

I.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi  
No:43. (Ekim 2010) .ss.97-108.

## CAM TAVAN SORUNUNUN TESPİTİNDE NİTEL UNSURLARIN ÖNEMİ: İMKB100 ENDEKSİ SİRKETLERİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Ahmet MENTES\*

### Özet

Kadınların üst yönetim pozisyonlarına gelmeleri aşamasında karşılaştıkları engelleri belirten kavrama “Cam Tavan” denilmektedir. Yönetim kurullarındaki kadın üyelerin oranı cinsiyet ayırmacılığı ve cam tavan sorununun boyutlarının tespitinde kullanılan yöntemlerdendir. Çalışmada cam tavan sorununun tespitinde sadece nicel (sayısal) yöntemlere dayanarak ulaşılabilecek sonuçların yanıltıcı olacağını, sağlıklı değerlendirme yapabilmek için her ülkenin kendine özgü niteliklerinin de dikkate alınması gerektiğini savunulmaktadır. Bu savi desteklemek için İMKB100 şirketleri incelenmiş, nicel bulguların değerlendirme yapmak için yetersizliği ortaya konmuş, Türkiye’de cam tavan sorununun boyutlarını etkileyen, hukuk sistemi, mülkiyet yoğunlaşması ve toplum kültürü gibi nitel özellikler açıklanmıştır. Çalışma gelecekte konuyla ilgili yapılacak araştırmalar için önerilere de yer vermektedir.

Anahtar Kelimeler : Cinsiyet Ayırmacılığı, Cam Tavan, Yönetim Kurulu

The Importance of Quantitative Factors at Identifying Glass Ceiling Problem: A Study on ISE100 Index Firms

### Abstract

Discrimination that women face in advancing up the job ladder into high level management positions is called the glass ceiling. Calculating the ratio of women on firm boards is one of the methods used to identify the presence of gender discrimination and glass ceiling. The study argues that using only quantitative methods to identify the magnitude of glass ceiling problem can be misleading and qualitative factors should be taken into account to make better judgments about the issue. In this context ISE100 firms are studied and using qualitative factors such as legal system, ownership concentration and social culture proved to be important determinants of the glass ceiling problem. The study also proposes recommendations for future studies on the topic.

Keywords: Gender Discrimination, Glass Ceiling, Board of Directors

---

\* Yrd. Doç. Dr. Ahmet Mentés, Lefke Avrupa Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, ahmetmentes@yahoo.com

## 1.Giris

Kadin ve erkek arasindaki cinsiyet ayirimi bütün toplumlarda bir rol farklılaşmasına yol açmıştır. Üretim islevi erkege, üreme ve ev işleri kadına ait olarak görülmüş ve bu nedenle kadınların eğitim ve çalışma hakları daima sınırlandırılmıştır. Kadınların haklarını elde etmeleri uzun ve zorlu mücadeleler sonucunda gerçekleşmiştir. Ancak kazanılan bu hakların tam anlamıyla yasama geçirildiğini söylemek gerçekçi olmayacaktır. İş hayatında da durum farklı değildir. Ülkelerin yasa hatta anayasalarında ve uluslararası belgelerde cinsiyet ayırımı yapılmaksızın kadın erkek tüm çalışanlara, çalışma hayatının tüm alanlarında fırsat eşitliği yaratılmasını öngören hükümler yer almasına rağmen kadınlar iş hayatında erkeklerin maruz kalmadığı bir takım zorluklara ve engellere maruz kalmaktadırlar. Bunlar arasında kadınların işgücü piyasasına hazırlanmaları (eğitim ve meslek seçimi), ücretlendirme, çalışma koşulları ve yükselme olanakları gibi fırsat eşitsizliklerinden kaynaklanan engeller öne çıkanlarıdır. Kadınlar diyer yandan geleneksel sorumluluklarının ve iş yasasıyla uyumlaştırılması konularında engellerle karşılaşmaktadırlar.<sup>1</sup>

Cinsiyet ayırmacılığı iş hayatının birçok farklı boyutunda ama özellikle de aynı işe daha düşük ücret verilmesi ve yükselme süreçlerinde yaşanan problemler şeklinde kendini göstermektedir. Yönetim literatüründe kadınların karşılaştığı bu tip ayırmacı yaklaşımlara “Cam Tavan” (Glass Ceiling) denilmektedir. Cam tavan kavramı ilk olarak Hymowitz ve Schellhardt tarafından 1986 yılında Wall Street Journal’de yayınlanan bir makalede kullanılmıştır. Cam tavan üst yönetim pozisyonlarına gelmeleri aşamasında kadınların karşılaştıkları engelleri belirten bir kavramdır. Powell ve Butterfield 1994 tarihli çalışmalarında cam tavanı kadınların üst düzey pozisyonlara gelmesini engelleyen, prosedürler, güç ilişkileri, inanç ve alışkanlıklardan oluşan engeller olarak tanımlamışlardır.<sup>2</sup>

Kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına gelmelerini engelleyen bir cam tavanın varlığı birçok akademik çalışma tarafından teyit edilmiştir.<sup>3</sup> Amerika Birleşik Devletleri Çalışma Bakanlığı da 1995 tarihli raporunda kadınların ve azınlıkların üst düzey yönetim pozisyonlarına gelmesini engelleyen bir cam tavanın varlığını kabul etmiştir.<sup>4</sup> Varlığını kabul etmekle birlikte cam tavanın artan rekabet ve küreselleşme nedeniyle zaman içinde zayıflayıp yok olacağını savunan çalışmalar

<sup>1</sup> Meryem KORAY, Sosyal Politika, Ezgi Kitabevi, Bursa 2000. s. 212-219.

<sup>2</sup> G. POWELL, A. Butterfield, “Investigating The “Glass Ceiling” Phenomenon: An Empirical Study of Actual Promotions to Top Management”, Academy of Management Journal, 1994, 37, pp. 68-86.

<sup>3</sup> Harriet Orcutt DULEEP, Seth Sanders, “Discrimination at the top: American-born asian and white men” Industrial Relations, 31(3), 1992, pp. 416-432; John McDOWELL, M., Jr. Larry D. Singell, Japes P. Ziliak “Cracks in the glass ceiling: Gender and promotion in the economics profession” American Economic Review, 89(2), 1999, pp. 392-396; Susan ATHEY, Christopher Avery, and Peter Zemksy “Mentoring and diversity” American Economic Review, 90(4), 2000, pp. 765-786.

<sup>4</sup> U.S. Department of Labor, “Good For Business: Making Full Sense of The Nation’s Human Capital,” 1995, p. 7, <http://www.dol.gov/oasam/programs/history/reich/reports/ceiling.pdf>. (18.12.2009).

da mevcuttur. Bu çalışmalarda cam tavanda “çatlaklar” olusmaya basladigini iddia edilmektedir.<sup>5</sup>

Yönetim kurulu üyeliği profesyonel kariyerde gelinebilecek en üst noktalardan birisi olarak kabul edilmekte, bu çerçevede yönetim kurullarında bulunan kadın üye oranının tespiti ülkelerdeki cinsiyet ayırmıcılığı ve cam tavan sorununun boyutlarının anlaşılabilmesi için etkili bir yöntem olarak kabul edilmektedir.<sup>6</sup> Ancak, sadece yönetim kurullarındaki kadınların sayısını yönetim kurulu sandalye sayısına bölerek elde edilecek oranı cam tavan sorununun ölçüm aracı olarak kabul etmek, diğer bir deyişle cam tavan sorunun ölçümünde sadece nicel (sayısal - kantitatif) yöntemler kullanmak hatalı bir yaklaşımdır. Sorunun gerçek boyutlarını ortaya koymak açısından nitel (kalitatif) özellikleri de dikkate almak zorunludur. Bu bağlamda çalışmanın amacı söz konusu görüşü İMKB100 (İstanbul Menkul Kıymetler Borsası) endeksini 2002–2008 yıllarını kapsayan dönem için hem nicel hem de nitel açılardan analiz ederek soruna sadece nicel yöntemlerle yaklaşmanın sakıncalarını ortaya koymaktır.

## 2. Metodoloji

Çalışmaya dahil edilecek şirketlerde iki kriter aranmıştır. Bunlardan ilki şirketin 2002–2008 yılları arasında aralıksız olarak İMKB100 endeksinde bulunması, ikincisi ise şirketle ilgili yönetim kurulu verilerine eksiksiz olarak ulaşılabilmesidir. Şirket verileri İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nın web sitesinden ([www.imkb.gov.tr](http://www.imkb.gov.tr)) sağlanmıştır. İMKB100 endeksinde bulunan toplam 100 şirketten bahsedilen koşulları sağlayan 88 şirketin tümü araştırmaya dahil edilmiştir. Şirketlere ait veriler her yıl için ayrı ayrı incelenmiş ve her şirket için yönetim kurulu üye sayısı, kadın üye sayısı ve kadın üyelerin hakim hissedar konumundaki aile ile akrabalık ilişkisi tespit edilmiştir.

## 3. Bulgular

İMKB100 şirketleri yönetim kurulu büyüklükleri (yönetim kurulu üye sayısı) ve yönetim kurulu üyelerinin cinsiyet dağılımıyla ilgili bulgular Tablo 1'de özetlenmiştir. İMKB100 şirketlerinde ortalama yönetim kurulu büyüklüğü 2008 yılı itibarıyla 7,88 kişidir. Bu, 2002 yılındaki 7,60'lık ortalama ile karşılaştırıldığında önemsiz denecek kadar küçük bir artıştır. Avrupa Birliği (AB) Yönetim kurullarının ortalama büyüklükleri ise 2008 yılı sonu itibarıyla 11,8 kişidir.<sup>7</sup>

Yönetim kurulu büyüklükleri akademik çerçevelerde çok tartışılan ve üzerinde mutabakat sağlanamamış konulardan birisidir. Bazı araştırmalar büyük (üye sayısı fazla) yönetim kurullarının şirketler açısından daha avantajlı olacağını

<sup>5</sup> Marianne BERTRAND, Kevin F. Hallock, “The Gender Gap in Top Corporate Jobs,” *Industrial and Labor Relations Review*, 2001 55: pp.3-21; Ting HU, Myeong-Su Yun, “Is the Glass Ceiling Cracking? A Simple Test” *IZA Discussion Paper No. 3518*, 2008, p.10.

<sup>6</sup> Ruth MATEOS de CABO, Gimeno, Ricardo and Escot, Lorenzo, “Disentangling Discrimination on Spanish Boards of Directors” <http://ssrn.com/abstract=1099902> (20.02.2010); Charles BREMMER, “France aims to shatter glass ceiling for women executives,” <http://www.timesonline.co.uk/tol/news/world/europe/article6995911.ece> (21.01.2010).

<sup>7</sup> Heidrick & Struggles, “Boards in Turbulent Times” *Corporate Governance Report 2009*, p.13.

savunurken bazı araştırmalar ise bunun tam aksini yani daha küçük (üye sayısı az) yönetim kurullarının şirketler açısından daha avantajlı olacağını iddia etmektedirler. Büyük yönetim kurullarını daha avantajlı gören yaklaşımın temel dayanağı yönetim kurullarındaki üye sayısına paralel olarak yönetim kurulunun içinde barındırdığı toplam deneyim ve bilginin artacağı varsayımdır. Artan bilgi ve deneyim sayesinde şirketin daha doğru kararlar alması mümkün olabilir.<sup>8</sup> Küçük yönetim kurullarının şirketler için daha faydalı olacağını savunan görüş ise, az sayıda üyeden oluşan yönetim kurullarının daha etkin çalışacağını ve daha hızlı karar alacağını varsaymaktadır. Jensen 1994 tarihli çalışmasında bir adım öteye daha giderek üye sayısının yedi veya sekiz kişiyi geçen yönetim kurullarının etkinliğini kaybedeceğini ve verimsizleşeceğini savunmuştur.<sup>9</sup>

Tablo 1: İMKB100 Şirketleri Yönetim Kurul ve Kadın Üye Bulguları

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Ortalama Yönetim Kurulu Büyüklüğü	7.60	7.65	7.81	8.01	7.89	7.77	7.88
Ortalama Kadın Üye Sayısı	0.57	0.63	0.68	0.66	0.68	0.68	0.74
Kadın Üye %	%7.47	%8.17	%8.73	%8.23	%8.65	%8.77	%9.38
Kadın Üye Bulunmayan Yönetim Kurulu Sayısı	55	51	46	48	44	43	42
Bir Kadın Üye Bulunan Yönetim Kurulu Sayısı	22	24	28	27	33	34	32
Birden Çok Kadın Üye Bulunan Yönetim Kurulu Sayısı	11	13	14	13	11	11	14

İMKB100 şirketleri yönetim kurullarında bulunan kadın üye oranı 2008 yılı itibarıyla ortalama %9,38'e ulaşmıştır. Bu oran 2002 yılı oranıyla (% 7,47) karşılaştırıldığında yaklaşık iki puanlık bir artışı ifade etmektedir (Tablo 1). Daha ayrıntılı olarak incelendiğinde kadın yönetim kurulu üyelerindeki bu oransal artışın özellikle daha önce yönetim kurullarında kadın üyelere hiç yer vermeyen şirketlerin sayısındaki azalmadan kaynaklandığı görülmektedir. Yönetim kurullarında kadın üye bulunmayan şirket sayısı 2002 yılında 55 iken bu sayı 2008 yılı itibarıyla 42'ye düşmüştür. Bir başka deyişle, araştırmanın kapsadığı dönemde yönetim kurulunda bir tane kadın üye bulunan şirket sayısı 10 artarak 32'ye, yönetim kurulunda birden fazla kadın üye bulunduran şirket sayısı da 3 artarak 14'e ulaşmıştır (Tablo 1).

<sup>8</sup>Kenneth LEHN, Sukesh Patro, Mengxin Zhao, "Determinants of the Size and the Structure of Corporate Boards: 1935–2000," Social Science Research Network, November 2003, p. 4, <http://ssrn.com/abstract=470675> or doi:10.2139/ssrn.470675 (18.09.2004)

<sup>9</sup>Michael C. JENSEN, "The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems" Journal of Applied Corporate Finance, Vol. VI, No: 4, 1994, p. 19.

Heidrick ve Struggles'in AB'yi (Avrupa Birliği) kapsayan raporunda AB ülkelerinde kadın yönetim kurulu üyesi oranı %9,9, Türk yönetim kurullarındaki kadın üye oranı ise %8,2 olarak tespit edilmiştir.<sup>10</sup> Heidrick ve Struggles'in Türkiye'ye dair tespiti bu çalışmanın bulgusuyla da (%9,38) birbirine çok yakındır. Ancak dikkat çekici olan nokta AB yönetim kurullarındaki kadın oranıyla (%9,9) Türk yönetim kurullarındaki kadın oranının birbirine çok yakın olmasıdır.

Türkiye'de cinsiyet eşitsizliğini göstermesi ve cinsiyet ayrımcılığı olduğunu ortaya koyması bakımından BM (Birleşmiş Milletler) ve AB'nin konuyla ilgili raporlarına değinmek gerekir. BM Kalkınma Programı'nın 2009 Ekim'inde yayımladığı İnsani Gelişme Raporu'nda yer alan Cinsiyeti Güçlendirme Ölçütü'ne ait veriler Türkiye'de cinsiyet ayrımcılığının geldiği boyutları açıkça ortaya koymaktadır. Cinsiyeti Güçlendirme Ölçütü (Gender Empowerment Measure-GEM) cinsiyet eşitsizliğini üç farklı boyutta ölçen bir endekstir. Bu boyutlar: Ekonomik katılım ve karar alma, politik katılım ve karar alma ve ekonomik (iktisadi) kaynaklar üzerinde söz sahibi olmadır.<sup>11</sup> Raporun verilerine göre Türkiye, Pakistan ve Azerbaycan'ın ardından 109 ülke arasında 101. sırada, yani sondan sekizinci sıradadır.

Sadece Birleşmiş Milletler raporlarında değil, uluslararası birçok rapor ve çalışma Türkiye'deki cinsiyet eşitsizliğine vurgu yapmaktadır. 2009 Avrupa Komisyonu Türkiye İlerleme Raporu da bu çalışmalardan birisidir. Benzer şekilde 2000 yılından beri yayınlanmakta olan BM İnsani Gelişmişlik Raporları incelendiğinde Türkiye, Cinsiyet Güçlendirme Ölçütü sıralamasında sürekli gerilemektedir. Türkiye, 2000 yılında 64, 2002 yılında 63, 2004 yılında 73, 2006 yılında 72, 2009 yılında ise daha önce de belirtildiği gibi 101. sıradadır.<sup>12</sup>

Bu noktada, Türkiye'de kadınların işgücüne katılım oranına da kısaca değinmekte fayda vardır. Türkiye'de kadınların işgücüne katılımı çok düşük düzeydedir (Tablo 2).

Tablo 2: Kadınların İşgücüne Katılım Oranları (%)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
OECD	59,6	59,7	60,1	60,4	60,8	61,1	61,3
AB	60,7	61,2	62,1	62,7	63,3	63,6	64,2
Gelişmiş Yedi Ülke	65,0	65,1	65,4	65,7	66,2	66,3	66,7
Türkiye	29,5	28,1	27,0	26,5	26,7	25,7	26,7

Kaynak: U.S. Census Bureau, <https://www.census.gov/compendia/statab/2010/tables/10s1330.xls> (10.09.2009)

<sup>10</sup> Heidrick & Struggles, "Boards in Turbulent Times" Corporate Governance Report 2009, p.15; Heidrick & Struggles, "Boards in Turbulent Times" Corporate Governance Report 2009 Turkey – Supplement to European Report, p. 6.

<sup>11</sup> United Nations, Human Development Report 2009, Overcoming Barriers: Human Mobility and Development, 2009, p. 187.

<sup>12</sup> Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı – Türkiye, <http://www.undp.org.tr/Gozlem3.aspx?WebSayfaNo=2202>, (05.02.2010)

2008 yılı verilerine göre (Tablo 2) Türkiye'nin de üyesi olduğu OECD ülkelerinde kadınların iş gücüne katılım oranı %61,3, Türkiye'nin üyesi olmaya çalıştığı AB ülkelerinde ise bu oran %64,2 seviyesindedir. Türkiye'de ise kadınların iş gücüne katılım oranı sadece %26,7 düzeyindedir. Konunun Türkiye açısından daha da endişe verici boyutu kadınların iş gücüne katılım oranında yaşanan düşüş eğilimidir, 2002 yılında %29,5 olan oran 2007 yılında %25,7'ye kadar gerilemiştir. 2008 yılı sonu itibarıyla Türkiye'de kadınların iş gücüne katılım oranı %26,7'dir. Kadınların iş gücüne katılımlarının düşük olmasının farklı nedenleri olabilir. Bu nedenlerin en önemlilerinden biri günümüzde halen etkisini sürdüren ataerkil aile değerleri olabilir. Ataerkil aile değerleri özellikle evli ve çocuklu kadınların ev dışında ücretli bir iş aramaları engellenmektedir. Kaliteli ve ucuz çocuk bakım kreslerinin yaygın olarak bulunmaması, kadınların ücretli istihdamını ve doğum sonrası ise geri dönmelerini güçleştiren büyük bir engeldir. Ayrıca, yarı-zamanlı çalışma veya kariyere ara verme hallerinde mevcut iş düzeninin esneklik göstermemesi, ev işi ile ücretli işin beraberliğini zorlastırmaktadır. Kadınların iş gücüne katılımını önemli ölçüde etkileyen faktörlerden bir diğeri de düşük gelirdir. Düşük gelir nedeniyle birçok aile kız çocuklarını okutmamaktadır. Bu durum kız çocuklarının eğitimin her aşamasında erkek çocuklara kıyasla daha geride kalmalarına sebep olmaktadır.<sup>13</sup>

Türkiye cinsiyet eşitsizliğini dünyada en yoğun yaşayan ülkelerden birisi olmasına karşın şirket yönetim kurullarındaki kadın oranının AB yönetim kurullarındaki kadın ortalaması civarında olması Türkiye'nin mevcut durumunu açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Bu durum, Türk şirketlerine ait bir takım nitel unsurlara daha yakından bakmayı zorunlu kılmaktadır. Türk şirketlerinin en dikkat çekici özelliklerinden birisi mülkiyet yapılarıdır. Türk şirketleri mülkiyet yoğunlaşması olan, şirket hisselerinin büyük çoğunluğunun az sayıda hissedarın elinde toplandığı, başka bir deyişle, hakim hissedari olan şirketlerdir ve bu hakim hissedarlar genellikle ailelerdir ve aileler hem hukuki hem de kültürel nedenlerle aile fertlerine şirket yönetimlerinde ağırlıklı olarak yer vermektedirler. Türk şirketlerine ait bu nitelikler çalışmanın ilerleyen kısmında daha ayrıntılı olarak tartışılmıştır.

Tablo 3, IMKB100 şirketlerinin yönetim kurulunda yer alan kadın üyeleri şirket hakim hissedari aile ile akrabalık bağlarına göre sınıflandırmaktadır. Kadın üyelerin hakim hissedar aile ile olan akrabalık bağlarının tespiti için kadın üyelerin soyadı kriteri olarak kullanılmıştır. Soyadının akrabalık ilişkisinin belirlenmesi için kullanılması aile şirket yapılarını inceleyen çalışmalarda kullanılan bir yöntemdir.<sup>14</sup> Ancak evlilik nedeniyle soyadı değişen kişinin kayıtlarda kızlık soyadını da kullanmaması, kişinin hakim aile ile kan bağına anlaşılmamasını güçleştireceği için çalışma açısından bir kısıttır. Çalışmanın bir diğer kısmı ise şirketlerin IMKB'ye sağladıkları bilgileri doğru ve güvenilir varsaymasıdır. Şirketlerin sağladıkları

<sup>13</sup> Committee on the Elimination of Discrimination against Women, Responses to the list of issues and questions for consideration of the combined fourth and fifth periodic reports Turkey, January 2005, p. 17; Birleşmiş Milletler Kadına Karşı Her Türü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi (CEDAW) Türkiye Gölge Raporu, Ocak 2005, s. 14.

<sup>14</sup> R. MORCK, D. Wolfenzon, B. Yeung, "Corporate Governance, Economic Entrenchment and Growth," National Bureau of Economic Research, Working Paper No: 10692, August 2004, p. 21.

bilgilerin hatalı olması olasılığı da çalışma sonuçlarını olumsuz etkileyecek bir kısıt olarak görülmelidir.

Tablo 3'te açıkça görüldüğü gibi 2002–2008 yılları arasında kadın yönetim kurulu üyelerinin sayısı 50'den 65'e çıkmıştır: yani % 30'luk bir artıstan söz edilebilir. Bu artış ağırlıklı olarak hakim hissedar ailenin ferdi olmayan kadın yönetim kurulu üyelerinin sayısındaki artıstan kaynaklanmaktadır. Hakim hissedar ailenin ferdi olmayan kadın yönetim kurulu üyelerinin sayısı 2002–2008 döneminde 24'ten 37'ye çıkmıştır. Bu %54'lük bir artışa karşılık gelmektedir. Aynı dönemde hakim hissedar ailenin ferdi kadın üyelerin sayısı sadece %8'lik bir artışla 26'dan 28'e çıkmıştır.

Tablo 3: İMKB 100 Şirketlerinde Kadın Yönetim Kurulu Üyelerinin Hakim Hissedara Akrabalık Kriteri Bazında Dağılımı

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Toplam Kadın Yönetim Kurulu Üyesi	50	55	60	58	60	60	65
2002'ye göre % değişim	100	110	120	116	120	120	130
Aile Ferdi Kadın Yönetim Kurulu Üyesi	26	23	27	27	31	29	28
2002'ye göre % değişim	100	88	104	104	119	112	108
Aile Ferdi Olmayan Kadın Yönetim Kurulu Üyesi	24	32	33	31	29	31	37
2002'ye göre % değişim	100	133	138	129	121	129	154

Hakim hissedar ailenin ferdi olmayan kadın üyelerin 2002 yılını izleyen dönemde yönetim kurullarına girişlerindeki artış, mutlaka Türkiye'de cam tavan sorununu kısmen de olsa hafifletmektedir. Bu artısta 2001 ekonomik krizini izleyen dönemde yapılan reform ve özelleştirmelerin önemli katkısı bulunmaktadır. Türk piyasalarının yabancı yatırımlara açılması, gelişmekte olan ülkeler lehine gelen küresel likidite koşulları sayesinde yabancı şirketlerle gerçekleşen şirket evliliği ve birleşmeleri de yönetim kurulu yapılarının değişmesinde rol oynamıştır. Ancak dikkatten kaçmaması gereken ve belki de en önemli nokta, kadın yönetim kurulu üyelerinin hakim hissedar aile ferdi olanlar ve olmayanlar arasındaki dağılımıdır. 2008 yılı itibarıyla toplam 65 kadın yönetim kurulu üyesinin 28 tanesi hakim hissedar aile ferdi kadın üyelerden oluşmaktadır. Bu, toplam kadın yönetim kurulu üyelerinin %43'üne denk gelen bir orandır. Daha önce değinildiği gibi Türk şirketlerinde hakim hissedarın aile fertlerinin, dolayısıyla da kadın aile fertlerinin, üst yönetici konularında ve yönetim kurulu üyeliklerinde sıkça görülmelerinin farklı nedenleri arasında hukuk sistemi, mülkiyet yapısı ve toplum kültürü olabilir.

La Porta ve diğerleri, yasaların bağlı olduğu hukuk sistemlerinin hissedar haklarının korunması açısından önemli farklılıklara neden olduğunu tespit

etmişlerdir.<sup>15</sup> Ülkelerin hukuk sistemleri genelde iki ana gelenekten gelir. Bunlardan ilki, Anglo-Sakson hukukudur (Common Law) ve İngiliz kökenlidir. Diğeri ise Kita Avrupasi hukukudur (Civil Law) ve kökenini Roma hukukundan alır. Kita Avrupasi hukuku sisteminden kaynaklanan üç farklı hukuk geleneği vardır. Bunlar: Fransız, Alman ve İskandinav hukuk gelenekleridir. Anglo-Sakson hukuk geleneğine sahip ülkelerin yasal sistemleri, yatırımcıları Kita Avrupasi hukuk geleneğinden gelen ülkelerin yasal sistemlerine göre daha iyi korumaktadır. Bunun nedeni, Anglo-Sakson hukuk geleneğine bağlı yasal sistemlerin, yargıçların, ekonomide meydana gelen değişikliklere daha rahat uyum sağlanmasına olanak vermesidir.<sup>16</sup>

La Porta ve diğerlerinin üzerinde durdukları önemli konulardan biri de yatırımcı haklarının zayıf olduğu ülkelerde mülkiyet yoğunlaşmasının daha çok olduğudur.<sup>17</sup> Bu iddianın temel dayanağı, zayıf yasalar nedeniyle kendilerine yeterli korumayı sağlayamayan yatırımcıların şirket yönetimi tarafından maruz kalabilecekleri olası mülksüzleştirme çabalarına karşı kendilerini koruma arzusudur. Bir başka deyişle mülkiyet yoğunlaşması yasaların sağlayamadığı korumanın bir ikamesi haline gelmektedir.<sup>18</sup> Türkiye, Fransız hukuk geleneğinden gelen bir hukuk sistemine sahiptir. Bu nedenle yasalar yatırımcıların haklarını yeterince iyi koruyamamaktadır. Bunun doğal bir sonucu olarak Türk şirketleri yoğunlaşmış mülkiyetli şirketlerdir.

OECD'nin yaptığı bir araştırmada, Türk şirketlerinin, çoğunluk hisselerinin az sayıda ortanın elinde yoğunlaştığı, genellikle aile denetiminde olduğu ve içlerinde sanayi ve finans şirketleri bulunan holdingler şeklinde örgütlendiği belirtilmektedir. Örgütlenme biçimi genellikle kontrol piramitleri şeklindedir ve grup şirketleri arasında karşılıklı sahiplik derecesi yüksektir.<sup>19</sup> Türkiye'de kontrol piramitleri şeklinde yapılanmış grup şirketlerinin çoğunlukta olduğu ve ailelerin holding şirketleri aracılığı ile bu piramitsel yapıların kontrolünü ellerinde tuttukları bilinmektedir. Kontrol piramitlerinde hakim aile, anahtar rol oynayan önemli şirketlere aile üyelerini üst düzey yönetici olarak yerleştirerek yönetimdeki güç ve etkinliğini daha da pekiştirmektedir. La Porta ve diğerleri, aile şirketlerini inceleyen araştırmalarında örnekleme yoluyla seçtikleri şirketlerin %69'unda mülkiyeti elinde bulunduran ailenin, aynı zamanda yönetimde de etkin şekilde söz sahibi olduğunu tespit etmişlerdir.<sup>20</sup> İtalya'daki kontrol piramitlerini inceleyen bir araştırmanın

<sup>15</sup> Rafael La PORTA, Florencio Lopez-de-Silanes, Andrei Shleifer, Robert Vishny, "Law and Finance," *Journal of Political Economy*, Vol CVI, No: 6, December 1998, s. 1151.

<sup>16</sup> René STULZ, Rohan Williamson, "Culture, Openness, and Finance," *National Bureau of Economic Research, Working Paper No: 8222*, April 2001, p. 4. <http://www.nber.org/papers/w8222.pdf>, (27.02.2008).

<sup>17</sup> Rafael La PORTA, v.d., a.g.e., s. 1141-1142.

<sup>18</sup> C. P. HIMMELBERG, R. G. Hubbard, I. Love, "Investor Protection, Ownership and The Cost of Capital," *World Bank Policy Research Working Paper*, No: 2834, 2002, pp. 38-40; Rafael La Porta v.d.. "Law and Finance," *Journal of Political Economy*, Vol CVI, No: 6, December 1998, p. 1151-1152.

<sup>19</sup> OECD, *Corporate Governance in Turkey: A Pilot Study*, 2003, p. 146.

<sup>20</sup> Rafel La PORTA, Florencio Lopez-de-Silanes, Andrei Shleifer, "Corporate Ownership Around the World," *The Journal of Finance*, Vol. LIV, No: 2, 1999, p. 500.



sonuçlarına göre İtalyan şirketlerinin üst düzey yöneticilerin % 50'sinin aile üyelerinden olduğu tespit edilmiştir.<sup>21</sup>

Türk şirketlerinin üst düzey yönetimlerinde aile fertlerinin dolayısıyla da kadın aile fertlerinin yoğun şekilde bulunmasının hukuk sistemi ve mülkiyet yapısıyla yakın alakasının yanında Türk toplum kültürüyle de doğrudan ilişkisi vardır. Hofstede'nin araştırmasında ortaya çıkan Türk toplumu profili, sadakat konusunun Türk şirketleri açısından önemini açıkça ortaya koymaktadır.<sup>22</sup> Türk toplumuna özgü düşük bireysel (yüksek kolektivist) yapı, bireylerin ait oldukları sosyal gruba daha güçlü ve kayıtsız sartsız bir sadakat duygusuyla bağlanmalarını zorunlu kılmaktadır. Kolektivizmin hakim olduğu toplumlarda doğumdan itibaren bireylerin ait oldukları güçlü sosyal gruplar vardır. Bu gruplar genellikle geniş aileler şeklindedirler. Sadakat kavramı çerçevesinde bir sosyal gruba (aile) üye kimseden grubun isteklerine kayıtsız sartsız uyması benzer şekilde grubun da üyeyi her şart altında koruması fikri yatmaktadır. Bu, ailenin ve dolayısıyla da aile şirketinin çıkarlarının korunabilmesi bağlamında aile üyelerini şirketlerin yönetim kurulları da dahil olmak üzere tüm üst düzey yönetici pozisyonları için vazgeçilmez adaylar haline getirmektedir. Bir başka deyişle, Türk şirketlerinin yönetim kurullarında bulunan kadınların önemli bir bölümünün hakim hissedarin aile ferdi olmaları Türkiye'deki cam tavan sorununu olduğundan daha hafif göstermektedir. Hakim hissedar aileden olan kadınların yönetim kurullarındaki varlıkları cam tavan sorunu çerçevesinde tanımlanamaz. Bu kadınların yönetim kurullarındaki varlıkları yukarıda tartışılan Türkiye'ye özgü niteliklerin yarattığı bir sonuçtur.

#### 4. Sonuç

Günümüzde farklılıkların yönetimi kapsamında üzerinde durulan önemli sorunlardan birisi de cinsiyet ayrımcılığıdır. Cinsiyet ayrımcılığının kendisini en çok hissettirdiği konular arasında kadınların üst düzey pozisyonlara gelmelerinde karşılaştıkları engellerdir. Yönetim literatüründe "cam tavan" olarak adlandırılan bu tip engellerin kullanılan yöntemlerden birisi de yönetim kurullarındaki kadın üye oranının tespitidir. Bu çalışma cam tavan probleminin tespit ve boyutlarının ölçülmesinde sadece yönetim kurullarındaki kadın üye oranının bulunması gibi nicel yöntemlerin yeterli olmayacağını, daha sağlıklı analizler yapabilmek için nitel birtakım unsurları da dikkate almak gerektiği fikrini savunmaktadır.

Bu savi desteklemek için IMKB100 şirketleri incelenmiştir. Türkiye'de cinsiyet eşitsizliği ve ayrımcılığının varlığı BM, OECD ve AB raporlarıyla teyit edilmiş olmasına rağmen Türk şirketlerindeki kadın yönetim kurulu üye oranının AB'deki orana çok yakın çıkması, cam tavan sorunun düzeyini ve nedenlerini belirleme konusunda sadece basit nicel yöntemlerin yeterli olmayacağını ortaya koymuştur. Bu aşamada, Türkiye'deki hukuk sisteminin bir sonucu olarak şirketlerde görülen mülkiyet yoğunlaşması ve Türk toplum kültürü gibi nitelikler dikkate alınmış ve bu bağlamda şirketlerin yönetim ve yönetim kurullarında hakim hissedar aile ferdi kadınların yönetim kurullarında ağırlıklı olarak yer aldıkları belirlenmiştir. Bu durum Türkiye'deki cam tavan sorununun sadece nicel yöntemler

<sup>21</sup> Paulo F. VOLPIN, "Governance With Poor Investor Protection: Evidence from Top Executive Turnover in Italy," *Journal of Financial Economics*, Vol. LXIV, 2002, p.159-160.

<sup>22</sup> Geert Hofstede, [http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_turkey.shtml](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_turkey.shtml) (14.02.2010)

kullanılarak açıklanmaya çalışıldığında sorunun olduğundan daha hafif görüldüğünü ortaya koymuştur. Sadece Türkiye için değil, diğer tüm ülkeler için de cam tavan sorunun boyutlarının belirlenmesinde o ülkeye özgü niteliklerin dikkate alınması cam tavanla ilgili yapılacak tespit ve analizlerin sağlıklı olması açısından gereklidir.

Küreselleşme olgusunun getirdiği yeni dünya düzeninde, ulusal ekonomiler, dış ticarete dönük yeni bir yapılanma sürecine girmişlerdir. Küreselleşme sürecinde birçok gelişmekte olan ülkenin sermaye piyasaları yabancı yatırımcılara açılmıştır. Özellikle 2005 yılından sonra gelişmekte olan ülkelerin lehine dönen küresel likidite koşulları, içlerinde Türkiye'nin de bulunduğu birçok gelişmekte olan ülkeye doğrudan yatırımları desteklemiştir. Bu çerçevede, hız verilen özelleştirme uygulamaları, şirket satın alma ve birleşmeleri, şirketlerin mülkiyet yapılarını dolayısıyla da yönetim kurulu yapılarını değiştirmiştir. Türkiye'deki özelleştirme uygulamaları, şirket satın alma ve birleşmelerinin cam tavan sorunu üzerindeki etkileri gelecekte yapılacak araştırmalar için cazip konular olarak ortaya çıkmaktadır.

#### KAYNAKLAR

- ATHEY Susan, Christopher Avery, and Peter Zemksy "Mentoring and diversity." *American Economic Review*, 90(4), 2000, pp. 765-786.
- BERTRAND Marianne and Kevin F. Hallock (2001), "The Gender Gap in Top Corporate Jobs," *Industrial and Labor Relations Review*, 55: 2001, pp. 3-21.
- Birleşmiş Milletler, Kadına Karşı Her Türü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi (CEDAW) Türkiye Gölge Raporu, Ocak 2005.
- Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı – Türkiye, <http://www.undp.org.tr/Gozlem3.aspx?WebSayfaNo=2202>, (05.02. 2010).
- BREMMER Charles, "France aims to shatter glass ceiling for womwn executives," <http://www.timesonline.co.uk/tol/news/world/europe/article695911.ece>, (21.01.2010).
- Committee on the Elimination of Discrimination against Women, Responses to the list of issues and questions for consideration of the combined fourth and fifth periodic reports Turkey, January 2005
- DULEEP, Harriet Orcutt, and Seth Sanders "Discrimination at the top: American-born asian and white men" *Industrial Relations*, 31(3), 1992, pp. 416-432.
- Heidrick & Struggles, "Boards in Turbulent Times" Corporate Governance Report 2009.

- Heidrick & Struggles, “Boards in Turbulent Times” Corporate Governance Report 2009 Turkey – Supplement to European Report.
- HOFSTEDE, Geert, [http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_turkey.shtml](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_turkey.shtml), (14.02.2010).
- HU Ting and Myeong- Su Yun, “Is the Glass Ceiling Craking? A Simple Test” IZA Discussion Paper No. 3518, May 2008, pp. 1-20.
- JENSEN, Michael. C., “The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems” Journal of Applied Corporate Finance, Vol. VI, No: 4, 1994, pp. 4-23.
- KORAY Meryem, Sosyal Politika, Ezgi Kitabevi, Bursa 2000, s. 212-219.
- La PORTA, Rafael, Florencio Lopez-de-Silanes, Andrei Shleifer, “Corporate Ownership Around the World,” The Journal of Finance, Vol. LIV, No: 2, April 1999, pp. 471-517.
- La PORTA, Rafael, Florencio Lopez-de-Silanes, Andrei Shleifer, Robert Vishny, “Law and Finance,” The Journal of Political Economy, Vol CVI, No: 6, December 1998, pp. 1113-1155.
- LEHN K. Sukesh Patro, Mengxin Zhao, “Determinants of the Size and the Structure of Corporate Boards: 1935–2000,” Social Science Research Network, November 2003, <http://ssrn.com/abstract=470675> or [doi:10.2139/ssrn.470675](https://doi.org/10.2139/ssrn.470675) (18.09.2004).
- MATEOS de CABO Ruth, Gimeno, Ricardo and Escot, Lorenzo, Disentangling Discrimination on Spanish Boards of Directors 2007, Social Sciences Research Network, <http://ssrn.com/abstract=1099902>. (20.02.2010).
- McDOWELL, John M., Jr. Larry D. Singell, and Japes P. Ziliak “Cracks in the glass ceiling: Gender and promotion in the economics profession” American Economic Review, 89(2), 1999, pp. 392-396.
- MORCK R., D. Wolfenzon, B. Yeung, “Corporate Governance, Economic Entrenchment and Growth,” National Bureau of Economic Research, Working Paper No: 10692, <http://www.nber.org/papers/w10692>, (05.06.2009).
- OECD, Corporate Governance in Turkey: A Pilot Study, 2003.
- POWELL G, A. Butterfield, “Investigating the “glass ceiling” Phenomenon: An Empirical Study of Actual Promotions to Top Management,” Academy of Management Journal, 37; 1994, pp. 68-86.

- STULZ, Rene, Rohan Williamson, “Culture, Openness, and Finance,” National Bureau of Economic Research, Working Paper No: 8222, April 2001, pp.1-46. <http://www.nber.org/papers/w8222.pdf>, (27.02.2008).
- United Nations, Human Development Report 2009, Overcomming Barriers: Human Mobility and Development, 2009.
- U.S. Department of Labor, “Good For Business: Making Full Sense of The Nation’s Human Capital,” 1995  
<http://www.dol.gov/oasam/programs/history/reich/reports/ceiling.pdf>, (18.12.2009).
- VOLPIN, Paolo. F. “Governance With Poor Investor Protection: Evidence from Top Executive Turnover in Italy,” Journal of Financial Economics, Vol. LXIV, 2002, pp. 61-90.