra hediyelik cariye gibi bir kerecik rızasını sormaksızın kendi beğendikleri bir adamın eline teslim edecek.” Bu eleştiriler bir nesil sonra Türkiye’de feminizmin doğuşuna katkı sağlamıştır. Sonrasında girilen kızların eğitimi hareketi feminizmin gelişmesine yardım etmiştir. Bunun sayesinde ilk kız rüştiyesi 1859’da İstanbul’da açılmıştır (Kuran, 1991: 366-367).

Tanzimat ve Mutlakiyet dönemlerinde ileri sürülen görüşler, Meşrutiyet yıllarında olgunlaşmış ve Cumhuriyetle birlikte fiilen gerçekleşmiştir. Medeni kanun ile Türk kadını erkek ile eşit haklara kavuşmuştur. Bu kanun tek kadınla evlilik mecburiyeti getirmiş ve kadına mirastan eşit pay alma hakkı vermiştir. Türk kadınları 1930’da belediye meclislerine 1934’de de Millet Meclisine seçme ve seçilme haklarını kazanmışlardır (Kuran, 1991:368).

Osmanlı İmparatorluğu’nda kadının konumunun aksine, Cumhuriyet “yurttaş kadın” yaratma çabası içine girmiştir. Bu kadın tipi erkeğin arkasında değil toplumsal yaşamın her alanında erkeğin yanında olmuştur (Gümüsoğlu, 2008: 41). Türkiye Cumhuriyeti kadın konusuna ilişkin dünyada istisnai ve özgün bir tarihsel deneyime sahiptir. Bu deneyimin yansımalarını günümüzde alınan kararlar ve uygulanan bütün politikalarda görmek mümkündür. Türkiye Cumhuriyetinin kuruluşunu takip eden ilk on yılda gerçekleştirilen reformlar, bir yandan kadının yurttaşlık hakları kazanmasını, diğer yandan toplumun yeniden yapılanmasını sağlayarak büyük bir toplumsal değişim gerçekleştirilmiştir. Bu reformların başında Tevhid-i Tedrisat Kanunu, Kıyafet kanunu ve Türk Medeni Kanunu gelmektedir (Tutar ve Yetişen, 2009:126).

Ülkemizde Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 10'uncu maddesi "Herkes dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir. Kadınlar ve erkekler eşit haklara sahiptir. Devlet bu eşitliğin yaşama geçmesiyle yükümlüdür. Hiçbir kişiye, aileye, zümreye veya sınıfa imtiyaz tanınamaz. Devlet organları ve idare makamları bütün işlemlerinde kanun önünde eşitlik ilkesine uygun olarak hareket etmek zorundadır. " şeklinde toplumsal cinsiyet eşitliğini yasal olarak tanımlamıştır (<https://www.tbmm.gov.tr/anayasa/anayasa82.htm>).

Kadının ekonomik yaşama büyük oranda katıldığı doksanlı yıllara gelindiğinde kadının statüsünün yükseldiği ve evcil rollerin dışına çıktığı görülmektedir. Bütün bunlara rağmen rol dağılımının temelinde bir değişim gözlenmektedir. Erkeğin rolü evi geçindirmek ve evin dışındaki ilişkileri yönetmekken kadının rolü hala ağırlıklı olarak ev işlerini yapmak ve aile içindeki ilişkileri düzenlemekten ibarettir. Aile küçüldükçe eşler ve çocuklar da kadının rollerine katılmaktadırlar ama bu duruma henüz çok az rastlanmaktadır (Tolan, 1991: 499).

Türkiye'de son dönemlerde toplumsal cinsiyet eşitsizliğini azaltmak amacıyla çalışmalar yapılmış ve kadının toplumsal statüsünü geliştirmeye yönelik adımlar atılmıştır. Bunların sonucunda temel gösterge nispeten iyiye gitmektedir. Türkiye hala yaşamın her alanında erkek egemen bir düzenin hakim olduğu toplumsal yapıya sahiptir (Sosyal İş Sendikası, 2010: 11). Türkiye'de dokuzuncu kalkınma planıyla kadının güçlendirilmesi bağlamında iş gücüne katılımı ve karar alma süreçlerindeki etkinliği artmıştır. Bu süreçte anayasaya kadına yönelik pozitif ayrımcılık ilkesi dahil edilmiş, kadına yönelik şiddetin önlenmesi amacıyla düzenlemeler yapılmış ve TBMM kadın erkek fırsat eşitliği komisyonu kurulmuştur. Toplumsal cinsiyet eşitliği bağlamında 2014-2018 yıllarını kapsayan onuncu kalkınma döneminde, kadınların sosyal, kültürel ve ekonomik yaşamdaki rolünün güçlendirilmesi, aile kurumunun korunarak statüsünün geliştirilmesi ve toplumsal bütünleşmenin kuvvetlendirilmesi amaçlanmıştır. Bunun sağlanabilmesi için kalkınma planı dahilinde kadınların karar alma mekanizmalarında daha fazla yer almaları, istihdamın arttırılması, eğitim ve beceri düzeylerinin yükseltilmesi yönünde politikalar izleneceği vurgulanmaktadır (Kalkınma Bakanlığı, 2013: 40-46).

BÖLÜM II

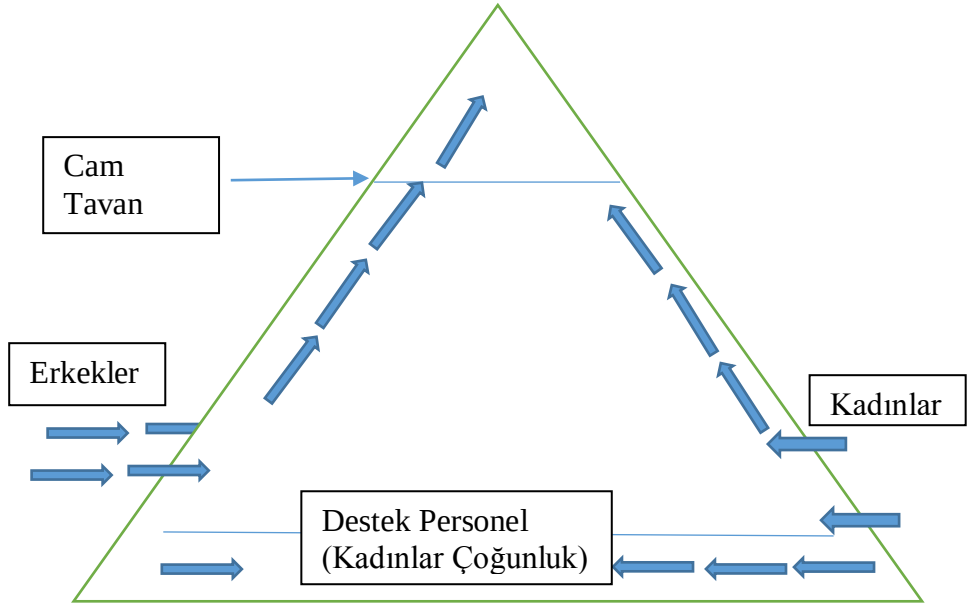
CAM UÇURUM

2.1.Cam Uçurumun Tanımı

Cam uçurum ilk bölümde anlatılan toplumsal cinsiyet ayrımcılığı ve kadınların kariyer engelleri arasında yer alan bir kavramdır. Bu kavram, kadınların yönetim kademesinde yükselmeleri önündeki bir kariyer engeli olarak karşımıza çıkmaktadır. Cam uçurumu açıklayabilmek için önce cam tavan kavramını açıklamak gerekmektedir. Dzanic'e (2009) göre iş gücündeki bir çeşit ayrımcılığı ifade eden cam tavan, kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmelerinin önündeki en temel engellerden biridir. Bu kavram ilk olarak 1968 yılında kurumların gelenek ve ön yargılarıyla ilişkin olarak kadınların engellenmeleri şeklinde ortaya çıkmıştır ve kadınların erkeklerden daha üst düzey kademelere geçmemeleri için insanlar tarafından konulan bir engel olarak ifade edilmiştir (Dzanic, 2009:9). Görünmeyen bu engel kadınların bir üst yönetim pozisyonuna ulaşmasına mani olan davranışsal ve örgütsel ön yargılar olarak tanımlanmaktadır (Öğüt, 2006: 58). Buradan hareketle cam tavan iş hayatında kadın çalışanların üst kademelere yükselmesinin önünde yer alan, ön yargılar ve stereotipler olarak ifade edilen birçok engelin birleşmesinden oluşan görünmez bir engeldir (Anafarta vd., 2008: 114).

İşletmelerde herhangi bir yasal sınır olmamasına ve kadın çalışanların da erkek çalışanlarla aynı haklara sahip olmasına rağmen anlaşılamayan bir şekilde kadın çalışanların erkekler kadar yükselememelerinin ve bir üst kademeye çıkamamalarının ifadesidir cam tavan (Aktaş vd., 2009: 271). Yani kadın çalışanlar erkek çalışanlardan daha donanımlı olsalar bile erkek çalışanların bulundukları üst düzey pozisyonlara yükselememektedirler (Menteş, 2010: 98).

Organizasyonların farklı seviyelerinde ortaya çıkan kadınların üst düzey pozisyonlara atanmalarında karşılaşılan eşitsizlikler aşağıdaki şekilde gösterilmiştir (Wirth, 2001: 25).



Şekil 2.1: Cam Tavan (Şirket Olumlu Performans Dönemi)

Kaynak: Alhas (2016: 14).

Yukarıdaki şekilde piramidin en alt kısmı olan destek personelinin kadın çoğunluklu olduğu görülmektedir. Daha sonra piramidin orta kısmında ise yönetici pozisyonuna yükselmekte erkeklerin yoğunlaştığı görülmektedir. Kadın yöneticiler ise alt kademedeki erkekler tarafından daha çok desteklenmekte ama üst düzeylere yükselmek istedikçe daha az desteklenmektedir. Kadın yöneticilerin erkek yöneticiler ile girdikleri rekabette aynı özellikte ve nitelikte olmalarına rağmen çok az sayıda kadının üst düzey yöneticilik koltuğunu alabildiği görülmektedir (Wirth, 2001: 26). Kadın çalışanların üst düzey yöneticilik pozisyonuna çıkmalarında konulan bu engel görünmez olup kadınların çalışmalarını ve onların yükselmelerini kabul edemeyen erkek çalışanların ortaya çıkardığı bir kavramdır (İnel vd., 2014: 3). Şekilde kadın ve erkek yönetici adayları piramidin zirvesine tırmanırken kadınlar görünmez bir engelle karşılaşarak üst düzey yönetici olamamaktadır. Bu görünmez engele cam tavan denilmektedir.

Buradan hareketle cam uçurum kavramını açıklayacak olursak, kadın yöneticilerin üst düzey yöneticilik yapma kararı alarak cam tavanı kırdıktan sonra erkek yöneticilerin kadınların üst düzey yönetici olmalarını engellemek için uyguladıkları bir yöntemdir (Dzanic, 2009: 10). İlk olarak Judge (2003)'ün The Times adlı gazetede yayınlanan bir makalesinde bahsi geçen cam uçurum, çok bilinen bir

kavram olan cam tavan engelinin üstesinden gelip onu aşan kadınların karşısına çıkarılan bu engeli ne kadar aşırlarsa aşınlar yönetici olarak üst düzey pozisyonlara gelemeyeceklerini anlatan bir olgudur (Ryan ve Haslam, 2005 :82; Ryan vd., 2010a: 485).

Cam tavanın üstesinden gelen kadınların riskli pozisyona atanmalarını normal bir olaymış gibi gösterme metaforu cam uçurum adıyla kavramsallaştırılmıştır (Macarie ve Moldovavan, 2012: 164). Cam uçurumun, şirketin içinde bulunduğu kriz dönemlerinde kadın yöneticilerin üst düzey yönetici konumuna getirilmesi ve şirket battıktan sonra “kadından zaten yönetici olmaz” cümlesini kullanarak kadınları zaten yöneticilik konusunda başarısız olduklarını vurgulayabilmek için erkek yöneticiler tarafından geliştirilen bir kavram olduğu belirtilmektedir (Chambers, 2011: 4-5). Cam uçurum kavramının özünü ifade eden bu durumda, kadın yöneticilerin erkek yöneticilerle karşılaştırıldığında riskin çok yüksek olduğu ve hatanın git gide arttığı bir durumda tehlikeli yöneticilik pozisyonuna daha çok getirilmesidir (Ryan vd., 2007a: 183). Üst düzey pozisyona yükselen kadın yöneticiye kriz ve organizasyonlarda hatanın yüksek olduğu dönemlerde başarılı olmaları için gerekli kaynak ve destek verilmemektedir. Böylesine kötü durumdaki şirketin üst düzey yöneticiliğine erkeklerden ziyade kadınları yerleştirme eğilimi söz konusudur (Rantala, 2010: 34).

Kadın yöneticiler liderlik merdivenindeki dik basamakları tırmanmaya çalışırken, örgüt içerisinde olağanüstü bir durum olduğunda üst düzey yöneticilik kademesine getirilip bu olağanüstü durumdan sonra toplum tarafından eleştirilmektedir (Sabharwal, 2013: 2). Yani kadınların şirketin üst düzey yöneticiliğine ancak olağanüstü durumlarda (kriz veya iflasın eşiğinde olduğu durumlar) getirildiği görülmüştür. Bu yöntem izlenerek kadınların üst düzey yönetici olamayacaklarının vurgulanması kadınlara yönelik cinsiyet ayrımcılığı konusunda yeni bir kavram olan cam uçurum kavramının ikinci dalga olarak adlandırılmasına neden olmuştur (Ryan ve Haslam, 2007b: 778).

Yüksek risk içeren bir başarısızlık durumunda üst düzey yönetici olarak yapılacak atamalarda kadınların kötü bir duruma düşmeleri ve iyi birer yönetici olmadıklarını göstermek için kadınlar üst düzey yönetim pozisyonuna getirilmektedirler (Uyar,

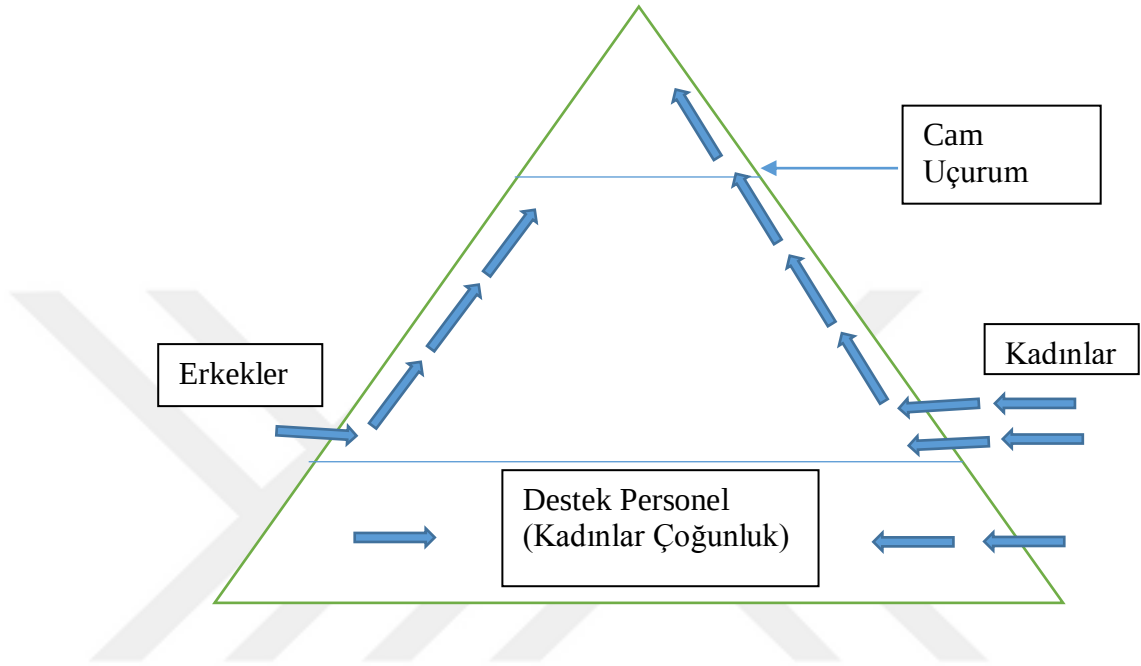
2011: 11). Diğer bir ifade ile kadınların sorunlu olma ihtimali olan pozisyonlara erkeklerden daha çok getirildiği belirtilmektedir. Bu durum ise kadın liderlerin en üst düzey yöneticilik pozisyonuna, şirketin riskli dönemlerinde risksiz dönemlerinden daha çok yerleştirildiğini göstermektedir (Ashby vd., 2007: 778). Buradan hareketle kadınların hiçbir durum ve koşulda atanamadıkları üst düzey yöneticilik pozisyonuna örgütün performansının düştüğü zaman yöneticilik rolünü üstlenmesi için erkeklerden daha çok atanmalarını ifade eden kavrama cam uçurum adı verilmektedir (Vongas, 2009: 1).

Kadınların bir kaybet- kaybet durumunda tehlikeli pozisyonlara atanabileceği, hem kriz dönemlerinde bir erkek yöneticinin yerine atanması hem de bu dönemleri geçirdikten sonra başarısız olan örgütlerde günah keçisi olarak bütün eleştirilere maruz kalması cam uçurum olarak kavramsallaştırılmıştır (Hall ve Donaghue, 2012: 636). Kadın yöneticilerin kasıtlı olarak kriz, başarısızlık ve istikrarsızlık gibi durumlarda şirket yönetimine atandıkları ve küçük düşürüldükleri görülmüştür (Bowles, 2013: 4). Bu tür durumlarda kadınların erkeklerden daha çok üst düzey pozisyonlara getirildikleri, erkeklerin ise örgütün daha başarılı ve zengin olduğu dönemlerde kadınlardan daha çok yöneticilik pozisyonuna getirildiği söylenebilir (Bruckmüller ve Branscombe, 2010: 433).

Yapılan çalışmalarda kadın yöneticilerin üst düzey yöneticiliklere hata riski yüksek olan ve şirketin performansının düştüğü durumlarda atandıkları ortaya çıkmıştır (Anderson, 2013: 12). Buradan yola çıkarak kadınların bu tür pozisyonlara atanma zamanlaması yüksek ihtimalle örgütlerin hisse senedi fiyatının değer kaybettiği veya örgütün zarar gördüğü dönemlerde olduğu söylenebilir. Örgütün durgun mali performans gösterdiği veya yükselen bir trend izlediği dönemlerde ise erkeklerin yönetici olarak atandıkları görülmüştür (Rink vd., 2013: 382).

Şirketin kötü bir performans durumundayken kadınların riskli ve tehlikeli olan üst düzey yöneticilik görevini niçin kabul ettikleri sorusu aklımıza gelebilir. Bunun sebebi, kadın çalışanların erkeklerden daha fazla strese maruz kalmaları nedeniyle içinde bulundukları örgütlerden üst düzey bir yöneticilik teklifi aldıkları zaman şirketin sıkıntılı durumda olduğuna ya da kötü bir performans eğiliminde olduğuna bakmamaktadırlar. Sadece erkek yöneticiler karşısında bir üstünlük elde edebilmek

amacıyla gelecekte yaşayacakları sıkıntıların farkında olmadan bu yöneticilik tekliflerini kabul etmektedirler (Ryan vd., 2010b: 57). Kadın açısından fırsat olarak algılanan fakat kariyeri için yüksek tehlike içeren bu durum cam uçurum olarak adlandırılmaktadır.



Şekil 2.2: Cam Uçurum (Şirket Olumsuz Performans Dönemi)

Kaynak: Alhas (2016: 24)

Yukarıdaki Şekil 2.2’de piramit üç bölüme ayrılmıştır. Piramidin en geniş olan alt kısmında destek personel olarak kadınların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Piramidin bu bölümünde erkeklerin oranının kadınlara kıyasla daha az olduğu görülmektedir. Piramidin orta bölümünde ise cam tavanın aksine üst bölüme yönelen tarafın daha çok kadınlar olduğu görülmektedir. Şirketin olumsuz bir dönemde olması nedeniyle erkek yöneticiler kadınlarla rekabet edebilecek nitelikte olmalarına rağmen bilinçli olarak geride kalıp kadın yöneticilerin piramidin üst bölümüne çıkmalarına izin vermektedirler.

Erkekler hileli bir yol izleyerek kadınların üst düzey yönetici olduktan sonra kısa sürede başarısızlığa sürüklenmesine sebep olmaktadır. Bu hile şirketlerin normal dönemlerinde kadınların üst düzey yöneticilik yapacak nitelikte olmadıklarını düşünürken kriz dönemlerinde ideal birer yönetici olarak görülmeleridir. Dolayısı ile

burada kadın yöneticiler için olumlu gibi görünen, erkek yöneticiler içinse kadın yöneticileri küçük düşürmenin bir yolu olarak görülen bir durum ifade edilmektedir. Bu tuzağa düşen kadınlar aslında yönetici yapılmak istenmemekte, kadınların aslında iyi birer yönetici olamayacağı ve şirketin durumunu kötüleştireceği fikri topluma ve kadın yöneticilere gösterilmek istenmiştir. Şirketin içinde bulunduğu olumsuz durumun sorumlusu olarak nitelendirilen kadın yöneticilerin aslında günah keçisi oldukları görülmektedir. Kadınların içinde bulundukları bu durum cam uçurum olarak tanımlanmaktadır (Alhas, 2016: 25).

Yukarıda bahsedilenler neticesinde cam uçurum: “kadının yetkinliğinden dolayı ya da şirketi başarıya ulaştıracağı beklendiğinden değil, sadece kariyer hedeflerinden uzaklaştırmak, stres altında kalmalarına neden olmak ve başarısızlığın sorumlusu ilan etmek için şirketlerin olumsuz finansal performans dönemlerinde kadınların üst kademelere getirildiği pozisyonları ifade etmektedir.” (Yıldız vd., 2016: 1132).

2.2.Cam Uçurumla İlgili Kavramlar

Şirketlerin mali açıdan sıkıntılı dönemlerinde bir kişinin başarısız olma ihtimalinin çok yüksek olduğu riskli ve zor bir göreve terfi ettirilmesi durumunu ifade eden cam uçurum kavramını daha iyi açıklayabilmek için bu kavramla yakından ilişkili olan bazı kavramlar da açıklanmalıdır. Cam uçurum (glass cliff)’la ilgili olan bu kavramlar cam tavan (glass ceiling), cam asansör (glass elevator), cam yürüyen merdiven (glass escalator), göstermelik terfi (tokenism), çifte engel (double bind), yapışkan zemin (sticky floor) ve cam labirent (glass labyrinth) şeklindedir.

Cam asansör ve cam yürüyen merdiven: Hemşirelik, öğretmenlik, kütüphanecilik, bakım hizmetleri gibi kadınların yoğun olarak çalıştığı sektörlerdeki kurumsal hiyerarşi içerisinde yükselme olanaklarına erkeklerin kadınlardan daha kolay erişebilmesi durumudur (Williams, 1992: 253). Cam asansör ve cam yürüyen merdiven kavramlarının her ikisi de erkeklerin örgütsel hiyerarşide hızlı bir şekilde yükselmesini ifade etmektedir. Cam yürüyen merdiven, kadınların yoğunlukta olduğu alanlarda, onların erkekler tarafından baskı altına alınması ve bu baskıların yasal olarak kabul edilmesi durumunu ortaya çıkarmıştır (Madichie, 2013: 91-92).

Göstermelik terfi ise, kadınların ve diğer grupların üst pozisyonlarda görev almasında göstermelik bir çaba, terfi ve jest yapma politikası olarak tanımlanabilir (Kanter, 1977). Kanter'in göstermecilik teorisine göre erkek egemen alanlarda çalışan kadınlar sıklıkla adaletsiz davranışlara maruz kalmaktadır. Erkeklerin baskın olduğu alanlarda kadınların göstermelik olarak işe alınması göstermecilik uygulamasına örnek gösterilebilir ve bu durum kadınların terfi imkanını kısıtlamaktadır (Buding, 2002: 259).

Çifte engel, ilk olarak 1950'li yıllarda Gregory Bateson tarafından kullanılan bu kavram güçlü ve güçsüz iki kişi arasında ve sosyal yada kurumsal normlar ya da istenilen bir sınıf arasında çelişkili olarak kazanılan bir durum olamayacağını ortaya koymak için kullanılmıştır. Bu durumlarda örgütte işi yapmaya aday iki veya daha fazla kişi bulunduğu zaman güçsüz olan kişiyi cezalandırmak için bu kişinin zor durumlarla karşı karşıya bırakılmasını ifade etmektedir (Puceitaite, 2012:8-9).

Cam labirent, kadınların üst pozisyonlara ulaşmasına mani olan engeller yumağı olarak adlandırılmaktadır (Eagly ve Carly, 2007).

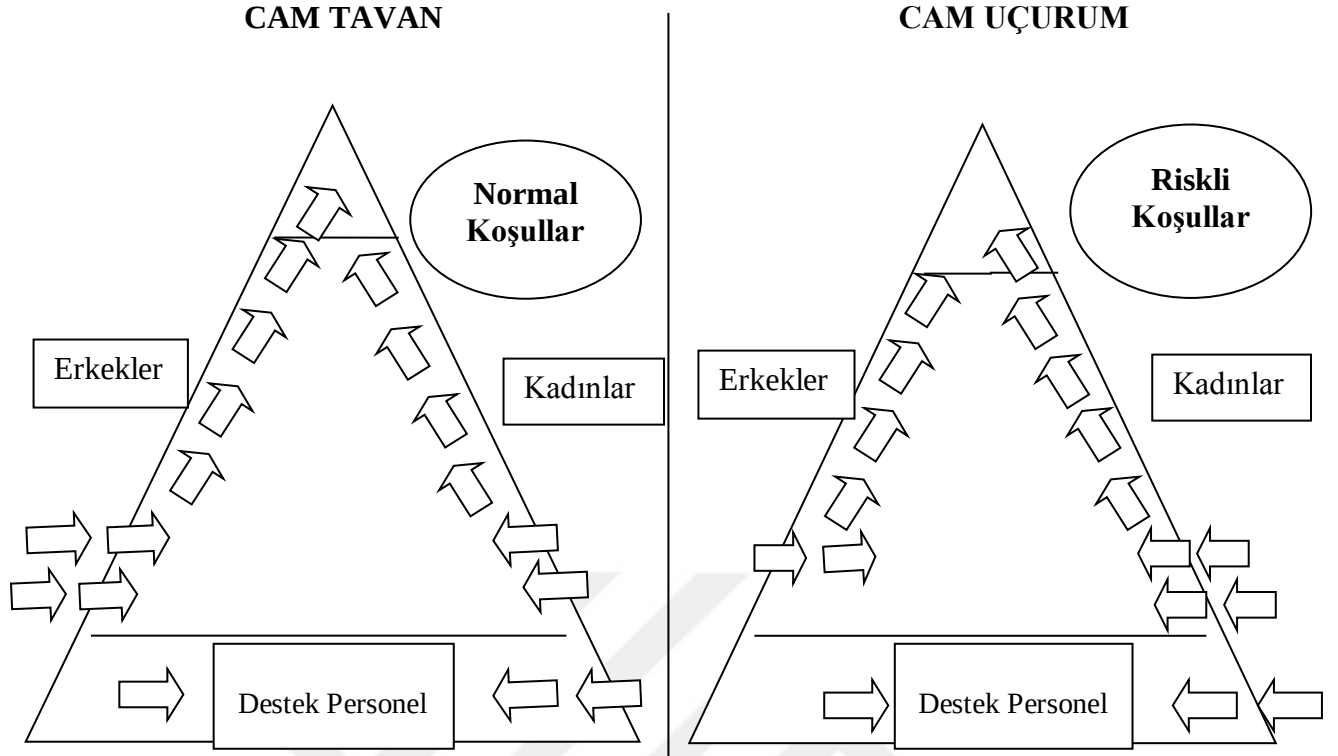
Yapışkan zemin, kamu kurumlarında alt kademelerde çalışan kadınların terfi olmayıp yerlerinde sayma durumudur. Bir kariyer engeli olan bu durum dolayısıyla kadınların daha düşük ücretlerle çalışmasına sebep olmaktadır (Gül ve Oktay, 2009:427).

2.3.Cam Uçurumun Önemi

Cam uçurum kavramının cam tavan kavramından yola çıkılarak oluşturulması bu kavramın önemini daha derinden göstermektedir. Birbiri ile ilişkili olan bu iki kavram kadın yöneticilerin cam tavanı kırsalar dahi ilerlemelerini engelleyen ve örgütteki imkanlara kadın yöneticilerin ulaşmasını engelleyen gayri resmi durumun açıklanmasıdır (Elmuti vd., 2009: 169). Kadınların erkeklere kıyasla cam tavanı kırarak başarısızlık riski daha yüksek olan pozisyonlara atanma durumlarının sıklıkla görülmesidir (Bruckmüller vd., 2014: 4). Bu durum neticesinde kadınların kriz dönemlerinde bulundukları pozisyondan daha üst düzey bir pozisyona getirildiklerinde - bazen henüz atanmadan dahi- kriz sebebi ve başarısızlık ile yüzleşirler. Akabinde örgütte yer alan erkek yöneticiler tarafından cam uçuruma itilirler (Güner, 2011: 63). Kriz denince akla ilk olarak kadınların gelmesi, onları

başarısızlık durumunda üst düzey yönetici olarak atama konusunda bir numaralı aday haline dönüştürmektedir. Bu durum kadınların henüz göreve başlamadan yoğun psikolojik baskı altında kalarak göreve başladıklarını göstermektedir. Akabinde şirketin başarı durumunun negatif yönlü seyretmesiyle kadın yöneticiler acımasızca eleştirilmektedirler (Kovacs vd., 2006:676; Ryan vd., 2011: 470). Zaten olumsuz dönemde atanmış olup adaletsiz bir biçimde eleştirilen kadın yönetici gereksiz yere azarlanacak, kınanacak ve sonuçta da toplumun nazarında kadın yöneticilerin üst düzey yöneticilik yapamayacakları kanıtlanacaktır. Bu durum sonucunda erkek yöneticilerin iyi yönetici olduğu imajı yaratılarak kadın yöneticilerin sayısının azalmasına sebep olacaktır (McDonald, 2011: 24).





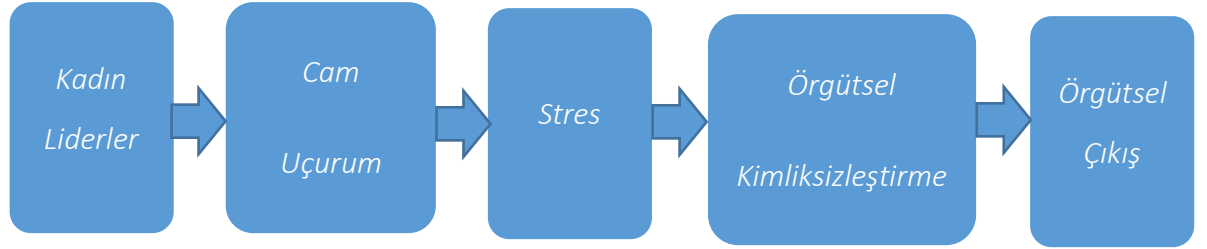
• Normal koşullar • Destek personel kadınlar • Orta kısıma girişte erkek yoğun • Üst kısımda engelle karşılaştıran kadın yöneticiler • Üst kısımda engelle karşılaştırmayan erkek	• Riskli koşullar • Destek personel kadınlar • Orta kısıma girişte kadın yoğun • Üst kısımda engelle karşılaştıran erkek yöneticiler • Üst kısımda engelle karşılaştırmayan kadın yöneticiler • Başarısız kadın yöneticiler
---	--

Şekil 2.3: Cam tavan ve cam uçurumun karşılaştırılması

Kaynak: (Yıldız vd., 2016b: 1136)

Yetenek ve özellikleri göz önünde bulundurulmaksızın sadece toplum nezdindeki kadınlara yöneticilik hakkı tanınmadığı görüşünü ortadan kaldırarak onlara üst düzey yöneticilik hakkı tanınmaktadır. Ancak bu durumun şirket performansının kötüye gittiği dönemlerde ortaya çıkması hileli bir atama olduğunu göstermektedir. Burada

kadınlara şöyle bir oyun oynanmaktadır; şirketin sıkıntılı durumunda kadın yöneticiler üst düzey pozisyona atanır ve sonra kadınlar ya daha önceki şirket pozisyonlarına geri dönmekte ya da örgütten çıkmaktadırlar (Kulich vd., 2010: 302). Bu durumu Ryan ve Haslam aşağıdaki Şekil 2.4' de göstermiştir.



Şekil 0.4: Cinsiyet – Stres- Kimliksizleştirme modeli

Kaynak: Ryan ve Haslam (2006: 46)

Yukarıdaki Şekil 2.4'de görüldüğü gibi kadın liderler önce cam uçurumlu pozisyona getirilmekte ve daha sonra kadın yöneticiler; bilgi, iş arkadaşlarının yetersiz desteği, şişirilmiş iş talepleri ve görevler üzerindeki kontrol eksikliği gibi durumlara maruz kalarak strese girmektedirler (Ryan ve Haslam, 2006: 46). Kadın yöneticiler için bir sonraki aşama ise örgütsel kimliksizleştirmedir. Hem ciro artışındaki azalma hem de motivasyon eksikliğiyle bağlantılı olan örgütsel kimliksizleştirme aynı zamanda çalışanların bağlılığı için de önemlidir. Bu aşamadan sonra kadınların iyi birer yönetici olmadığını ve onlardan lider olmayacağını ortaya koyan erkek yöneticiler kadınların örgütten çıkışına ya da tekrar alt kademe yöneticilik pozisyonuna dönmesini sağlarlar (Terjesen vd.,2009:330).

Toplumda kadın yöneticilerin var olduğunu kabullenemeyen erkek yöneticiler kadın yöneticileri toplumda küçük düşürmek için cam uçurum kavramını kurgulayarak görünmeyen bir engel yaratmışlardır (Woods, 2015: 61). Bu durum kadınların iyi yönetici olmadığı algısı yaratmaktadır. Kadın yöneticilerin örgütün kriz dönemlerinde yöneticilik pozisyonuna getirilen birer kukla olduklarını vurgulayan bu durum onların örgütün kaynak ve desteğini kullanmayan birer unsur olarak düşünülmesinden kaynaklanmaktadır (Rantala, 2010: 34). Dolayısıyla toplum

nezdinde kötü yönetici olarak algılanan kadınlar iş hayatında ya alt kademeleri dolduran elemanlar olarak kalmakta ya da çalışma hayatına hiç katılmamaktadırlar.

2.4.Cam Uçurumun Muhtemel Boyutları

Kadın yöneticilerin örgütlerde üst düzey yöneticilik pozisyonlarını ulaşmasını engelleyen muhtemel cam uçurum boyutları; liderlik yeteneği, uygunluk ve güven şeklinde sıralanabilir. Yani cam uçurumun ölçümünde kişinin liderlik yapabilme, pozisyona uygun olma ve güvenilir olma boyutları kullanılabilir (Alhas, 2016: 31).

2.4.1.Liderlik Yeteneği

Liderlikle ilgili pek çok tanım yapılmıştır ve bu tanımlardan biri de: Lider, bir grup insanın, kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek için takip ettikleri emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişidir (Koçel 2001:466; Ertürk, 2000:151).

Kadınlardaki başarıyı paylaşma güdüsü onların empati kurma ve karşısındakilerin duygularına ehemmiyet verme özelliğinin erkeklerden daha gelişmiş olmasına bağlanmaktadır. Kadınlar empati yetenekleri nedeniyle başkalarının bir başarı sonucu kazanılan takdirden pay almalarına katlanamamaktadır. Fels ise kadınların bu fedakârlıklarını başka bir yönden ele almaktadır. Ona göre başarılı kadınların hırstan uzak durmalarının ardında bir çeşit korku yatıyor. Fels yazısında kadınların başarılarıyla ön plana çıkmak istememelerinin sosyalleşme sürecinde sürekli olarak onlara empoze edilen kadın imajıyla bağlantılı olduğunu gösteren örnekler vermektedir. Kadınların başarı korkularının toplumda kabul gören kadın imajıyla ters düşme endişesiyle ilişkili olduğunu savunmaktadır (Aktaran: Toduk, 2017:220).

Yöneticilik pozisyonları için kadınların erkeklerden daha az niteliğe sahip olduğunun düşünülmesi kadınların üst düzey pozisyonlara çıkmasında olumsuz etki yaratmaktadır (Brenner vd., 1989:662). Bu etkinin sebepleri arasında kadın ve erkek yöneticilerin liderlik stillerinde farklı ve değişik uygulamaların olması da etkilidir (Dzanic, 2009:18).

Tablo 0.1: Kadın ve Erkeklerin Karakteristik Özellikleri

Erkeksi	Kadını	Tarafsız- Cinsiyet Davranışı
Baskın	İtaatkâr	Uyan
Bağımsız	Heyecanlı	Zarif
Sinirli	Hassas	Gerçekçi
Sert	Anlayışlı	Vicdanlı
İddialı	Sevecen	Gelenekçi
Rekabetçi	Bağımlı	Sağlam
Analizci	Alıngan	Öngörücü
Kararlı	Merhametli	Sistematik
Özgür	Kibar	Mutlu

Kaynak: (Toduk, 2017:226 ve Dzanic, 2009: 18).

Tablo 2.1'e göre erkekler baskınlık, bağımsızlık, rekabetçi, sinirli gibi maskülen tavırlar sergilerken kadınların daha çok itaatkar, sevecen, anlayışlı gibi feminen tavırlar sergiledikleri görülmektedir. Kadın yöneticilerin arkadaş severlik ve duygusallık gibi özellikleri nedeniyle iyi birer yönetici olmayacağı düşünülmekte ve kadınların iyi birer lider olabilmeleri için baskın ve ihtirash olmaları gerektiği yönünde görüş belirtilmektedir (Dzanic, 2009: 18). Bu veriler kadın ve erkek rollerini birbirinden ayırsa da bu özellikler pek çok durumda birbirlerini tamamlayıcı şekilde bulunmaktadır. Örneğin bir yönetici hem kibar ve anlayışlı, hem de kendine güvenen ve uyum sağlayan bir kişi olabilir. Genellikle kadın yöneticiler için bu tür durumlar birbiriyle çelişebilir ve kişiyi zor durumda bırakabilir (Toduk, 2017:226).

Yetenek; bir yöneticiyi belirli bir üst düzey pozisyon için nitelikli yapan ve bu pozisyona uygun olmasını sağlayan 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). Bu yeteneklerin kadın yöneticilerde var olmadığı düşüncesi ve onların iyi birer

yönetici olamayacağı ön yargısı toplumdaki herkesle birlikte kadın yöneticilerin kendilerinde de uyanan bir düşüncedir (Simpson vd., 2002: 1210).

Örgütlerde yeteneğin temel ve önemli bir güven kaynağı olduğuna inanılır. Örgüt düzeyinde yetenek örgüt stratejisinin veya yönetim vizyonunun sağlamlığı olarak değerlendirilir. Birey düzeyinde yetenek ise liderin profesyonelliği, amaçlarını gerçekleştirme kapasitesi, durumları akılcı değerlendirme düzeyi ve kişiler arası ilişkiler çerçevesinde ele alınır (Demircan ve Ceylan, 2003: 143).

2.4.2.Uygunluk

Tüm dünyada kadın ve erkeklerin cam uçuruma verdikleri tepkiler farklıdır. Kadınlar cam uçurumun varlığını kabul ederek bu olguyu tanımlarken; adaletsizlik, cinsiyetçilik, tehlike, fırsat eşitsizliği ve engel kelimelerini kullanmaktadırlar. Erkekler ise cam uçurumun geçerliliğini sorgulamakta ve bu durumu küçümseyerek önemsiz görmektedirler. Cam uçurum kavramını açıklarken ılımlı bir tavır takınarak stratejik karar verme ihtiyacına, cinsiyetle ilişkisi olmayan şirket faktörlerine ve liderlik görevi için uygun özellikler taşımaya bağlamaktadırlar (Yıldız, 2016a: 512). Bu açıdan bakıldığında yüksek risk içeren durumlarda liderlik pozisyonu için kadın aday erkek adaydan daha uygun algılanmaktadır (Uyar, 2011: 17).

Erkeklerin kadın yöneticilerin başarıları hakkındaki düşünceleri üzerine yapılan araştırmalar; kadın yöneticilerin elde ettikleri başarıların daha çok çalışmaya, şansa ya da işin kolay olmasına bağlandığını göstermektedir. Kadın yöneticiler hakkında bazı olumsuz fikirlere sahip erkek yöneticiler ise kadınların başarısızlıklarının yeteneksizliklerinden kaynaklandığını düşünmektedirler. Aynı kişiler, erkeklerin başarılarını yetenekli olmalarına, başarısızlıklarını ise kötü şansa, görevin zorluğuna ve yeterli çaba gösterilmemesine bağlamaktadırlar. Bu da gösteriyor ki liderliği bir yetenek olarak görenler kadınların liderlik görevine uygun olmadığını düşünmektedirler (Toduk, 2017: 218).

Yöneticilik pozisyonu için kadınların erkeklerden daha az niteliğe sahip olduğu düşünülmektedir. Üst düzey pozisyonlara ulaşmaya çalışan kadınlar bu düşünce nedeniyle olumsuz etkilenmektedirler (Brenner vd., 1989: 662). Cinsiyet kalıplarıyla ilişkilendirilen “kadından yönetici olmaz” düşüncesine, çok daha stresli olan riskli

pozisyonlara kadınların atanmasında daha çok rastlanmaktadır (Uyar, 2011: 18). Buradan hareketle “kadın düşün - kriz düşün” fikriyle erkek ve kadın yöneticilerin her zaman aynı şartlarda yöneticilik yapamayacaklarını, kriz dönemlerinde kadınların iyi birer yönetici olacağını normal dönemlerde ise erkeklerin iyi birer yönetici olacakları düşünülmektedir. Bu düşünce nedeniyle şirketlerin kriz döneminde kadın yöneticiler, şirketin normal dönemlerinde ise erkek yöneticiler üst düzey görevlere atanmaktadır (Ryan vd., 2011: 472).

Başarılı şirketlerde yöneticilik için uygun görülen adaydan beklenen özellikler agresif olması, objektif olması, güçlü olması, kararlı olması, duygusal çöküntüden çabuk kurtulabilmesidir. Yani yöneticilik rolü için erkeksi özellikler uygun görülmektedir (Yıldız, 2016a: 512). Şirket performansının kadın adayın algılanan uygunluğuna etkisi olmamasına rağmen şirket performansı kötüye giderken kadın adayın üst düzey yöneticilik için daha uygun algılandığı görülmektedir (Uyar, 2011: 14).

2.4.3.Güven

Yöneticiye, çalışma arkadaşlarına ve kuruma güven şeklinde ele alınan güven kavramı olmaksızın çalışanların üstün başarı göstermeleri mümkün değildir. Yönetici izleyicilerinin kuruma güvenlerini sağlama ve onlarla ilişkiler kurma konusunda çok önemli role sahiptir (Yolaç, 2011: 64). Liderin takipçilerine olan güven duygularıyla ilgili kaygıları önemlidir. Bununla birlikte takipçiler erkek ya da kadın yöneticinin amaçları başarma yeteneğine de güvenmeyi istemektedir (Dirk ve Ferrin, 2002:612).

Günümüzde liderlik; otorite ve güç ile değil iyi iletişim ve kendinden çok başkalarını önemsemekle, yani insanlarda güven yaratmakla özdeşleştirilmeye başlandı. Bu nedenle de değişen dünyada kadın yöneticilerin oranı artarken, sergiledikleri başarılar ve bu başarıların önemi de artıyor. Artık kendini ön plana çıkaran liderlere değil, mütevazı olan, kendinden önce takipçilerinin çıkarlarını düşünen, takipçilerinin güvenini kazanmayı ilk hedef olarak belirleyen ve bu güven ilişkisi doğrultusunda belirlenen hedeflere tam bir takım ruhuyla takipçilerini koşturan liderlere ihtiyaç vardır (Toduk, 2017:241). Kadın yöneticilerin takipçileri tarafından güvenilen bir lider olmaması onların liderlik ve yöneticilik konumunda başarısız

olarak algılanmasına sebep olmaktadır. Bu algı neticesinde kadın yöneticiler cam uçuruma s ur uklenmektedirler.

2.5.Cam Uçuruma Neden Olan Muhtemel Faktörler

Cam uçuruma neden olan muhtemel bireysel faktörler; kişilik ve cinsiyet, muhtemel örgütsel faktörler; örgütsel performans, grup dinamikleri ve  eli ik duygulu cinsiyetçilik olarak sıralanabilir. Bu faktörler de i ti inde cam uçurum algısı da de i ebilir (Yıldız vd., 2016b: 1127).

2.5.1.Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler kapsamında kişilik ve cinsiyet faktörleri ele alınabilir.

2.5.1.1.Kişilik

 nsanı kendine özgü ve benzersiz bir varlık olarak bireysel özellikleri ifade eden kişilik, stresle başa çıkmada ya da bazı üst düzey görevleri tercih etmede etkili olabilmektedir. Özellikle stresle başa çıkmada zorlandığı düşünülen kişilik tipleri, cam uçurum pozisyonlarında daha başarısız olabilirler. Kadınlar olumsuz koşullarda daha iyi birer stres yöneticisi olarak algılanmaktadırlar. Bazı kişilik tipleri riskli pozisyonları  ng remeyebilirken bazıları ise özellikle bu pozisyonları isteyebilmektedir (Yıldız vd., 2016b: 1134).

“Sandra Lipritz Bem’in İngiliz dernekler üzerinde uyguladığı “Bem Sex Role Inventory” (BSRI) araştırması ile 30 Türk kadın yöneticinin katılımıyla tarafımızdan yapılan araştırmanın sonuçlarının kar ıla tırılmalı değerlendirilmesinde, kadın yöneticilerin hemcinslerini erkeklere oranla daha merhametli (%83), kibar (%53), anlayışlı (%73), sıcak (%83), şefkatli (%83) ve sadık (%93) olarak değerlendirdikleri ortaya çıkmıştır.” (Todu , 2017: 222). Bu bağlamda kadın yöneticiler gözünden hemcinsleri, etraflarındaki kişilere karşı anlayışlı, kişiler arası uyumu ve dengeyi koruyan ve aynı zamanda şefkat ve merhamet duygularıyla kişilere yaklaşan bir izlenim sergilemişlerdir. Kadın yöneticilerin gözünden karşı cins olan erkekler ise agresif, kendine güvenen, korkusuzca lider gibi hareket ederek

kitleleri peşinden sürükleyen ve tuttuğunu koparan bir kişilik olarak ifade edilmiştir (Toduk, 2017: 223).

2.5.1.2.Cinsiyet

Cinsiyetteki değişimler de yöneticilerin yetenek, liderlik ve güven düzeylerinde farklı algılamalara neden olabilmektedir (Yıldız vd., 2016b: 1134). Bu algılamalardan biri de kadınların yöneticilik vasıflarının eksik olduğunun düşünülmesidir. Yani bu durum *yönetici düşün- erkek düşün* varsayımına dayanarak eğer bir yöneticiden bahsedilecekse bu kişinin erkek olması gerektiğini savunur (Ryan vd., 2011). Toplumsal roller çerçevesinde kadınların cinsiyet rollerinin yöneticiliğe uygun olmaması onları erkek yöneticilere atfedilen davranış kalıplarına girmeye zorlamıştır. Daha çok erkeklerle özdeşleşen kitleleri etkileme gücünü kendinde bulamayan kadın yöneticiler liderlik pozisyonunu elde etmek için erkeksi rolleri üstlenmektedirler. Buna örnek olarak İngiltere'nin "Demir Lady"si Margaret Thatcher son derece otoriter ve kendine güvenen imajla liderliğini sürdürmüştür. Toplumun ondan beklentisi hem lady zarafetini sürdürerek kadın olması hem de demir kadar sert ve sağlam bir irade ve kararlılıkla liderlik yapmasıdır (Toduk, 2017: 223).

2.5.2.Örgütsel Faktörler

Örgütü etkileyen her türlü maddi ve manevi faktörler olarak tanımlanan örgütsel faktörlerdeki değişimler yöneticilerin yetenek, liderlik ve güven düzeylerinde farklı algılanabilir (Alhas, 2016: 37; Köse vd., 2001:219). Bu faktörler kadınlara destek eksikliği, verilen bilgi eksikliği ve görevleri gerçekleştirmek için sağlanan kaynak eksikliği olarak örneklendirilebilir. Bunlar gibi örgütsel faktörler içinde sıralayabileceğimiz eksikliklerle mücadele ederek üst düzey pozisyonlara hak kazanmak oldukça zordur. Bütün bunlara rağmen üst düzey pozisyonlara gönüllü olan kadın yönetici adayları sadece şirket performansının kötüleştiği dönemlerde üst düzey yöneticiliğe getirilmektedirler (Uyar, 2011:21; Cook ve Glass, 2013:169).

2.5.2.1.Örgütsel Performans

Şirketlerin örgütsel performanslarının başarılı ya da başarısız olması yöneticilerin cam uçurumun boyutları olan yetenek, liderlik ve güven düzeylerinde farklı algılamalara neden olabilir (Uyar, 2011: 18). Kadın yöneticilerin sadece şirket performansının kötüye gittiği dönemlerde üst düzey yönetici olabildikleri görülmektedir (Cook ve Glass, 2013: 169).

2.5.2.2.Grup Dinamikleri

Grup dinamiği, belli bir takım amaçları sürdürmek için bir araya gelen kişilerin bu amaçlar doğrultusunda belli değer yargıları, belli görüş ve çıkarları sürdürmelerine yönelik bir oluşumdur (Gönüllü, 2001: 191). Grup içinde veya grup dışında olan üyeler farklı davranışlar gösterebilirler. Muhtemelen grup içinde olan üyelere koruyucu ve iyileştirici politikalar uygulanarak ileride liderlik pozisyonuna yükselmesi desteklenecektir (Turner, 2006: 6). Bu bağlamda grup içindeki kadın yöneticilerin grup dışındakilere kıyasla daha fazla taraftarı olacağı için üst düzey yöneticilik pozisyonlarına gelme olasılığı grup dışındaki bir kadın yöneticiden daha yüksektir (Alhas, 2016: 38; Hogg, 2001: 186)

2.5.2.3.Çelişik Duygulu Cinsiyetçilik

Cinsiyet ile ilgili çelişkili tutumlar yöneticilerin yetenek, liderlik ve güven düzeylerinde farklı algılamalara neden olabilmektedir (AkKurt, 2011:8; Uyar, 2011: 20). Çelişik duygulu cinsiyetçilik yöneticilik pozisyonuna getirilecek kadın yöneticiler için uygulanan düşmanca ve faydacı cinsiyetçilik arasında kalınması ile ortaya çıkan bir durumdur (Glick ve Fiske, 1996: 491). Hem düşmanca hem de faydacı cinsiyetçilik geleneksel cinsiyet hiyerarşisi ve cinsiyete dayalı eşitsizliklerde kadınları idealize eder (Özdemir, 2016: 92). Erkekler tarafından geliştirilen cinsiyetçilik türü olan düşmanca cinsiyetçilik, kadın yöneticilerin üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaşmasını engellemek için geliştirilen bir cinsiyetçi yaklaşımdır. Faydacı cinsiyetçilik ise erkeklerin kadınlara kibar ve nazik olarak davranmaları ile ortaya çıkan cinsiyetçilik yaklaşımı olarak ifade edilebilir (Glick ve Fiske, 2001: 109).

BÖLÜM III

LİTERATÜR TARAMASI

3.1.Literatürde Yapılan Çalışmalar

Çalışmanın teorik alt yapısını daha sağlam oluşturmak için yazında cam uçurum ile ilgili çalışmalar incelenmiş ve raporlanmıştır. Cam uçurum konusunda çalışma yapacak olan araştırmacılara yardımcı olması düşünülen bu bölümde çalışmaların yazarı, yayın yılı, eser ismi ve uygulanan yöntem ve sonuçlarla ilgili bilgilere yer verilmiştir. Cam uçurum kavramıyla ilgili Türkiye’de ve Dünya’da ulaşılabilen 24 çalışmaya yer verilmiştir.

3.2.Türkiye ‘de Yapılan Çalışmalar

Türkiye’de yapılan 4 adet çalışma incelenmiştir. Bu çalışmaların üç tanesi tez bir tanesi makaledir. Bu çalışmaların bir tanesi yüksek lisans öğrencileri üzerine yapılmış İngilizce tez, bir tanesi şirket çalışanları ve öğrencilere sırasıyla yapılmış İngilizce tez, bir tanesi öğrenciler üzerine yapılmış Türkçe tez ve bir tanesi de yine öğrenciler üzerine yapılmış Türkçe makaledir. Türkiye’de özel şirket çalışanları üzerine yapılmış Türkçe çalışma bulunmamaktadır.

Uyar (2011) The Glass Cliff: Differences in Perceived Suitability and Leadership Ability of Men and Women for Leadership Positions in High and Poor Performing (Cam Uçurum: Yüksek ve Düşük Performans Sergileyen Şirketlerde Erkek ve Kadınların Liderlik Pozisyonlarına Yönelik Algılanan Uygunlukları ve Liderlik Yetkinlikleri Arasındaki Farklar) isimli çalışmasında şu bulgulara ulaşmıştır:

“167 İşletme Yüksek Lisans öğrencisinden nicel yöntemlerle veri 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 nazaran performansın kötüye gittiği koşulda liderlik için daha yetkin olduğu algılanmıştır. Öte yandan, erkek aday, şirket performansı iyiye giderken, kötüye giderken kıyasla, liderlik için daha uygun olarak değerlendirilmiştir.”

Ak Kurt (2011) Glass Cliff in Relation to Hostile And Benevolent Sexism (Düşmanca ve Hayırsever Cinsiyet Ayrımcılığında Bağlantılı Olarak Cam Uçurum) isimli çalışmasında şu bulgulara ulaşmıştır:

“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 türü arasında herhangi bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Bu çalışmanın sonuçları ve sonuçlara yönelik açıklamalar tartışılmıştır. Ayrıca çalışmanın kısıtlılıklarından bahsedilerek ileride yapılacak çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.”

Alhas (2016) Cam Tavan ve Cam Uçurum Olgusunun İncelenmesi: Öğrenciler Üzerine Bir Araştırma isimli çalışmasında şu bulgulara ulaşmıştır:

“Yapılan bu çalışmada adayın cinsiyeti, şirketin performansı (olumlu ve olumsuz dönem) ve katılımcıların cinsiyeti bakımından adayların üst düzey yönetici olmasında üzerinde durulan yetenek/uygunluk, liderlik ve güvendedeki 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 daha fazla çıkmamıştır ki bu durum cam uçurum kavramıyla uyuşmamaktadır. 3) Olumsuz dönemde kadın aday daha fazla tercih edilmemiştir ki bu durum da cam uçurum kavramına ters bir durumdur. 4) Olumsuz dönemde kadın adayın tercih edilebilirliği azalmıştır. Bu durum cam uçurumu desteklememektedir ve hipotezimize zıt bir durum olarak karşımıza çıkmıştır. 5) Bir paradigmanın yıkılışı olarak kadın katılımcılar kriz dönemlerinde kadın yöneticiyi üst düzey yönetici olmaya iterek, hileye düşürmüşlerdir.”

Yıldız vd. (2016) Cam Uçurum: Kadın Yöneticiler Cam Tavanı Ne Zaman Aşar? isimli çalışmasında şu konulara değinilmiştir:

Makalenin başlığında sorulan soruya verilen yanıt “ataerkil toplum zihniyetinin kadınlara yönelik ayrımcılığı ortadan kaldırıyor gibi görünerek cam tavanı ortadan kaldırması aslında kadınlar için bir hiledir. Genellikle örgütlerde işlerin kötüye gittiği dönemlerde kadınlar üst düzey yöneticilik pozisyonlarına atanmaktadırlar. Bu durum neticesinde başarısız olan kadınlar toplum tarafından olumsuz basmakalıp yargıların hedefi olmaktadır. Kadınlar kriz dönemlerinde birer kriz yöneticisi olarak algılanmakta ve onların stresle başa çıkabilecekleri varsayılmaktadır, fakat aslında kadınlar bu hileli cam uçurum pozisyonlarına sürüklenmektedirler.

Tabiat kadın ve erkeğe yaratılış olarak eşit fırsatlar sunmuştur ama buna rağmen toplumsal çevredeki fırsat eşitsizliği yaratan ataerkil zihniyetin sorgulanması gerekmektedir. Ayrıca kadınların yöneticilik için örnek alabilecekleri kadınsı yönetici rolüne az rastlandığı için kadınlar erkek yöneticilerin davranışlarını taklit etmektedirler ve bu durum onları çifte açmaza sürüklemektedir.”

3.3.Dünya’da Yapılan Çalışmalar

Bu bölümde Türkiye dışında yapılan 20 çalışma incelenmiş ve raporlanmıştır.

Ryan ve Haslam (2005) The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions (Cam Uçurum: Kadınların Tehlikeli Liderlik Pozisyonlarında Aşırı Temsil Edilmesinin Kanıtı) adlı çalışmasında şu bulgulara ulaşmıştır:

“Bu makale artık kadınların daha yüksek yönetim pozisyonlarında başarılı olabildiklerini ve kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarında bir cam uçurumla karşılaşma ihtimallerinin erkeklerden daha yüksek olduğunu kanıtlamaktadır. Kadınlar riskli yâda tehlikeli pozisyonlara getirilmektedirler. Bu hipotezler FTSE 100 şirketlerinin performansı incelenip erkek yâda kadın yönetim kurulu üyeleri atandıktan sonra başarılı olma durumları araştırılmıştır. Bu çalışma gösterdi ki şirketin hisse senedi piyasasındaki toplam değeri düştüğünde kadınlar atanmaktadır ve muhtemelen daha çok erkeklerin atanmasından beş ay önce şirketin kötü

performans gösterdiği zamanlarda kadınlar yönetim kurulu üyeliğine atanmaktadır. Bu sonuçlara ek olarak kadınlar büyük oranda işyerinde üstesinden gelmek zorunda olduğu görünmez bir engelle karşılaşmaktadırlar.”

Bu çalışma bizim hipotezimiz “**H1b**: Bir kadın aday lehine tercih durumu “şirket performansı”na göre farklılık gösterir.” destekler niteliktedir.

Ryan ve Haslam (2006) The Glass Cliff: The Stress of Working on the Edge (Cam Uçurum: Sınırdaki (Edge) Çalışmanın Stresi) adlı çalışmasında şu bulgulara ulaşmıştır:

“Cam uçurum pozisyonlarında başarısızlık riski ve stres yüksek olduğu için bu pozisyonlar kadınlar için tehlikeli olabilir. Kadınlar için böyle bir tehlike beklense de organizasyonlar için bunun tersi olabilir. Geniş bir araştırma grubundan alınan verilere göre bireyler yüksek düzeyde risk algıladıklarında kendilerini örgütten uzaklaştırmaktadırlar. Kadınların iş yerlerinde karşılaştıkları cam uçurum durumu onların kariyerlerini terk etmelerinde önemlidir. Kadınların ayrış sebepleri arasında en çok aile hayatına odaklanmak ve kendi işlerini kurmak için ayrıldıkları gözlemlendi.”

Ryan ve Haslam (2007) The Glass Cliff: Exploring the Dynamics Surrounding the Appointment of Women to Precarious Leadership Positions (Cam Uçurum: Tehlikeli Liderlik Pozisyonlarına Kadınların Atanmalarını Çevreleyen Dinamiklerin Keşfi) isimli çalışmasında şu bulgulara ulaşmıştır:

“Bu makalede cinsiyet ayrımcılığının bir formu olan cam uçurum araştırmıştır. Cam uçurumun kanıtları belgelere dayanarak ve deneysel olarak eleştirmiş ve bu olgu potansiyel katkılara sahip olarak çift yönlü bir süreçte tanımlanmıştır. Bu olguya olan potansiyel tepkiler bir dizi şeklinde ortaya çıktı ve cam uçurumu elemek için kasıtlı stratejiler seçildi. Bu çalışmada anlaşılmıştır ki dezavantajlı gruplar statülerini korumak için kadınların motive olmalarını engellemekte ve kadınların kendilerine karşı gösterilen bu davranışları aşmaları kendi kapasitelerine bağlıdır.”

Ashby vd., (2007) Legal Work and the Glass Cliff: Evidence that Women are Preferentially Selected to Lead Problematic Cases (Yasal İş ve Cam Uçurum:

Kadınların Problemlı Olayları Yönetmek için Bilinçli olarak Seçilmesinin Kanıtı) isimli çalışmasında şu bulgulara ulaşmıştır:

“Bu makale, yasal bir çerçevede atanan kadınların istikrarsızlığını inceleyerek, cam uçurum üzerine yapılan bir araştırmaya uzanır. Hukuk öğrencileri (N= 114) ile yapılan bir deneysel çalışma da, düşük riskli ve yüksek riskli ya da tanımlanan bir yasal davayı yönetecek bir adayın atanmasını araştırdık. Diğer alanlarda ifade edilen kalıplara uygun olarak sonuçlar göstermiştir ki; bir erkek aday muhtemel olarak bir kadın adaya göre daha çok riskin az olduğu bir durumda avukat olarak tercih edilmektedir. Fakat bir kadın aday güçlü olarak riskin yüksek olduğu durumda erkek adaydan daha fazla tercih edilmektedir.”

Bu çalışmada düşük riskli davalarda erkek avukatın kadın avukattan daha fazla tercih edilmesi bizi hipotezimiz olan **H1a**'yı (Bir erkek aday lehine tercih durumu “şirket performansı”na göre farklılık gösterir.) destekler niteliktedir. Ashby vd. (2007)'ın bir diğer bulgusu yüksek riskli davalarda kadın adayın tercih edilmesi bizim hipotezimiz olan **H1b**'yi (Bir kadın aday lehine tercih durumu “şirket performansı”na göre farklılık gösterir.) destekler niteliktedir.

Ryan vd., (2007) Reactions to the Glass Cliff: Gender Differences in the Explanations for the Precariousness of Women's Leadership Positions (Cam Uçuruma Tepkiler: Kadınların Liderlik Pozisyonlarının Tehlikeliliği Konusunda Yapılan Açıklamalardaki Cinsiyete Dair Farklılıklar) isimli çalışmasında şu bulgulara ulaşmıştır:

“Araştırma açık bir şekilde erkek ve kadınların cam uçuruma tepkilerinin farklı olduğunu göstermiştir. Cam uçurumun var olduğunu kadınlar muhtemelen daha çok kabul etmişlerdir ve kadınlar cam uçurumu tanıdılar. Kadınlar için cam uçurum muhtemelen daha çok yaygın olarak görülürken, bu olgu vicdansızca ve tehlikeli olarak algılanmıştır. Erkekler ise muhtemelen daha çok cam uçurumu önemsizmiş gibi göstererek cam uçurumla ilgili araştırmanın geçerliliğini sorgulamışlardır. Bu kalıplar bireyler tarafından oluşturulan açıklamaları yansıtmaktadır. Kadınlar cam uçurumu daha çok alternatif fırsatlar, cinsiyetçilik yâda erkeklerin gruplarına dâhil olma gibi tehlikeli bir durum olarak açıklarlar. Erkekler daha çok zor liderlik

görevleri için uygun olma, stratejik karar verme ihtiyacı yâda cinsiyetle ilişkisiz şirket faktörlerini büyük oranda kadınlar için yorum yaparken kullanırlar.”

Haslam ve Ryan (2008) 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 İçin Erkek ve Kadınların Algılanan Uygunluğundaki Farklılıklar) isimli çalışmasında şu bulgulara ulaşmıştır:

“Bu makale üç deneysel çalışma sunar (Ns=95, 85, 83) ve cam uçurum olgusunun deneysel araştırmasının ilk temsilcisidir. Bunlar lisans yönetim öğrencisi (Çalışma 1), yüksekokul öğrencileri (Çalışma 2) yâda performansın arttığı veya azaldığı zaman varsayımsal örgüt için bir lider (Çalışma 3) 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 araştırmalar çalışmaya kanıtlar sağladı. Cam uçurumlu atamalar inançlarla ilişkilidir. Onlara göre a) kadınların liderlik yeteneği ayırıcı bir uygunluktur b) iyi liderlik fırsatlarını kadınlar sağlar c) özellikle kadınlar için yöneticilik streslidir.”

Ryan ve Haslam (2009) Glass Cliff Are not So Easily Scaled: on Precariousness of Female CEO’s Positions (Cam Uçurumu Ölçmek O Kadar Kolay Değildir: Kadın CEO’ların Pozisyonlarının Tehlikeliliği Üzerine) isimli çalışmasında şu bulgulara ulaşmıştır:

“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 olmadığını sorguladı. Cam uçurum ne evrensel nede kaçınılmazdır ancak bu sıfır hipotezinin tercümanlık ettiği durum önemli derecede bizi haklı buldu. Tehlikeli liderlik pozisyonuna getirildiği zaman kadınların niteliği ve önemi vardır. Birisi arşivsel finansal bilgilerin ötesine gittiğinde ve kadın ve erkek liderlerin geniş şartlarını karşılaştırdığında, bu kadınların risksiz liderlik pozisyonlarının öneminin ve doğasının daha belirgin olmasındandır. Buradaki çoklu araştırma dizisi, cam tavanların üzerinde kadınlar ve erkekler için oyun alanının birbirinden çok uzak seviyede olduğunu ileri sürer.”

Bruckmüller ve Brascombe (2010) The Glass Cliff: When and Why Women are Selected as Leaders in Crisis Contexts (Cam Uçurum: Ne zaman ve Niçin Kadınlar Kriz Koşullarında Lider Olarak Seçilir?) isimli çalışmasında şu bulgulara ulaşmıştır:

“Liderliğin cinsiyet tarihindeki rolü ve cinsiyet kalıpları hakkında cam uçurum yaratmadaki liderlik oyunu incelenmiştir. EXPT 1’de katılımcılar başarılı bir örgüt için gelecekte bir şirket hakkında karar verirken bir erkeği seçerek erkeğin liderlik tarihindeki yerini belirtecek ancak örgütün krizde olduğu zamanlarda bir kadın seçilecektir. Bu şirket performansı arasındaki etkileşim ve gelecekteki liderlerin tercih edilmesinde cinsiyetin ve kadın liderlerin karşılaştığı cinsiyet kalıplarının tarihi çıkarıldı. EXPT 2’de erkeklerin cinsiyetçiliğe yükledikleri anlam başarılı örgütlerde lider olarak seçilmesini tahmin etmek iken kadınların cinsiyetçiliğe yükledikleri anlam kriz dönemlerini daha çok tahmin etmektir. Bu cinsiyet kalıplarını doğrulamadaki farklılıkların cam uçurumda araya giren erkeklerin kadınların niteliği için oluşturduğu alt basamaklılara özellikle atıf yaptığı kabul edilir. Bütün sonuçlar kadınlar ve liderlik hakkındaki cinsiyet kalıplarından ziyade erkek liderlerin cinsiyet kalıpları hakkında düşündükleri cam uçurum için daha önemli olabileceğini kanıtladı.”

Ryan vd., (2010) Politic and the Glass Cliff: Evidence that Women are Preferentially Selected to Contest Hard to Win Seats (Siyaset ve Cam Uçurum: Kadınların Zor Olan Koltuk Yarışına Bilinçli Olarak Seçilmelerinin Kanıtı) isimli çalışmasında şu bulgulara ulaşmıştır:

“Çalışmamızda deneysel olarak bir koltuğa seçilmede yapılan sınıflamada İngiliz Siyaset Bilimindeki 80 lisans öğrencisi tarafından bir adayın seçilmesi ve hem güvenli (kendi partisi tarafından düzenlenen büyük bir boşluğu) hem de riskli (muhalefet partisi tarafından tutulan büyük bir farkla) durumlar için ne yapacakları araştırıldı. Sonuçlar muhtemelen bir kadın adaydan ziyade erkek adayın koltuk yarışında güvenli bir koltuğa seçileceğini ortaya koydu. Fakat kadınlar zorlu bir yarış için koltuğa seçildikleri zaman erkek bir adaydan ziyade kadın adayın tercih edilmesi bu durumun oldukça zor bir olay olduğunu gösteriyor.”

Haslam vd., (2010) Investing with Prejudice: The Relationship Between Women's Presence on Company Boards and Objective and Subjective Measures of Company Performance (Önyargıya Yatırım: Şirketin Yönetim Kurulundaki Kadınların Mevcudiyeti ve Şirket Performansının Öznel ve Nesnel Ölçüleri arasındaki İlişki) isimli çalışmada şu bulgulara ulaşmıştır:

“Bu makale, 2001-2005 dönemlerindeki FTSE 100 şirketlerinin kapsamlı bir arşivsel çalışmasını sunar. Hem şirketlerin performans ölçütlerine hem de muhasebe tabanlı ve hisse senedi tabanlı şirketlerin yönetim kurulundaki kadınlarının varlığı arasındaki ilişkiye odaklanır. Bu analizler Adams, Gupta ve Leeth tarafından çalışılarak meydana getirilmiş ve yönetim kurulunda kadınların varlığı ve performans (değere dönüş, eşitliğe dönüş) ölçümlerinin muhasebe tabanlı olması bakımından bir ilişki yoktur. Yönetim kurulunda kadınların varlığı ve şirketin performansının hisse bazlı kriterlere dayandırılması arasında bir ilişki olmasına rağmen araştırmalar cam uçurumun varlığını kanıtladı. Şirketlerdeki erkekler sadece yönetim kurulundaki kadınlar ile karşılaştırıldığında kadınlara oranla %37 daha fazla ücretten faydalanır. Kadınların yatırımcılar tarafından şirketlerin değerinin düşmesine yol açacağı, 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.”

Ryan vd., (2011) Think Crisis–Think Female: The Glass Cliff and Contextual Variation in the Think Manager–Think Male Stereotype (Kriz Düşün – Kadın Düşün: Cam Uçurum ve Yönetici Düşün – Erkek Düşün Basmakalıbında Bağlamsal Değişim) isimli çalışmada şu bulgulara ulaşmıştır:

“ Yönetici Düşün-Erkek Düşün (TM-TM) 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 TM-TM

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 TM-TM ile ilişkisi bulunmadı. Ancak başarısız şirketlerin yöneticileri kadın yöneticilere uygulanan cinsiyet kalıpları ile ilişkilendirildi. Çalışma 3’de ise şirketin performansının zayıf olduğu dönemlerde yönetici olarak kadınların favori olduğunu ortaya koydu. Ancak kadın yöneticilerin insanlar tarafından iyi birer yönetici olarak görülmediği ve örgütsel hatalar için kadınların kabahatli görülebileceği kanıtlandı. Bununla beraber, çalışmalar TM-TM’nin moderator ile ilişkili olarak önemini ifade ediyor. İşyerindeki cinsiyet ayrımcılığı için pratik ve teorik uygulamalar tartışıldı. ”

Chambers (2011) 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) isimli çalışmasında şu bulgulara ulaşmıştır:

“Toplamda 291 kişi olmak üzere erkek (n=118) ve kadın (n=173) katılımcı ile başarılı ve hatalı bir senaryodaki güven ve liderlik seçimindeki doğruluk ve iyilikseverlik, cinsiyet tanımlama ve yetenek, liderliği temsil etmek için etkileri araştırıldı. Cinsiyet (katılımcı yâda lider) yâda senaryo tipi ne olursa olsun, üstünlük etkisi, bu senaryolardaki lideri temsil etmek için tercih edilmesini kanıtlayarak ifade edildi. Veriler Cam Uçurum için destek sağlamadı. Ayrıca kadınlar düşme senaryolarında tercih edilmedi. Ancak, cinsiyet kalıpları (faydacı) ile birlikte özellikleri tutarlı olarak kadın liderin güvenilir olup olmadığı konusunu da etkiledi. Oysa cinsiyet ile ilgili durumlar tutarsız özellikler (yetenek) ortaya koymadı. ”

Kulich vd., (2014) The Political Glass Cliff: Understanding How Seat Selection Contributes to the Underperformance of Ethnic Minority Candidates (Siyasi Cam Uçurum: Koltuk Seçiminde Etnik Azınlık Adayların Düşük Performansı Koltuk Seçiminde Nasıl Katkı Yapar?) isimli çalışmasında şu bulgulara ulaşmıştır:

“2001, 2005 ve 2010 yılından itibaren İngiltere Genel Seçim Sonuçları bir arşiv çalışmasını ortaya çıkardı. Muhafazakâr siyahlar ve etnik azınlık adaylar (BME) adaylarından daha az başarılı oldu. Ancak, derin düşünme analizleri bu başarı

eksikliğinin BME adaylarının daha az koltuk kazanabileceği ile açıklanabilir. Öyle ki karşıt aday beyaz adaylarla karşılaştırıldığı zaman daha önemli olarak büyük ölçüde koltuğa yerleşeceği görüldü. Sonuçlar ve çıkarımlar, daha önce kadınlar için gösterilen azınlık grupların yarıştığı koltuklarını çoğunluk gruplarıyla karşılaştırıldığında kazanması daha zor olduğu için cam uçurumu çerçevesinde tartışıldı.”

Hunt-Earle (2012) Falling Over a Glass Cliff: a Study of the Recruitment of Women to Leadership Roles in Troubled Enterprises (Bir Cam Uçurumun İçine Düşmek: Sorunlu İşletmelerdeki Liderlik Rollerine Kadınların Getirilmesi Üzerine Bir Çalışma) isimli çalışmasında şu bulgulara ulaşmıştır:

“ Bu çalışma, hem varlığının kanıtını araştırarak hem de çıkarımlarını inceleyerek cam uçurum konseptini araştırdı. Özellikle işe alan sorumlunun cinsiyetinin etkisine odaklanarak, araştırmacılar geniş bir geçmişten olan profesyonellere, başarılı ve düşüşte olarak portre edilen hipotetik (varsayımsal – kuramsal) bir şirkette, bir makam için adayları değerlendirmek için sorular sordular. Bir bütün olarak ele alındığında, sonuçlar bir cam uçurumun varlığına işaret eder. Kadın ve erkek işverenlerin sonuçlarına bakıldığı zaman hepsi ayrı ayrı analiz edilmesine rağmen farklı resimler ortaya çıktı. Erkek işe alma sorumluları, başarısız şirket şartlarında hiçbir cinsiyet tercihi göstermediler ancak düşük riskli pozisyonlar için erkek adayı tercih ettiler. Tam tersine, kadın işe alma sorumluları, yüksek riskli rol için daha çok iz taşıyan bir tercihle tutarlı olarak kadın adayı tercih ettiler. Bu çalışma bu önyargıların muhtemel motivasyonlarını gözden geçirerek ve işe alım ve kariyer kararlarındaki çıkarımları inceleyerek sonuçlandırıldı.”

Cook ve Glass (2013) Glass Cliff and Organizational Saviors: Barriers to Minority Leadership in Work Organizations (Cam Uçurum ve Örgütsel Kurtarıcılar: İş Örgütlerindeki Azınlık Liderlerine Konulan Engeller) isimli çalışmasında şu bulgulara ulaşmıştır:

“30 yılı aşan bir süreçte, NCAA erkek basketbol koçları arasındaki tüm değişimleri içeren tek bir bilgiye güvenerek, azınlık koçlarının terfi ihtimalini ve terfi-sonrası gidişatı incelenmiştir. İlk olarak, azınlık koçlarının daha muhtemel olarak, tarihsel

olarak siyahî kolejlere ve üniversitelere atandığı bulunmuştur. İkinci olarak, azınlıklar beyazlardan daha muhtemel şekilde kaybeden takımlara atanırlar ki bu cam uçurum denilen bir olgudur. Ve üçüncü olarak, azınlık koçlar, beyaz koçlarla yer değiştirdiklerinde galibiyet rekoru meydana getirmezlerse, kurtarıcı etkisi (savior effect) dediğimiz bir olgu oluşur. Azınlıkların değişim şanslarıyla alakalı mekanizmalar test edilerek, bu analiz, örgütlerdeki ırksal/etniksel hiyerarşisini şekillendiren süreci anlamamızı geliştirir.”

Sabharwal (2013) From Glass Ceiling to Glass Cliff: Women in Senior Executive Service (Cam Tavandan Cam Uçuruma: Üst Düzey Yönetici Görevinde Kadınlar) isimli çalışmasında şu bulgulara ulaşmıştır:

“2010 Federal 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 incelendi. Çalışma, sosyal psikoloji alanında, 3 tane çokça tartışılan probleme dayalıdır. – Yönetici düşün- erkek gibi düşün – sosyal rol teorisi ve rol uyumsuzluk teorisi-. Çalışma bulguları, dağıtım ve kurucu politika acentelerindeki SES kadınlarının daha muhtemel olarak cam uçurumla karşılaştıklarını ortaya çıkarmıştır. Uçurumdan düşen kadınların tuhaflıkları, kadınlar, politika oluşturma kararlarına şirket içi yetkilendirme farkındalığı ve deneyim örgütsel eşitliğine etki ettiklerinde daha azdır.”

Vongas (2013) Glass Cliff, Empathy, and Biology: A Functional Magnetic Resonance Imaging Study in Leadership (Cam Uçurum, Empati ve Biyoloji: Liderlikteki Fonksiyonel Bir Manyetik Rezonansı Görüntüleme Çalışması) isimli çalışmasında şu bulgulara ulaşmıştır:

“The Origin of Species (1859)’in 150. yılı anısına, bu makale, empati deneyiminde erkeklere nispeten kadınların doğuştan bir biyolojik avantajı olduğunu ortaya koyar. Buradan hareketle, kadınların, diğerlerinin duygularına karşı olan hassaslığı, cam uçurum olgusunu açıklamada yardımcı olabilir.”

Hennessey vd., (2014) Is There a “Glass Cliff or A Solid Ledge for Female Appointees to the Board of Directions? (Yönetim Kurulu Üyeliğine Kadınların Atanmaları için Bir Cam Uçurum yâda Bir Katı Tabaka Var Mıdır?)

“Bu çalışma bazı zıt bulgulardan Ryan ve Haslam’ın hipotezini daha çok test etmek için Kanada da daha geniş ve güncellenmiş bir bilgi setini kullanır. Birleştirilmiş basit bir metodolojiye dayanan bulgular, cam uçurum olgusunun Kanada’da yapılan yönetim kurulu seviyesi atamalarında belirgin olmadığını ifade eder. Aslında, atama öncesi süreçte kadın yöneticiler atayan şirketlerdeki üstün borsa performansı bulguları, kadın yönetim kurulu atanmaları için cam uçurumun değil de, sert bir tabakanın var olduğunu öne sürer. Buna ek olarak, yönetim kuruluna erkek atanan şirketler için atama sonrası periyottaki üstün market performansı bulguları, bu tip bir araştırmayı harekete geçiren Judge’nin panzehirsel çalışmasını destekler. Bu makale genel olarak cam uçurum teorisini ilgilendiren çalışmayı daha da geliştirir.”

Bruckmüller vd., (2014) Beyond the Glass Ceiling: The Glass Cliff and its Lessons for Organizational Policy (Cam Tavanın Ötesinde: Cam Uçurumu ve Cam Uçurumun Örgütsel Tutum için Dersi) isimli çalışmada şu bulgulara ulaşmıştır:

“Cam uçurum olgusuna katkıda bulunabilecek çok sayıda faktör tanımlanmıştır ve deneysel işlerin yanı sıra iş yaşamında ve siyaset yaşamında cam uçurumun varlığını göstererek kanıtlamak için cam uçurum özetlenmiştir. İşyerinde çalışan kadınların ve erkelerin deneyimlerin vurgulanmaktan ziyade sadece cinsiyet çeşitliliğinin tedavi edilmesinde bu durumu ‘bir sayı oyunu’ olarak görenler için gösterilecek tutumlar ve yapılacak uygulamalar tartışılmıştır.”

Mulcahy ve Linehan (2014) Females and Precarious Board Positions: Further Evidence of the Glass Cliff (Kadınlar ve Tehlikeli Yönetim Kurulu Pozisyonları: Cam Uçurumu Kanıtlamaya Devam Etmek) isimli çalışmada şu bulgulara ulaşmıştır:

“Bu çalışma, yönetim kurullarındaki cinsiyet çeşitliliğindeki değişiklikler ve riskli durumlar arasındaki ilişkiyi direkt olarak test etmesi açısından farklıdır. Örnekler, 2004-2006 arasında başlangıç kayıplarını rapor eden Birleşik Krallık borsasında liste edilen şirketlerdir. Bir birleştirilmiş kontrol örneği, gelişimlere katkı sağlamayı

önlemek için cinsiyet çeşitliğindeki sosyal ve düzenleyici değişikliklerden ortaya çıkan bir farklılık-ilgisizlik analizinde kullanılır. Bulgular, kayıp ‘büyük’ olduğu zaman hem kontrol hem de ‘küçük’ kayıp alt örneklerine karşı olarak cinsiyet çeşitliliğindeki artışta da bir fark olduğunu ifade eder. 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 çağırır.”



BÖLÜM IV

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4.1. Araştırmanın Amacı

Yukarıdaki kavramsal çerçeve ile ilgili yazın dikkate alındığında Türkiye’deki özel şirket çalışanlarına uygulanan bu araştırmada genel olarak aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır.

- 1) Erkekler şirketlerin üst düzey yöneticilik pozisyonlarına şirketlerin olumlu performans döneminde mi yoksa olumsuz performans döneminde mi tercih edilirler?
- 2) Kadınlar şirketlerin üst düzey yöneticilik pozisyonlarına şirketlerin olumsuz performans dönemlerinde mi yoksa olumlu performans döneminde mi tercih edilirler?
- 3) Şirketin olumsuz performans döneminde kadınları şirketin yöneticilik pozisyonlarına kadınlar mı erkekler mi sürüklerler?

4.2. Araştırmanın Önemi

Son dönemlerde iş yaşamına giren ve burada yükselen kadınların oranı giderek yükselmektedir. Bu durum iş dünyasındaki rekabet ortamını da önemli derecede etkilemektedir. Yakın geçmişe kadar iş dünyasında erkeklerin egemen rol oynaması kadınların iş dünyasındaki koltuk sayısının artmasıyla erkeklerde endişeye yol açmaktadır. Bu durum erkeklerin kadınlara yönelik bir takım görünmeyen engeller koymasına sebep olmuştur ki bu engeller cam tavan olarak adlandırılmaktadır. Şirketlerin olumlu performans dönemlerinde kadınlar bu cam tavan engelini takılırken şirketin olumsuz performans döneminde bu cam tavan ortadan kalkmaktadır. Cam uçurum olarak adlandırılan bu durum erkekler tarafından yaratılan bir kariyer tuzağıdır. Normal zamanlarda yönetici olarak görülmeyip atanmasına sıcak bakılmayan kadın yönetici kriz zamanlarında tam tersi bir bakış açısıyla üst düzey görevlere atanmaktadırlar ki bu durum kadınlara uygulanan yeni bir kariyer engelidir. Bu araştırmanın önemi de Türkiye’de kadın yöneticilerin bu engelle karşılaşmalarını belirlemeyle ilgilidir.

4.3. Araştırmanın Katkısı

Türkiye’de yapılan yazın taraması kapsamında cam uçurum kavramının özel sektör çalışanları üzerine yapılmış herhangi bir Türkçe bildiri, makale, yüksek lisans tezi ve doktora tezine rastlanmamış olması araştırmanın en büyük katkısıdır. Ayrıca iş yaşamındaki kadınların kariyer engellerinden birisine vurgu yapması kadınları yönetici pozisyonları için daha temkinli olmaya itecektir.

4.4. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın evrenini Türkiye’deki özel şirketlerde çalışan yönetici adayları oluşturmaktadır. Eğitim (özel eğitim kurumlarında çalışan müdür ve yardımcıları), banka, otomotiv, gıda, elektronik sanayi gibi farklı sektörlerde faaliyet gösteren şirketler araştırmanın ana kütlesini oluşturmaktadır.

4.5. Araştırmanın Sınırları

Araştırmanın evreni Türkiye’deki tüm özel şirket çalışanları olmasına rağmen zaman ve maliyet boyutu dikkate alındığı için çalışma belli şirketlerle sınırlandırılmıştır. Ayrıca yöneticilerin tercihinde sadece yazında tartışılan uygunluk, liderlik yeteneği ve güven boyutları alınmıştır.

4.6. Araştırmanın Veri Toplama Aracı

Araştırma tanımlayıcı nitelikte tasarlanmıştır. Veri toplama aracı ankettir. Cam uçurum olgusu bu çalışmada “uygunluk, liderlik ve güven” boyutlarıyla ele alınmış ve 9 ifade ile ölçülmüştür. Uygunluk (3 ifade) ve liderlik yeteneği (3 ifade) boyutları ile ilgili 6 ifade Ryan ve Haslam(2006) tarafından geliştirilmiş ve Uyar (2011) tarafından uyarlanmıştır. Güven (3 ifade) boyutu ise Chambers (2011) tarafından geliştirilmiş ve yazar tarafından uyarlanmıştır.

4.7. 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 kadın, 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.

4.8. Veri Toplama Süreci ve Analizi

Veri toplama süreci adımları şu şekilde yapılmıştır: (1) CEO adaylarının (biri erkek biri kadın) özgeçmişlerinin okunması, (2) CEO atanacak şirketin ilanının okunması, (3) olumlu performans senaryosunun okunması, (4) katılımcılardan olumlu senaryoya göre erkek adayın değerlendirilmesinin istenmesi, (5) katılımcılardan olumlu senaryoya göre kadın adayın değerlendirilmesinin istenmesi, (6) olumsuz performans senaryosunun okunması, (7) katılımcılardan olumsuz senaryoya göre erkek adayın değerlendirilmesinin istenmesi, (8) katılımcılardan olumsuz senaryoya göre kadın adayın değerlendirilmesinin istenmesi şeklindedir.

4.9. Araştırmadaki Örneklem Yöntemi

Araştırmanın anketi kolayda örneklem yöntemi yoluyla Türkiye’de faaliyet gösteren özel şirketlerdeki 240 yönetici adayı çalışana uygulanmıştır. Bu anketlerin 130 adedi belirlenen çalışanlara mail yoluyla uygulanırken 110 adedi yüz yüze görüşerek uygulanmıştır.

4.10. Araştırmada Kullanılan Testler

Veriler SPSS 20 paket programında analiz edilmiştir. Katılımcıların cinsiyeti (kadın-erkek), yönetici adaylarının cinsiyeti (kadın- erkek) ve şirket performansına (olumlu-olumsuz) göre “CEO pozisyonuna yapılan atamalardaki farklılıkları” belirlemek için *t* testleri (bağımlı ve bağımsız gruplar) yapılmıştır.

4.11. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada teorik çerçeve ve yazındaki Uyar (2011), Ashby (2007), Haslam vd (2010), Ryan vd (2010) çalışmaları dikkate alındığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Bir yönetici adayının üst kademe yönetim pozisyonlarına tercih durumu “şirket performansının farklı senaryolarına”na göre değişiklik gösterir.

H1a: Bir erkek adayın üst kademe yönetici pozisyonlarına tercih edilmesi durumu “şirket performansının farklı dönemlerine göre farklılık gösterir. (Katılımcılar tercih yaparken, olumsuz koşullarla kıyaslandığında olumlu performans koşulundaki şirketler için erkek yönetici adaylarını daha fazla tercihte bulunuyor mu?)

H1b: Bir kadın adayın üst kademe yönetici pozisyonlarına tercih edilmesi durumu “şirket performansının farklı dönemlerine göre farklılık gösterir. (Katılımcılar tercih yaparken, olumlu koşullarla kıyaslandığında olumsuz performans koşulundaki şirketler için kadın yönetici adaylarını daha fazla tercihte bulunuyor mu?)

H2: Kötü performans dönemlerinde üst düzey pozisyonlara kadın yönetici adaylarının tercihleri “katılımcıların cinsiyeti”ne göre değişir. (Erkek katılımcılar kadın katılımcılara göre kadın yönetici adayını daha fazla tercih eder mi? Başka bir ifadeyle, erkekler kadın adayları cam uçuruma sürükler mi?)

BÖLÜM V

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

5.1. Araştırmanın Bulguları

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

5.1.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

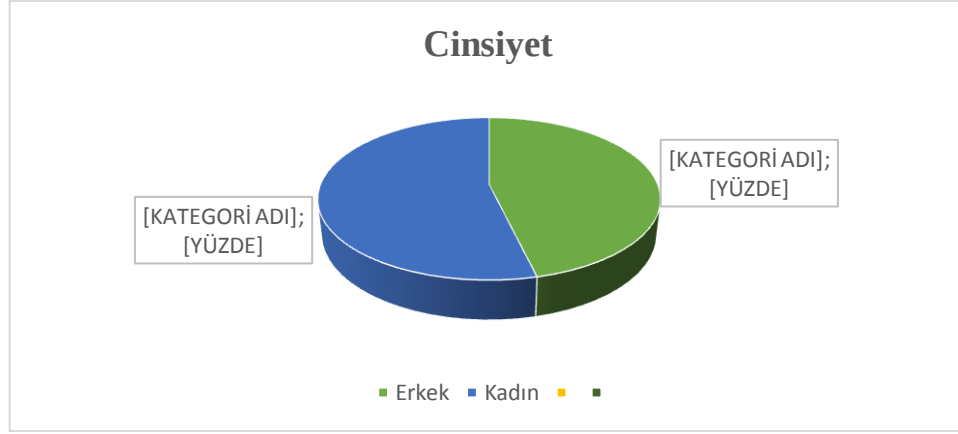
Araştırma farklı sektörlerden farklı cinsiyet, yaş, pozisyon ve deneyime sahip katılımcılara uygulanmıştır. Otomotiv sektöründen 30, bankacılık sektöründen 40, eğitim sektöründen 10, savunma sanayiden 20, gıda sektöründen 40, demir çelik sanayiden 25, iletişim sektöründen 30, finans sektöründen 25, havacılık sektöründen 5, kitap sektöründen 5, güvenlik sektöründen 5 ve temizlik sektöründen 5 kişi olmak üzere toplam 240 yönetici adayı çalışana anket uygulanmıştır.

5.1.1.1. Cinsiyet

Araştırmaya Türkiye’de faaliyet gösteren 240 özel şirket çalışanı katılmıştır. Bu katılımcıların 129’u (%53,8) kadın ve 111’i (%46,3) erkektir.

Tablo 5.1.1: Cinsiyete İlişkin Bulgular

Cinsiyete İlişkin Bulgular					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerlilik	Kadın	129	53,8	53,8	53,8
	Erkek	111	46,3	46,3	100,0
	Toplam	240	100,0	100,0	



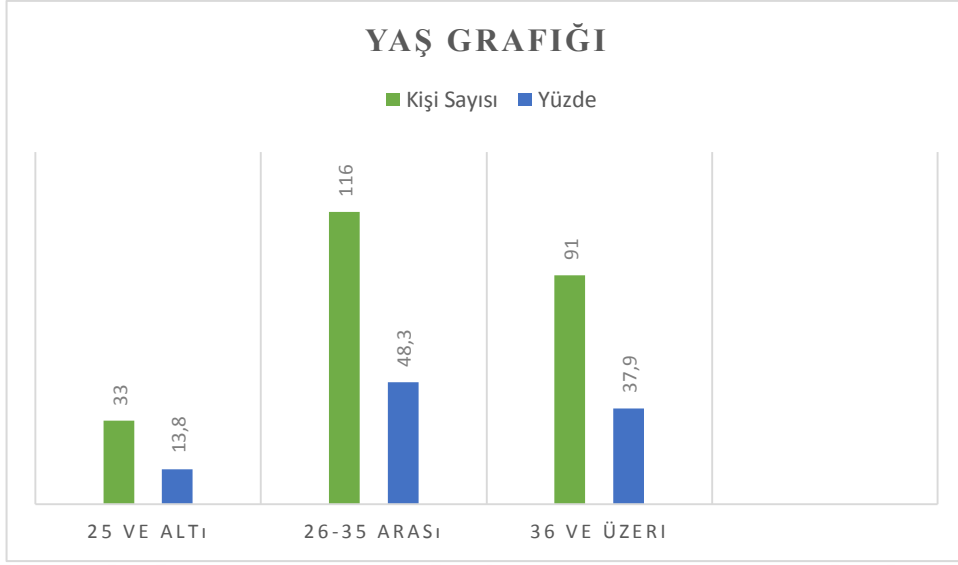
Şekil 5.1.1: Cinsiyet dağılım grafiği

5.1.1.2. Yaş

Araştırmaya katılan 240 çalışanın 33'ü (%13,8) 25 yaşın altında, 116'sı (%48,3) 26 ila 35 yaş arasında ve 91'i (%37,9) 36 yaş ve üzerindedir.

Tablo 5.1.2: Yaşa ilişkin bulgular

Yaşa ilişkin bulgular					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerlilik	25 ve altı	33	13,8	13,8	13,8
	26-35 arası	116	48,3	48,3	62,1
	36 ve üzeri	91	37,9	37,9	100,0
	Toplam	240	100,0	100,0	



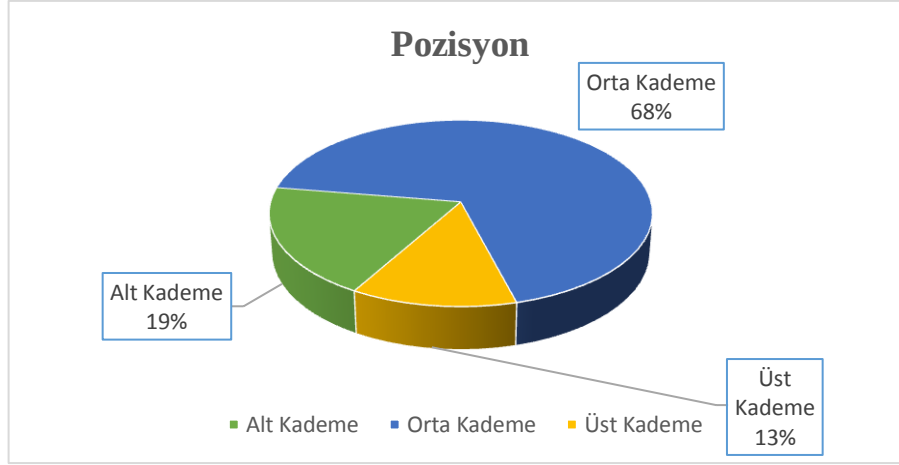
Şekil 5.1.2: Yaş Grafiği

5.1.1.3. Pozisyon

Araştırmaya katılan 240 çalışanın 46'sı (%19,2) alt kademe çalışan, 164'ü (%68,3) orta kademe çalışan ve 30'u (%12,5) üst kademe çalışanlardan oluşmaktadır.

Tablo 5.1.1: Pozisyona ilişkin bulgular

Pozisyona ilişkin bulgular					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerlilik	Alt Kademe	46	19,2	19,2	19,2
	Orta Kademe	164	68,3	68,3	87,5
	Üst Kademe	30	12,5	12,5	100,0
	Toplam	240	100,0	100,0	



Şekil 5.1.3: Pozisyona ilişkin grafik

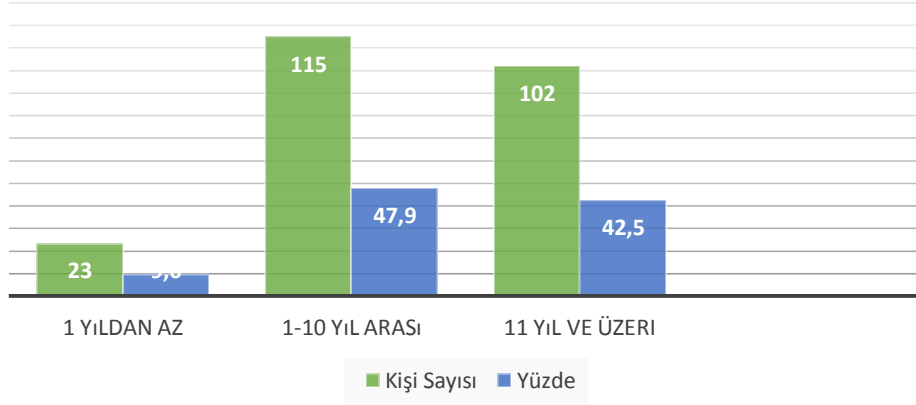
5.1.1.4. Deneyim

Araştırmaya katılan 240 çalışandan 23'ü (%9,6) 1 yıldan az deneyime, 115'i (%47,9) 1 ila 10 yıl arası deneyime ve 102'si (%42,5) 11 yıl ve üzeri deneyime sahiptir.

Tablo 5.1.2: Deneyime ilişkin bulgular

Deneyime ilişkin bulgular					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerlilik	1 yıldan az	23	9,6	9,6	9,6
	1-10 yıl	115	47,9	47,9	57,5
	11 yıl ve üzeri	102	42,5	42,5	100,0
	Toplam	240	100,0	100,0	

Deneyim



Şekil 5.1.4: Deneyime ilişkin grafik

5.1.2.Eklenen Sorular İçin Analizler

Soru 10: Kariyerini ilerletmesi için iyi bir fırsat sunan pozisyonudur. Bu soruyla kadın aday için olumlu dönemin iyi bir fırsat olarak algılandığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 5.1.3.: Soru 10 için analiz

Kariyerini ilerletmesi için iyi bir fırsat sunan pozisyonudur.			
Dönemler	Ortalama	Standart Sapma	Sum
Erkek Aday Olumlu	3,75	,992	900
Kadın Aday Olumlu	3,77	1,019	905
Erkek Aday Olumsuz	3,31	1,030	790
Kadın Aday Olumsuz	3,49	1,101	830

Soru 11: Stresli bir pozisyonudur. Bu soruyla kadın aday için en stresli dönemin olumsuz performans dönemi olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 5.1.4: Soru 11 için analiz

Stresli bir pozisyonudur.			
Dönemler	Ortalama	Standart Sapma	Sum
Erkek Aday Olumlu	3,51	1,232	835
Kadın Aday Olumlu	3,67	1,165	877
Erkek Aday Olumsuz	3,79	1,042	902
Kadın Aday Olumsuz	3,81	1,127	904

5.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Geçerlilik: Bir ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı özelliği, başka herhangi bir özelliklerle karıştırmadan doğru ölçebilme derecesidir (Ercan ve Kan, 2004: 214).

Güvenilirlik: Bir ölçme aracıyla aynı koşullarda tekrarlanan ölçümlerde elde edilen ölçüm değerlerinin kararlılığının bir göstergesidir (Ercan ve Kan, 2004: 212).

Ölçeğin geçerliliği için faktör analizi yapılmıştır ve güvenilirliği için ise Cronbach alpha katsayısına bakılmıştır.

Tablo 5.2: Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Adayların performans dönemleri	KMO	Bartlett Testi (sig)	Açıklanan Varyans	Güvenilirlik	Ortalama
Olumlu Performans Döneminde Erkek Aday	.843	.000	52.3	.88	3.64
Olumsuz Performans Döneminde Erkek Aday	.897	.000	60.7	.91	3.45
Olumlu Performans Döneminde Kadın Aday	.880	.000	61.2	.92	3.61
Olumsuz Performans Döneminde Kadın Aday	.887	.000	68.4	.94	3.49

Erkek adayın olumlu performans dönemi KMO değeri ,843 iken Bartlett testi anlamlıdır ($p<.05$). Açıklanan varyans %52,3'tür. Güvenilirlik oranı ,88 ile kabul edilebilir seviyededir. Olumlu dönemde erkek adayın tercih edilme ortalaması 3,64 ile diğer seçeneklerden daha yüksektir.

Tablo 5.2.1: Olumlu Performans Döneminde Erkek Aday İçin KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Testi		,843
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	1184,317
	Df	36
	Sig.	,000

Erkek adayın olumsuz performans dönemi için KMO değeri ,897 iken Bartlett testi anlamlıdır ($p<.05$). Açıklanan varyans %60,7'dir. Güvenilirlik oranı %91 ile kabul edilebilir seviyededir. Olumsuz performans döneminde erkek adayın tercih edilme ortalaması 3,45 ile diğer seçeneklerden daha düşüktür.

Tablo 5.2.2: Olumsuz Performans Döneminde Erkek Aday İçin KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Testi		,897
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	1386,036
	df	36
	Sig.	,000

Kadın adayın olumlu performans dönemi için yapılan analiz sonucunda KMO değeri ,880 iken Bartlett testi anlamlıdır ($p<,05$). Açıklanan varyans %61,2'dir. Güvenilirlik oranı %92 ile kabul edilebilir seviyededir. Olumlu performans döneminde kadın adayın katılımcılar tarafından tercih edilme ortalaması 3,61'dir.

Tablo 5.2.3: Olumlu Performans Döneminde Kadın Aday İçin KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Testi		,880
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	1516,638
	df	36
	Sig.	,000

Kadın adayın olumsuz performans dönemi için yapılan analiz sonucunda KMO değeri ,887 iken Bartlett testi anlamlıdır ($p<,05$). Açıklanan varyans %68,4'tür. Güvenilirlik oranı %94 ile kabul edilebilir seviyededir. Olumsuz performans döneminde kadın adayın katılımcılar tarafından tercih edilme ortalaması 3,49'dur.

Tablo 5.2.4: Olumsuz Performans Döneminde Kadın Aday İçin KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Testi		,887
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	2041,150
	df	36
	Sig.	,000

5.3. Farklılık Testleri

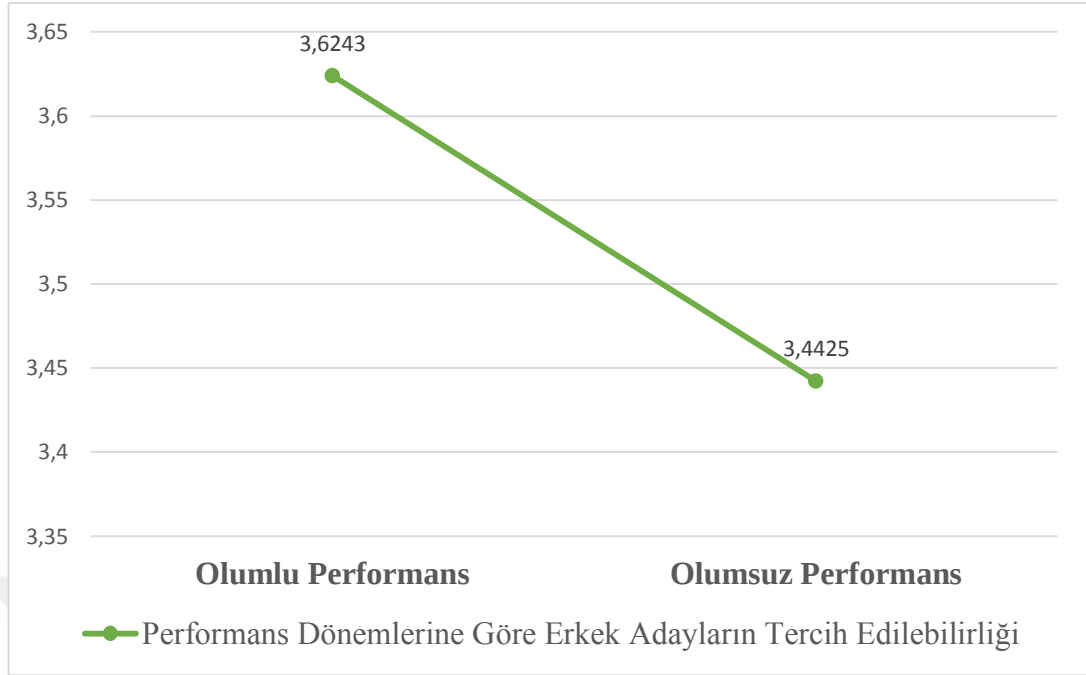
5.3.1. Şirket Performansının Farklı Dönemlerine Göre Adayların Tercih durumu

5.3.1.1. Şirket Performansının Farklı Dönemlerine Göre Erkek Adayın Tercih durumu

Şirketin performans dönemine göre (olumlu ya da olumsuz) erkek adayın tercih edilebilirliği 240 özel şirket çalışanı katılımcı (129 kadın ve 111 erkek) tarafından değerlendirilmiş ve yapılan bağımlı gruplar t testi sonuçlarına göre erkek adayın katılımcılar tarafından tercih edilebilirliği senaryodaki şirketin olumlu ve olumsuz performans dönemlerine göre anlamlı farklılık göstermiştir ($p < 0,05$).

Tablo 5.3.1: Şirket performansının farklı dönemlerine göre erkek adayın tercih edilmesi

	N	Ortalama	Olumlu Performans – Olumsuz Performans	T	p
Olumlu Performans	240	3.6243	0.18178	4.471	.000
Olumsuz Performans	240	3.4425			



Şekil 5.3.1: Şirket performansının farklı dönemlerine göre erkek adayın tercih edilmesi

Buna göre olumlu ve olumsuz performans dönemlerinde katılımcıların erkek adayı tercih etme ortalaması farklılık göstermektedir. Katılımcılar erkek adayın olumlu performans döneminde yönetici olmasını (ortalama 3,62) olumsuz dönemde yönetici olmasından (ortalama 3,44) daha çok istedikleri gözlenmiştir. Bu durum **H1a** hipotezi olan “Bir erkek aday lehine tercih durumu “şirket performansı”na göre farklılık gösterir. (Katılımcılar tercih yaparken, olumsuz koşullarla kıyaslandığında olumlu koşullar altındaki erkek yönetici adayları için daha fazla tercihte bulunuyor mu?)” **hipotezini destekler niteliktedir**. Katılımcılar tarafından erkek yönetici adayının şirketin olumlu performans döneminde olumsuz döneme göre daha yüksek bir ortalamayla tercih ediliyor olması cam uçurumu destekler niteliktedir.

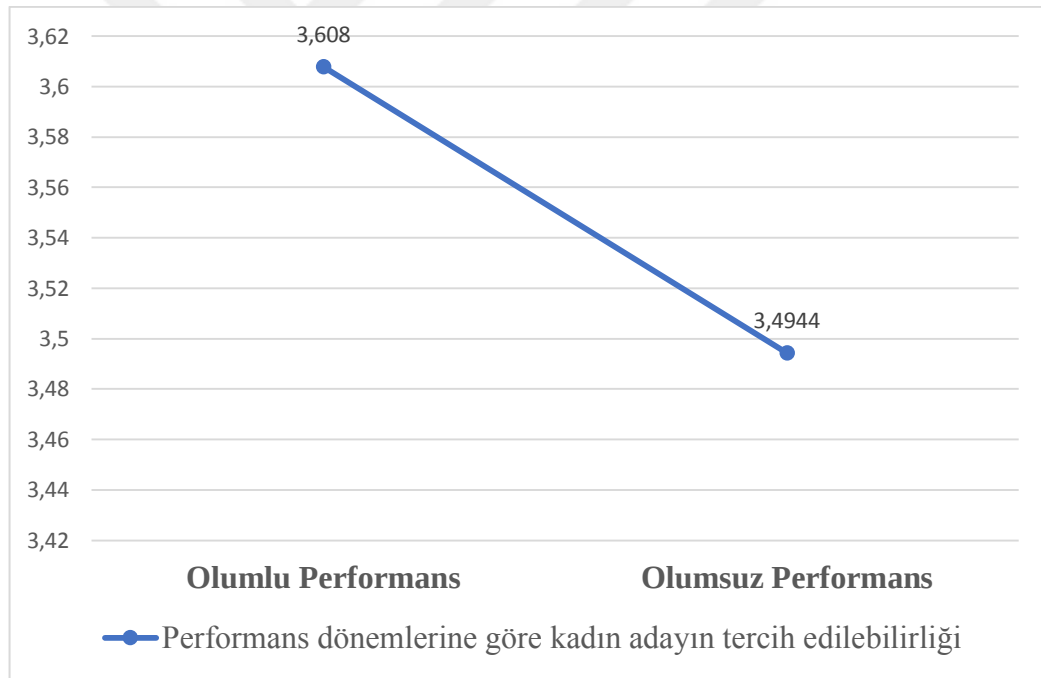
5.3.1.2. Şirket Performansının Farklı Dönemlerine Göre Kadın Adayın Tercih durumu

Şirketin performans dönemlerindeki farklılıklara göre (olumlu ya da olumsuz) kadın yönetici adayının tercih edilebilirliği 240 özel şirket çalışanı katılımcı (129 kadın ve 111 erkek) tarafından değerlendirilmiş ve yapılan bağımlı gruplar t testi sonuçlarına göre kadın yönetici adayının katılımcılar tarafından tercih edilebilirliği senaryodaki

şirketin olumlu ve olumsuz performans dönemlerine göre farklılık göstermiştir ($p<0,05$).

Tablo 5.3.2: Şirket performansının farklı dönemlerine göre kadın adayın tercih edilmesi

	N	Ortalama	Olumlu Performans- Olumsuz Performans	T	p
Olumlu Performans	240	3.6080	0.11368	2.677	.008
Olumsuz Performans	240	3.4944			



Şekil 5.3.2: Şirket performansının farklı dönemlerine göre erkek adayın tercih edilmesi

Buna göre olumlu ve olumsuz performans dönemlerinde katılımcıların kadın yönetici adayını tercih etme ortalaması farklılık göstermektedir. Katılımcılar kadın yönetici adayını olumlu performans döneminde yönetici olmasını (ortalama 3,60) olumsuz dönemde yönetici olmasından (ortalama 3,49) daha çok istedikleri gözlenmiştir. Bu

durumda **H1b** hipotezi kabul edilmiştir yani “Bir kadın aday lehine tercih durumu “şirket performansı”na göre farklılık göstermiştir. Fakat (Katılımcılar, olumlu koşullar altındaki kadın aday olumsuz koşullar altındaki kadın adaydan daha fazla tercih etmişlerdir. Bu durum cam uçurumu desteklememektedir.

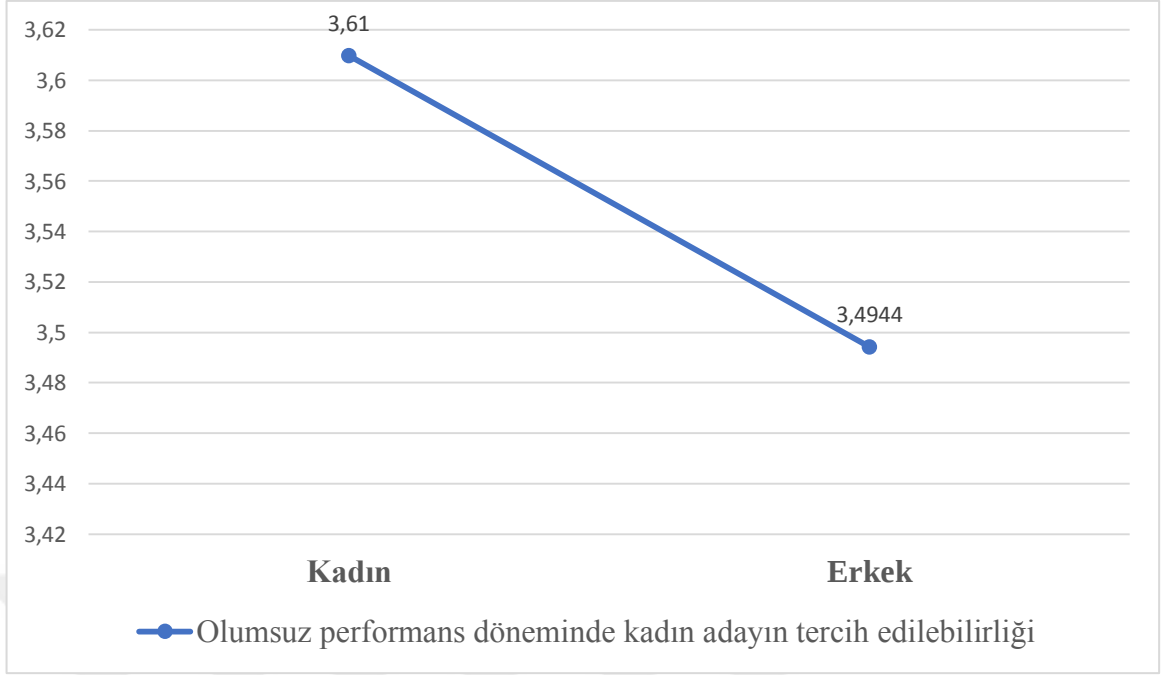
H1a ve H1b hipotezleri birlikte değerlendirildiğinde katılımcıların olumlu performans döneminde olumsuz performans dönemine göre hem erkek adayları hem de kadın adayları daha çok destekledikleri gözlemlenmiştir.

5.3.2. Kötü performans dönemlerinde üst düzey pozisyonlara kadın yönetici adaylarının tercihleri “katılımcıların cinsiyeti”ne göre değişir mi?

Şirketin olumsuz performans dönemine göre kadın yönetici adayının tercih edilebilirliği 240 özel şirket çalışanı katılımcı (129 kadın ve 111 erkek) tarafından değerlendirilmiştir. Yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçlarına göre kadın yönetici adayının katılımcılar tarafından olumsuz dönemde tercihi katılımcıların cinsiyetine göre farklılık göstermiştir ($p < 0,05$).

Tablo 5.3.4: Olumsuz performans döneminde kadın adayın tercih edilebilirliği

	Katılımcıların Cinsiyeti	N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Farklılık	t	P
Kadın Aday, Olumsuz Performans	Kadın	129	3.6129	.81401	0.25634	2.366	0.019
	Erkek	111	3.3566	.86266			



Şekil 5.3.4: Olumsuz performans döneminde kadın adayın tercih edilebilirliği

Buna göre kadın özel şirket çalışanları erkek özel şirket çalışanlarına göre kadın yönetici adayını olumsuz dönemde anlamlı olarak daha fazla tercih etmektedirler ($p < 0,05$). Bu durum **H2** hipotezi olan “Kötü performans dönemlerinde üst düzey pozisyonlar kadın yönetici adayının tercihi “katılımcıların cinsiyeti”ne göre değişmektedir. Fakat kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre kadın yönetici adayını daha fazla tercih ettikleri gözlenmiştir. Kadınların kriz dönemlerinde hileli cam uçurum pozisyonuna düştüklerini göstermektedir. Bu durum cam uçurum olgusunun erkekler tarafından kurulan bir tuzak olması yönündeki görüşlerin tersini ispatlamaktadır. Olumsuz performans döneminde kadın katılımcıların yöneticilik görevi için kadın yönetici adayını daha çok tercih etmesi cam uçurumun sadece erkekler tarafından kurulan bir tuzak değil aynı zamanda kadınların kadınlara kurduğu bir tuzak (kraliçe arı sendromu) olduğu söylenebilir. Ya da kadınlar için bu pozisyonlar bir fırsat olarak görülmektedir ve kriz dönemi de olsa bu yöneticilik pozisyonları tercih edilmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kadınların iş gücüne katılım oranlarının az olması onların önündeki bir takım engellerden kaynaklanmaktadır. Bu engellerden bir tanesi de cam uçurumdur. Cam uçurumun, şirketin içinde bulunduğu kriz dönemlerinde kadın yöneticilerin üst düzey yönetici konumuna getirilmesi ve şirket battıktan sonra “kadından zaten yönetici olmaz” cümlesini kullanarak kadınları zaten yöneticilik konusunda başarısız olduklarını vurgulayabilmek için erkek yöneticiler tarafından geliştirilen bir kavram olduğu belirtilmektedir. Bu durum kadınların toplum nazarında kötü yönetici düşüncesi yaratarak onların cesaretini kırmaktadır. Cam uçurum kadınların önünde büyük bir engel olmasına rağmen yazında bu konuyla ilgili boşluk vardır ve dolayısıyla gündeme gelmemesi bu engelin kadınlar tarafından algılanmamasına sebep olmaktadır.

Bu çalışmada cam uçurum kavramının Türkiye’de faaliyet gösteren özel sektör çalışanları üzerinde varlığı araştırılmıştır.

Bu araştırmada cevabı aranan sorular ve bulgular karşılaştırması şu şekildedir.

- 1) Erkekler şirketlerin üst düzey yöneticilik pozisyonlarına şirketlerin olumlu performans döneminde mi tercih edilirler? Bu araştırma sonucunda erkeklerin şirketin olumlu performans döneminde olumsuz performans dönemine göre üst pozisyonlar için daha fazla tercih edildiği ortaya çıkmıştır. Bu durum Uyar (2011), Ryan ve Haslam (2005), Ashby (2007), Haslam vd. (2010), Ryan vd. (2011) bulgularıyla aynı yönlü olup bu çalışmalar tarafından desteklenir niteliktedir.
- 2) Kadınlar şirketlerin üst düzey yöneticilik pozisyonlarına şirketlerin olumsuz performans gösterdikleri dönemde mi tercih edilirler? Bu araştırmada kadınların şirketin olumlu performans döneminde olumsuz performans dönemine göre üst pozisyonlar için daha fazla tercih edildiği ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla cam uçurum desteklenmemiştir. Bulgular yazındaki bazı çalışmalarla paraleldir. Yazında cam uçurumun desteklenmediği çalışmalar Chambers (2011), Ak Kurt (2011), Adams vd (2009) ve Alhas (2016)’ dir.

Bu durum Hofstedenin kültür boyutlarından erillik dişillik ile de açıklanabilir. Dişil bir kültür olan Türkiye’de cam uçurum olgusu geçerli olmayabilir. Genelde eril kültürlerde -örnek İngiltere- ortaya atılmıştır.

Ayrıca Türkiye’de kadınların istihdama katılım oranları %30 düzeydedir. Dolayısıyla erkekler kadınları yönetim pozisyonları için rakip görmedikleri için cam uçurum desteklenmemiş olabilir.

- 3) Şirketin olumsuz performans döneminde kadınları şirketin yöneticilik pozisyonlarına kadınlar mı erkekler mi sürüklerler? Bu araştırmada kadınların sürüklediği ortaya çıkmıştır. Bu bulgu Hunt-Earle (2012) tarafından da bulunmuştur. Şirketin olumsuz performans döneminde kadınların erkekler tarafından cam uçurum pozisyonuna itildiği görüşü yıkılmaktadır. Kadınların riskli pozisyona erkekler tarafından değil hemcinsleri olan kadınlar tarafından çekildiği bu hipotez ile ortaya konulmuştur. Bu kraliçe arı sendromu ile açıklanabilir. Ya da kadınların bu pozisyonları bir fırsat olarak görerek performansın olumsuz olup olmasına bakmadan tercih ettikleri söylenebilir.

Öneriler:

Bu konuyla ilgili Türkiye’de özel sektör çalışanları üzerine yapılan ilk Türkçe araştırma özelliği taşıyan bu çalışma alana önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Gelecekte yapılacak çalışmalar için öneriler şunlardır:

- Türkiye’de faaliyet gösteren şirketlerin incelendiği bu çalışma dikkate alınarak cam uçurum kavramı sektör bazlı incelenip tartışılmalıdır.
- Kamu kurumlarındaki yöneticilere uygulanmalıdır.
- Türkiye’de etnik azınlıkların cam uçuruma maruz kalma düzeyi incelenmelidir.
- Yönetici tercihlerinde uygunluk, liderlik yeteneği ve güven dışında farklı değişkenler incelenebilir.
- İkincil veriler yoluyla örgütsel performans (ROA, ROE, Tobin Q) ile yönetim kurullarındaki kadın sayıları ilişkisi kurulabilir.

KAYNAKÇA

- 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.
- Akın, A. ve Demirel, S. (2003). “*Toplumsal Cinsiyet Kavramı ve Sağlığa Etkileri*”. Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi, 25(4):73-82.
- 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.
- Atan, M. (2015). “Radikal Feminizm: Kişisel Olan Politiktır Söyleminde Aile”. *The Journal of Europe- Middle East Social Science Studies*, 1(2):1-21.
- Ayhan, E. (2016). *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Büro ve Temizlik İş Kolunda Çalışan Kadınlarda Toplumsal Cinsiyet Algısının Emzirmeye Etkisinin Değerlendirilmesiyle İlgili Niteliksel Bir Çalışma*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Tıp Fakültesi, Tıpta Uzmanlık Tezi, Eskişehir.

- Beauvoir, S. (1993). İkinci cins. (Çev. B. Onaran), İstanbul: Payel Yayınevi.
- Bem, S.L. (1981). "Gender Schema Theory: A Cognitive Account of Sex Typing". *American Psychological Association*, 88(4):354-364.
- Bhasin, K. (2003). *Toplumsal Cinsiyet "Bize Yüklenen Roller"* (Çev. Kader Ay). İstanbul: Kadav Yayınları.
- Bowles, B. B., (2013). "The Glass Cliff: An Examination of The Female Superintendency in South Carolina ". College of Education University, The Degree of Doctor of Philosophy in Educational Administration, South Carolina.
- 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.
- Browne, K. (2015). *Sosyolojiye Giriş* (Çev. İbrahim Kaya). İstanbul: Say Yayınları.
- 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.
- Budig, M. J., (2002). "Male Advantage and The Gender Composition of Jobs: Who Rides the Glass Escalator". *Social Problems*, 49(2): 258-272.
- Buz, S. (2009). "Feminist Sosyal Hizmet Uygulaması". *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 20(1):53-65.
- Canan, İ. (1989). "Aile Reisi ve Baba Olarak Hz. Peygamber (S.A.V)" Beylü Dikeçligil ve Ahmet Çiğdem (Haz.). *Aile Yazıları 2* (s.443-489). Ankara: Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı Yayınları.

- 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 Saviors: Barriers to Minority Leadership in Work Organizations?'''. *Society for The Study of Social Problems*, 60(2): 168-187.
- Çarıkçı, İ.H. ve Koyuncu, O. (2010). "Bireyci-Toplumcu Kültür ve Girişimcilik Eğilimi Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2(4):1-18.
- Delaney, C. (2001). *Tohum ve Toprak* (Çev. Selda Somuncuoğlu, Aksu Bora). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Demir, Z. (1997). *Modern ve Postmodern Feminizm*. İstanbul: İz Yayıncılık.
- Demircan, N. ve Ceylan. A. (2003). "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları". *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2): 139-150.
- 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.
- Donovan, J. (1997). *Feminist Teori: Amerikan Feminizminin Entelektüel Gelenekleri* (Çev. Aksu Bora, Meltem Ağduk Gevrek, Fevziye Sayılan), İstanbul: İletişim Yayınları.
- Donuk, A. (1981). "Çeşitli Toluluklarda ve Eski Türklerde Aile" Beylü Dikeçligil ve Ahmet Çiğdem (Haz.). *Aile Yazıları I* (s.287-301). Ankara: Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı Yayınları.
- Dökmen, Y. Z. (2004). *Toplumsal Cinsiyet Sosyal Psikolojik Açıklamalar*. Ankara: Sistem Yayıncılık.

- 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., (2007). ''Through the Labyrinth: The Truth about how Women become Leaders'' . MA: *Harvard Business School Press*, 1-5, [Eriřim: 07.11.2017, <https://www.google.com.tr>].
- Ecevit, Y., (2011). ''Toplumsal Cinsiyet Sosyolojisi''. Yıldız Ecevit ve Nadide Karkner (Ed). *Toplumsal Cinsiyet Sosyolojisine Başlangıç* (s.2-29). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- 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.
- Ercan, İ. ve Kan, İ. (2004).''Ölçeklerde Güvenilirlik ve Geçerlilik''. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakóltesi Dergisi*, 30(3):211-216.
- Ertürk, M. (2000). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. Beta Yayıncılık: İstanbul.
- Ferguson, M. (1995). *Women and Religion*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- 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. ve Fiske, S. T., (2001).''An Ambivalent Alliance:Hostile and Benevolent Sexism As Complementary Justifications for Gender Inequality'' . *American Psychologist*, 56(2): 109-118.
- Gökkaya, V. ve Kocacık, F. (2005). ''Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları''. Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi, 6(1):195-219.
- Gönüllü, M., (2001). ''Grup ve Grup Yapısı''. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(1): 191-201.

- Gül, H. ve Oktay, E. (2009). "Türkiye ve Dünya'da Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Algıları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma". Selçuk Üniversitesi Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 1(18): 421-436.
- Gümüšoğlu, F. (2008). "*Ders Kitaplarında Toplumsal Cinsiyet*". Toplum ve Demokrasi, 2(4):39-50.
- Güner, E., (2011). "*Tükenmişlik Sendromunda Cam Tavan Olgusunun Rolü*". Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Gürhan, N. (2010). "Toplumsal Cinsiyet ve İslami Feminist Söylem". *Bilim, Ahlak ve Sanat Bağlamında Çağdaş İslam Algıları Uluslararası Sempozyumu*. Samsun: 365-383.
- Güvenç, B. (1999), İnsan ve Kültür, Remzi Kitabevi Yayınları: İstanbul.
- 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., Ryan, M. K., Kulich, C., Trojanowski, G., & 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(2), 484-497.
- Hofstede, G. (2000). *Cultures Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, London: Sage Publications.
- Hogg, M. A., (2001). "A Social Identity Theory of Leadership". *Personality and Social Psychology Review*, 5(3): 184-200.
- 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.

Judge, E., (2003). "Women on the Board: Helper Hindrance". The Times,21,[Eriřim Tarihi] . 31.11.2017.

Kalkınma Bakanlığı (2013). *Onuncu Kalkınma Planı 2014-2018*. Ankara.

Koçel, T. (2001). İşletme Yöneticiliği. 8. Baskı. Beta Basım: İstanbul.

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., 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". *Strategic Management Journal*, (32): 301-321.

Kuran, E. (1991). "Türk Ailesinin Mahiyeti ve Tarihi Gelişmesi" Beylü Dikeçgil ve Ahmet Çiğdem (Haz.). *Aile Yazılar 1* (s.365-370). Ankara: Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Yayınları.

Kurt, A. (2012). "Dünden Bugüne Türk Ailesi". Mehmet Zencirkıran (Ed.). *Türkiye'nin Toplumsal Yapısı*(390-419). Bursa: Dora Yayıncılık.

Külebi, A. (1982). "Etnosantrizm Açısından Türkiye'de Erkeklik Kavramı" Beylü Dikeçgil ve Ahmet Çiğdem (Haz.). *Aile Yazıları 3* (s.175-180)1. Ankara: Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı Yayınları.

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

Lloyd, G. (1996). *Erkek Akıl Batı Felsefesinde "Erkek" ve "Kadın"* (Çev. Muttalip Özcan). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

- Macarie, F. C. ve Moldovan, O., (2012). "Gender Discrimination in Management Theoretical and Emprical Perspectives". *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, (35): 153-172.
- Mackenzie, S. (2002). "Kentte kadınlar" (Çev. Ayten Alkan ve Bülent Duru). 20. *Yüzyıl Kenti* (s.249-283). Ankara: İmge Yayınevi.
- 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.
- Makal, A. (2010). "Türkiye’de Erken Cumhuriyet Döneminde Kadın Emeği". *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 25 (2): 13-41.
- Marshall, G. (1998). *Sosyoloji Sözlüğü* (Çev. Osman Akınhay, Derya Kömürcü). Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- 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, Charlettetown, P. E. I.
- 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.
- Misra, J. ve King, L. (2013). "Kadın, Toplumsal Cinsiyet ve Devlet Politikaları". Janoski, T., Alford, R., Hicks, A., Schwartz, M.A. (Ed). *Siyaset Sosyolojisi* (s.681-708) (Çev. Elçin Deniz Ela). Ankara: Phoenix Yayınevi.
- Nash, K., (2016). *Çağdaş Siyaset Sosyolojisi* (Çev. Hayrettin Özler). Ankara: Orion Kitabevi.
- Öğüt, A. ve Kocabacak, A. (2008). "Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları". *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, 23(1):145-170.

- 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.
- Ökten, Ş., (2009). "Toplumsal Cinsiyet ve İktidar: Güneydoğu Anadolu Bölgesi’nin Toplumsal Cinsiyet Düzeni". Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2 (8):302-312.
- Önder, N. (2013). "Türkiye’de Kadın İş Gücünün Görünümü". ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi, 1(1):35-61.
- Öngen, B., Aytaç, S., (2013). "Üniversite Öğrencilerinin Toplumsal Cinsiyet Rollerine İlişkin Tutumları ve Yaşam Değerleri İlişkisi". Sosyoloji Konferansları, 48(2):1-18.
- 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 Dergisi, 14(2):118-135.
- Özçatal, E.O., (2011). "Ataerkillik, Toplumsal Cinsiyet ve Kadının Çalışma Yaşamına Katılımı". Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi, 1(1):21-39.
- Özdemir, F. (2016). The Predictive Power of Religious Orientation Types on Ambivalent Sexism. Nesne Psikoloji Dergisi, 4(7), 89-107.
- Parlaktuna, İ. (2010). "Türkiye’de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi". Ege Akademik Bakış Dergisi, 10(4): 1217-1230.
- Puceitaite, R., (2012). "Cases in Organizational Ethics". Vilnius University, Kaunas Faculty of Humanities, Lithuania.
- Rantala, V., (2010). "Glass Ceiling, Women in Management". International Business, Jyväskylä University of Applied Science, in Business Administration, Finland.

- 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., (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 Kulich, C., (2010). "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. ve Postmes, T., (2007a). "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., 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.
- Ryan, M. K., ve Haslam, S. A., (2006). "The Glass Cliff: The Stress of Working on the Edge". *European Business Forum*, (27): 42-47.
- Sabharwal, M., (2013). "From Glass Ceiling to Glass Cliff: Woman in Senior Executive Service". *Journal of Public Administration Research and Theory*, June 13.
- Sargut, S. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim İkinci basım*. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.

- Schmitt, D. P., (2003). "Are Men Universally More Dismissing than Women? Gender Differences in Romantic Across 62 Cultural Regions". *Personal Relationships*, 10 (3): 307-333.
- Sıgır, Ü. ve Tıgılı, M. (2006). "Hofstede'nin Belirsizlikten Kaçınma Kültürel Boyutunun Yönetmel-Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi". *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 21(1): 327-342.
- Simpson, P., French, R. ve Harvey, C., (2002). "Leadership and Negative Capability". *Human Relations*, 55(10): 1209-1226.
- Sosyal İş Sendikası (2010). *8 Mart'ın 100. Yıldönümünde Türkiye'de ve Dünyada Kadın Emegi ve İstihdamı Raporu*. Ankara.
- Soysal, A. (2010). "Türkiye'de Kadın Girişimciler: Engeller ve Fırsatlar Bağlamında Bir Değerlendirme". *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* 65(1): 83-114.
- Şekerli, E.B. ve Gere, E. (2011). "Kültürün EKY'ye Etkileri ve Türk Pilotların Hofstede Kültür Boyutları Açısından Durumları". *İş, Güç Endüstri İlişkileri Dergisi*, 13(1): 17-38.
- Taş, G. (2016). "Feminizm Üzerine Genel Bir Değerlendirme: Kavramsal Analizi, Tarihsel Süreçleri ve Dönüşümleri". *Akademik Hassasiyetler Dergisi*, 3(5): 163-175.
- Tekin, A. (2003). "Ortak Kimlik ve Farklılıklarımız". *Kadın Araştırmaları Dergisi*, 8(1):1-19.
- Terjesen, S., Sealy, R. ve Singh, V., (2009). "Women Directors on Corporate Board: A Review and Research Agenda". *Corporate Governance: An International Review*, 17(3): 330-337.
- Toduk, Y. (2017). *Türkiye'nin Liderlik Haritası Güncel Liderlik Yaklaşımları ve Türkiye'den Örnekler*. İstanbul: Doğan Egmont Yayıncılık.

- Toker, İ. (2012). “Toplumsal Cinsiyet ve Din”. Niyazi Akyüz ve İhsan Çapcıoğlu (Ed.). *Din Sosyolojisi* (726-742). Ankara: Grafik Yayınları.
- Tolan, B. (1991). “Geleneksel Aileden Çağdaş Aile Yapısına Doğru” Beylü Dikeçligil ve Ahmet Çiğdem (Haz.). *Aile Yazıları 2* (s.491-503). Ankara: Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı Yayınları.
- Turan, N. Öztürk, A. Kaya, H. Atabek Aştı, T., (2011). “*Toplumsal Cinsiyet ve Hemşirelik*”. Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanatı Dergisi, 4(1): 167-173.
- Turner, J. C., (2006). ”Social Comparison and Social Identity: Some Prospects for Intergroup Behaviour”. *European Journal Of Social Psychology*, 5(1): 1-34.
- Tutan, F. ve Yetişen, H. (2009). “Türkiye’de Kadının Ekonomik Kalkınmadaki Rolü”. Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, 2(2):116-131.
- Tür, Ö. ve Aydın Koyuncu, Ç., (2010). “Feminist Uluslararası İlişkiler Yaklaşımı: Temelleri, Gelişimi Katkı ve Sorunları”. *Uluslararası İlişkiler Akademik Dergi*, 7(26):3-24.
- 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.
- Ünal, C. (1969). “Cinsiyete Bağlı Psikolojik Farklar ve Türk Çocukları Üzerinde Bir Karşılaştırma” Beylü Dikeçligil ve Ahmet Çiğdem (Haz.). *Aile Yazıları 3* (s.43-64). Ankara: Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı Yayınları.
- Üner, S., (2008). “*Toplumsal Cinsiyet Eşitliği*”. TC Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, Ankara.

- Vefikuluçay Yılmaz, D. Zeyneloğlu, S. Kocaöz, S. Kısa, S. Taşkın, L. Eroğlu, K. (2009). “Üniversite Öğrencilerinin Toplumsal Rollerine İlişkin Görüşleri”. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1): 775-792.
- Vongas, J. G., (2009). ”Glass Cliff, Empathy, and Biology: A Functional Magnetic Resonance Imaging Study in Leadership “. *Academy of Management*, 1(1): 1-6.
- West, C. ve Zimmerman, D.H. (1987). “Doing Gender”. *Gender and Society*. 1(2): 125-151.
- 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.
- Yıldız, S. Alhas, F. Sakal, Ö. ve Yıldız, H. (2016a). “Cam Tavan’dan Cam Uçurum’a “Kriz Düşün Kadın Düşün” [Bildiri]. 24. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 29-31 Mayıs 2016, Sabancı Üniversitesi, İstanbul.
- Yıldız, S. Alhas, F. Sakal, Ö. ve Yıldız, H. (2016b). “Cam Uçurum: Kadın Yöneticiler Cam Tavanı Ne Zaman Aşar?”. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 71(4): 1119-1146.
- Yolaç, S. (2011). “Yöneticinin Algılanan Liderlik Tarzı ile Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Rolü”. *Öneri Dergisi*, 9 (36):63-72.
- Yörük, A. (2009). “Feminizm/ler”. *Sosyoloji Notları* (s. 63-85). Ankara.
- Zeyneloğlu, S. ve Kısa, S. (2012). “Toplumsal Cinsiyet Bakış Açısıyla Türk ve Dünya Kadınlarının Sosyal Statüsü”. *Sağlık ve Toplum Dergisi*, 22(1):7-16.

<http://www.tuik.gov.tr>, Eriřim Tarihi: 01 Mart 2017.

www.tuik.gov.tr, Eriřim Tarihi: 16 Aralık 2017.

<https://www.tbmm.gov.tr>, Eriřim Tarihi: 03 Mart 2017.

<https://tr.wikipedia.org>, Eriřim Tarihi: 10 Mart 2017.

<http://dw.com>, Eriřim Tarihi: 16 Aralık 2017.

<https://www.hofstede-insights.com/>, Eriřim Tarihi: 16 Aralık 2017.



EKLER

Ek 1: Anket Soruları

ANKET HAKKINDA GENEL BİLGİ

Sayın katılımcı: Cam uçurum kavramı “kadınların şirketin üst düzey yöneticilik pozisyonlarına olumlu bir şirket performansı döneminde değil, işler yolunda olmadığı olumsuz dönemde tercih edilmesi” olarak tanımlanmaktadır.

Sizlere verilen bu anket paketi 9 bölümden oluşmaktadır:

İlk bölümde Demografik Bilgi Formunu doldurmanız istenmektedir.

İkinci bölümde ise sizden Genel Müdür pozisyonuna atanmaya aday gösterilen kişilerin (biri kadın biri erkek) **özgeçmişlerini** okumanız istenmektedir.

Üçüncü bölümde ise Genel Müdür pozisyonuna atanacak kişinin atanacağı şirket ile ilgili bir gazetede çıkan **Duyuruyu** (uluslar arası şirkete Genel Müdür atanacak) okumanız istenmektedir.

Dördüncü bölümde şirketin içinde bulunduğu **olumlu bir performans senaryosu** verilmiştir.

Beşinci bölümde ise Genel Müdür pozisyonu için **erkek aday** değerlendirmeniz istenmektedir (*olumlu senaryoya göre*).

Altıncı bölümde ise Genel Müdür pozisyonu için **kadın aday** değerlendirmeniz istenmektedir (*olumlu senaryoya göre*).

Yedinci bölümde şirketin içinde bulunduğu **olumsuz bir performans senaryosu** verilmiştir.

Sekizinci bölümde Genel Müdür pozisyonu için **erkek aday** değerlendirmeniz istenmektedir (*olumsuz senaryoya göre*).

Dokuzuncu bölümde ise Genel Müdür pozisyonu için **kadın aday** değerlendirmeniz istenmektedir (*olumsuz senaryoya göre*).

Bölüm 1

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

1) Yaşınız : ☐ 25 ve altı ☐ 26-35 ☐ 36 ve üzeri

2) Cinsiyetiniz : ☐ Kadın ☐ Erkek

3) Pozisyonunuz : ☐ Alt kademe ☐ Orta kademe
☐ Üst kademe

4) İş deneyim süreniz : ☐ 1 yıldan az ☐ 1–10 yıl arası ☐ 11 ve üzeri



Bölüm 2

ADAY 1 (ERKEK)

Sayın katılımcı, bu bölümde sizden Genel Müdür pozisyonuna atanmaya aday olan Ali Rıza Saklı ile ilgili aşağıda yazılmış olan özgeçmişi okumanız istenmektedir. “Wikipedia.org” sitesinden alınmıştır. 04.11.2015

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 vizyoner şirket” seçildi. 1997 yılında Türkiye’ye dönerek Microsoft Türkiye’nin genel müdürlüğünü üstlendi. Evli ve iki çocuk babasıdır.”

ADAY 2 (KADIN)

Sayın katılımcı, bu bölümde sizden Genel Müdür pozisyonuna atanmaya aday olan EMİNE İBUK ile ilgili aşağıda yazılmış olan özgeçmiş okuyup değerlendirmeniz istenmektedir. ‘*Wikipedia.org*’ sitesinden alınmıştır. 04.11.2015

EMİNE İBUK – ÖZGEÇMİŞ



1958 Zonguldak doğumlu Emine İbuk “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 vizyoner şirket’’ seçildi. 1997 yılında Türkiye’ye dönerek Microsoft Türkiye’nin genel müdürlüğünü üstlendi. Evli ve iki çocuk annesidir.”

Bölüm 3

GENEL MÜDÜR ALIM DUYURUSU

HASCELL’de İstifa: 8 yıllık Genel Müdür görevinden ayrıldı.

“Cumhuriyet Gazetesinden” alınmıştır. 28 Ocak 2015 Çarşamba

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

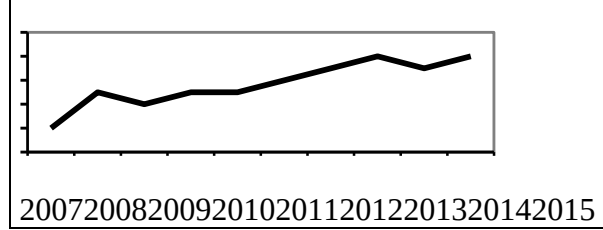
“9 Ocak 2007’de Hascell Genel Müdürü olarak atanan Mehmet Taş, 31 Ocak 2015 tarihinden geçerli olmak üzere görevinden ayrılma kararı almıştır. Mehmet Taş görevinden ayrılma kararı ile ilgili olarak ‘Hascell’de geçirdiğim sekiz yılda bilgi ile teknoloji ile inovasyon ile ve güçlü takım oyunları ile müşterilerimize, 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.”

HASCELL’DE ALTIN DÖNEM: Genel Müdür 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 Genel Müdürü Taş 31 Ocak 2015 tarihi itibari ile görevinden ayrılacağını açıklamıştır. Taş 2007 yılının Ocak ayında Genel Müdür olarak seçilmiştir.



HASCELL’de, Genel Müdür 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 Genel Müdür olan Taş’ın yerine dışarıdan yeni bir Genel müdür atanmasına karara verilmişken HASCELL’in gündemini de oluşturacağı benziyor.”

Bölüm 5:

ERKEK ADAY İÇİN DEĞERLENDİRME (Olumlu performans senaryosuna göre)

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Ali Rıza Bey'in geçmiş deneyimi bu pozisyon ile ilgilidir. (U1)	1	2	3	4	5
2. Ali Rıza Bey, bu pozisyon için uygundur. (U2).	1	2	3	4	5
3. Ali Rıza Bey, bu şirket için tam yerinde olacaktır. (U3)	1	2	3	4	5
4. Ali Rıza Bey, iyi bir lider olabilir. (L1)	1	2	3	4	5
5. Ali Rıza Bey'in şirketin gidişatına olumlu bir katkısı olacaktır. (L2)	1	2	3	4	5
6. Ali Rıza Bey, açık bir şekilde liderlik vasıflarına sahiptir. (L3)	1	2	3	4	5
7. Ali Rıza Bey'in güçlü bir adalet anlayışı olacaktır. (D1)	1	2	3	4	5
8. Ali Rıza Bey'in davranışları tutarlı olacaktır. (D2)	1	2	3	4	5
9. Ali Rıza Bey, diğer çalışanlarla ilişkilerinde dürüst olacaktır. (D3)	1	2	3	4	5
10. Bu pozisyon Ali Rıza Bey'in kariyerini ilerletmesi için iyi bir fırsat sunacaktır. (P1)	1	2	3	4	5
11. Bu pozisyon Ali Rıza Bey için stresli bir pozisyon olacaktır. (P2)	1	2	3	4	5

Bölüm 6:

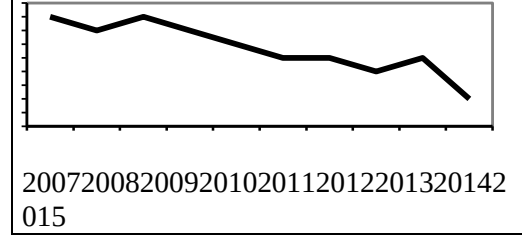
KADIN ADAY İÇİN DEĞERLENDİRME (Olumlu performans senaryosuna göre)

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Emine Hanım'ın geçmiş deneyimi bu pozisyon ile ilgilidir. (U1)	1	2	3	4	5
2. Emine Hanım, bu pozisyon için uygundur. (U2).	1	2	3	4	5
3. Emine Hanım, bu şirket için tam yerinde olacaktır. (U3)	1	2	3	4	5
4. Emine Hanım, iyi bir lider olabilir. (L1)	1	2	3	4	5
5. Emine Hanım'ın şirketin gidişatına olumlu bir katkısı olacaktır. (L2)	1	2	3	4	5
6. Emine Hanım, açık bir şekilde liderlik vasıflarına sahiptir. (L3)	1	2	3	4	5
7. Emine Hanım'ın güçlü bir adalet anlayışı olacaktır. (D1)	1	2	3	4	5
8. Emine Hanım'ın davranışları tutarlı olacaktır. (D2)	1	2	3	4	5
9. Emine Hanım, diğer çalışanlarla ilişkilerinde dürüst olacaktır. (D3)	1	2	3	4	5
10. Bu pozisyon Emine Hanım'ın kariyerini ilerletmesi için iyi bir fırsat sunacaktır. (P1)	1	2	3	4	5
11. Bu pozisyon Emine Hanım için stresli bir pozisyon olacaktır. (P2)	1	2	3	4	5

HASCELL'DE KRİTİK DÖNEM: Genel Müdür 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 Genel Müdürü 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 Genel Müdür alınmasına karar verilmişken Taş'ın istifası da gündemi oluşturacağı benziyor”.

Bölüm 8:

ERKEK ADAY İÇİN DEĞERLENDİRME (Olumsuz performans senaryosuna göre)

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Ali Rıza Bey'in geçmiş deneyimi bu pozisyon ile ilgilidir. (U1)	1	2	3	4	5
2. Ali Rıza Bey, bu pozisyon için uygundur. (U2).	1	2	3	4	5
3. Ali Rıza Bey, bu şirket için tam yerinde olacaktır. (U3)	1	2	3	4	5
4. Ali Rıza Bey, iyi bir lider olabilir. (L1)	1	2	3	4	5
5. Ali Rıza Bey'in şirketin gidişatına olumlu bir katkısı olacaktır. (L2)	1	2	3	4	5
6. Ali Rıza Bey, açık bir şekilde liderlik vasıflarına sahiptir. (L3)	1	2	3	4	5
7. Ali Rıza Bey'in güçlü bir adalet anlayışı olacaktır. (D1)	1	2	3	4	5
8. Ali Rıza Bey'in davranışları tutarlı olacaktır. (D2)	1	2	3	4	5
9. Ali Rıza Bey, diğer çalışanlarla ilişkilerinde dürüst olacaktır. (D3)	1	2	3	4	5
10. Bu pozisyon Ali Rıza Bey'in kariyerini ilerletmesi için iyi bir fırsat sunacaktır. (P1)	1	2	3	4	5
11. Bu pozisyon Ali Rıza Bey için stresli bir pozisyon olacaktır. (P2)	1	2	3	4	5

Bölüm 9:

KADIN ADAY İÇİN DEĞERLENDİRME (Olumsuz performans senaryosuna göre)

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1. Emine Hanım'ın geçmiş deneyimi bu pozisyon ile ilgilidir. (U1)	1	2	3	4	5
2. Emine Hanım, bu pozisyon için uygundur. (U2).	1	2	3	4	5
3. Emine Hanım, bu şirket için tam yerinde olacaktır. (U3)	1	2	3	4	5
4. Emine Hanım, iyi bir lider olabilir. (L1)	1	2	3	4	5
5. Emine Hanım'ın şirketin gidişatına olumlu bir katkısı olacaktır. (L2)	1	2	3	4	5
6. Emine Hanım, açık bir şekilde liderlik vasıflarına sahiptir. (L3)	1	2	3	4	5
7. Emine Hanım'ın güçlü bir adalet anlayışı olacaktır. (D1)	1	2	3	4	5
8. Emine Hanım'ın davranışları tutarlı olacaktır. (D2)	1	2	3	4	5
9. Emine Hanım, diğer çalışanlarla ilişkilerinde dürüst olacaktır. (D3)	1	2	3	4	5
10. Bu pozisyon Emine Hanım'ın kariyerini ilerletmesi için iyi bir fırsat sunacaktır. (P1)	1	2	3	4	5
11. Bu pozisyon Emine Hanım için stresli bir pozisyon olacaktır. (P2)	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı	Mehmet Fatih Vural
Doğum Yeri	Ardahan
Doğum Tarihi	20.09.1987

LİSANS EĞİTİM BİLGİLERİ

Üniversite	Kafkas Üniversitesi
Fakülte	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Bölüm	İşletme Bölümü

YABANCI DİL BİLGİSİ

İngilizce	YÖKDİL (58,75) YDS (58,75)
...	

İŞ DENEYİMİ

Çalıştığı Kurum	Ardahan Üniversitesi
Görevi/Pozisyonu	Araştırma Görevlisi
Tecrübe Süresi	2 Yıl

İLETİŞİM

Adres	Ardahan Üniversitesi İşletme Bölümü
E-mail	mehmetfatihvural@ardahan.edu.tr