

T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SOSYOLOJİ ANABİLİM DALI

TÜRKİYE'DE KAMUDA ÜST DÜZEY KADIN YÖNETİCİLER
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Kübra ERCAN

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Mezher YÜKSEL

2016
KIRIKKALE

**T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SOSYOLOJİ ANABİLİM DALI**

**TÜRKİYE'DE KAMUDA ÜST DÜZEY KADIN YÖNETİCİLER
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan
Kübra ERCAN**

**Danışman
Yrd. Doç. Dr. Mezher YÜKSEL**

**2016
KIRIKKALE**

KABUL-ONAY

Yrd. Doç. Dr. Mezher YÜKSEL danışmanlığında Kübra Ercan tarafından hazırlanan "Türkiye'de Kamuda Üst Düzey Kadın Yöneticiler" adlı bu çalışma jürimiz tarafından Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Anabilim dalında Yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

09.05.2016

Doç. Dr. İbrahim MAZMAN

Yrd. Doç. Dr. Mezher YÜKSEL

Yrd. Doç. Dr. Fahri DOĞAN

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../20..

Kişisel Kabul Sayfası

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum Türkiye’de Kamuda Üst Düzey Kadın Yöneticiler adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve faydalandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak faydalanılmış olduğunu beyan ederim.

.../.../.....

Kübra ERCAN

ÖNSÖZ

Dünyada kadın nüfus sayısının erkeklerden fazla olmasına rağmen kadınlar yönetim alanında erkeklere oranla daha az temsil edilmektedir. Türkiye’de kamuda yer alan kadınlar ise genelde orta ve alt düzey görevlerde bulunmaktadır. Üst düzey yönetici pozisyonlarında çoğunlukla erkeklerin bulunması ve kadın oranlarının düşüklüğü bu noktada dikkat çekmektedir. Bu sebeple kadınların kamuda kariyer yapmalarının önündeki engeller ve bu engellerin ortadan kaldırılmasına yönelik yapılan çalışmalar önem taşımaktadır.

“Türkiye’de Kamuda Üst Düzey Kadın Yöneticiler” adlı çalışmamda destek ve emeğini esirgemeyen danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Mezher YÜKSEL’e, tez savunma jürimde bulunan hocalarım Doç. Dr. İbrahim Mazman ve Yrd. Doç. Dr. Şahin Doğan’a, bugünlere ulaşmamda emeği olan bölüm hocalarıma, her zaman yanımda olan aileme ve arkadaşlarıma sonsuz teşekkürler...

EYLÜL, 2016

Kübra ERCAN

ÖZET

Ercan, Kübra, “Türkiye’de Kamuda Üst Düzey Kadın Yöneticiler”, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale, 2016

Toplumun ekonomik, sosyal ve demokratik anlamda gelişebilmesi ve çağa ayak uydurabilmesi için kadın iş gücü ve emeği oldukça önemlidir. Bunun bilincinde olan toplumlarda yaşanan gelişmeler sayesinde günümüzde kadınlar hayatın hemen her alanında aktif rol oynamaya başlamıştır. Ancak yaşanan gelişmelere rağmen Türkiye’de kamudaki istihdam oranlarına bakıldığında, genel oran içinde çalışan kadın sayısının düşük olduğu görülmektedir. Çalışan kadınların kamu hiyerarşisindeki yerlerine bakıldığında ise; yönetim kademelerine doğru çıkıldıkça kadın sayısının azaldığı görülmektedir.

Bu çalışma ile Türkiye’de kadınların kamu sektörüne katılımını etkileyen faktörler incelenerek, kamudaki üst düzey pozisyonlarda kadın sayısının az olmasının nedenleri üzerinde durulmuştur. Bu amaçla, Türkiye’de kadın yöneticiler hakkında çeşitli istatistiki bilgilerden yararlanılarak mevcut durum üzerinden bu nedenler tartışılmıştır. Ayrıca çalışmada, kadınların kariyer gelişimi engelleyen faktörler ele alınarak bu engelleri ortadan kaldırmaya yönelik önerilere yer verilmiştir.

Anahtar: Kadın, İstihdam, Yönetici, Kadın Yönetici, Kamu Kurumları

ABSTRACT

**Ercan, Kübra, “Top Level Women Managers in Public Sector in Turkey”,
Master’s Thesis, Kırıkkale, 2016**

Women labour force is very substantial for the economic, social and democratic development of the societies. Thanks to developments in the societies that are aware of this fact, women have began to take active roles in almost every aspects of the life. However, despite the many improvements experienced in life, it is seen that women employment rate is very low in the public sector. In addition to this, looking at the positions in the hierarchy of women working in the public sector; the number of women decreases as climbed through the management level.

This study examines the factors affecting the participation of women in Turkey's public sector and emphasizes the causes of the low number of women in senior positions in the public sector. To this end, over the current situation in Turkey, these causes are discussed by using various statistical information about woman managers. Also, in this study factors hindering women's career development are examined and in order to eliminate those barriers some suggestions are brought.

Keywords: Women, Employment, Executive, Women Leaders, Public Institutions

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Bazı OECD Ülkelerinde 15-64 Yaş Kadın İstihdam ve İş Gücü Oranları ..	18
Tablo 2: Kamu Personelinin Cinsiyet Dağılımları.....	33
Tablo 3: İstihdam Türüne Göre Kamu Personelinin Cinsiyet Dağılımları	34
Tablo 4: Cinsiyet Ayrımlı Üst Düzey Memur Sayısı.....	43
Tablo 5: Seçim Yıllarına Göre TBMM’de Kadın Milletvekili Oranları.....	52
Tablo 6: Yerel Yönetimlerde Kadın Oranı.....	53
Tablo 7: Üst Düzey Kadın Memur.....	54
Tablo 8: Bakanlıklar Bünyesinde Müsteşar ve Müsteşar Yardımcıları	55
Tablo 9: Büyükelçi Olarak Görev Yapanların Sayısı	56

TÜRKİYE’DE KAMUDA ÜST DÜZEY KADIN YÖNETİCİLER

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
ÖZET SAYFASI	II
ABSTRACT	III
TABLolar	IV
İÇİNDEKİLER	V-VII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KADIN, İŞGÜCÜ VE İSTİHDAM

1.1 Kadın ve İşgücü Kuramları	8
1.1.1 İnsan Kaynağı Yaklaşımı	8
1.1.2 İkili Rol Yaklaşımı	8
1.1.3 İş Gücü Sermayesinin Bölümlenmesi	9
1.1.4 Marksist Yaklaşım	9
1.1.5 Feminist Yaklaşım	10
1.2 Kadın Yönetici Sorunsalı Üzerinde Tartışmalar	11
1.3 Kadınların İş Gücüne Katılımı	15
1.3.1 İş Gücü ve İstihdam	15
1.3.2 Dünya’da Kadın İş Gücü	16
1.3.3 Türkiye’de Kadın İş Gücü	19

İKİNCİ BÖLÜM

2. TÜRKİYE’DE TOPLUM VE ÇALIŞMA HAYATINDA KADIN

2.1. Toplumsal Yaşamda Kadın.....	22
2.1.1. Cumhuriyet Öncesinde Kadın.....	23
2.1.2. Cumhuriyet Döneminde Kadın	25
2.2. Çalışma Hayatında Kadının Durumu.....	27
2.3. Türkiye’de Kamuda Kadınların Yeri	29
2.3.1. Kamu Sektörünün Özellikleri	29
2.3.2. Kamuya Kadının Katılımı	31
2.3.3. Kamuda Kadın İstihdamı	33

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. TÜRKİYE’DE TOPLUMSAL CİNSİYETE GÖRE YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK

3.1. Yöneticilik ve Liderlik.....	35
3.1.1. Yönetici	35
3.1.2. Liderlik.....	37
3.1.3. Cinsiyete Göre Liderlik ve Yöneticilik	39
3.2. Toplumsal Cinsiyet	41
3.3. Yönetim ve Kadın	42
3.4. Kadının Yönetim Görevlerine Gelmesini Etkileyen Faktörler	44
3.4.1. Eğitim Durumu	45
3.4.2. Yaş	46
3.4.3. Hizmet Süresi	47
3.4.4. Özel Edinimler	47
3.5. Kadın Yöneticilerin Özellikleri.....	48

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. TÜRKİYE’DE KADIN YÖNETİCİLERİN MEVCUT DURUMU VE YÖNETİCİ POZİSYONU ÖNÜNDEKİ ENGELLERİ

4.1. Türkiye’de Kadın Yöneticilerin Durumuna Bakış	51
4.1.1. Siyasal Kurumlara Katılım	51
4.1.2. Kamu Sektörüne Katılım	54
4.1.3. Özel Sektöre Katılım	57
4.2. Kadınların Yöneticilerin Kariyer Gelişiminde Karşılaştığı Engeller	58
4.2.1. Ücret Eşitsizliği	58
4.2.2. Cinsel Taciz	59
4.2.3. Kadına Yönelik Stereotipleme	60
4.2.4. Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık ve Mobbing	61
4.2.5. Kraliçe Arı Sendromu	63
4.2.6. Cam Tavan Sendromu	64
SONUÇ	67-71
KAYNAKÇA	72-77

GİRİŞ

Dünya’da Küreselleşmenin başlamasıyla birlikte sosyal, siyasal, kültürel ve ekonomik pek çok değişim yaşanmıştır. Özellikle teknolojinin gelişmesi pek çok yeni iş sahasını ortaya çıkarmıştır. Bu sayede toplumsal hayatta kadınlara ilişkin roller ev hayatından dış dünyaya açılmıştır. Kadınlar artık ev hayatına ilişkin rollerinin yanında çalışma hayatına girerek kamu sektöründe ve özel sektörde yer almaya başlamıştır. Ancak Türk kültüründeki gelenekselliğin sürekliliği için çalışma hayatına katılan kadınlar çoğunlukla annelik ve ev kadınlığının uzantısı olan işlerde çalışmayı tercih etmişlerdir (Çaha, 1996: 128). Kadınlar ilk zamanlar bunu ekonomik ihtiyaçlardan dolayı yapmışlardır. Fakat günümüzde kadınların çalışma hayatına katılması sadece ekonomik amaçlarla değil, statü sahibi, özgür, kendi ayakları üzerinde durabilen güçlü bireyler olmak amacıyla gerekli görülmektedir.

Kadınlar ailenin geçimine katkı sağlamak için ekonomik amaçlı olarak veya özgür bir yaşam sürdürebilmek için çalışma hayatında yer almaktadırlar. Ayrıca ülkemizde kız çocukları ve kadınlar için uygulanan eğitim politikalarının artmasıyla birlikte kadınların eğitim seviyelerinin yükselmesi ve buna bağlı olarak beklentilerin artması da kadınların çalışma oranlarının artmasını sağlamıştır. Kamuya giriş ve çalışmada eşitliğin sağlanması ve kadınların özelliklerine uygun düzenleyici kuralların bir ölçüde geliştirilmesi sonucu kamuda çalışan kadın görevlilerin sayısı artmaktadır (Çitçi, 1982: 50). Yani, cinsiyet eşitliğini sağlayan birtakım gelişmeler özellikle kadınların kamu sektörüne katılmalarında etkili olmuştur.

Ülkenin gelişmişliği açısından önemli olan prestijli meslek gruplarının temsil oranına bakıldığı zaman; öğretim üyeliği, doktorluk, avukatlık gibi mesleklerin birçok gelişmiş batı ülkelerine kıyasla yüksek oranda temsil edilmeye başlanmıştır. (Kabasakal, 2004: 44) Ancak Türkiye’nin Ortadoğu’da İsviçre Medeni Kanunu benimseyerek şeriat kurallarını kaldıran ilk ülke olması, kadına seçme ve seçilme hakkı gibi birtakım hakları Avrupa toplumlarına göre daha erken vermiş olmasına rağmen, kadınların siyasal ve kamusal alana aktif katılımı konusunda beklenen gelişme sağlanamamıştır. Kadınların, iş hayatına katılımının artışına rağmen kamu sektöründe yöneticilik pozisyonunda oranlar çok düşük kalmıştır. Örneğin; Türkiye’de kadın vali sayısı son atamayla dört tane olmuştur. Kamu kurumlarındaki görevlerine bakıldığında alt kademedен üst kademeye çıkıldıkça, kadın sayısı düşmektedir.

Günümüzde kadınlar çalışma hayatında yer almalarına rağmen özellikle kamudaki yöneticilik pozisyonunda çok az kadının yer almasının toplumun yapısından, geleneksel rollerden, eğitim, vb. nedenler olmak üzere bireysel, toplumsal sosyolojik ve psikolojik pek çok nedeni vardır. Kadınların kamusal hayatta yöneticilik gibi kilit pozisyonlarda görev alamamaları toplumsal cinsiyet eşitliğindeki sosyo-ekonomik ve siyasal göstergelere yansıyan eşitsizliklerle de ilgili olabilmektedir (KSGM, 2008: 9).

Çalışmada, 150 yıldır kadının konumu üzerine süren tartışmalardan hareketle, kadının çalışma yaşamındaki yeri ve kamu sektörüne girişi ele alınmıştır. Ardından günümüzde kamu kurumlarında görev yapan üst düzey yönetici kadınların oranları incelenerek, bu oranı etkileyen faktörler açıklanmaya çalışılmış ve kadın oranlarının çok az olmasının kısaca neden ve çözüm önerileri üzerinde durulmaya çalışılmıştır.

Bu amaçla tez dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; kadınların çalışma hayatına katılımını etkileyen iş gücü kuramları üzerine genel bir literatür taraması yapılmıştır. Yine literatüre katkı sağlamış kadın yönetici sorunsalı üzerine yapılan tartışmalar ele alınarak çalışmanın ana problemleri belirlenmeye çalışılmıştır. Ardından çalışma, kadınların işgücüne katılımı, Dünya’da ve Türkiye’de kadın iş gücü konu başlıklarıyla devam etmiştir. Bu bölümde kadın, işgücü ve istihdam ana başlığı altında çalışma için gerekli teorik bilgiler verilmiştir.

İkinci Bölümde; toplumsal yaşamda kadının konumu; Cumhuriyet öncesinde ve Cumhuriyet dönemi şeklindeki iki alt başlık halinde ele alınmaya çalışılmıştır. Burada kadınların toplumsal yaşamdaki rollerinden, elde etmiş oldukları hak ve statülerden bahsedilecektir. Diğer başlığımızda ise toplumsal hayatta, dönemsel süreçlerde değişiklik gösteren kadının yeri ve konumundan genel olarak bahsedildikten sonra kamu sektörünün özellikleri açıklanmaya çalışılacaktır. Burada genel olarak kamudaki istihdam koşulları ve kadınların ağırlıklı olarak çalıştıkları sektörlerden bahsedilecektir. Çalışmamızın ikinci bölümü; kadının toplumsal hayattaki yerine ilişkin değişimin, tarihsel değişim sürecinden nasıl etkilendiği ve geçmişten günümüze kadın hak ve özgürlükleri konusunda gelinecek noktada ve

dolayısıyla kadınların çalışma hayatına katılmasından, yönetim kadrolarında yer alabilmesine kadar geçen sürecin anlaşılabilmesi açısından önemlidir.

Üçüncü bölümde üzerinde durduğumuz ilk başlık ise yönetici ve liderlik kavramlarıdır. Genellikle birbirine karıştırılan bu iki kavram hakkındaki paradoksu açıklandıktan sonra; kamu sektöründe çalışma hayatına atılabilen, üst düzey yönetim görevlerine gelebilmiş kadın oranları incelenmeye çalışılmıştır. Bu noktada kadınların üst düzey yönetim görevlerine gelebilmelerini etkileyen eğitim durumu, yaş, hizmet süresi ve özel edinimler gibi etmenler ile konumuzun ana problemi olan üst düzey yönetim görevlerinde kadın oranlarının düşük olmasının nedenleri üzerinde durulmaya çalışılmıştır.

Dördüncü bölümde kamu sektöründe çalışan kadınların yaşadığı sorunlar ile kadınların kariyer gelişiminde karşılaştıkları engellerden bahsedilmiştir. Bu amaçla; günümüzde kadınlar çalışma hayatında yer almalarına rağmen özellikle kamudaki yöneticilik pozisyonunda çok az sayıda kadının yer almasında etkili olan faktörler açıklanmaya çalışılmıştır. Kadın yöneticilerin kariyer gelişiminde karşılaştığı engeller olarak verilen bu başlıkta kişinin kendisinden ve çevresinden kaynaklı; ücret eşitsizliği, cinsel taciz, kadına yönelik stereotipleme, cinsiyete dayalı ayrımcılık ve mobbing, kraliçe arı sendromu ve cam tavan sendromu alt başlıklarına yer verilmiştir. Ayrıca Türkiye’de kamu kurumlarındaki yönetici kadınların oranları, siyasal kurumlara katılım ve özel sektöre katılım oranlarıyla karşılaştırılarak çalışılan sektör bazında kadın yöneticilerin durumu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Son kısımda ise sonuç ve önerilerle çalışmanın tamamlanması hedeflenmektedir.

Tezin ana ve alt problemleri ise şu şekildedir:

- Türkiye’de kadınlar, birçok haklarını Cumhuriyetin erken dönemlerinde elde etmiş olmalarına rağmen kamusal alanda kadın temsil oranının gelişmiş ülkelerin gerisinde kalmasının nedenleri nelerdir?
- Kamusal alanda kadınların daha çok “kadınsı” işlerde çalışmasının nedeni nedir?

- Kadınların kamuda üst düzey görevlerde temsil oranının düşük olmasının nedenleri nelerdir?
- Kadınların kamuda üst düzey yönetim görevlerinde özel sektöre göre daha az temsil edilmesinin nedenleri nedir?
- Kadınların üst düzey yönetim görevlerine gelmesini etkileyen etmenler nelerdir?
- Kadın yöneticilerin kariyer engellerinin kaldırılabilmesi için neler yapılabilir?

Kadınların, iş hayatına katılımının artışına rağmen kamusal alandaki yöneticilik pozisyonunda oranlar çok düşük kalmıştır. Kamusal alandaki görevlerine bakıldığında alt kademeden üst kademeye çıktıkça, kadın sayısı düşmektedir. Örneğin; Türkiye’de son 91 yılda kadın vali sayısı sadece dört tanedir. Kadınlara birçok hakkın batı ülkelerinden önce verilmiş olmasına rağmen bunların sadece kanunlarda kalması, toplumsal yaşama geçirilememesi; hala kadınların yöneticilik pozisyonlarında çok az temsil edilmesi bu konudaki en büyük paradokslardan biri olduğu söylenebilir. Bu konuda yapılan çalışmalar incelendiğinde; öncelikle Türk toplumundaki ataerkil yapı, kadının yönetim görevlerine gelmesini ve yükselmesini etkilemektedir. Bunun yanında kanunda yapılan düzenlemelere rağmen uygulamada ortaya çıkan cinsiyete dayalı ayrımcılık, kadına yönelik oluşturulan stereotipleme gibi faktörler kadınların yönetim pozisyonlarına gelmelerini engelleyebilmektedir. Toplumsal hayatta cam tavan sendromu olarak adlandırılan bazen kişinin kendisinden ve çevresinden kaynaklı bazen de çalışma hayatındaki kadınların aleyhine olabilecek bir takım kriterlerde kamusal alanda çalışmaları ve yöneticilik pozisyonlarına gelmelerini engelleyen önemli faktörlerden biridir. Günümüzde toplumsal gelişmişlik açısından da önemli olan kadınların çalışma hayatına katılımı ve yöneticilik pozisyonlarındaki görevlere gelme konusunun önündeki engellerin kaldırılması gerekmektedir. Türkiye’de bu engelleri aşabilen az sayıda güçlü kadın kamuda üst düzey yöneticilik görevlerine gelebilmektedir. Çalışmamızda bunu başarabilen kamu sektöründeki başarılı kadınların oranları, bu oranları etkileyen faktörler ve çözüm önerileriyle sosyoloji literatürüne katkısı hedeflenmektedir.

Bu Konuda Yapılan Çalışmalar:

Kamu kurumunda görev yapan kadın yöneticiler hakkında yapılan çalışmalar tarandığında çeşitli çalışmalara ulaşılmıştır. Bunlar:

Semra Arıkan (1997:2); “Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları” adlı doktora tezinde; cinsiyet rol kalıplaşması (stereotiplerin) kadın-erkek liderlik davranışları karşılaştırılarak, doğruluğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Tezin kuramsal boyutunda kadınların yönetim ile ilişkisi, yönetimin tarihsel gelişimine kadının katkısı, Dünyada ve Türkiye’de yönetsel basamaklarda kadınların karşılaştıkları sorunlar üzerinde literatür tarama yöntemiyle üzerinde durulmuştur. Çalışmada ticari bankacılık sektöründe görev yapan 81 kadın şube müdürünün 72’si, anlamlı bir karşılaştırma sunmak amacıyla da 83 erkek şube müdüründen 71’i ile görüşme yapılabilmektedir. Çalışmanın sonucunda ise; kadınların yöneticilik görevi için uygun bulunmayışlarının evrensel bir nitelik taşıdığı, kadın ve erkek yöneticilerin benzer liderlik özellikleri taşıdıkları, kamu sektörünün erkek yöneticileri, özel sektörün kadın yöneticileri istihdam ettirmeye meyilli olduğu gibi bulgulara ulaşılmıştır.

Gözde Narman (2006); “Kadının iş yaşamına katılımı ve yöneticilik modelleri” tezinde Dünya’da ve Türkiye’de kadınların çalışma yaşamına katılımlarını etkileyen makro düzeydeki ekonomi politikalarının istihdam üzerindeki etkilerini göstermeye çalışmıştır. Ayrıca Kadın ve erkeğin sosyalleşme sürecinde kazandıkları roller ve bunların iş yaşamına etkileri üzerinde durulmuştur.

Melike Gülbay (2012: 91) “Kadın Yöneticilerin Kariyer Sorunları: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma” adlı yüksek lisans tezinde cam tavan sendromu kavramı ve özellikleri ile Türkiye’de kadın yöneticilerin önündeki engellerden biri olarak duran cam tavan sendromunun varlığı üzerinde durulmuştur. Teorik bilgilerin ardından kadın yöneticilerin kariyer sorunlarından biri olarak cam tavan sendromu üzerine İstanbul ilinin Bakırköy ilçesindeki iki özel hastane ve iki özel banka çalışanlarından tesadüfi olarak seçilen 120 kişiye anket yapılmıştır. Sonuçta kariyer gerektiren işlerde çalışan kadın yöneticilerin örgütün yönetim hiyerarşisinde nadiren yükselebildikleri ve kadınların kariyer gelişimlerinde erkeklerden daha fazla engelle karşılaştıklarına ulaşılmıştır.

Sezen Korkmaz Moraloğlu (2010) “Kamu Kurumlarında Görev Yapan Kadın Yöneticiler” yüksek lisans tezinde; kamu kurumlarında görev yapan kadın yöneticiler ve karşılaştıkları güçlükler probleminde cevap aramak amacıyla Kayseri ili Kocasinan ve Melikgazi ilçelerinde bulunan kamu kurumlarında görev yapan kadın müdür, müdür yardımcı, bölüm başkanları, dekan yardımcısı olmak üzere toplam 10 kişiyle görüşme yapılmıştır. Kadın yöneticilerin genel olarak yöneticilik hakkındaki görüşleri ve karşılaştıkları engellere yönelik sorular sorulmuştur. Yapılan görüşmeler sonucunda kadınların yöneticilik kararlarını vermelerinin tesadüf olduğu, iş yaşamlarının ilk yıllarında erkek personel tarafından benimsenmedikleri, yönetici kimliklerinin aile yaşamını etkilediği gibi bulgulara ulaşılmıştır.

Nagehan Durgun Şahin (2002: 70); “Çalışma Yaşamında Kadın Yöneticiler ve Muğla Örneği” yüksek lisans tezinde, kadın çalışanların karar mekanizmalarında daha düşük sayıda yer aldıklarına ilişkin tespitten hareketle cinsiyete dayalı ayrımcılık olgusunun Muğla ilinde görev yapan kadın yöneticiler için geçerli olup olmadığı ve kadın yöneticilerin karşılaştıkları güçlükler üzerine araştırma yapılmıştır. Çalışmada anket tekniği kullanılmıştır. Muğla ilinde üst düzey yönetici bulunmamasından dolayı toplam 70 alt ve orta düzey yöneticiye; demografik bilgilerini, yönetim faaliyet ve deneyimleri, yönetim mesleğine yönelik tutum ve görüşleri belirleyen sorular sorulmuştur. Çalışmanın sonucunda, Muğla ilinde görüşülecek üst düzey kadın yöneticinin bulunmayışı kadınların tepe noktalarına yükselemeyip ikincil planda kaldıklarını göstermektedir. Ayrıca araştırmada elde edilen bulgulara göre; yönetim kademelerine terfilerde cinsiyetin etkili olduğu, kadın yöneticilerin aileye zaman ayırma konusunda sıkıntı yaşadıkları, kadın yöneticilerin kendilerine ilişkin kalıplaşmış düşüncelerle baş etmek zorunda kaldıkları, yönetici kademesine gelebilmenin çokta kolay olmadığını göstermektedir.

Nilüfer Negiz & Aysun Yemen (2011: 203); “Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı” başlıklı çalışmada kadınların yönetsel görevlere gelmeleri ve yönetsel görevlere geldiklerinde karşılaştıkları sorunlara yönelik Isparta İlinde 43 kadın yönetici ile bölgede bulunan Süleyman Demirel Üniversitesinde ulaşılan 127 katılımcıyla araştırma yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre; Araştırma yapılan kadınlardan %79’u evli olup, %98’i yükseköğrenim görmüştür. Ayrıca 43 yönetici kadının 17’sinin müdür veya müdür

yardımcılığı pozisyonunda görev yapmaktadır. Kadınların yönetim kademelerinde düşük temsil edilmelerinin nedenlerini katılımcılar; ailevi öncelik taşıyan nedenler (ev ve çocuk bakımı), kültürel engeller, işe alma ve terfi sürecindeki kadın- erkek eşitliğini sağlayamayan örgütsel uygulamalar olarak belirtmişlerdir. Araştırmanın diğer bir kısmında ise kadın yöneticiyle çalışmaya ilişkin bulguları tespit etmeye yönelik sorular hazırlanmıştır. Bu kısımda elde edilen bulgulara göre; çalışmanın cinsiyet değişkeni erkek ağırlıklı olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların orta yaş ve altı yaş grubunda %83,5'inin ise evli oldukları görülmüştür. Kadın yöneticilere yönelik tutumun tespit edilmesi amacıyla geliştirilen ölçekten elde edilen sonuca göre çalışanların; “kadınlar iyi yönetici değildir” şeklinde bir tutuma sahip oldukları yorumlanmıştır.

Ayrıca bu çalışma için Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü (KSGM) tarafından yayımlanan yedinci dönemsel raporu ve bu alanda yapılan çalışmalara ait bazı veriler kullanılmıştır. Yedinci dönemsel raporunda; 2008 yılından itibaren kadına yönelik kanun maddelerindeki ilerleme ve gelişmeleri aktarmayı aynı zamanda daha fazla üzerinde durulması gereken maddelerin belirlenmesini amaçlayan bir rapordur. İçeriğinde; kadına karşı ayrımcılık, kadın istihdamının arttırılması ve fırsat eşitliğinin sağlanması, Türkiye’de geçici özel önlem uygulamalarından şartlı eğitim yardımları; kredi ve yurtlar kurumuna bağlı yurtların %62,4’ünün kadınlara ayrılması, siyasi partiler için kadın kotalarının oluşturulması gibi kadınların eğitim ve çalışma hayatını düzenleyen kanunlar üzerinde durulmuştur (<http://kadininstatusu.aile.gov.tr>). Türkiye’de kadının statüsünü güçlendirmeye yönelik yapılan bu tür çeşitli düzenlemelere de çalışmada yer verilmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KADIN, İŞGÜCÜ VE İSTİHDAM

1.1 KADIN VE İŞGÜCÜ KURAMLARI

1.1.1 İnsan Kaynağı Yaklaşımı

T.W. Schultz tarafından ortaya çıkan insan kaynağı yaklaşımına göre, insanlar ekonomik faaliyetlerde kendi güç ve yeteneğine göre iş seçimi yaparak bu süreçte yer alabilmelerini konu edinmektedir. Çalışanın kaynağını kendisinin eğitim, iş tecrübe ve deneyimleri oluşturmaktadır.

İnsan kaynağı yaklaşımının asıl üzerinde durduğu ise; çalışma yaşamında cinsiyet temeline dayanan iş ayrışmasında kadının iş gücü gerektiren işlerde, işe giriş ve yükselmelerde yaşadıkları problemlerdir (Gülbay, 2012: 16). Yönetici olmanın gerektirdiği bir takım özelliklere sahip olamayan kadınlar bu noktada dezavantajlı gruplar olarak karşımıza çıkmaktadır. Geçmişten günümüze devam eden bu sorun için, kadınların eğitim ve işin istediği niteliklerde kendisini geliştirmesi gerekmektedir. Kadınların işe girmesinden, görevde yükselmesine kadar etkili olan gerekli donanım, cinsiyet eşitsizliğinin azalması ve ortadan kalkması içinde önemli görülmektedir.

Kadınların ev içi işlerle ilgili konulara erkeklerden daha fazla ağırlık vermesi de, kadınların ve erkeklerin ayrılmış alanlarda uzmanlaşmalarına neden olmaktadır. (Acuner & Sallan, 1993: 78) İnsanların kendi yetenekleri doğrultusunda seçtikleri işlerde çalışabilmeleri bu kuramın önemli noktalarındandır. Bu da kadın ve erkek işgücünün üretim-tüketim-dağıtım süreçlerinde ayırt edilmeksizin gerekli olduğunu göstermektedir.

1.1.2 İkili Rol Yaklaşımı

Doeringer, Piore ve diğerleri ile birlikte geliştirilen bu yaklaşımda; kadınların ev içi işlerinin yanında ev dışında çalışmasıyla birlikte bu ikili rolünün aileye zarar vermeden nasıl bağdaştırılacağı sorusuna yanıt vermek üzere ortaya atılmıştır (Gülbay, 2012: 16). Ücretli iş gücü piyasasında kadının yerinin açıklanmaya çalışıldığı bu yaklaşımda, iş gücü piyasasının ikiye ayrıldığı ve kadınların daha çok emeğin yoğun, ücretin düşük olduğu ikincil piyasada yer bulabildikleri anlatılmaktadır. İnsan kaynağı yaklaşımında da vurgulandığı üzere kadınların eğitim gibi işin gerektirdiği özelliklere

erkeklerle eşit düzeyde faydalanamadıklarından dolayı vasıflı, uzmanlık isteyen birincil piyasada erkek emeği kullanılırken, vasıfsız, basit işlerden oluşan ikincil piyasa için kadın emeği tercih edilmektedir. Bu durum kadın istihdam oranlarına olumsuz yansiyarak yöneticilik gibi uzmanlık isteyen alanlarda da kadın sayısının düşük olmasına neden olmaktadır.

1.1.3 İş Gücü Sermayesinin Bölünmesi

Temel öğelerini İngiliz iktisatçı J.S.Mill'den alan ve 1960'lardan itibaren gelişen bu kurama göre iş gücü piyasası ikili rol yaklaşımında bahsedildiği gibi birincil ve ikincil piyasalar olmak üzere iki kategoriye ayrılmaktadır. Birincil piyasalar; yüksek ücretli, ilerleme olanaklarının fazla, işsiz kalma olasılığının düşük, düzenli, sosyal güvencesi ve sendikal örgütlülüğü yüksek işler yer alırken; ikincil piyasalar düşük ücretli, ilerleme olanaklarının sınırlı, işten çıkarılma olasılığının yüksek, işsiz kalma olasılığının yüksek, düzensiz, sürekliliği az, part-time çalışabilen, sosyal güvencesi düşük işler yer almaktadır (Arat, 1995: 178).

Bu kuramda ikincil piyasada yer alan, aile ve çocuk bakımıyla iş gücü piyasasında güçsüz kalan kadınlar, güçlendirilmeye çalışılmaktadır. Çünkü ev işleri, çocuk doğurma, çocuk bakma gibi görevlerle ilgilenen kadınların iş gücü piyasasında yer alması, işe devam etmesi, yükselmesi mümkün olamamaktadır. Kadınlar için bir takım düzenlemeler getirilerek eşitlik sağlanmaya çalışılsa da piyasaların işleyiş biçimi iş gücü piyasasının bölünmesine neden olarak eşitlik sağlanamamaktadır. Bu durumda iş gücü piyasasına da rekabet edemeyen, rekabetçi olmayan iş gücü katılmaktadır.

1.1.4 Marksist Yaklaşım

Marksist yaklaşıma göre, toplumun işleyişini maddi üretim ilişkileri belirlemektedir. Bu yaklaşımda cinsiyet temelli eşitsizliği ele alırken kapitalizm üzerinde durulmaktadır. Kapitalizmde üretim ihtiyaç karşılamak için değil, kar elde etmek amaçlı yapılmaktadır. Kapitalist sistem varlığını sürdürebilmek için yedek iş gücüne ihtiyaç duyar ve bu sistem içerisinde de kadınlar yedek/gizli işgücü fonksiyonunu yerine getirir (Gülbay, 2012: 18). Aile ilişkisi emek gücünün yeniden üretim alanı olarak önemli görülmektedir.

Marksist kuramda emek gücünün yeniden üretimi yoluyla kadın emeğinin ezilmeye mi, sömürülmeye mi maruz kaldığı en çok tartışılan konulardan birisidir.

Burada kadın emeğinin evde artık değer üretip üretmediği ve sermaye ile dolaysız ilişkisi olup olmadığı üzerinde farklı yaklaşımlar bulunmaktadır (Arat, 1995: 181). Kadın emeğine yedek iş gücü olarak bakılması, değersiz kabul edilmesine ve ucuz olmasına neden olmaktadır. Kadınların ev emeğinin de mübadele değeri yaratmaması ev içinde yaptığı; çocuk doğurma, bakma, temizlik gibi görevlerin önemsiz algılamasına yol açmaktadır. Marksist literatürün emek piyasasını üretim, evi de tüketim ve yeniden üretim alanı olarak tanımlayarak kadınların evde yapmış oldukları işleri üretim çerçevesinde soyutladığı görülür. (KSSGM, 1999: 29)

Bu kuramda iş gücü piyasasının işleyişini; sadece piyasa koşullarındaki durum ve kurumsal bozukluklara göre değil, toplum ilişkilerine göre açıklanmış olduğu söylenebilir.

1.1.5 Feminist Yaklaşım

Feminizm kuramı, 17. yüzyılda İngiltere’de kendilerini yeni toplumun ilke ve öğretilerin dışında bırakmış, ayrı bir sosyolojik grup olarak gören kadınların talep ve görüşlerinin karışımı olarak ortaya çıkmıştır (Gülbay, 2012: 19). 19. yüzyılın sonlarına doğru birçok Avrupa ülkesi ve Amerika’da kadın hareketlerinin ilk dalgası yayılmaya başlamıştır. Feminizm denilen kadın hareketi, erkeklerin kadınları ezdikleri görüşünden hareketle cinsiyet ayrımcılığını sorgulayan farklı yaklaşımlardan oluşan bir yaklaşımdır. Önceki başlıklarda ele aldığımız konuların hemen hemen hepsini feminizm yaklaşımında görmekteyiz.

Bu yaklaşım öncelikle kadının kurtuluş ve özgürleşmesi için, kadının ev hapsinden kurtulup çalışma hayatına atılması gerektiğini savunmaktadır. Ataerkil toplum yapısının getirdiği iş bölümünün kadınlar için ev, erkekler içinde ev dışındaki alanla sınırlı olmasının yarattığı eşitsizlik sınıfsal bir yapının oluşumuna neden olmaktadır. Böylece kadınlar ikincil sınıf bir birey olarak arka planda yer almaktadır. Liberal feminist kuramcılar, bu anlamda özel ve kamusal alandaki cinsiyet ayrımcılığını ve baskıcı erkek egemenliğini sorgulamışlardır. Buna göre özel alan ev içi ile ilişkilendirilerek kadınlara ait olarak tanımlanırken; kamusal alan ev dışında erkeklere ait kabul edildiği görülmüştür. Liberal feministler bu düzene karşı çıkarak kadınların da kamuda görev alabilmelerini savunmuşlardır. Eğitimi de kadınların sosyal statülerini elde edebilmelerinde önemli bir araç olarak görmekteyirler.

Cinsiyete dayalı ayrımcılığın ortadan kaldırılarak, kadınların belirli haklar elde etmesi ve çalışma hayatına atılabilmesi bu amaç için en büyük adımlardan birisi olarak görülmektedir.

Feminizmin ikinci hareket noktası ise kadınların yaşamının tüm alanlarında hiçbir ön yargıya kapılmadan, gönüllü olarak görev alması ve cinsiyetçi tabuların yıkıldığı, yeni sosyal düzenin oluşturulmasıdır (Benazus, 2008: 131). Kadınların toplumda var olma çabalarına dayanan feminizm hareketi, toplumdaki cinsiyet eşitsizliği, toplumsal cinsiyet politikaları ve iktidar ilişkileri üzerinde durmaktadır. Ancak Dünya’da feminizm kuramının üzerinde durduğu bu noktalardaki sorunlar devam etmektedir. Çalışma yaşamında, sanatta, bilimsel çalışmalarda ve siyasette erkek rakamlarının fazla olması, her türlü alanda erkeklerin ağırlıklı olarak tercih ediliyor olduğunu göstermektedir.

1.2 Kadın Yönetici Sorunsalı Üzerine Tartışmalar

Literatürde kadınların yönetici pozisyonunda yer almalarına ilişkin çalışmalar 1900’lü yıllardan itibaren mevcut olmuştur. Kadınların işgücüne katılımları ise ikinci dünya savaşı sonrasında ortaya çıkmıştır. Savaş öncesi dönemde kadın işgücü “rezerv” işgücü olarak görülmüş ve kadınlar zorunlu durumlar dışında çalışmamayı tercih etmişlerdir. Bu dönemde İngiltere’ye bakıldığında özellikle evli kadınların çalışması ender rastlanan bir durum olmuş ve evli bir kadının çalışması ‘erkeğin kadınına bakmadığı’ yönündeki toplumsal cinsiyet algısının bir örneğini oluşturmuştur (Kılıç & Öztürk, 2014: 110). Dünya’da artan iş gücüyle birlikte artmaya başlayan sınıfsal eşitlik hareketleri, kadınların da iş gücünde yer alması fikrine sağlam bir zemin oluşturmaya başlamıştır. Tarihsel süreç içerisinde toplumsal gelişmenin etkisiyle artan eğitim olanakları, teknolojik gelişmeler, yükselen ücretler ve gelişmeye başlayan yeni iş olanakları kadınlara çalışma yaşamını daha cazip hale getirmiştir. Böylece 1970’li yıllardan itibaren artan kadın iş gücü, toplumsal ve ekonomik değişimlerinde etkisiyle yönetim alanında cinsiyete dayalı baskınlığı sarsmaya başlamıştır. Bu gelişmeler yönetim alanında kadınlara ilişkin araştırmaların yapılmasına neden olmuştur.

1970’li yılların başında yapılmaya başlayan yönetimde kadınlara ilişkin araştırmalar üç ana sorunsala yanıt bulmak amaçlı ilerlemiştir (Arıkan, 2003: 3). Birincisi; “kadınlar yönetici olabilir mi?” sorusundan hareketle ana problemin

kadınların yönetime gelebilme hak ve mücadelesi olduğu anlaşılmıştır. Forgarty ve Rapport tarafından 1971 yılında yapılan araştırmada da kadınların neden üst düzey yönetim görevlerine getirilmediğinin üzerinde durulmuştur (aktaran Yumuş, 2009: 45-46). Çalışmanın sonucunda kadınlar için yüksek düzeyde kariyerin hem aile hem de ekonomik açıdan arzu edilebilen bir durum olması gerektiği ve kadın için seçim yapma durumunun çalışıp çalışmama şeklinde değil; kişiliklerine, aile özelliklerine ve çalışma koşullarına en uygun olan işi seçme şeklinde olması gerektiğine ulaşılmıştır.

1970lerin ortası ve sonrasında “kadın ve erkek yönetici, örgütlerdeki liderlik davranışları açısından farklılık gösterir mi? ” sorusuyla kadın ve erkek yönetici davranışlarının karşılaştırmasına yer verilen çalışmalar yapılmıştır. Yapılan araştırmalara bakıldığı zaman; kadınların yönetici olup olamayacağı veya kadınların iş dünyasında yönetim kademelerinde bulunmasını etkileyen faktörler üzerinde durulmuş olduğu gözlenmektedir. Yönetimde kadınlarla ilgili birçok araştırmaya sahip Virginia Schein, yapmış olduğu bir araştırmada kadınların yönetici olmalarında psikolojik faktörlerin etkisini ortaya çıkarmıştır. (Durmuş, 2001: 50). Bir diğer çalışmada ise orta düzey yöneticilerin sahip olması beklenen birtakım özellik ve niteliklerin kadınlardan çok erkeklerle anlamlı benzerlik oluşturduğu sonucuna ulaşmıştır (Schein, 1973: 96). Schein, bu araştırmasıyla yönetimin erkeksi klişe özelliklerinin kadınlarla benzeşmeyen yönleri üzerinde durmuştur. Kadın ve erkek yöneticilerin göstermiş oldukları liderlik davranışları arasındaki farklar da araştırılan konulardan olmuştur. Cinsiyet farklılıklarının kökleşmiş eğilimleri ve örgüt üzerine toplumsal cinsiyet rollerinin yansımaları kadınlar açısından cam tavan engelini ortaya çıkararak onların üst düzey yönetimlerde yer almalarını etkilemektedir. (Eagly & Johnson, 1990: 236). Cinsiyet ayrımcılığının, çalışma yaşamına kadın işi ve erkek işi olarak tanımlanan ayırmadan kaynaklı olduğunu düşünen Ferber ve Lowry 157 ülkeyi kapsayan araştırmasında; kadınların yoğun olarak çalıştığı iş kollarının değil ülkenin dini, etnik ve kültürel yapısının bu duruma sebep olduğu sonucuna ulaşmıştır (aktaran Çelikten, 2004: 97).

1980’lerden itibaren ise “kadınlar neden üst düzey yönetimlerde yer alamıyorlar? ” problemi üzerine araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Snaveley yapmış olduğu araştırmasında cinsiyete dayalı ayrımcılık ve bazı kalıplaşmış önyargıların, kadınların yönetici olmalarını ve yükselmelerini engellediği sonucuna

ulaşmıştır. Ona göre yönetim ağı içine girebilen kadınların yönetim becerileri zayıf olarak gösterilmekte olduğunu ve buna neden olarak iş ve aile rolleri arasındaki çatışma, kariyer ve iş tanımlarının erkek değerlerine uygun olarak tanımlanması, iş yaşamında erkek arkadaşları tarafından informal iletişim ağı içerisine alınmamaları gösterilmektedir (aktaran Çelikten, 2004: 98).

1990ların başında kadın yöneticilerle ilgili yapılan diğer bir kapsamlı araştırmaya göre; kadınların ağırlıklı olduğu meslek gruplarında bile kadınların erkekler tarafından yönetildiği görülmüştür. Çalışmada, literatürde kadınlar için ‘yöneticilik pozisyonuna gelme engeline rağmen’ ifadesinin sık kullanıldığını ve bunun kadınların zorluk ve mücadelelerde baş edip yönetsel seviyeleri hak ettiklerini gösterdiği kadar kadınların bu seviyeler için küçük görüldüklerinin de bir ifadesi olabileceğine dikkat çekilmiştir (aktaran Onay, 2014: 75). Kadın ve erkek yöneticiler üzerine yapılan başka araştırmanın sonuçlarına göre; cinsiyet erkekler için yönetim alanındaki ilerlemelerde ve iş deneyiminde olumlu etkiye sahipken; kadınlar için olumsuz etkiye sahiptir (Bulut, 2014: 206).

İzareli ve arkadaşlarının (1999) yapmış oldukları araştırmada kadınların yönetici konumuna gelmelerini engelleyen etkenlerden biriside cinsiyetle bağdaştırılmış kalıplaşmış önyargılardır. Bu çalışmaya göre ön yargılar; kadın ve erkek kişilik özelliklerindeki farklılıklarından kaynaklanan ön yargılar, cinsiyet rollerine ilişkin farklılıktan kaynaklanan ön yargılar ve meslekleri cinsiyetlere göre etiketleme eğilimiyle ortaya çıkan farklılıklar olmak üzere üç grupta toplanmıştır (aktaran Yumuş, 2009: 42). Kadın ve erkek kişilik özelliklerinden kaynaklanan ön yargılar olarak; kadınların erkeklere göre daha duygusal olmaları, yumuşak huylu ve bağımlı olmaları gibi özellikleri gösterilirken; erkeklerin daha kararlı, hırslı ve rasyonel yapılarının bu farklılığa yol açtığı düşünülmektedir. Cinsiyet rollerine ilişkin farklılıktan kaynaklanan ön yargılar ise; erkeklerin baskın karakter olarak kadının emri altına girmemesi gerektiği, kadının da emir veren pozisyonda olmaması gerektiğine dair gelişen düşüncedir. Sonuncu olarak toplum tarafından ‘kadın işi-erkek işi’ olarak tanımlanan ayırım gösterilmektedir. Buna göre öğretmen, hemşire gibi meslek grupları kadına özgü iken, yöneticilik işi erkeklere özgü olarak görülmektedir.

Davidson ve Cooper (2006), Britanya’da kadın ve erkek yöneticiler arasındaki benzerlik ve farklılıkları incelemek üzere yaptıkları araştırmalarında, performans ve verimlilik açısından birçok benzerliğe sahip oldukları bulgusuna ulaşmışlardır (aktaran Alberalar, 2015: 58). Kadın yöneticilerin mesleki stres karşılaştırmasında, cinsiyetçi ayrımdan kaynaklı olarak erkeklere nazaran daha stresli oldukları da ortaya çıkmıştır.

Askren Edgehouse (2008) Ohio kentinde kadın yöneticilerin özellik ve kariyer engellerini belirlemek amaçlı yaptığı araştırmasında kadınların yönetim basamaklarına tırmanmalarındaki zorlukları da ortaya çıkarmıştır. Bu amaçla çalışmasında kadın müfettişlerle anket gerçekleştirmiş ve elde edilen sonuçlara göre kadın yöneticilerin yaşamış oldukları cinsiyet ayrımcılığı, aile içi oluşan sıkıntılar ve kariyer planlamasındaki yaşanan bilindik sıkıntıların geçmişe oranla azalma gösterdiğini belirtmiştir (Edgehouse, 2008:1). Yani Ohio’daki kadınlar çeşitli zorluklarla baş edebilmiş ve yönetimde kadınlar varlığı için olumlu bir tablo çizmiştir.

Sonuç olarak yapılan çalışmalarda cinsiyet ayrımcılığından kaynaklı bazı kalıplaşmış düşüncelerle yönetim işinin ‘erkek işi’ olarak tanımlamasının, erkeklerinde inandırıldığı küresel bir sorun haline getirilmiş olduğunu görmekteyiz. Bu araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre kadınların yönetim görevlerine gelmelerini engelleyen bazı durumlar tespit edilmiştir (Arıkan, 2003:3) :

1. Cinsiyet rol stereotipleri,
2. Kadınların zgven eksiklikleri,
3. Kadınların eş ve anne olarak üstlendikleri sorumluluklar,
4. Kadınların iş yaşamında erkeklerin kurdukları ilişki ağının dışında kalmaları,
5. İyi eğitim görmüş nitelikli kadın sayısının azlığı,
6. Kadınların göç kavramına olumsuz yaklaşımları,
7. Yönetici ve astların kadın yöneticiye karşı tutumları,
8. İş yerlerinin erkek yöneticileri doğrudan tercih etmesidir.

Uluslararası çalışmalarda da üzerinde çokça durulan kadın yönetici sorunsalının, üçüncü problemi olan ve 1980’lerle tartışılmaya başlayan kadınların neden st düzey yönetim görevlerinde yer alamadıkları çalışmada ilerleyen bölümlerde ele alınacaktır.

1.3 Kadınların İş Gücüne Katılımı

Kadınların toplumdaki konumu ve buldukları ülkenin gelişmişlik düzeyi, kadının toplumsal faaliyet içerisindeki yerinin anlaşılması açısından ipucu oluşturmaktadır. Türkiye'nin gelişmekte olan bir ülke olarak tanımlanması ve temelde İslami kültürel değerlerinin belirlediği ahlaki ideolojinin içerisinde bulunması kadının statüsünün ne olabileceği konusunda önemli göstergelerdendir (Abadan-Unat, 1982: 137). Günümüzde üretim güç ve ilişkilerinin iletişim çağına geçilmesi sebebiyle değişmesi, teknolojiye olan ilgiyi arttırırken, emeğe olan talebi azaltmaktadır. Bu şartlar içinde geçmişten günümüze işgücü ve istihdam yapısında değişiklikler meydana gelmiştir. Değişen istihdam yapısında, Türkiye'de kadınların işgücüne katılımları dünyadaki diğer ülkelere benzerlik göstermektedir. Türkiye'deki kadın iş gücünden bahsetmeden önce işgücü ve istihdam kavramlarını incelemek faydalı olacaktır.

1.3.1 İş Gücü ve İstihdam

İş gücü genel olarak bir ülkede potansiyel olarak üretime katılanlar olarak tanımlanmaktadır (Korkmaz Moraloğlu, 2010: 11). Yani; bir ülkedeki üretimin veya herhangi bir işin gerçekleşmesine katılan insan emeğine iş gücü denilmektedir. İş gücü genel olarak baktığımızda en önemli üretim faktörlerinden birisidir. Çalışma çağındaki nüfus ve çalışma çağı dışında çalışmak zorunda olan insanlardan, çalışmak istemeyenleri ve çalışmak istediği halde herhangi bir engeli bulunup çalışamayanların (mahkûm, hasta gibi) çıkarılmasından toplam iş gücüne ulaşılır. Konu açısından bakıldığında kadınların toplam iş gücüne katılımı toplumsal gelişmişlik açısından da önemli görülmektedir.

İstihdam ise yukarıda bahsetmiş olduğumuz işgücünün gelir sağlamak için çalıştırılmasına denmektedir. Piyasa ekonomisinde bir iş veya hizmette kullanmak anlamına gelen istihdam kavramı, toplumsal refah ve kalkınma açısından önemlidir. Türkiye'deki kadın iş gücü ve istihdam oranları Avrupa'daki diğer ülkelerle kıyaslandığında oldukça düşük olduğu görülmektedir. Kadın istihdam oranları Avrupa Birliğine üye ülkelerden İzlanda'da %79, Yunanistan'da %50 iken, Türkiye'de bu oran %20 civarlarında kalmıştır (TEPAV, 2011: 6). Konu açısından bakıldığında bu oranlar, Türk toplumunda kadın istihdamındaki problemleri incelemeyi gerekli kılmaktadır. Çünkü Türkiye'de kadın istihdamında sıkıntılar yaşanırken, kadının kariyer gerektiren işlerde iyi pozisyonlarda çalışmalarını kolay görünmemektedir.

1.3.2 Dünya’da Kadın İş Gücü

Dünya’da kadınların çalışma hayatında yer alması insanlık tarihi boyunca sürmüştür. Kadın; anne, eş olarak toplumsal hayattta önemli roller üstlenmiştir. Dünya’da kadın iş gücünü incelerken sanayi devrimi öncesi ve sanayi devrimi sonrasındaki gelişmelere bakıldığı zaman önemli kırılma noktaları görülmektedir. Sanayi devrimi öncesinde; İlkel toplumlarda üretim faaliyetleri içerisinde yer alan kadınlar, daha çok doğada bulunan maddelerden yararlanarak el becerisi isteyen çanak, çömlek gibi faaliyetleri gerçekleştirmişlerdir. Zamanla kadınlar, daha az güç gerektiren ev içinde dokuma tezgâhlarında üretim faaliyetlerine başlamışlardır. Sanayi devrimine kadar kadınlar ailesiyle birlikte tarım ve zanaat işlerini gerçekleştirmiştir.

Sanayi devrimiyle birlikte gelişen hizmet sektörü, kadın istihdamında önemli değişimlere yol açmıştır. Kadının konumu, aile yapısı, yaşam biçimini etkileyen bu durum toplumsal sonuçlarda doğurmuştur. Endüstrielleşmeyle beraber kadınların zanaat faaliyetleri fabrikalarda gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Özellikle tekstil fabrikaları kadın istihdamı açısından önemli bir sektördür. Yeni kurulmaya başlayan tekstil fabrikalarında daha çok kadın ve çocuk işgücü tercih edilmiştir. Hizmet sektöründeki gelişmeler farklı meslekleri ve çalışma koşullarını meydana getirirken, kazanılan bazı haklarında gerilemesine yol açmıştır. Örneğin; teknolojideki gelişmeler endüstri sektörünün daralmasına yol açmış ve az sayıda nitelikli işgücüyle çok sayıda niteliksiz iş gücünün birlikte ama farklı çalışma şartlarında kullanıldığı üretim yapısını ortaya çıkarmıştır (Koray, 2008: 223). O dönemde fabrikalar kadının doğum yapana kadar çalıştırıldığı ve kadınların düşük doğum yapmalarına sebep olacak kadar ağır iş yükünün bulunduğu sahalar haline gelmiştir. Aynı zamanda kadınların ev dışından çıkarak çalışma hayatına girmesi ise aile hayatında çatlaklara neden olmuştur. Kapitalizm karşıtlarından birisi teknolojinin gelişmesiyle tekstil üretiminin fabrikalara kaymasının ‘sosyal bir ünite olan evin parçalanmasına’ yol açtığını belirtmiştir (Hessen, 2004: 143). İnsanlar için ev sadece uyku ve yemek için gelinen bir barınak haline dönüşmüştür. O dönemin sosyal ortamında kadınlar için fabrikada çalışmak kötü etiketlemelere de sebep olmuştur. Bunların temelinde yatan durum ise kadınların ev dışına çıkmasının hoş karşılanmadığı gerçeğidir. Çünkü ‘kadının yeri evidir’ algısı kadının en önemli görevinin ev içi işlerle ilgilenmek ve çocuk büyütme olduğu yönündedir.

Sanayi devrimi kadının kendi parasını kazanarak kendi ayakları üzerinde durabilme gücünü elde etmeleri içinde önemli bir aşama olmuştur. Sistem, getirdiği şartların ağırlığına rağmen kadınlara ekonomik bağımsızlığına fırsat vermesi ve kadının sosyal hayatta konumlandırılması açısından da oldukça önemlidir. Ancak sanayi devriminin kadınları tamamen özgürleştirdiğini söylemek mümkün değildir. Kapitalizm koşullarında emek gücüne en son katılan ve onunla en az bütünleşebilmiş kadın emeği, bir burjuva toplumu açısından ideolojik olarak en kolay vazgeçilebilecek üyeleridir (Mitchell, 2006: 47). Kısa süreliğine üretime kattıktan sonra ortadan kaldırarak işsizliğe yol açan sanayileşme döneminin de kadın emeğini yardımcı, yedek veya vazgeçilebilir bir unsur olarak gördüğü söylenebilir. Buna rağmen kadın iş gücünün tercih edilmesinin nedeni ise kadın iş gücünün esnek (yarı zamanlı) çalışmaya uygun olması, işleri daha kolay kabul etmeleri, işte süreklilik arayışlarının daha az olması, geçici olarak işten çıkarılmayı kabullenebilmeleri ve uyumlu olmaları yeni üretim biçiminde kadın işgücünü ön plana çıkarmıştır (Parasız & Bildirici, 2002: 27). Yani kadın emeği ekonomideki gelişme ve değişmelere bağlı olarak gerektiğinde piyasadan çekilebildiği için sanayi devriminin kadın istihdamının kalıcılığı açısından çokta etkili olamadığı görülmektedir.

Kadın işinin doğasını değiştiren asıl gelişmeler sanayi devriminden sonraki yıllarda meydana gelen dünya savaşlarıyla yaşanmıştır. Kadın emeğine gereksinimin arttığı savaş yıllarında kadın, düşük ücretlerle çalıştırılmaya devam etmiştir. Savaş sırasında işgücüne katılan kadınların bir kısmı savaştan sonra da çalışmaya devam etmiştir. Dünya savaşlarıyla önemi artan çalışan kadın olgusuna dair ilk sistemli ve yoğun çalışmalar ise 1950'lerde başlamıştır (Ecevit, 1985: 75). Bu dönemde etkisini artırmaya başlayan küreselleşmeyle birlikte, kadınlar daha fazla bilinçlenerek haklarını aradıkları platformları güçlendirmeye ve çoğaltmaya başlamışlardır. Uluslararası kadın hareketleri oluşturulmaya başlanmış ve küreselleşmeye ayak uydurabilmek için kadın okuryazar oranları artış göstermeye başlamıştır. Kadınlar geçmişe göre daha fazla çalışma hayatına katılabilmişlerdir.

Dünyada kadınların iş gücüne katılım oranları artış göstermektedir. 1990 yılında dünyada toplam 854 milyon dolayında kadının ekonomik olarak aktif oldukları ve bunun toplam iş gücünün %32.1'ni oluşturduğu, 15 yaşından büyük kadınların yaklaşık %34.3'ü yani üçte birinin iş gücünde yer aldığı görülmektedir (Durgun Şahin, 2002: 28). Günümüzde kadınların iş gücüne katılım oranı %52 dolaylarındadır. Dünya genelinde bu oranlar ülke bazında gelişmişlik düzeyine göre de değişim

göstermektedir. Gelişmiş ülkelerde endüstriyelikleşmeyle birlikte hizmet sektörünün gelişmiş olması kadın iş gücüne ihtiyacın artmasına neden olduğu için bu oran daha yüksek olabilmektedir. OECD ülkeleri içinde yer alan kadın işgücü ve istihdam oranlarına baktığımızda Türkiye'nin oldukça düşük oranlara sahip olduğu görülmektedir (Tablo.1). Avrupa Birliği'nde de kadın işgücü ortalaması %62 civarlarını bulurken, Türkiye bu oranın gerisinde kalmaktadır.

Tablo-1: Bazı OECD Ülkelerinde 15-64 Yaş Kadın İstihdam ve İş Gücü Oranları

ÜLKELER	İstihdam/Nüfus Oranı	İş Gücü Oranları
İzlanda	79,9	84,3
İsveç	72,5	78,8
Norveç	73,5	76,1
Danimarka	70	75,6
Kanada	69,6	74,6
Avustralya	66,4	70,5
Almanya	68,8	72,4
İsrail	67,1	71,6
Fransa	64,1	71,2
Japonya	62,5	65
Belçika	61,8	62,3
Yunanistan	40,1	58,5
Şili	51	54,9
Meksika	45,3	47,8
Türkiye	29,6	33,7

Kaynak: OECD (2013), <http://www.oecd.org/>

OECD ülkelerinin 2013 kadın işgücü katılım oranı %62.6'dır. Tablo.1' de Bazı OECD ülkelerinin 2013 kadın iş gücü oranlarına bakıldığında; en yüksek oran İzlanda'da %84.3 iken, en düşük oran %33.7 ile Türkiye'dir. Otuz bir OECD Ülkesi içinde sonuncu sırada yer alan Türkiye, kadın iş gücü açısından gelişmiş ülkelerin yanı sıra Latin Amerika ve Asya ülkelerinin de gerisinde kalmıştır.

1.3.3 Türkiye’de Kadın İş Gücü

Ülke ekonomilerinin orta veya uzun vadede hedeflerine ulaşabilmelerindeki en önemli etken insan gücüdür. Dolayısıyla sahip olduğu varlıklarını kullanamayan; bu anlamda kadın nüfusunun önemli bir kısmını ekonomik yaşamda değerlendiremeyen bir ülkenin istediği ekonomik hedeflere ulaşması oldukça zordur (Yumuş, 2009: 3).

Türkiye ekonomisinde kadının işgücü piyasasıyla tanışması ise Dünya savaşlarının olması nedeniyle zorunluluktan kaynaklı ortaya çıkmıştır. Balkan savaşları sırasında iş gücüne katılmaya başlayan kadın emeği, Birinci ve İkinci Dünya Savaşlarının olduğu dönemlerde askere alınan erkek iş gücü yerine kullanılmaya başlanmıştır. Hatta kadın memur olarak maaşla işe alınmış ve geri planda ordunun ihtiyacını karşılamak üzere çeşitli görevlerde çalıştırılmıştır. Bu dönemde savaş sonrasında erkeklerin terhis olmasıyla birlikte kadınların büyük kısmı yine geleneksel ev işlerine dönmek zorunda kalmışlardır (Berber & Eser, 2008: 3). Yine de kadın emeğinin savaş dönemlerinde öneminin anlaşıldığını söyleyebiliriz. Bu amaçla Türkiye’de Cumhuriyet’in ilanı, ekonominin yeni yapılanmasıyla birlikte kadın işgücü ve istihdam yapısında önemli değişikliklere sebep olmuştur.

Kurtuluş mücadelesinde erkeklerle beraber mücadele eden kadınlar, Cumhuriyetin kuruluşuyla beraber ekonomik ve hukuksal alanlarında mevcut statülerin yükseltilmesi; dolayısıyla çalışma yaşamında daha etkin yer alabilmeleri için önemli adımlar atılmaya başlanmıştır (Önder, 2013: 39). Ekonomide liberal politikaların izlendiği ilk dönemlerde, 1929 ekonomik krizinin etkisiyle liberal ekonomi yerini devletçi ekonomi politikasına bırakmıştır. İşçi sayısının artışına neden olan bu gelişme kadın işçi sayısının da artmasına neden olmuştur. Ancak Türkiye’de kadınların gerçek anlamda tarım dışı iş gücüne katılmaları 1950’lerden sonra mümkün olabilmıştır. Bu dönemde köyden kente göçlerin yaşanması toplumsal yapının değişmesine neden olmuştur. Toplumsal yapıda meydana gelen gelişmelerle aile içi ilişkilerden, çalışma yaşamına, ekonomiden, siyasete her alanda değişimler yaşanmıştır. 1960’lı yılların sonu ve 1970’lerin başı itibariyle ülke ekonomisinde dış ticaret politikası içe dönük ve ekonominin korunması ve rekabetin geliştirilebilmesi için ithal ikameci politika tercih edilmiştir. Bu sürecin sonunda tüm dünya ekonomisini etkilemiş olan petrol şoku yaşanmıştır 1980 ve 1990’lı yıllar ise kamu kesiminin istihdamdaki payının azalması nedeniyle ücret farklılıklarının özellikle; geçici işlerde çalışan işçilerde düşük, kırsal alanda çalışan işçiler düşük, çocuk ve kadın işçilerde düşük ücret alması yönünde etkilemiştir (Koç, 2014: 86). Yine bu süreçte aynı işi yapan fakat farklı eğitim

düzeyine sahip işçiler için de ücret farkı oluşmuştur. Dünya’da etkisini gösteren küreselleşme süreci Türkiye ekonomisini ve istihdamını da aynı şekilde etkilemiştir.

Türkiye’de istihdam yapısının önemli özelliklerinden birisi işgücüne katılım oranlarının düşük olmasıdır. Türkiye’deki sermaye artışı ve yatırımlar, istikrarsız büyüme, yanlış ekonomi ve yatırım politikaları artan işgücü arzını karşılamaya yetmemekle birlikte işgücü talebinin yaratılmasını da olumsuz etkilemektedir (Koray, 2008: 396). Bu durum içerisinde kadınların iş gücüne katılımına bakıldığında; tarım sektörünün ağırlıkta olduğu ve emeğin yoğun olduğu dönemlerde kadın işgücünün yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Ancak 1950’lerden sonra ülkenin sanayi ve kent toplumuna geçmesiyle bu oranlar düşmeye başlamıştır. Kentlerde kadınlar milli gelir hesaplarına girmeyen; fakat ailenin refahına katkısı olan ev içi faaliyetlerle üretime daha az katkı sağlamaktadır aynı zamanda üretken piyasa faaliyetlerinin de dışında kalmaktadırlar (Abadan-Unat, 1982: 153).

Türk ekonomisi; özel sektörün ekonomide öncü, kamunun ise düzenleyici rol oynadığı, inişli çıkışlı bir yapıya sahip serbest piyasa ekonomisidir. Dönem içerisinde yaşanan ekonomik krizler formel sektörün enformel sektöre kaymasına neden olmuştur. Bu yapı içerisinde zamanla kadın iş gücü/ emeği de farklılık göstermiştir. Türkiye’de Enformel sektörde kadın iş gücüne bakıldığında; ev içinde ve ev dışında çalışanlar olmak üzere ikiye ayırarak incelenebilir. Kadınlar ev içinde kadın cinsiyetinin gerektirdiği ev yaşamının uzantısı işlerde çalışmayı tercih etmektedirler. Örneğin; çocuk bakıcılığı, temizlik ve dikiş-nakış gibi işler kadınların aile bütçesine katkı sağlamak amaçlı yaptıkları işlerdendir. Yine ev içinde gerçekleştirilen parça başı işler, el işi gibi düşük ücretli işlerde kadınların ev eksenli olarak çalıştıkları işler arasında yer alır. Ancak kadın işi ev dışındaki herhangi bir işyerinde gerçekleştirmediğinden; kadının kendisi ve ailesi tarafından yapmış olduğu iş, çalışma olarak değerlendirilmemektedir (Arat, 1997: 109). Burada kadın emeğinin çalışma olarak görülmemesi emeğin değersizleşmesine ve özgür bir bütçe, kazanç yerine “katkı” olarak değerlendirilmesine neden olmaktadır.

Kadınlar ev dışında ise kısmi zamanlı işlerde çalışmaktadırlar. Düşük ücretli, genelde herhangi bir sağlık güvencesinin olmadığı düşük statülü bu tür işlerde kadınlar, belirli bir süre ekonomik zorluklar nedeniyle çalışmayı tercih etmektedirler. Kadınların iş gücüne katılımı engelleyen, çalışma yaşamından soğutan adil ve eşit şartların olmadığı piyasa ekonomisindeki bu yapı, kadın istihdamını zorlaştıran başlıca

nedenlerdir. Türkiye’de kadın iş gücünü ataerkil yapı, aile içi ilişkiler ve devlet mekanizmaları şu şekilde etkilemektedir (Tekeli, 1982: 125):

- İşe almada ve işyerinde erkeklere öncelik veren ayrımcı uygulamalar, kadınların iş gücü piyasasında yer alarak çalışma hayatına katılımını zorlaştırmaktadır.
- İş tanımlamalarının değiştirilerek ücretlerde ayrımcı uygulamalar yapmak,
- Kadınların evlenme ve çocuk doğurma hallerinde işten çıkarılmaları,
- Kriz ve ekonomik bunalım dönemlerinde özellikle evli kadınların tazminat gibi teşviklerle erkeklerden önce işten çıkarılması,
- Silahlı kuvvetler, Polis Teşkilatları gibi belirli iş ve mesleklerde kadın oranlarının dondurulması.

Toplumsal yapıdaki değişmelerle birlikte kentleşmenin artması, sanayileşmenin gerektirdiği beceriye sahip olamayan kadınların iş gücü oranlarının düşük olmasına neden olmuştur. Günümüzde hala işgücüne katılım oranı olarak, kadınların oranı erkeklerin oranının üçte biri kadardır. İşgücü nüfusu 2014 yılı Eylül ayında 29 milyon 233 bin kişi, işgücüne katılma oranı ise %51,1 olarak yayımlanmıştır. İşgücüne katılma oranı erkeklerde %71,7 kadınlarda ise %31,1 oldu. (TÜİK, 2015) Türkiye’de kadınların iş gücüne katılımındaki bu oranlar Avrupa Birliği’nin yarısı kadardır. Bu durum ülkenin gelişmişliği açısından önemli bir sorun olmaya devam etmektedir.

Kadınların eğitim seviyeleri istenen düzeye tam olarak gelememesinden dolayı da vasıfsız, basit işlerde kadın emeği kullanılmaktadır. Ancak eğitim sürecini başarıyla tamamlayan kadınlar çalışma hayatına katılarak işgücü ve istihdamı sağlamaktadırlar. Örneğin; Lise altı eğitimlilerde iş gücüne katılma oranı erkekler için %67.5 kadınlar için %23.8 olmakta; buna karşın yüksek öğretim mezunu erkeklerde %85 olan iş gücüne katılım oranı kadınlarda %70.1’dir (TÜİK, 2014). Sonuçta kadınların çalışması açısından eğitimde belirleyici bir faktör olmaktadır. Türkiye’deki kadın işgücü ve istihdam oranlarının artışı, ülkenin gelişmişlik seviyesini artıracaktır. Bu nedenle özellikle kadın istihdamını artırmaya yönelik uygulanacak politikalar kadın çalışan sayısının artışı sağlayacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE TOPLUM VE ÇALIŞMA HAYATINDA KADIN

2.1. Toplumsal Yaşamda Kadın

Toplumsal yaşam, kadın ve erkeğin varlığıyla mevcut olmuştur. Her iki cinsin birbirini tamamlayan farklı özellikleri toplumun işleyişine katkı sağlamıştır. Ancak, kadın toplumun, çevrenin ve ailenin değişiminde toplumsal açıdan oldukça önemli bir role sahip olmasına rağmen; toplum ve ailedeki ataerkil yapı, kadının konumunu hep ikincil plana atmıştır. Toplumsal yapılaşma içerisindeki güç ve egemenlik gösterileri, varlıklarını sürdürmek için 'baskıyı' ön planda tutmaları deneyiminin kadınlara baskı kurma şeklinde sergilenmesi kadınların baştan itibaren konumlarını ortaya koyan bir gerçektir (Benazus, 2008: 43). Bu durum kadınların toplumsal rol ve statülerinin iyi bir eş, iyi bir anne gibi özel alana bağlı olarak tanımlanmasına neden olmaktadır.

Aile kurumlarında geçmişten günümüze devam eden ve kanunlarla desteklenen 'erkek ailenin reisidir' sözü de kadınların, erkeğin gölgesinde kalmasına yol açmıştır. Kadın bu süreçte annedir; fakat çocuk üzerinde yeterince söz sahibi değildir. Ev temizliği ve idaresinden sorumlu olarak görülmektedir. Günümüzdeki karşılığıyla ücretsiz aile işçisi olarak konumlandırılmaktadır. Kadının namusu, toplumun namusudur. Kadın erkeğin bakış açısından tanımlanan, kendi namus ve şerefinden sorumlu olamayacak, özerklikten yoksun bir nesne olarak görülmektedir. (Arat, 1997: 94) Genelde erkek her konuda karar verici mekanizma olarak görülür. Tarihsel süreç içerisinde de ilkel toplumlardan modern toplumlara kadının toplumdaki yerinin çok fazla değişmediği görülmektedir. Eskiden köle olarak görülen kadın, kölelik sıfatının insan haklarına aykırı olması gerekçesiyle zamanla sıfat, isim değişikliğine gidilerek hizmetçi olarak konumlandırılmıştır. Kadına bakış açısının olumlu yönde değiştiği dönemlerde ise kadın sosyal, ekonomik ve siyasal hayata katılmayı tercih etmiştir.

Toplumsal yaşamda kadın için özel alanda çizilen bu rol ve statüler değişim süreciyle daha özgür bir hale gelmeye başlamıştır. Kadınların toplumda hak ettikleri yeri almaları, onların toplumsal yaşama katılmalarıyla mümkün olmuştur. Kadınlar ev içi rollerinin yanında ev dışında çalışmaya başlamıştır. Emeğinin ve işgücünün karşılığında kazanç elde etmeye başlamıştır. Ev ekonomisine kadının katkısı, erkeğin baskın rolünde azalmaya yol açmıştır. Böylece kadın anne olarak sadece çocukların bakıcısı değil, onlar hakkında söz sahibi de olabilmıştır.

Kanunlarda da kadınlara tanınan bir takım haklarla eşitlik sağlanmaya çalışılmıştır. Cumhuriyetin ilanından sonra 1926 yılında Türk Medeni Kanununun kabulü bu alandaki en önemli adımlardan birisi olmuştur. Kadınlara boşanma hakkı, velayet hakkı ve malları üzerinde tasarruf hakkı tanıyan kanunla, toplumsal yaşamda kadının varlığı kabul edilip erkeğin yanında sosyal faaliyetlere başlamıştır (Benazur, 2008: 28). Toplumun çağdaş, uygar seviyeye taşıyan bu gelişmeler kadınlara toplum içindeki konumunun ne kadar önemli olduğunu diğer bir göstergesidir.

Türkiye nüfusunun yarısından fazlasını oluşturan kadın nüfusu, aile ve toplumun temel direğidir. Kadınların doğurganlık özelliği onları anne yapar. Bir çocuğu beslemek, büyütmek ve gelecek için topluma birey yetiştirmek gibi önemli bir göreve sahip kadınların, aslında toplumun geleceğini biçimlendirdiği söylenebilir. Burada da eğitimin rol ve işlevi oldukça önemlidir. Çünkü kadınların eğitilmiş olması toplumda işgücünden, çocuk sayısından, kültürlü bir neslin yetişmesine kadar pek çok alanı etkileyecek öneme sahip bir konudur. 19.yüzyılda kadınların iyi bir eş iyi bir anne ve iyi bir Müslüman olabilmeleri için eğitilmesi gerektiğine ilişkin vurguda eğitimin başta özel alandaki rolleri pekiştirmek amaçlı gerekli görüldüğünün kanıtıdır (Kadıoğlu, 1999:120).

Tarihte dönemin getirmiş olduğu şartlar düşünüldüğünde, kadının konumu ve kadına bakış açısının değişiklik gösterdiği söylenebilir. Bu yüzden Türk toplumunda cumhuriyet öncesi ve sonrası kadının konumu üzerinde durularak kadınların çalışma hayatına katılmasını sağlayan gelişmeler incelenmeye çalışılacaktır.

2.1.1. Cumhuriyet Öncesinde Kadın

Cumhuriyet öncesinde kadınların konumuna bakıldığında; ilk çağlarda kadınların toplumsal hayatta önemli oldukları ve özgür olduklarını, İslamiyetten önceki dönemlerdeki Türk toplumlarında da biyolojik yapıdan kaynaklı farklılığın dışında görev, sorumluluk ve mahiyet açısından cinsiyet ayrımının çok fazla söz konusu olmadığı görülmektedir (Gültepe, 2008: 188). Türk toplumunda İslamiyet'in kabulünde sonra kadınların ikinci planda kaldıkları, Osmanlı toplumunda ise kadınların öneminin tekrar anlaşılmasına başlanmasıyla birtakım haklar elde ettikleri söylenebilir. Yani tarihte kadınların toplumdaki yerinde iniş çıkışların olduğu gözlenmektedir.

Bu dönemlere kısaca bakacak olursak; İlk çağlarda kadın ilkel, göçebe yaşam tarzının olduğu savaşçı toplumlarda yaşamını idame ettirmekteydi. Bu dönemde

kadınlar erkeklerle eşit denilebilecek rol ve statülere sahiptirler. Anaerkil toplum yapısına sahip olmalarından dolayı kadınlar oldukça önemlidir. Göçebe yaşam tarzının sürdüğü o dönemlerde kadınlar, savaşlarda erkeklerin yanında yer alabiliyor, avcılığı erkekle birlikte yapabiliyorlardı. İlk çağlarda görülmeye başlayan her türlü üretim kadınlar tarafından hayata geçirilmekteydi (Benazus, 2008: 277). Doğaya hâkimiyetin arttığı yıllarda kadınların üretim alanındaki başarısı yerleşik hayata geçilince sekteye uğradı. Özel hayatın sınırlarının çizilmeye başlandığı yerleşik toplumda temel geçim kaynağı tarım oldu. Tarım araçlarının bulunmasından sonra erkek gücünü gerektiren uğraşlar kadının geri planda kalmasına yol açmıştır.

İslamiyet'ten önceki Türk topluluklarında kadının üstün bir yeri bulunmaktaydı. Yönetici ile evlenen kadın 'hatun' unvanıyla eşinin yanında yönetime otomatik dahil olabiliyordu (Gültepe, 2008: 188). Ancak İslamiyet'in kabulünden sonra; kadınların daha itaatkâr, ev sınırları dışına çıkacakları zaman izin aldıkları, toplum içinde varlıklarının ikinci planda kaldığı, katı kuralların bulunduğu dönemlerdir. Bu dönemde İslam dininin kadında aradığı başlıca erdemlerden birisi olarak itaat özelliği; baş eğme, suskunluk, ezilme, cennet mutluluğuna ulaşma avuntusu içinde geçmiştir (Abadan-Unat, 1982: 8). Kadınlarda bu arzuya ulaşmak için sosyal ilişkilerinin kontrol altında olduğu, mahrem alan içerisinde itaatkâr davranmışlardır. Kadınların eğitim gibi bazı haklardan sınırlandırıldıkları bu dönemde kadınların sokağa çıkmaları da yasaklanmıştır.

Geleneksel toplum yapısını gösteren Osmanlı toplumunda ise özel alan, mahremiyetiyle kadınlara aitken, ev dışından erkekler sorumlu görülmektedir. Kadınlar ev içinde çocuk, yemek, bulaşık işlerine bakmaktadırlar. Konut özellikleri olarak genelde yüksek duvarlarla çevrili kapalı mekânlarda kadın ve erkeklerin birbirlerini görmeleri ve konuşmaları yasaklanmıştır. Kadının dışarıya çıkıp gidebileceği yerler içinde devlet sınırlamaları bulunuyordu. Klasik dönem Osmanlı toplumu için vurgulanan bu özellikler zaman içinde değişmeye başlamış ve dönüşüm çağı olarak bilinen 19.yüzyılda değişim hızını artırmıştır (Çakır, 1994: 160). Kadınlar yine birçok sınırlamalara tabi olmalarına rağmen sadece ev içinde konumlanan hayatları artık dış çevreye açılmaya başlamıştır. Ekonomik açıdan bakıldığında Osmanlı toplumu tarım toplumu olması sebebiyle kadınların çalışma hayatına katılmaları tarımla olmuştur. Ev işlerinin yanında kadınlar bütün gün bahçe ve tarlalarda çalışmışlardır. Ancak kadınlar çalışmasının karşılığı bir ücret veya herhangi bir hak elde etmemişlerdir.

Tanzimat fermanıyla birlikte batıya kapılar açılarak kadınların statüleri sorgulanmaya başlamıştır. Toplumsal yaşama dâhil olmak isteyen kadınlar için bunun yollarından biriside eğitimden geçmektedir. 1858 yılında ise açılan kız Rüştiyelerle birlikte kız çocuklarının ilköğrenimini tamamlayabilmeleri mümkün hale gelmiştir. Ancak o dönemde kız çocuklarının okumasına sıcak bakılmadığı için rüştiyelerde eğitim Batıdaki anlamda sağlanamamıştır. Bu amaçla 1869 yılında kız çocuklarının eğitimine yasal zorunluluk getirilerek ilköğrenimlerine devam etmeleri sağlanmıştır. Sonrasında ise Tanzimat dönemiyle birlikte üst öğrenime devam edebilecekleri öğretmenlik, hemşirelik okulları açılmıştır. Böylece Osmanlıda kadınların çalışma hayatına atılmasının yolları da açılmıştır.

2.1.2. Cumhuriyet Döneminde Kadın

Cumhuriyet döneminde kadın fedakârlığıyla bilinir ve isimsiz kahraman olarak resmedilmektedir. Özel alan ile tanımlanan hayatında bencilliğe yer yoktur. Kurtuluş Savaşı'nda kadın cephaneye taşıyan, kendisini ailesi veya vatani için feda edebilecek sadakat, sabır ve iffet abidesidir (Kadioğlu, 1999: 123). Kadınların kamusal alandaki varlıkları ise tam belirgin olmamakla birlikte ancak sınırlı bir çevrede yer alabilmiştir. Cumhuriyet dönemi, geçmişten kopuşu ifade etmiş olsa da asıl değişim Cumhuriyet'in ilanından sonra yapılan reformlarla sağlanabilmiştir.

Cumhuriyet'in ilanından sonra toplumsal değişim süreci hızlanarak devam etmiştir. Bu dönemde kadınlar kısmen de olsa özgürlüklerini elde etmeye başlamışlardır. Kadınların statülerinin sorgulanarak, batıya dönük yapılan reformlar bu değişimin göstergelerindedir. Bu amaçla 1924 yılında eğitim- öğretimi birleştirmek için çıkarılan Tevhid-i Tedrisat Kanunu (Öğrenim Birliği Yasası) kız ve erkek öğrencilerin eşit öğrenim hakkından faydalanmaları için atılmış önemli adımlardan birisidir. Çağdaşlaşmanın önemli göstergelerinden olan eğitimin eşitliği sayesinde artık kadınlar eğitimlerini tamamlayabilecek ve iş hayatına atılabileceklerdir.

1926 yılında Türk Medeni Kanununun kabulüyle kadınlar boşanma, velayet ve sahip olunan mallar üzerinden tasarruf hakkı elde etmiştir. Böylece erkekler tarafından gerçekleştirilen çok eşle evliliğinde önüne geçilmiş oldu. Bu kanun özellikle kadınları ikinci sınıf insan olmaktan kurtaran eşitlikçi hükümleriyle çağdaşlığa götüren, Cumhuriyet devriminin temelini oluşturan hukuk devletinin en önemli yasasıdır (Arat,

1997: 66). Kadınlara ekonomik ve sosyal anlamda eşitliği sağlayan kanunla artık kadınlar, mirastan da pay alabilme hakkı elde etmişlerdir.

Cumhuriyet'in kabulünden sonra Türk kadını için tanınan bu haklar çağdaşlaşma yolunda atılmış büyük bir adımdır. Cumhuriyet'in kurucusu Atatürk, bunu bildiği için yapılan bu reformlar içinde kadının önemini şu şekilde belirtmiştir: (<http://www.atam.gov.tr/dergi/sayi-56/cumhuriyet-doneminde-kadinin-sosyal-konumu>)

“Bizim toplumumuzun başarı göstermemesinin sebebi kadınlarımıza karşı gösterdiğimiz ilgisizlik ve kusurdan doğmaktadır...”Yaşamak demek faaliyet demektir. Bir toplumun bir organı faaliyette bulunurken diğer organı işlemezse o toplum felç olmuş demektir. Bizim toplumumuz için ilim ve teknik gerekli ise bunları aynı derecede hem erkek hem de kadınlarımızın edinmeleri lazımdır. Malumdur ki, her safhada olduğu gibi sosyal hayatta dahi iş bölümü vardır... Bugünün gereklerinden biri kadınlarımızın her hususta yükselmelerinin teminidir.”

Cumhuriyet'in kuruluşundan sonra çıkarılan Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile toplumda kadın okur-yazar oranını yükseltmek istemesi ve Medeni Kanunu ile aile hayatının önemini vurgulaması kadının konumu açısından bu durumun göstergesidir. Atatürk, Türk kadınlarına verilen haklarla batıya, ülkesinin batılı demokrasilerden daha ileri bir düzeye getirmiş olduğunu göstermiştir (Abadan-Unat, 1982: 21). 1930 yılında belediye yasasının çıkarılmasıyla kadına seçme ve seçilme hakkının tanınması yine önemli reformlardan biridir. Kadınlar, belediye yasasıyla belediye meclislerinde görev alabilmişlerdir. Dünya'da diğer ülkelere göre tanınan ilk haklardan birisi olarak seçme ve seçilme hakkı kadınlara iktisadi ve siyasi yaşamın kapılarını açması bakımından önemlidir. Ayrıca siyaset ve ülke yönetimine katılım hakkı kadının kendi insan haklarından yararlanması ve yaşamın her alanına katılması yönünden oldukça önemli bir adımdır (Arat, 1998: 48).

Cumhuriyet öncesinde kadınların çok fazla hak talebinde bulunmamalarına rağmen bazı gelişmeler cumhuriyet döneminde elde edilen haklar için zemin hazırladığı söylenebilir. Cumhuriyet sonrasında oluşturulan kadın hareketleriyle kadınların hak mücadeleleri devam etmektedir. Kadınlar bu reformlar sayesinde eğitim, sosyal, siyasal, ekonomik olmak üzere her alanda söz sahibi olabilmıştır. Fakat, geçmişle kıyaslandığında kadın pek çok hak elde etmiş olsa da bu gelişmelerin tam anlamıyla yeterli olduğunu söylemek mümkün değildir.

Kadınların öğrenim seviyeleri erkeklere oranla hala düşüktür. Bu da toplum açısından problem olmaya devam etmektedir. Çünkü kadının eğitim seviyesinin düşük olması demek nüfustan, sağlığa her alanda sorun yaşanması demektir. Kadınların çocuk yetiştirmeleri ve doğurganlık oranında da öğrenim düzeyi oldukça etkilidir; nüfusla ilgili verilere bakıldığında kadınların eğitim seviyelerinin yükselmesi doğurganlık oranlarında düşmesine neden olmaktadır. Eğitim, cinsiyete dayalı ayrımcılığın ortadan kalkması için üzerinde durulması gereken önemli konulardan birisini teşkil etmektedir.

Günümüz Türkiye’inde kadınlara iş gücü, üretim başta olmak üzere her alanda ihtiyaç olduğu için eğitim süreci de daha önemli hale gelmeye başlamıştır. Bu süreci tamamlayabilen kadınlar toplumda aile ve ev içi rollerinin yanında özel ve kamu sektöründe yer alabilmişlerdir. Kendi ayakları üzerinde özgürce durabilen çalışan kadınların sayısındaki artış, cumhuriyet sonrası dönemde önemli gelişmelerin kaydedildiğini göstermektedir.

2.2. Çalışma Hayatında Kadının Durumu

Kadınların çalışma hayatına katılmasını sağlayan pek çok faktör vardır. Öncelikle geçmişte, kadınların aile bütçesine gelir sağlamak için ekonomik amaçlı olarak çalışma hayatına katıldıkları söylenebilir. Kadınlar kazançlarının tamamını aile bütçesine katma eğilimi taşımaktaydılar (Tekeli, 1982: 285). Bu durum günümüzde değişmeye başlamıştır. Artık kadınlar ekonomik açıdan sadece aile bütçesine ek gelir sağlamak için değil, bağımsız ve kendi ayakları üzerinde durabilmek için çalışmaya başlamıştır. Özellikle eğitim durumunun yükselmeye başlamasıyla bu konuda kadınlar daha fazla bilinçlenmeye başlamıştır. Kadınlar sadece ekonomik zorluklarla baş edebilmek için değil, bireysel olarak var olmanın gereği olarak çalışmaya başlamışlardır.

Kadınların çalışma hayatına katılmasındaki başka bir faktörde içinde buldukları çevreden kaynaklı olabilmektedir. Günümüzde kadınların okuması ve meslek sahibi olması yönündeki görüşlerin artması ve sıkça dile gelmesi nedeniyle de kadınlar okuyup meslek sahibi olmak istiyorlar. Çalışmak kadının başarabilme, güven ve inancı açısından da önemlidir. Toplum içerisinde bir meslek sahibi olarak kadın kendine daha fazla güven duygusu taşımaktadır (Türkkahraman & Şahin, 2010: 82). Ayrıca toplumsal yapıdaki değişmelerde kadınların çalışma hayatına katılmasını etkilemiştir. Ailedeki sert çizgilerle belirlenen rol ve davranışlardaki sınırlar ortadan kalkarak erkeğinde kadına yardımcı olmaya başlamasıyla birlikte kadının çalışma

hayatına katılımı artmıştır. Ayrıca eskiye oranla kadın doğumlarının azalmaya başlaması da kadının ev dışında çalışmasını etkilemiştir.

Kadınlar için beklenti düzeylerinin değişmesi, toplumun ev dışındaki çalışma hayatına katılımı konusundaki bakış açısı, kadınların çalışma hayatına katılmasını önemli ölçüde etkilemektedir. Kadınların okuma yazma oranları, sosyo-ekonomik ve kendisinden kaynaklı birtakım sebeplerde çalışma hayatına katılmalarını etkilemektedir.

Tüm bunların temelinde toplumsal yapıdaki değişmelerinde etkili olduğu söylenebilir. Sanayileşme ve buna bağlı kentleşmeyle birlikte öğretim olanaklarına ulaşma ve yararlanma olanaklarının artması kadının ekonomik yaşama katılımını kolaylaştırmaktadır (Arat, 1997:101). Kadınların günümüzde çalışma hayatının hemen hemen her alanında yer almaya başlaması, bu değişim ve gelişimin önemli göstergelerindedir. Çalışma hayatında öğretmen, hemşire gibi mesleklerin yanında daha çok erkeklerin görev yaptığı mühendislik, inşaat, tıp, hakimlik vb. alanlarda da kadın sayısında artış yaşanmaktadır.

Günümüzde bazı siyasi, hukuksal gelişmelerde kadınların çalışma hayatına katılabilmesi için fırsatlar yaratmıştır. Özellikle cinsiyet ayrımcılığını önleyen bir takım yönerge ve protokollerle, çocuklu kadınlar için yapılan düzenlemeler kadınların çalışma hayatına katılmasında artış sağlamıştır. Bunlardan; 24607 sayılı ve 1 Ocak 2002 tarihli kadın erkek eşitliğini sağlayan Yeni Türk Medeni Kanunun yürürlüğe girmesi, 25529 sayılı ve 21 Temmuz 2004 tarihli Resmi Gazetede kadınların doğum izinlerinin arttırılması, yine aynı yıl içerisinde gebe ve emziren kadınların çalışma şartlarıyla ilgili düzenlemeler bu alanda yapılan yeniliklerden birkaç tanesidir. (www.mevzuat.gov.tr/) Kanundaki düzenlemeler, kamuda çalışan kadınlar için pek çok avantaj sağlarken, özel sektörde çalışanlar açısından aynı derecede etkili olamamıştır. Günümüzde kadınların hamile veya çocuk sahibi olması, özel sektördeki bazı kuruluşlar açısından kadınları işten çıkarma sebebi olmaya devam etmektedir.

Sonuçta, geçmişten günümüze bakıldığında toplumda olumlu yöndeki gelişmelerin kadın çalışma koşullarına da yansıdığını görüyoruz. Kadın istihdam oranı, kadın okur-yazarlığının artmasına paralel artış göstermektedir. Kadınların çalışma yaşamına katılmasını sağlayan; sosyal, siyasal, ekonomik, ideolojik gelişme ve düzenlemelerin özellikle kamu sektöründe kadın çalışan sayısının artışına neden olmuştur.

2.3. Türkiye’de Kamuda Kadınların Yeri

Toplumsal hayat içinde kadınların özel alanla sınırlanan hayatlarının kamusal alana açılabilmesi kolay olmamıştır. Cumhuriyet dönemiyle gelen yasal düzenlemeler, kadınlara kısıtlı ve şartlı destek sağlayarak özelden kamuya geçişleri için engelli bir koşu oluşturmuştur (İlkkaracan, 1998: 81). Bu süreç içerisinde kadınların; sosyal alanda evden dışarı çıkabilmek için eşlerinden izin almaları, ekonomik alanda çalışabilmek için erkeklerden izin almaları, siyasi anlamda oylarını özgürce kullanabilmelerinin eşleri tarafından kısıtlanması gibi durumlar yaşanırken kadınların özgür bir birey olarak kamuda çalışma hayatına atılması ve belirli bir istihdamın oluşturulması uzun bir zaman almıştır.

Eskiden sorun, kadınların hak sahibi olamamasıydı. Artık kadınlara yasalarla bazı hakların verilmesi üzerine sorun, günümüzde kadınların elde ettikleri haklardan ne ölçüde yararlanabildiklerine kaymıştır. Böylece kanunla elde edilen hakları kullanabilen kadınlar özel ve kamu sektöründe çalışma hayatına atılabilmişlerdir. Özel sektör, kanunların kadınlar hakkındaki düzenlemelerine rağmen fırsatçı bir yaklaşımla ağır çalışma koşulları ve düşük ücret gibi cinsiyet eşitsizliğinin daha yoğun olması sebebiyle mağduriyetin arttığı bir alan olarak bilinmektedir. Kamu sektörü ise sağlamış olduğu devlet güvencesiyle toplum tarafından tercih edilen bir alandır. Türk toplum yapısından da gelen garantici yaklaşım insanların kamu sektörüne yönelmesine neden olmaktadır.

Kadınların kamuda görev alabilmeleri, kamu sektörünün özellik ve şartlarının bilinip bu şartların sağlanmasıyla mümkün olabilmektedir. Bu bakımdan kamu sektörünün özelliklerine göre de şekillenen kadınların kamuda istihdamı alt başlıklarda incelenecektir.

2.3.1. Kamu Sektörünün Özellikleri

Kamu sektörünün devlet güvencesine dayalı olması ve Türk toplumunda garantici devlet anlayışının hakim olması sebebiyle özele göre çalışma talebinin daha yoğun olduğu bir alandır. Çünkü Türk toplumu için devlet, baba gibi koruyucu, kollayıcı, ihtiyaçları karşılayan; anne gibi güvenilir, sığınılacak bir liman olarak görülmektedir. Özellikle eskilerden gelen devlete bakış açısı toplumda sahiplik, benimseme duygusu ile “devlet baba” ve “devlet ana” kavramlarıyla gösterilmektedir. Bu sebeple Devlet güvencesindeki kamu sektörü de çalışma koşulları, ücret ve çalışma saatlerinden dolayı rağbet edilen bir alandır.

Türkiye son otuz yılda toplumsal olarak etkilendiği olaylar sonucunda; refah devlet politikasından, neo-liberal iktisat politikasına geçerek toplumsal değişim ve dönüşüm sürecine girmiştir. Küreselleşmeyle hızlanan bu değişim teknolojinin de gelişmesiyle birlikte iletişim (bilgi) çağına doğru bir ilerleme sağlamıştır. Özellikle 2000’li yıllarla hızlanan Dünya’da yaşanan değişim süreci içerisinde Türkiye’de; sosyal, siyasal ve toplumsal yeniliklere giderek bu dönüşüme ayak uydurmaya çalışmıştır. Doğal olarak bu süreç Türk Kamu sisteminde de değişmelere yol açmıştır. Günümüzde kamuda memur olabilmenin şartı iki aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşama Kamu Personeli Seçme Sınavına (KPSS) girip baraj puanı geçtikten sonra adaylar ikinci aşama olan mülakata çağrılırlar. Bu aşamada puanlar en yüksekten başlayarak sıralanır ve yeterli puanı alabilen adaylar arasından yüksek alanlar ikinci aşama olan mülakatları geçmeleri gerekmektedir. Eskiye göre zorlaştırılan bu şartları sağlayabilen adaylar kamuda çalışmaya başlamaktadır.

Kadınlar için adresi belli, sosyal güvence sağlayan, ailevi yükümlülükler açısından gerektiğinde görece hoşgörü ve desteği bulabildiği kamu sektörü en temel istihdam alanı olarak görülmektedir (Durgun-Şahin, 2002: 56). Devlet güvencesindeki kamu sektörü avantajlarıyla toplum için cazip görülse de pek çok dezavantajı da bünyesinde barındırmaktadır. Öncelikle avantajlarına bakıldığı zaman; kamu sektörü geleceği garanti altına alınması açısından daha güvenilir bir sektördür. Devlet kapısı olarak bilinen kamu, işten atılma ihtimalinin düşük olduğu, sigorta ve sağlık güvencesi sağlanan, hafta sonu tatillerinin, belirli yıllık izinlerinin olduğu çalışma koşulları belirli olan bir alandır. Ayrıca genellikle 8.00-17.00 arası çalışma saatlerine sahip düzenli olarak maaşın alındığı, maaşın kadro ve dereceye göre değiştiği ancak genellikle alınan tutarın bilindiği bir alandır. Çünkü ücretler, kamu personeli için bütçe yasası ve hükümetler tarafından tek taraflı olarak belirlenmektedir (Koray, 2008: 431). Dezavantajları ise; kamuda, özel sektörde olduğu gibi maaş performansına göre belirlenmemektedir. Çok çalışan ve az çalışan hatta hiç çalışmayan arasındaki ayrım ücrete yansıtılmamaktadır. Ücret açısından eşit ama çokta adil olunmadığı görülmektedir. Bu da çok çalışanların ağır iş yükü altında kalıp karşılığını alamaması üzerine belirli bir zamandan sonra performans düşüklüğü göstermesine neden olmaktadır. Kamu da yükselme şansında oldukça düşüktür. Günümüzde görevde yükselmeyle ilgili hazırlanan taslakta belirtilen şartlara göre; merkezi sınav ve sözlü mülakatların getirilmesi, görevde yükselmeyle ilgili sadece belirli alt görevlerde bulunabilmeleri şartı kaldırılması bütün personelin eşit şartlarda yarışabilmesine

olanak tanımaktadır (www.memurlar.net/). Ancak; yükselebilenin daha da zorlaştığı söylenebilir.

Toplumda kamu sektörü, avantaj ve dezavantajlarına rağmen çokça tercih edilen bir alandır. Özellikle kamuda avantaj olarak belirtmiş olduğumuz durumlar kadınlar açısından, özel sektöre göre ayrımcılığı daha aza indirgemesi ve güven sağlaması sebebiyle geçmişten günümüze artan çalışma oranlarına sahip olmuştur. 1938-1990 yılları arasında kadın memur sayısı yaklaşık 26,5 kat artış sağlarken, aynı dönemlerde erkek sayısı 6,3 kat artış sağlayabilmiştir (Durgun-Şahin, 2002: 57). Fakat kadınların kamuya katılımı belirli çalışma alanları üzerinden, belirli statülerde devam etmiştir. Bu yüzden diğer kısımda kadınların kamuya katılımları geçmişten günümüze incelenerek; kadın istihdamının hangi alan ve statülerde olduğu üzerine değinilmeye çalışılacaktır.

2.3.2. Kamuya Kadının Katılımı

Kadının durum ve statüsü ile ilgili tartışmaların başladığı bir dönem olarak Tanzimat oldukça önemlidir. Demokratikleşmenin ilk resmi adımı olarak bilinen Tanzimat'ta, azınlık haklarıyla ilgili bir takım düzenlemeler yapılmıştır. Tanzimat Fermanı kadınların eğitim haklarına kavuşması bakımından Türk tarihinde önemli bir dönüm noktasıdır (Arıkoğlu Ündücü & Türk, 2012: 33). 1842 yılında başlayan mesleki eğitim çabaları ve 1858'de ilk kız rüştiyelerin, 1870'de Darülmuallimat yani kız öğretmen okullarının açılması kadınlar için çalışma hayatının kapılarının da açılması anlamına gelmektedir. Tanzimat'tan 2.meşrutiyete kadar kadınlarla ilgili bazı hakların tanınmaya başlanması, kadın statüsünün tartışılma konusu edinilmesi, önceki dönemlere oranla ilerleme olduğunun göstergesidir (Tekeli, 1982: 195–196).

Tanzimat'ta, Kadınlar için eğitim öğretim alanında tanınan bir takım haklardan sonra kadınların artık kendi hak mücadelelerini yaptıkları, birey olarak ön plana çıktıkları dönem 2. Meşrutiyet olmuştur. Kadının statüsünde değişime gidildiği, siyasal ve sosyal katılımın arttığı Meşrutiyet döneminin bu açıdan önemli farkları bulunmaktadır. Meşrutiyet dönemiyle birlikte kadınların çıkardıkları gazete ve dergiler çoğalmış, kadınlar derneklerde faaliyet göstermeye ve eğitim olanaklarından daha fazla yararlanmaya başlamışlar hatta siyasal partilerde faal olmuşlardır (Tekeli, 1982: 198). Kadınların özgürleşmelerinin ikinci meşrutiyetle başlayıp yaşadıkları toplumsal, siyasal ve sosyal hayatlarında bu dönemde değişikliğe gittikleri söylenebilir. 1914'te Birinci Dünya Savaşının başlamasıyla birlikte erkeklerin savaşa

gitmesi sebebiyle devlet daireleri boşalmaya başlamıştır. Kadınlar hem boşalan yerleri doldurmaya çalışmışlar hem de orduya katılmışlardır. Bu dönemde (1913-1914) ilk kadın görevli Telefon Şirketlerine giren Müdafaa-i Hukuk-u Nisvan Cemiyeti üyelerinden Bedra Osman Hanım olmuştur (Acuner & Sallan, 1993: 81). Kadınların savaş zamanı boşalan kadrolarda çalışmalarını yedek işgücü olarak değerlendirenler olmuştur. Fakat ekonomik, sosyal, siyasal, hukuksal, eğitim vb. yönünden değişmelerin yaşandığı dönem olarak ikinci meşruiyet, kadın hareketlerinin ortaya çıktığı yıllar olduğu söylenebilir.

Osmanlı'da eğitim alanında verilen önemin artması ve cinsiyet ayrımcılığını azaltacak bir takım gelişmeler kız çocuklarının okullaşma oranını arttırmıştır. Tahsillerinin artmasıyla birlikte meslek olarak öğretmenlik Türk kadını için ilk resmi çalışma safhası olmuştur (Özçimen, 2008: 10). Kadına verilen önemin artması o dönem için Osmanlı'da modernleşme zihniyetinin oluşmasıyla da ilgili bir durumdur. Modernleşmiş Batı seviyesindeki toplumlara ayak uydurabilmek ve gelişmişlik düzeyine ulaşabilmek için kadının konumunun tartışılmaya başlanması kadınların ev hayatından çıkarak kamu hayatına girmesi önemli bir etkidir. Sivil toplum argümanları açısından da o dönem kadının kamusal alana çıkmasıyla geleneksel aile modelindeki mahrem unsur sırt olmaktan çıkacak böylece Osmanlı toplumundaki kutsal aile yıkılmış olacaktır (Çaha, 1996: 105). Yani, kadın konusu o dönemde sivil toplum benzeri bir hareketlilik yaratmıştır. Kadın hareketlerinin ve feminizm söylemlerinin de gelişmesiyle Türk kadını, özerk kimliğine kavuşmaya çalışmıştır.

Türkler yakın tarihte en büyük toplumsal değişimini Cumhuriyet döneminde; kadın konumunda, statüsünde bizzat kendisinde geçmiş dönemle kıyaslanamayacak farklılıklarla yaşamıştır (Berktay Hacimirzaoğlu, 1998: 15). Bu dönemde elde edilen bazı haklar Kadınların dış görünüşlerinde, kendilerini tanımlamalarında ve toplumsal statüsünde değişmelere neden olmuştur. Türkiye'de kadınlar resmi olarak 3 Mart 1924 tarihinde Tevhidi Tedrisat Kanunu'nun kabul edilmesiyle birlikte düzenlenen yasalarla, kamu yönetiminde görev alma hakkını elde etmiştir (Acuner & Sallan, 1993: 81). Böylece kadınlar Cumhuriyetin ilanından sonra Tevhid-i Tedrisat Kanunuyla eşit öğrenim hakkını da elde etmiş oldular. Ayrıca çalışma alanında toplumsal cinsiyet eşitliğinin somut adımı da atılmış oldu. Bu durumu siyasal hayatta eşit yurttaşlık hakkı sağlayacak 1930'da belediye seçme ve seçilme hakkının ve 1934'te milletvekili seçilme haklarının tanınmasıyla birlikte batıdaki birçok ülkeden de ayrıcalıklı bir konuma sahip olunmuştur.

Kadınlar bu düzenlemelerle birlikte kamusal sektör ağırlıklı olmak üzere çalışma hayatına katılmış oldular. Ancak kanunlardaki düzenlemelerle tanınmış pek çok hakka rağmen kamusal ve siyasal alanda kadınların sayısında artış olsa da özellikle yöneticilik gibi üst düzey pozisyonlarda istenilen rakamlara ulaşamamış olduğu görülmektedir. Diğer kısımda ele aldığımız kamuda istihdam oranları bu durumu açıkça ortaya koymaktadır.

2.3.3. Kamuda Kadın İstihdamı

Türkiye’de kamuda kadın görevli sayısı hızlı bürokratikleşmeyle birlikte günümüze kadar artış sağlamıştır. Ancak görev alanlarını genellikle kadın rollerinin uzantısı olan işler oluşturmaktadır. Kadınların en çok rağbet ettikleri kamu hizmetleri; eğitim, turizm, sağlık, sosyal güvenlik olduğu görülmektedir. Eğitim alanında kadınlar daha çok öğretmenliği tercih etmekte veya yönlendirilmektedir. Turizm yine kadını özelliklere uygun bulunarak tercih edilen bir alan olurken sağlıkta geçmişte ebelik, hemşirelik günümüzde ise doktor, eczacı gibi meslek gruplarında kadın istihdam oranı artmaktadır.

Geçmişte kamu örgütlerinde kadınlar, daha çok idari ve yardımcı görevlerde çalışmaktaydılar (Acuner & Sallan, 1993: 84). Günümüzde bu durum devam etse de oranlara bakıldığında iyileşmeler gözlenmektedir. Kamudaki kadın görevliler artık dar bir alana sıkıştırılmamaktadır. Kadınların kamudaki sayıları çeşitli bakanlıklarda yoğunlaşmaktadır. Tablo-2’de kamu örgütlerindeki kadın- erkek çalışma oranlarına bakıldığında erkekler %63,49 kadınlar %36,51 olarak istihdamda artış göstermiş olsa da hala pek çok gelişmiş ülkenin gerisinde bir orana sahip bulunmaktayız.

Tablo-2: Kamu Personelinin Cinsiyet Dağılımları

Başbakanlık, Bakanlıklar, Üniversiteler, Kuvvet Komutanlıkları, Müsteşarlıklar, Başkanlıklar, Genel Müdürlükler, Üst Kurullar ve Diğer Statülü Kurumlar, Kit'ler	Toplam Çalışan	Çalışan Oranı (%)
Kadın	993.973	36,51
Erkek	1.728.679	63,49
TOPLAM	2.722.652	100

Kaynak: DPB(2015) <http://www.dpb.gov.tr/tr-tr/istatistikler/kamu-personeli-istatistikleri>

Bunlara karşın kariyer alanında seçkin meslek gruplarında kadın sayısı günümüzde artış göstermektedir. Eskiden okuyan kadınlar eğitim, sağlık gibi dar bir alanda istihdam edilirken; günümüzde uzmanlık isteyen hukuk, tıp, mühendislik, öğretim üyesi gibi alanlarda da çalışma oranları yükselmiştir. Devlet Personel Başkanlığının 2016 yılı istihdam türüne göre kamu personelinin cinsiyet dağılımları tablosunda kadınlar en yüksek istihdamı %41,89 öğretim elemanı ile sağlarken bunu %40,35’le memurluk, %25,23’le hakim ve savcılık takip etmektedir. Sayısal verilere bakıldığında öğretim elemanı kadın oranının yüksek olması gelişmiş ülkelere göre kadınların eğitim alanında kariyer açısından iyi noktalara gelebildiğini göstermektedir.

Tablo-3: İstihdam Türüne Göre Kamu Personelinin Cinsiyet Dağılımları

İstihdam Şekli	Kadın Sayısı	Kadın%	Erkek	Erkek%	Toplam
Memurlar	1.015.880	40,35	1.501.663	59,65	2.517.513
Hakim ve Savcılık	4.011	25,23	11.888	74,77	15.899
Öğretim Elemanları	54.185	41,89	75.174	58,11	129.359
Sözleşmeli Personel	34.408	28,87	84.791	71,13	119.199
Geçici Personel	3.762	16,72	18.734	83,28	22.496
Sürekli İşçi	19.093	7,57	233.043	92,43	252.136
Sürekli İşçi Kapsam Dışı	839	23,22	2.775	76,78	3.614
Geçici İşçi	3.046	11,68	23.030	88,32	26.076

Kaynak: DPB(2016) <http://www.dpb.gov.tr/tr-tr/istatistikler/kamu-personeli-istatistikleri>

Sayısal verilerde Türk kamu görevlilerinin en çok memurluk alanında istihdam edildiği görülmektedir. Kadın görevliler genel oran içerisinde %37,01 orana sahip olmasına karşın bu oran içerisinde genelde alt ve orta düzey görevde yer almaktadırlar. Kurumlar incelendiğinde üst kademelere çıkıldıkça kadın sayısı düşmektedir.

Hakim ve Savcılık, avukatlık gibi seçkin meslek gruplarında da geçmişe göre kadın oranlarında ciddi artışlar görülmektedir. Türkiye’de bu meslek gruplarının yanı sıra mimar, mühendis, dişçi, akademisyen, tıp gibi alanlarda da kadın sayısı fazladır. Ancak kariyer açısından seçkin meslek grupları veya çeşitli kamu kurumlarında, yönetim görevlerine bakıldığında kadınların aleyhine rakamlara ulaşılmaktadır. Kadınların daha önce belirtmiş olduğumuz gibi üst kademelere çıkıldıkça adı yok denecek kadar az bir sayıya düşmektedir. Bu açıdan diğer bölümde kadın üst düzey yönetici oranlarına bakmadan önce lider ve yönetici özelliklerinin neler olduğuna ve cinsiyete göre liderlik ve yöneticilik konularını incelemeye çalışacağız.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE’DE TOPLUMSAL CİNSİYETE GÖRE YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK

3.1 Yöneticilik ve Liderlik

Yöneticilik ve liderlik kavramları genellikle birbirine karıştırılan, benzer kullanımlara sahip olmalarına rağmen esasen farklı anlamlar içeren iki kavramdır. Tez çalışmamızın ana odak noktası olan “kamuda üst düzey kadın yöneticiler” başlığından yola çıkarak yönetim kavramına ve sıkça karıştırılan liderlik kavramlarına değinmek, kavram sorunsalının anlaşılması açısından önemlidir. Ayrıca Türkiye’de kamuda görev yapan kadın yöneticilerin oranlarının düşük olmasının nedenlerinden biri olarak yönetim kadrolarının kadınlardan ne tür özellikler bekledikleri de bu noktada önemli görülmektedir.

3.1.1 Yönetici

Yönetim; iki ya da daha fazla kişinin bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelerek, belirledikleri amaca yönelik yaptıkları eylemlerin tümüdür (Öztekin, 2002: 15). Yönetim görevini yerine getiren yönetici ise; fiilen bir işi yöneten, eli işin üzerinde olup, işi yapanları direkt kontrol edebilen kişiler için kullanılan bir kavramdır (Durgun Şahin, 2002: 12). Yönetici denilince; başında bulunulan kurum veya işletmenin idare ve sevkinden sorumlu kişi anlaşılmaktadır. Bu yüzden yöneticilik insan kaynaklarının, zamanın, mekânın ve maddi kaynakların etkin kullanımını gerektirmektedir.

Örgütlerde, üst, orta ve alt kademelerde yöneticiler bulunmaktadır (Dicle, 1982: 84). Alt kademe yönetici, yönetim görevleri belirlenmiş olan politika ve emirlerin uygulayıcısı aynı zamanda astlarıyla birebir muhattap olan ve dolayısıyla yönetmiş olduğu grubun işe katkısını sağlayan, onlarla sürekli iletişim halinde kalan kişidir. Orta kademe yönetici alt kademedeki yöneticilerin raporlarıyla ilgilenen ve bunu üste sunmakla mükellef kimsedir. Yani astlık-üstlük hiyerarşisinde köprü kuran gruptur. Üst kademe yöneticiler, örgütün en başında yer alan ve ana kararları vererek örgüt bütünlüğünü ayakta tutan kişilerdir. Bu kişilerin daha çok yaratıcı, esnek ve yenilikçi olmaları beklenmektedir.

Günümüzde yöneticileri özel-kamu ayrımı yapmadan önce örgütler için geliştirmiş oldukları iki yönetici tipi ayrımı vardır: otoriter ve demokratik yönetici (Öztekin, 2002: 128). Otoriter yönetici tipi daha çok geleneksel yaklaşımın izlerini

taşımaktadır. Katı, tek başına karar veren, ast-üst ilişkisini gözeten, değişim ve yeniliklere kapalı, baskıcı bir anlayışa sahiptir. Demokratik yönetici ise daha iyimser, hoşgörülü, paylaşımcı, çalışanlarının fikrine önem veren, sorunlarıyla ilgilenen, yenilik ve değişimlere açık olan kişidir. Bu iki tip yönetici modelinden ideal olanı demokratik yönetici modelidir.

Yöneticilikteki bir diğer ayrım da; özel ve kamuda yöneticilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Özel ve kamuda yöneticiliğin farkı ise; yöneticinin belirlenmesi aşamasında ve amaca bağlı olarak görevdeki, örgüt çalışanlarındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Yönetici özelde alanında ihtisaslaşmış, uzmanlaşmış kişiler arasından seçilme usulüyle, kamuda atanma usulüyle belirlenmektedir. Özelde yönetici, kar maksimizasyonu ile pay sahiplerinin varlıklarını artırma ve onların isteklerini yerine getirme görevini üstlenmektedir. Yani özelde bireysel çıkar ön planda tutularak, faaliyetlerde kar ve kazanç amacı güdülmektedir. Kamuda ise görevi, siyasi erkin politikalarını uygulamak, kamu bütçesini kullanmak, kamu çalışanlarını atama ve yer değiştirme, takdir yetkisine sahiptir. Kamuda yönetici kamu hizmet ve yararını gözetmek durumundadır.

Kamu- özel her iki sektörde yöneticiler bu farklılıkların yanında pek çok ortak özelliğe de sahiptir. Kamuda da, özelde de yöneticinin en temel işlevini 'karar alma' oluşturmaktadır. Her örgütün bir amacı vardır ve yönetici bu amaca ulaşmak için çaba harcamak, gerekli kararları doğru zamanda vermek durumundadır. Her iki örgütte de yönetici, yönetim fonksiyonlarını (planlama, örgütleme, motivasyon, eş güdüm ve denetim) yerine getirmektedir. Ayrıca kamu özel ayrımı olmaksızın yöneticilerin belirli bir amaca ulaşmak için çalışanlarını güdüleyebilmesi ve motive etmesi, işin sağlıklı ve hızlı ilerleyebilmesi açısından da oldukça önemlidir. Bu nokta da yöneticinin insan ilişkilerinin kuvvetli olması gerekir. Çalışanlarıyla sağlıklı bir iletişime sahip yönetici, elindeki özendirici ve caydırıcı kuvvetleri kullanarak iş verimini sağlayabilir. Birden fazla alternatifin bulunduğu durumlarda seçim yapmak görevi yine yöneticilere düşmektedir. Bunun dışında güçlü bilgi ve analiz gerektiren işlerden de yönetici sorumlu olmaktadır.

Yöneticilerin sahip olması gereken bir takım özellikler vardır. Üç özellik yaklaşımına göre yöneticilerin; çeşitli entelektüel, karakter ve sosyal özelliklere sahip olmaları beklenmektedir (Durgun-Şahin, 2002: 14). Dışa dönük, faal, etkin ve güçlü iletişime sahip, çalışkan, sabırlı, düzenli, dinamik insanlar yöneticilik pozisyonları için daha uygun görülmektedir. Bu gibi özellikler onları diğer insanlardan ayırarak ön

plana çıkartmaktadır. Ayrıca yönetici; eleştiri ve muhakeme özelliklerine sahip, çalışanlarını dinleyen, onların fikirlerine önem veren, geri bildirim yapan, yeniliklere açık bireyler olmalıdır.

Önceleri yönetim bilim değil sanattı, yönetim veya idareciliğin bir okulu yoktu bu yüzden 'yönetici olunmaz doğulur' yaklaşımı hâkimdi. Yani yöneticilik yetenek işi olarak görülmekte, eğitimi ise usta-çırak ilişkisi şeklinde devam etmekteydi (Öztekin, 2002: 133). Günümüzde ise sanatsal yönü bulursa da bilgi birikim yönü ağır basmaktadır. Özellikle kamu sektöründe yöneticinin empati kurabilme, iyi iletişime sahip olmak gibi bir takım özellikleri bulunmasa da bunun okulunu okumuş veya bu alanda eğitim alabilmiş kişiler atanma usulüyle yöneticilik görevine gelebilmektedir. Bu yüzden yöneticilerin sahip olması gereken özellikler, aslında iyi bir yönetici de bulunması gereken özelliklerdir.

3.1.2 Liderlik

İnsan sosyal bir varlık olarak örgütteki en önemli ögedir. Kamu veya işletmelerin başarısının yönetici olarak insana bağlı olması, lider kavramının da önemini ortaya çıkarmaktadır. Lider kavramı pek çok alanda çeşitli tanımlamalara sahiptir. Liderlik; güç ve yetki, yönlendiren kişi, kitleleri etkileyen vb. kavramları çağrıştırmaktadır. Liderlik en genel tanımlarından biriyle; başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk edebilen ya da etrafındakileri kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere etkileyen, emir ve talimatları yerine getirilen kişidir (Akçakaya, 2010: 12). Yani; lider etkileme gücü sayesinde kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere başkalarını ikna etme kabiliyetinin de yüksek olduğu bir kişidir.

Lider kavramının etki, güç ve otorite gibi kavramlarla ilişkili anlama sahip olması nedeniyle sosyolojide Weber'in otorite tiplerinde, karizmatik lider olarak bu kavramı görmekteyiz. Burada da liderin kitleleri etkileme, peşinden sürüklenme gücüne sahip olmasından bahsedilmektedir. Örneğin; Atatürk, kahramanlık ve başarılarıyla Türk Tarihindeki en önemli karizmatik liderlerden birisidir. Toplumsal değişimin, buhranın yaşandığı kargaşa dönemlerinde ortaya çıkan karizmatik liderler kurtarıcılık rolü üstlenirler. Ben dili yerine biz dilinin hakim olduğu bu kişiler yüksek hitabet gücüyle toplumda coşku yaratabilmektedirler.

Günümüzde ise liderler geçmişteki gibi örnek model, karizma, cesur, etkileyicilik gibi özelliklerinin yanında; özellikle ileri görüşlü olması beklenir. Ön

görüleri iyi olan lider gelecek için ne tür bir yol izlemesi gerektiğini bilir. Böylece işletme veya kamuda gelecek hakkında doğru kararlar verebilme şansı daha yüksek olur. Bunun dışında çabuk kavrayabilen, zeki ve değişimci insanlar olması beklenir. Çünkü önüne çıkan ani olay ve durumlarda nasıl davranması gerektiği bilir ve ona göre adım atar. Lider insan optimist ve fırsatçıdır. Önüne çıkan her türlü engeli basamak olarak görür ve bu yolda her türlü seçeneği fırsata dönüştürmeye çalışır. Bennis ise geleceğin liderinde bulunması gereken 8 özelliği şu şekilde belirtmiştir (İmrek, 2004: 5-12):

- Güçlü vizyon sahibi,
- İş dünyasını iyi tanıyan,
- Motivasyon yeteneği iyi,
- Yaratıcı ve disiplinli,
- Başarı için gerekli deneyime sahip,
- Doğru ekip oluşturabilen,
- Hızlı karar alan,
- Karakterli yönetici.

Sözü edilen bu özellikler kurum veya işletmeyi geleceğe taşıyan lider kimselerde aranan genel özelliklerdendir. Üst düzey yöneticiler içinde aranan bu benzer özellikler yönetici-lider kavramlarının aynı anlamda algılanmasına neden olmaktadır. Oysa ki yönetici insan kaynaklarını yöneten, yönlendiren işletme veya kurumun başındaki kişidir. Lider ise çalışanların benimsediği, izlediği ve etkilendiği kişidir. Warren Bennis yönetici ve lider arasındaki farkı şu şekilde açıklamaktadır; lider doğru kararlar alan, yönetici ise düzenli olarak doğru kararlar veren kişidir. Birincisi daima geleceği, hedefleri ve stratejiyi düşünür. Diğeri ise sistemin kontrollü bir şekilde yürütülmesi ile ilgilenir. Yönetici kontrollü bir yönetim ortaya koyar. Lider yenilikçi bir yönetimden yanadır (İmrek, 2004: 4). Bennis'in de belirtmiş olduğu gibi yönetici sistem odaklı çalışan ve var olan düzenin işleyişini sürdüren kişidir. Lider ise insan odaklı, yenilikçi ve risk almayı seven kişidir.

Birbirine sıkça karıştırılan yönetici ve lider kavramları arasındaki farkı çeşitli kişilik özellikleriyle, amaca ve çalışmaya ilişkin tutumla, diğer insanlarla olan ilişkilere karşı olan tutumlardaki farklılıklarla açıklamak mümkündür. Ancak her iki kavramında sahip oldukları farklılık ve ortak özelliklerine bakıldığında; sonuçta

başarılı insan prototipi oluşturdukları ve aynı kulvarda yer aldıkları söylenebilir. Her kurum veya işletmenin bu tür yönetici ve liderlere ihtiyaçları vardır.

3.1.3 Cinsiyete Göre Liderlik ve Yöneticilik

Lider ve yöneticilik yapmış olduğumuz tanımlardan da anlaşıldığı gibi eş anlamlı kavramlar değildir. Güç kavramıyla ilişkili olan bu kavramlar toplumda erkek işi olarak görülmektedir. Genellikle erkek cinsiyle özdeşleştirilen liderlik ve yöneticilik hakkındaki bu düşüncenin temelinde geleneksel rol ve davranışlar yatmaktadır. Kadınların hassas, duygusal, narin ve koruyucu özellikte olmaları onların çalışma hayatında yönetim ve liderlik gibi üst düzey görevler yerine ikinci planda kalan yardımcı işlerde çalışmalarına neden olmaktadır.

Bu konuda ABD’de dokuz sigorta şirketi üzerinde yapılan ilk araştırmada çalışanlardan genel olarak erkek, kadın ve başarılı yöneticileri özelliklerinin betimlenmesi istendiğinde; erkeklerin başarılı yöneticileri erkeksi özelliklerle ifade ettikleri gözlenmiştir (Korkmaz Moraloğlu, 2010: 32). Kadınlar ise başarılı yönetici konusunda erkekler kadar net bir görüş ifade etmemişlerdir. Liderlik ve yöneticilik için kadınlar yapıları gereği daha az çatışmacı, rekabetçi ve risk alabilecek özelliklere sahip görülmesi sebebiyle, erkeksi bir iş olarak algılanmaktadır. Bu sebeple kadınlar yönetici ve lider olabilmek için erkeksi davranmak zorunda kalmaktadırlar. Hatta ceket-pantolon gibi kıyafetlerle erkeksi bir görünüm kazanarak bu alanda varlığını göstermeye çalışmaktadır. Oysa ki kadınların kendine has duygusal olma özelliklerini duygusal zekaya çevirerek iş hayatında bunu kullanabilmeleri kadın lider ve yönetici sayısını arttıracaktır.

Toplumsal cinsiyet araştırmalarında da görüldüğü üzere özellikle 50 yaş ve üzerindeki kadınlar, toplumdaki bazı klişelerden kaçmak için görünmez olmayı tercih etmektedirler. Bunun için vücut hatlarını gizleyen kıyafetler tercih ederler ve kaba bir dille erkeklerle konuşmaya çalışırlar (Elhüseyni, 2002: 184). Bu durum belirli yaş üzerinde potansiyel lider olabilme özelliği taşıyan kadınların lider olarak görülme şanslarını azaltmaktadır.

Bakıldığında liderlikteki; Empatik düşünebilme, şefkatli ve adil, yaratıcılık, yüksek sezgi ve öngörüye sahip olma gibi feminen özelliklerde kadınların bu alanda başarılı olabildiklerini göstermektedir. Kurum veya işletmelerin geleceği için oldukça önemli olan sezgi ve öngörü, kadınlarda daha kuvvetli hissedilmesi sebebiyle başarılı sonuçlar yaratmaktadır. Tarihte bu konuda başarılı pek çok kadın lider bulunmaktadır.

Örneğin Dünyadaki bazı kadın liderlere bakıldığında; Kraliçelerden Elizabeth, Isabella, Margaret gibi isimler, devlet başkanı ve başbakan olarak İngiltere’de Margaret Hilda Thatcher, Türkiye’de Tansu Çiller, Kadın Jeolog Julia Anna Gardner, Astro Fizikçi Cecilia Helena Payne Gaposchkin, Matematikçi Emmy Noether Astronot Mary Louise Cleave, Bonnie j. Dunbar gibi pek çok alanda başarılı kadın isimleri görülmektedir (İmrek, 2004: 424-425). Günümüzde de eğitilmiş kadın sayısı artmaya devam ettikçe başarılı kadın liderlerin sayısında artış olacaktır.

Yönetim alanında yapılan araştırmalar ise kadınların yönetsel alandaki başarılarını cinsiyet ayrımcılığının yanında, kendilerinden kaynaklı içsel nedenlerin de etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Toplumda fiziksel güçsüzlük ve zayıflık kadınlara atfedilen bir nitelik olmasından dolayı yöneticilik işi ağır, yani erkek doğasına uygun görülmektedir (Berktaş Hacimirzaoğlu, 1998: 277). Kadınların hem toplumsal hem de içsel olarak yetersiz olduklarına inandırılmaktadır. Bu yüzden ev içi sorumluluklarının yanında yönetici pozisyonunun getirdiği sorumluluklar, kadınlar için ağır gelerek özgüven eksikliğine neden olmaktadır. Cinsiyete göre kadın ve erkek yöneticilerin farklı etkinlik düzeyi gösterdiklerine yönelik olan yaklaşımda ise yönetimdeki hiyerarşi ilişkisini erkeklerin daha iyi sağladığı, kadınların duygularıyla hareket ettikleri üzerinde durulmaktadır.

Yönetim konusundaki toplumsal, sosyo-ekonomik, cinsiyetçi vb. bu tür yaklaşımlara rağmen günümüzde kadın yöneticilerin sayısı artış göstermektedir. Kamuya göre özel sektörde daha iyi olan kadın yönetici oranlarındaki artış, cinsiyet uçurumunu da ortadan kaldırmaya başlamıştır. Türkiye İşveren Sendikasının (TİSK) ‘‘İş Dünyasında Küresel Cinsiyet Eşitsizliği 2010’’ raporuna göre CEO Pozisyonundaki kadın oranları dünyada %5’in biraz altında iken, Türkiye’de aynı oran %12 civarındadır (<http://tisk.org.tr/tr/Tisk-Duyuru-Detay/564>). Bu durum kamuda üst düzey yönetimde Devlet Personel Başkanlığının (DPB) 2014 istatistiklerine göre; toplam 8.288 üst düzey memurun 663’ü kadın, 7.625’i erkektir (<http://www.dpb.gov.tr/tr-tr/istatistikler/kamu-personeli-istatistikleri>). Kamuda kadın yönetici sayısındaki düşüklük, cinsiyet uçurumunun oldukça fazla olduğunu göstermektedir.

Sonuçta toplumda yöneticilik ve liderlik görevlerinde kadınlar dezavantajlı gruptur. Bu alanda kadınların düşük orana sahip olmalarında pek çok etken rol oynasa da cinsiyet ayrımcılığına dayalı eşitsizlik söylemleri, yönetici ve liderlik mesleklerinin erkek işi olarak meşrulaştırılmasına sebep olmaktadır.

Lider ve yöneticilik gibi üst düzey görevlerdeki bu tür önyargılar yıkıldığı sürece günümüzdeki artan eğitim oranlarıyla, bazı teşvik edici yasal düzenlemelerle birlikte kadın sayılarında artış sağlanacaktır.

3.2 Toplumsal Cinsiyet

Cinsiyet, kişinin kadın veya erkek olarak ortaya çıkan biyolojik, fizyolojik ve genetik farklılıklarını ifade eden bir kavramdır. Cinsiyet kavramıyla karşıtlık oluşturacak şekilde tanımlanan toplumsal cinsiyet kavramı ise; toplumun bireye yüklediği sorumluluk, görevler ve beklentiler olarak açıklanmaktadır. Buna göre toplumsal cinsiyet, cinsel kimliklerin kuruluş ve aralarındaki ilişkinin toplumsal ve kültürel olduğuna işaret etmektedir (Özkazanç, 2011: 1).

1970'lerden itibaren biçimlenmeye başlayan toplumsal cinsiyet çalışmaları üç etkinin ürünü olarak ortaya çıkmıştır. Bunlar; Kadın hareketleri, feminizmin akademiye yönelik meydan okuyuşu ve cinsiyet eşitliğe yönelik standart ve mekanizmaların BM sistemi ve temel uluslararası finansörlerin çalışmaları sonucu küresel düzeyde kurumsallaşmış olmasıdır (Kandiyoti, 2011: 43). Toplumsal cinsiyet kavramının feminizm ile bağlantılı oluşu 'kadın'ı ön plana çıkartmasından dolayı tartışmalı bir kavramdır. Fakat toplumsal cinsiyet daha genel, bütüncül bir anlam taşıyarak hem kadın, hem erkek cinsiyetinin toplumda sosyal rollerinin inşası ve işleyişi üzerinde durmaktadır.

Kadın ve erkek denilince cinsel kimliğin ötesinde sosyokültürel süreçteki edindikleri roller toplumsal cinsiyet çalışmalarında önemlidir. Toplumda kadın denilince; anne, iyi bir eş; erkek denilince baba, evin reisi gibi roller aklımıza gelmektedir. Kadın hangi işte çalışırsa çalışsın ev içinden sorumlu, erkekse eve para getiren, ev dışındaki işlerden sorumlu görülmektedir. Bakıldığında daha anne karnındayken bile bu sürecin işlediği görülmektedir. Mesela doğumdan önce bebeğinin cinsiyetini öğrenen ebeveynin bebek alışverişini kızsız pembe, erkekse mavi ağırlıklı yapması, çocukların oyuncaklarının kızsız bebek, makyaj malzemeleri ve ev içi malzemelerden oluşan setler (ütü, çatal bıçak, çamaşır gibi) tercih etmeleri, erkekse silah, araba gibi oyuncaklar almaları daha küçüklükten itibaren bazı rollerin bizlere bu seçimlerle hissedilmeye ve benimsetilmeye başlandığının göstergesidir. Alışverişlerde yapılan bu tercihler kız çocuğuna ileride evde bu tür işlerden sorumlu iyi bir anne, iyi bir eş; erkeğe para kazanmak, ailenin reisi olmak gibi mesajlar vermektedir. Okul çağına gelmiş çocukların ailelerinin daha ilkokuldan itibaren kızsız öğretmen, doktor;

erkek ise asker, polis, savcı, avukat gibi meslekleri aşılama çalışmaları da yine geleneksel toplumsal cinsiyetin getirmiş olduğu rollerden ötürüdür. İşte bütün bunlar sosyo-kültürel süreçte kazanılan, toplumun farkında olarak veya olmayarak insanlara bebeklikten itibaren yüklemiş oldukları rol ve görevlerdir.

Toplumsal cinsiyet teriminin kapsamı yalnızca insanların bireysel kimliği ve kişiliği değil, sembolik düzeyde kadınlığın ve erkekliğin kültürel ideallerini, yapısal düzeyde ise kurum ve örgütlerdeki cinsel iş bölümünü ele alacak kadar genişlemiştir (Korkmaz Moralıoğlu, 2010: 34). Toplumsal cinsiyet rolleriyle kadınlar özel alan içinde, erkekler kamusal alana ait olarak tanımlanmaya başlamıştır. Bu durum çalışma hayatında cinsiyet eşitsizliğine neden olmuştur. “Kadının yeri evidir” gibi geleneksel tutum ve davranışların devam etmesi kadın işgücü ve istihdamını engellemiştir.

3.3 Yönetim ve Kadın

Yönetim, iki veya daha çok insanı ortak amaçlar için örgütleyerek, güçlerini toplum yarar ve çıkarı adına kullanabilmektedir. Öztekin’in tanımına göre yönetim; (2002: 15) insanları etkileme, onları toplumun ortak çıkar ve yararları doğrultusunda yönlendirme bilim ve sanatıdır.

Yönetim görevini yerine getiren kişi olarak yönetici genelde erkeklerden oluşmaktadır. Ancak günümüzde kadınlarda yönetim görevlerinde erkeklerin yanında yer almak istemektedirler. Bugün özellikle gelişmiş ülkelerde her alanda yönetici kadınlar kendilerini göstermektedir. Ancak Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerdeki yönetici kadın oranları, istenilen düzeye gelinemediğinin açık göstergesidir. Kadınlar çalışma hayatında daha çok orta ve alt kademelerde yer almaktadırlar. Üst kademe çalışabilen az sayıda başarılı kadınsa, hayatında verdiği bazı taviz ve seçimlerle istenilen noktaya gelebilmektedirler.

Devlet Personel Başkanlığının (2015) cinsiyet ayrımlı üst düzey memur sayısına bakıldığında; 2008 yılından günümüze kadın oranları artmış olsa da, cinsiyet arasındaki uçurumun yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo-4: Cinsiyet Ayrımlı Üst Düzey Memur Sayısı

Yıl	Toplam	Kadın	Kadın %	Erkek	Erkek %
2008	6.922	507	7,32	6.409	92,59
2009	7.010	546	7,79	6.448	91,98
2010	6.738	519	7,70	6.219	92,30
2011	6.404	485	7,57	5.919	92,43
2012	7.640	603	7,89	7.037	92,11
2013	8.136	636	7,82	7.500	92,18
2014	8.288	663	8,00	7.625	92,00

Kaynak: DPB (2015) <http://www.dpb.gov.tr/>

Özel sektörde yönetimde kadın oranlarını kamuya göre daha yüksektir. Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonunun (TİSK) 2009 Eylül ayında yaptıkları kadın yöneticiler anketine göre büyük sanayi firmalarında yöneticilerin %22'sinin kadın olduğu belirlenmiştir. (<http://tisk.org.tr/tr/Tisk-Duyuru-Detay/606>) 2009 yılında kamuda yönetici kadın oranı %9'lardayken özeldeki %22'lik oran, üst düzey yönetici istatistiklerindeki kadın oranlarının, özelde daha iyi durumda olduğunu göstermektedir. Uluslararası çalışma örgütü ILO 2014 küresel cinsiyet uçurum raporunda kadın yönetici sıralamasında dünyada Norveç'ten sonra ikinci sırada yer almamız yine özel sektörde Dünya ülkeleri içindeki durumumuzun kötü olmadığına işaret etmektedir.

Avrupa'da tartışılan üst yönetimde kadın konusunun ülkemizde de tartışılmaya başlanması ile yaşanan mevcut gelişmeler üst yönetimde kadın sayısını artırmaktadır. Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından belirlenen 2012 yılında resmi gazetede yayımlanan Kurumsal Yönetim İlkelerinin belirlenmesine ve uygulanmasına ilişkin tebliğde yapılan değişiklik; yönetim kurulunda en az bir kadın üye bulundurma ilkesi getirilmiştir (Toksoy, Redman, 2012). Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Genel Müdürlüğüne yine bu konuda çalışma hayatında toplumsal cinsiyet eşitliğini geliştirmeye yönelik yapılan projelerin artması kadınların yönetimdeki sayılarının artışında etkili olmaktadır.

Dünya ülkelerine bakıldığında, kadın yöneticiye olan bakış açısındaki olumlu gelişmelerin yönetici kadınların sayısında artışa neden olmaktadır. İngiltere'de Times'da yayımlanan 3500 kadın ve erkek çalışan üzerinde yapılan araştırmada, çalışanların patronlarını tanımlamaları ve nasıl bir patron istediklerini tarif etmeleri

istenmiştir. Yapılan araştırma sonucunda ise çalışanların, kadın patronla çalışmak istedikleri ortaya çıkmıştır. Kadınları tercih etme nedenleri ise (SABAH, 2004); Kadınların bir iş yaparken erkeklerden daha çok çaba sarf etmesi ve daha dikkatli olması, öğreticilik yanlarının daha güçlü olması, kadınların değişmelere ve daha çabuk ayak uydurabilmeleri, gözlem yeteneklerini iş yaşamında daha başarılı kullanabilmeleri, daha iyi iletişim kurabilmeleri, problemle baş etmede daha iyi olmaları, özel hayatlarındaki gibi açık stratejiye sahip olmaları, kadınların iş yaşamında daha neşeli ve eğlenceli olmaları gibi özellikler sıralanmıştır.

Kadınlar geleneksel yönetim anlayışındaki gibi sert, katı ve emir verici bir tutum yerine çağdaş yönetim anlayışıyla hareket etmektedirler. Çağdaş yönetim yaklaşımı içerisinde kadınların, ekip ilişkilerinde başarılı olmaları, çalışanlarına karşı daha duyarlı olmaları, gerektiği zaman övgüyü hak edenleri takdir etmeleri nedeniyle yönetimde dengeyi ve başarıyı sağlayan bir profil çizmektedir. Türkiye'nin gelişmişliği açısından da yönetimde kadınlarında söz sahibi olabilmeleri gerekmektedir. Ancak yükselme ve yönetim görevlerine gelebilmek için eğitim, yaş, hizmet süresi gibi gerekli bir takım koşulların sağlanması gerekmektedir. Diğer kısımda kadınların yönetim görevlerine gelmelerini etkileyen bu tür etmenler incelenmeye çalışılacaktır.

3.4 Kadının Yönetim Görevlerine Gelmesini Etkileyen Faktörler

Kamuda yöneticilik pozisyonuna gelmede ve yükselmede; eğitim, yaş, hizmet süresi ve özel edinimler (yabancı dil bilgisi, bilgisayar Office gibi program bilgisi ve işin gerektirdiği teknik araçların kullanımı) gibi faktörler etkili olmaktadır (Acuner & Sallan, 1993: 89). Bu faktörlere bakıldığında kadınların özellikle eğitim konusunda dezavantaja sahip oldukları görülmektedir. Yaş ve hizmet süresi ise yönetim pozisyonunda belirli görevlere gelebilmek için kurumdan kuruma değişiklik gösteren etkili bir faktördür. Günümüzde işe giriş ve yükselmede zorunluluk haline gelmeye başlayan yabancı dilbilgisi ve işin içeriğine göre istenen bir takım sertifikalar özellikle üst yöneticilik pozisyonlarında kişiler için oldukça önemlidir. Bu kısımda kamuda yönetici olmayı etkileyen; belirtmiş olduğumuz faktörler teker teker açıklanmaya çalışılacaktır.

3.4.1 Eğitim Faktörü

Türkiye’de eğitim faktörünü, kadınlar açısından iki boyutlu incelemek gerekmektedir. Birinci boyutu kadınların eğitim durumunda yaşadıkları sıkıntılar, ikinci boyutunda ise eğitim sürecini tamamlayabilen kadınların toplumda elde ettikleri statü ve konumlarıdır.

Kadınların geçmişten günümüze eğitime katılım oranları, erkeklere oranla düşük olmuştur. Ülkenin gelişmişlik göstergelerinden biri olarak eğitim oranlarının düşük olması, zorunlu eğitim politikaları hakkındaki düzenlemeleri getirmiştir. Öncelikle kız erkek cinsiyet ayrımı olmaksızın ilköğretimin zorunlu hale getirilmiştir. 5 yıllık zorunlu eğitimin 8 yıla çıkarılmasıyla ülkemizdeki eğitim oranları artış göstermeye başlamıştır. Son olarak eğitim sistemindeki zorunlu 8 yıllık eğitim günümüzde kademeli olarak (4+4+4) 12 yıla çıkarılmıştır. Böylece 8 yıllık eğitim sonunda alınan ilköğretim diplomaları artık 12 yıllık eğitim sonunda alınabilecektir. Fakat eğitim sistemindeki tüm bu değişiklikler kadın okur yazar oranında istenilen artışı sağlayamamıştır. Türkiye’de okuma yazma bilmeyen 2 milyon 654 bin 643 kişiden 2 milyon 205 bin 315’i hala kadındır. (TÜİK, 2014) Yani okuma yazma bilmeyen her 5 kişiden 4’ü kadındır. Bu oranlar kırsal bölgelerde daha da yükselmektedir.

Ülkemizde ilköğrenimi tamamlayıp ortaöğrenime geçen öğrencilerin başarı durumuna göre lise tercihlerinde kızların güzel sanat, sosyal bilimler; erkeklerin meslek, spor ve fen liselerini tercih etmeleri toplumsal cinsiyet ayrımcılığının eğitimde de etkili olduğunu göstermektedir. Eğitim kademesinin üst basamaklarına kadar gelebilen kadınların sayısı da eğitimde cinsiyet eşitsizliğinin anlaşılması açısından önemlidir. Her bir üst eğitim düzeyine geçildikçe kızların eğitim görme olasılıkları bir önceki düzeye göre önemli ölçüde düşmektedir. (Tekeli, 1982: 229-230) Ancak yükseköğrenimi başarıyla tamamlayabilme açısından kadınların daha başarılı olduğu görülmüştür. Cinsiyet eşitsizliğinin yanında ailenin maddi durumu da eğitimden yararlanma fırsatını etkilemektedir. Örneğin; yükseköğretimden maddi imkânları iyi olan kişilerin daha kolay yararlandıkları görülmektedir. Bu durumdan da daha çok kız çocukları etkilenmektedir. Maddi durumu kötü olan aileler kız çocuklarını okutmaktan vazgeçebilmektedir.

Eğitim süreçlerini tamamlayabilen kadınların elde ettikleri konum ve statü, eğitimin kadınlar açısından ikinci boyutunu ortaya çıkarmaktadır. Kadınlar yüksek eğitimi erkeklerden daha başarılı olarak bitirmelerine rağmen iş hayatına katılım

noktasında sıkıntı yaşamaktadırlar. Kadınların eğitimde nicelik ve nitelik yönünden geçmişten bugüne yaşadıkları gelişme ve değişimler, kadınların toplumsal konumlarını ciddi bir biçimde değiştirmekten uzak kalmıştır. Öğretmenlik mesleğinde bile kadın müdürlerin azınlıkta olması, hala önemli kararlar verme konumlarına erkeklerin hâkim olduğunu göstermektedir. (Gök, 2010:163)

Eğitime ilişkin cinsiyet ayrımcılığını önlemek, eşit eğitim hakkını sağlamak amaçlı yapılan düzenlemeler ve teşvik edici kampanyalar sayısal olarak artışı sağlayabilmektedir. Ancak kamu ve özel kurumlardaki temsil açısından var olan eşitsizliğin devam ettiği görülmektedir. Toplumsal olarak eğitim engelinin aşılması kadınlar hakkındaki bazı tabuları değiştirmemektedir. Bunu işe alma ve kariyer gelişimindeki rakamlarla net olarak görebilmekteyiz. Kadınlar kamu kurumlarında çalışabilmek için lise ve üzeri eğitimi tamamlayıp, KPSS' den yeterli puanı sağlamış olsa dahi, yöneticilik gibi bazı kilit görevlere gelememektedir. Çünkü toplumda sosyokültürel süreçte öğrenilen bazı alan ve iş tanımlamaları erkeksi, erkek işi olarak adlandırılmaktadır. Bu noktada da eğitimin toplumsal bir kurum olarak, toplumun diğer dinamikleri tarafından belirlendiği, otonomisinin sınırlı olduğu ortaya çıkar. (Gök, 2010: 165)

Sonuçta; eğitim kriteri işe almada ve kamu kurumlarındaki yönetim görevleri açısından oldukça önemli bir kriterdir. Hem erkek hem kadın açısından işe alma ve yükselme de önemli olan eğitim türü ve düzeyi açısından kadınlar toplumda dezavantajlı gruptur. Türkiye İstatistik Kurumunun 2014 yılı son verilerine bakıldığında; Lise ve dengi okul mezunu olan 25 ve daha yukarı yaştakilerin toplam nüfus içindeki oranı %18,2 iken bu oran erkeklerde %22,2, kadınlarda %14,4'tür. Yüksekokul veya fakülte mezunu olan toplam nüfus oranı %12,9 olup bu oran erkeklerde %15,1 kadınlarda ise %10,7'dir. (TÜİK,2015) Ülkemizdeki eğitim politikaları sayesinde kız çocuklarının okuma oranları artış göstermiş olsa da özellikle üst düzey pozisyonların gerektirdiği eğitim seviyelerine ulaşabilen kadın oranlarının düşük olması, kadınların yönetim görevlerine gelebilme şanslarını da azaltmaktadır.

3.4.2 Yaş

Kamu kurumlarındaki memur alımlarında, belirli görev ve kadrolar için üst yaş sınırı aranırken, bazıları için böyle bir sınır konulmamaktadır. Türkiye'de genel olarak 18 yaşını dolduran kişiler devlet memuru olabilmektedir. Kamu Personeli Seçme sınavına katılan adaylar için bu şart orta ve üst düzey görevlerin bulunduğu A grubu

görevler için aranırken, B grubunda bazı kadrolara memur ve işçi alımlarında özel olarak belirtilen durumlar dışında genel olarak üst yaş sınırı bulunmamaktadır.

Kamu kurumlarında kariyer meslekler için (müfettişlik, kaymakamlık, uzmanlık) yaşı tutan, KPSS A grubunda başarılı olan adaylar içerisinde yüksek puana sahip olan adaylar, kurumun kendi açtığı yazılı ve sözlü sınava girmeyi hak kazanmaktadır. Ancak burada müfettişlik, kaymakamlık gibi meslek grupları için 35 yaşını doldurmamış olmak şartı aranmaktadır (www.dpb.gov.tr).

Türkiye’de özel şirketlerde ise genel bir yaş sınırı olmamakla birlikte 20-26 yaşında işe başladığı düşünülen bir kişinin kendisini geliştirmesi ve işteki performansına bağlı olarak 30-35’li yaşlarda müdür pozisyonuna ulaşılacağı düşünülmektedir (www.capital.com.tr). Genel Müdür (CEO) pozisyonu için ise en az 35 yaşında olması beklenmektedir.

3.4.3 Hizmet Süresi

Kamu kurumlarında yönetim görevlerine girme ve yükselmeye hizmet süresinde etkili olmaktadır. Örneğin; herhangi bir kurumda genel müdür olabilmek için belirli bir süre alt unvanlarda çalışmış olma şartı istenmektedir. Benzer biçimde görevde yükselmelerde, belirlenecek sürelerin en az iki yılının atamanın yapılacağı kurumda geçmesi gerekmektedir (www.memurlar.net.com). Ancak belirlenen iki yıllık süre hariç kurumdan kuruma şartlar değişiklik gösterebilmektedir.

Hizmet süresi yönetim görevlerine gelebilmeyi etkilediği gibi kamu çalışanlarının kıdem aylığı, kademe ilerlemesi ve derece yükselmesini de etkilemektedir.

3.4.4 Özel Edinimler

Günümüzde bilgi çağı olarak adlandırılan teknolojik gelişmenin, kültürel gelişimden hızlı olduğu bu dönemde her alanda olduğu gibi işe girme ve yükselme koşulları da değişmeye başlamıştır. Günümüz post modern toplumlarında artık kariyer hedefi olan insanlar için iyi bir üniversite mezunu olmak, üst düzey görevlere gelebilmek açısından yeterli görülmemektedir. Başarının tek ölçütü iyi bir üniversite mezunu olmaktan çıkarak, bazı özel edinimlere sahip, kendisini geliştirebilen bireylere ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır.

Yabancı dil bilmek bu konudaki en önemli özel edinimlerden biridir. Küreselleşen dünyada ortak dil sayılan İngilizce, özel sektör başta olmak üzere, kamuda hiyerarşinin

arttığı kademelere doğru aranan özelliklerden birisi olmuştur. Uluslararası çalışan büyükelçi, ateşe veya daimi görevlendirmelerde personelin yabancı dil bilmesi zorunlu tutulmaktadır. Hatta insanların İngilizcenin yanında ikinci, üçüncü dillerde kendilerini geliştirmeleri beklenmektedir. Bunların yanı sıra teknoloji çağında olmamız, internet ve bilgisayarın iyi derecede kullanılmasını gerektirmektedir. Çeşitli eğitimlere katılmak ve donanım araçlar hakkında kullanım bilgisini gösteren sertifikalara sahip olmak işe girme ve yükselme koşullarını etkilemektedir.

Kadınlar açısından işe girme ve yükselmede etkili olan yabancı dil bilme, mesleki eğitim ve sertifikalara sahip olmak gibi edinimler eğitim süreci içerisinde kazanıldığı sürece sıkıntı yoktur. Ancak kendini geliştirmek amaçlı sonradan gidilen kurslar, eğitimler evli kadınlar için maddi ve manevi sıkıntı yaratabilmektedir. Özellikle üst düzey görevlerde çalışan kadınlar açısından zaman, en önemli problemlerden biridir. İş yaşamındaki tempodan kaynaklı ailesine yeterli zaman ayıramayan kadınlar için bu tür kişisel gelişim amaçlı eğitimler, kurslar tempoyu daha da ağırlaştırmaktadır.

Kadınların kurum içinde verilen eğitim ve seminerlere katılımı da, ev içi uğraşları sebebiyle düşük olabilmektedir.

3.5 Kadın Yöneticilerin Özellikleri

Kadın yöneticilerin belirlenmesi ve onların erkeklerden farklı yanlarının belirlenmesi amacıyla çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bunlardan bazıları, başarılı kadın yönetici profillerinin incelenerek ortak demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik olurken, bazıları da kadınların yaratılışlarından gelen bir takım kişilik özelliklerinin yönetime yansiyarak, onları erkeklerden farklı yapan özelliklerdir.

Bu konuda literatür incelendiğinde kadın ve erkek yönetici farklılıklarını ortaya koymaya yönelik ilk araştırmanın 1977 yılında L. Moore ve U. Rickel tarafından yapıldığı ortaya çıkmıştır. Bu araştırmaya göre; erkek yöneticiler, uzun dönemli hedef koymaya, gelir elde etme ve kararlarda etkili olmaya, örgüt geliştirmeye öncelik verirken; kadın yöneticilerin iş çevresi, çalışma ilişkileri anlaşabilecekleri astlarla çalışma ve yükselmeye öncelik verdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Gülbay, 2012: 53). Daha çok karşılaştırmalı çalışmaların yapıldığı bu dönemde farklı sonuçlara ulaşılan diğer araştırma 1985 yılında Laden tarafından yapılmıştır. Rekabetçilik, hiyerarşi, otorite, duygusal davranmama, analitik problemler çözme gibi bir takım yönetici özelliklerini 'erkeksi' olarak ifade etmiş ve kadınların iş birliği, daha gevşek bir

kontrol, empati ve sezgiye dayalı problem çözme özellikleriyle 'kadınsı' bir yöneticilik tarzını tercih ettiklerini ileri sürmüştür (Arıkan, 1999: 149).

Türkiye'de üst düzey yönetim görevlerine gelebilmiş kadınların ortak demografik özelliklerini belirlemeye yönelik Kabasakal'ın (2004: 46-47) yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre;

- Çalışmanın yapıldığı yönetici kadınların; aile ve meslek yaşantısı arasında tercih yapmak zorunda kalmadıkları, çoğunun evli bir yaşam tarzı sürdürmekte oldukları ortaya çıkmıştır.
- Türkiye'de üniversite eğitiminin sınıfsal eşitsizliği yansıttığı göz önüne alındığında bu kişilerin üst sosyo-ekonomik sınıflara mensup oldukları görülmektedir.

Ülkemizde kadınlar çalışma hayatında üst düzey yönetim görevlerinde de bulunmuş olsalar, evlilik bizim kültürümüz için önemlidir. Bu yüzden Batı ülkeleri ile karşılaştırıldığında Türkiye'de üst düzey yönetici kadınların evlilik oranlarının yüksek olduğu görülmektedir. Bu evliliklerin bir kısmı, yoğun iş temposunun yarattığı faktörlerden de kaynaklı boşanma ile sonuçlanabilmektedir.

Kabasakal'ın da çalışmasında belirtmiş olduğu gibi ülkemizde üst düzey yönetim görevlerine gelebilen kadınların genellikle üniversite eğitimlerinin yanı sıra yüksek lisans, doktora gibi master eğitimlerini de tamamlamaya önem verdikleri görülmektedir. Fakat eğitim kadar belirleyici bir diğer faktörde bu kişilerin orta veya üst sosyo-ekonomik sınıfa mensup olmalarıdır. Özellikle özel sektördeki aile şirket ve holdinglerinin yönetim kurullarının devamlılığı bu şekilde sağlanmaktadır.

Kadın yöneticileri başarılı kılan belirgin özellikler ise şunlardır;

Ekip Çalışmalarında Başarılı Olabilmeleri: Kadınlara sosyokültürel süreçte verilen bir takım roller, çalışma hayatlarında iyi bir ekip lideri olabilmesini sağlayacak avantajları da sağlamaktadır. Kadın aile yaşamı içerisinde elindeki kaynakları nasıl kullanması gerektiğini öğrenmektedir. Bu yüzden yönetim görevlerine gelebilen kadınlar yapacakları işin sorumluluğunun farkında olarak elindeki kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmektedir. Ayrıca kadınların annelik içgüdüsüne sahip olmaları; onları erkeklerden daha merhametli ve duygusal bir hale getirmektedir. Kadın, ben duygusu yerine biz duygusunun hakim olması gerektiğini bilir. Bu özellikleri de ekipte başarılı bir iletişim sürecinin doğmasına neden olmaktadır.

Organize Etme: Kadının ev içinde işlerini yaparken organize etme yeteneği gelişmektedir. Ev bütçesine göre alışveriş yapma, günlük temizlik, çocuk bakımı gibi

işleri gün içerisinde yetiştirmeye çalışan kadının iyi bir sistem içerisinde çalışması gerekmektedir. Kadın çalışsa bile evdeki sorumluluk ve görevleri devam etmektedir. Özellikle çalışan kadınlar için zamanın idaresi oldukça önemlidir. Bu yüzden kadın evde anne, eş olarak; çalışma hayatında personel, yönetici olarak organize yaşamak durumunda kalmaktadır. Bu planlı, programlı yaşam stili kadını çalışma yaşamı içinde iyi bir organizatörlük yeteneğiyle başarıya götürmektedir.

Empati: Kadınların yine doğuştan gelen özelliklerinden biri olan empati yeteneği, ev ve iş hayatındaki sorunların çözümünde erkeklerden daha başarılı olabilmelerine neden olmaktadır. Erkekler karşısındaki kişiyi incelemek, anlamaya çalışmak yerine kesin hüküm vermeyi tercih ederken, kadınların daha uzlaşmacı oldukları görülmektedir. The Credit Suisse Research Institute tarafından yapılan araştırmada kadınların beş sırrından biri olarak empatiyi açıklarken; erkek yöneticilerin insanları inceleme ve analiz etmekle uğraşmayı zaman kaybı olarak değerlendirdiklerini, kadın yöneticilerin insanların beden dilini, kelimeleri incelemenin onlara ilginç gelerek zevk verdiğini belirtmişlerdir (Haberturk, 2012).

Duygusal Zeka: Kadınlar genel olarak duygusal varlıklardır. Bu özelliklerini akıl ile birleştirdikleri zaman ortaya çıkan duygusal zeka günümüz başarılı kadınlarının özelliklerinden biridir. Kadınların erkeklere göre daha yoğun sahip olduğu duygusal zeka, aslında onların hem ev hem de işte başarıyı yakalamalarındaki bir anahtardır. Kadınlar bu özellikleri sayesinde çalışanlarıyla iyi ilişkiler kurabilmekte ve kurumsal verimliliği artırabilmektedir.

Sezgisel Yetenekler: Kadınların altıncı his olarak adlandırılan sezgisel yeteneklerinin güçlü olması şirket veya kurumun geleceği açısından önemli kararlara neden olabilmektedir. Erkeklerin mantıksal hareket etmeleri ve garantici yaklaşıma sahip olmaları gelecek için öngörüü engelleyebilmektedir. Kadınlarda yoğun olan sezgi gücü sayesinde elde edilen bilginin, bilimsel bilgi ile birleştirilmesiyle oluşan güç yöneticilik için avantaj oluşturmaktadır (Gülbay, 2012: 54).

Sonuç olarak kadınların sahip oldukları bu özellikler, onların yöneticilik konusunda başarıyı sağlamalarında etkili olmaktadır. Ayrıca kadınların değişime açık ve kendilerini geliştirmeye daha fazla istekli olmaları başarılı kadın sayısını arttırmaktadır. Bahsetmiş olduğumuz kadın yöneticilerin özelliklerinden sonra diğer bölümde Türkiye'deki mevcut üst kademe kadın yönetici oranlarını incelenecek ve kadın yöneticilerin önündeki engeller tartışılmaya çalışılacaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE’DE KADIN YÖNETİCİLERİN MEVCUT DURUMU VE YÖNETİCİ POZİSYONU ÖNÜNDEKİ ENGELLERİ

4.1. Türkiye’de Kadın Yöneticilerin Durumuna Bakış

Kadınlar tarihsel süreç içerisinde verilen pek çok çaba sonucunda çalışma hayatında yer alabilmiştir. Fakat günümüzde hala bazı meslek grupları için kadın-erkek rolleri arasındaki etkin ayrım devam etmektedir (Acuner Sallan, 1993: 76). Bu ayrım özellikle yöneticilik görevinde artmaktadır. Yöneticiliğin erkek işi olarak görülmesi bu alanda kadın oranlarının düşük olmasına neden olmuştur. Bu başlık altında ülkemizdeki kamu ve siyasal alandaki mevcut yönetici oranları değerlendirilmeye çalışılacaktır.

4.1.1. Siyasal Kurumlara Katılım

Siyasal katılım bireysel ve toplumsal olmak üzere iki yönlü değerlendirilmektedir (Güneş-Ayata, 2010: 261). Bireysel siyasal katılım vatandaşlık görevlerinden sayılan oy verme davranışıyla ilişkili dolaylı katılım türüdür. Toplumsal siyasal katılım ise siyasi süreç içerisinde aday veya üye olma şeklinde doğrudan bir katılımıdır. Kadınların oy verme davranışlarında özellikle kırsal bölgelerde erkek etkisinde kaldıkları bilindik bir gerçektir. Toplumsal siyasal katılım açısından ise kadın oranlarının azlığı dikkat çekicidir. Yani kadınların yasalarla güvenceye geçiremedikleri kamusal alanın özellikle siyasal bileşeninde nicel açıdan kısıtlılıkları, nitel açıdan yoklukları devam etmektedir (Yaraman, 1999: 9).

Kadınlara 1934 yılında ilk seçme ve seçilme hakkı verilmesine rağmen gruplar halinde partilerde çalışabilmeleri 1960’lar sonrasında gerçekleşmiştir. Bu durum kadın kollarının çalışmalarıyla mümkün olabilmıştır. Ancak siyasete aktif katılım sağlayıp, kurumsal siyasette yer alabilen kadınların genellikle sosyal refah ve sağlık gibi kadınsı alanlarda söz sahibi olabildikleri görülmüştür (Tekeli, 2010: 265). 1980 sonrasında kadın kollarının faaliyetlerinin yasaklanmasıyla siyasete aktif katılım ancak erkeklerle ilişki ve rekabet mücadelesiyle mümkün olabilmıştır. Bu engelleri aşım siyasete katılabilen kadınlar için partiler kadın komisyonu oluşturma şeklinde destek sağlayıcı faaliyetler geliştirilmiş olsa da bugün Türkiye’de kadınların siyasete aktif katılım oranlarının beklenenden düşük olduğu görülmektedir.

Türkiye’de Parlamentodaki kadın milletvekilleri sayısı 2002’den itibaren artış sağlamaya başlamıştır. 2002 genel seçim sonuçlarına göre meclisteki 550 milletvekilinden sadece 24 tanesi kadın, Bakanlar kurulunda da sadece 1 kadın bakan yer almıştır. 2007’de kadın milletvekili sayısı 50’ye, 2011’de ise 79’a yükselmiş, bakanlar kurulundaki kadın sayısında herhangi bir değişiklik olmamıştır.

Tablo-5: Seçim Yıllarına Göre TBMM’de Kadın Milletvekili Oranları

Seçim Yılı	Parlamentodaki Milletvekili Sayısı	Kadın Millet Vekili Sayısı	Kadın Oranı (%)
1935	395	18	4,6
1943	435	16	3,7
1950	487	3	0,6
1957	487	8	1,3
1965	610	8	1,8
1973	450	6	1,3
1991	450	8	1,8
1999	550	22	4,2
2002	550	24	4,4
2007	550	50	9,1
2011	550	79	14,3
2015	550	98	17,8

Kaynak: KA.DER (2015) www.ka-der.org.tr

2011 yılındaki genel seçimlerde kadın milletvekili aday sayısı 268’den, 2015 yılı itibariyle 531’e yükselmiştir. 2011 yılından 2015’e iki kat artış gösteren kadın milletvekili aday sayısı, siyasal hayata katılım konusundaki kampanyaların ve tanınan pozitif ayrımcılık uygulamalarının da işe yaradığını göstermektedir.

Türkiye 2011 yılındaki yüzde 14.3’lük kadın milletvekili oranı ile dünyada 88.sırada yer almaktadır. Dünya’da en fazla kadın milletvekili bulunan ülkelerin başında Norveç, İsveç, Finlandiya ve İzlanda gelirken; en az vekil oranını Arap ülkeleri göstermektedir.

Ülkemizde, kadınların siyasal hayata katılımında ilk basamak olarak ortaya çıkan yerel yönetimdeki kadın sayısının sınırlı olduğu görülmektedir. 2012 yılında 2950 belediye başkanlığından sadece 26’sında kadın belediye başkanı bulunmaktadır. Oransal olarak bakıldığında kadın belediye başkanı binde 8,8 oranında temsil edilmektedir. (www.yayed.org)

Tablo-6: Yerel Yönetimler Kadın Oranı

	Toplam Sayı	Kadın Sayısı	Kadın Oranı (%)
Büyükşehir Belediye Başkanı	30	3	10
Büyükşehir Belediye Eş Başkanları ile	30	5	16,6
İl, İlçe, Belde Belediye Başkanı	1.351	37	2,7
İl, İlçe, Belde Belediye Eş Başkanları ile	1.351	105	7,7
İl Genel Meclisi Üyesi	1.251	60	4,8
Belediye Meclisi Üyesi	20.498	2198	10,7

Kaynak: www.ysk.gov.tr, Şubat 2015

Kadınların yerel yönetimlerde temsil sorunu, gelişmişlik açısından da anahtar bir role sahiptir. Tekeli, kadınların yerel yönetimde olmamalarını ‘yokluk sendromu’ olarak açıklamaktadır. Yerel yönetim, kadın rollerinin gerektirdiği bir takım işlerden dolayı kadınlar açısından daha önemlidir. Bu alanda kadınların daha çok söz sahibi olması gerekirken, düşük olmasının başlıca nedeni, Türk toplumu açısından ataerkil yapı ve yerelde kadının sorumluluklarının daha ağır olmasıdır. Ayrıca kentlerde bulunan kadın örgütleri siyasal temsili arttırırken, kırsalda bu tür örgütlerin bulunmaması da yerel yönetimde kadın oranlarının düşük kalmasına neden olmaktadır.

Türkiye yerel yönetimdeki kadın oranlarıyla pek çok ülkenin gerisinde kalmıştır. Dünya’da yerel mecliste kadın oranı yüzde 20.9, belediye başkanı yüzde 9 iken, Türkiye’de yerel mecliste kadın oranı yüzde 2.39, belediye başkanı yüzde 0.56 gibi oldukça düşük oranlara sahiptir (akademikperspektif.com). Ülke bazında yerel meclisteki kadın oranlarına bakıldığında demokrasiye daha geç kavuşan, siyasi sorunlar yaşayan Tunus, Ürdün gibi ülkelerde bile Türkiye’ye göre daha yüksek temsil oranları görülmektedir.

Siyasetin erkek egemen yapısı, kadınların özellikle toplumsal siyasal katılımlarında sorun çıkarmaktadır. Ülkemizde hala gerek parlamentodaki kadın oranlarıyla, gerekse yerel yönetimdeki kadın oranlarıyla siyasal alandaki yönetim görevlerindeki yetersiz temsil sorun olmaya devam etmektedir.

4.1.2. Kamu Sektörüne Katılım

Türkiye’de alan fark etmeksizin yöneticilik görevi erkeklere ait bir iş olarak görülmektedir. Bu sebeple aile kurumu başta olmak üzere ekonomiden, siyasete, eğitimden, dine bütün toplumsal kurumlarda erkekler yönetici olarak ön plana çıkmaktadırlar.

Ülkemizdeki mevcut istatistiklere bakıldığında da çalışan her üç kişiden ikisi kadinken, yöneticilikte her on kişiden birisinin kadın olduğu görülmektedir. Konumuz açısından ilk olarak Devlet Personel Başkanlığının Üst Düzey Kadın Memur istatistiklerine bakıldığında (Tablo-7);

Tablo-7: Üst Düzey Kadın Memur

Başkanları, İlişkili Kurum Başkanları, Yargı Organları Başkanları	Toplam	Kadın	Kadın (%)
2008	6922	507	7,32
2009	7010	546	7,79
2010	6738	519	7,7
2011	6404	485	7,57
2012	7640	603	7,89
2013	8136	636	7,82
2014	8288	663	8

Kaynak: KA.DER 8 Mart Karne İstatistikleri

Bakan Yardımcıları, Müsteşar, Müsteşar Yardımcısı, Valiler, Vali Yardımcıları, Kaymakamlar, Bağlı Kurum Başkanı, Bağlı Kurum Başkan Yardımcısı, Bakanlık Bünyesindeki Genel Müdürler, Bağlı Kurum Genel Müdürleri, Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Kurul Başkanı, Kurul Üyeleri, Kurum Bünyesinde Başkan, Daire Başkanı Unvanları, Bölge Müdürleri, Bölge Müdür Yardımcıları, İl Müdürleri, Başkanlık Müşaviri, Bağlı Kurum Başkan Yardımcıları, İlişkili Kurum Başkan Yardımcıları, İlgili Kurum Başkan Yardımcıları, İlgili Kurum Başkanları, Bağlı Kurum Başkanları, İlişkili Kurum Başkanları, Yargı Organları Başkanları statüsünde görev yapan toplam 51 bin 138 kişi içerisinde sadece 3959’unun kadın yönetici olarak görev yaptıkları görülmektedir.

Kadın Adayları Destekleme Derneğinin (KA.DER) yayınlamış olduğu; Türkiye’nin Temsilde Kadın-Erkek Eşitlik Karnesinde 26 bakanın 2’si, 81 valinin 4’ü,

25 müsteşar'ın 1'i, Yüksek Yargı Organlarının Başkanlarının 1'inin kadın olduğunu açıklamıştır (www.taraf.com.tr). Yıllara göre bakıldığında ise üst düzey yönetim görevlerinde kadın oranlarının yerinde saydığı söylenebilir.

Bu görevler içerisinde günümüzde 1 kadın müsteşar, 3 müsteşar yardımcısı bulunmaktadır. Tablo-8' e bakıldığında bakanlıklara bağlı müsteşar ve müsteşar yardımcılığı görevlerinde yıllara göre dalgalanmalar olmamakla birlikte, yüksek oranda erkeklerin görev aldıkları söylenebilir.

Tablo-8: Bakanlıklar Bünyesinde Müsteşar ve Müsteşar Yardımcıları

	Müsteşarlar			Müsteşar Yardımcıları		
	Toplam	Kadın	Erkek	Toplam	Kadın	Erkek
2008	24	0	24	89	4	85
2009	24	0	24	91	2	89
2010	20	1	19	78	2	76
2011	19	1	18	71	3	68
2012	22	0	22	73	3	70
2013	22	0	22	73	2	71
2014	22	1	21	71	3	68
2015	25	1	24	73	2	71

Kaynak: KSGM, (2015) kadinstatusu.aile.gov.tr

Unvan bazında en yüksek devlet memurluğu olan müsteşarlık görevinde geçmişten günümüze kadın sayısı sadece üç tanedir. Ülkemizde ilk kadın müsteşar 2010 yılında Milli Eğitim Bakanlığına atanan Esengül Civelek olmuştur. 2011 yılında Esengül Civelek'ten sonra Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığına atanan Nesrin Çelik'te Türkiye'de ikinci kadın müsteşar olarak adını duyurmuştur. Böylece üst yönetimi kadınlardan oluşan tek bakanlık Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı olmuştur.

Cumhuriyet'in kuruluşundan itibaren ülkemizde kadın vali sayısı ise dört tanedir. 1991-95 yılları arasında Muğla'da görev yapan ilk kadın valimiz Lale Aytaman olmuştur. İkinci kadın vali ise 2010 yılında ilk kez müsteşarlığa atanan ve 1 yıl çalışmasının ardından Yalova'ya vali olarak atanan Esengül Civelek olmuştur. Esengül Civelek günümüzde Kırklareli valisi olarak görevine devam etmektedir. Halen görevde olan Sinop valisi Yasemin Özata ve Yalova valiliğine atanan Tuğba

Yılmaz ile birlikte aynı anda görev yapan mevcut üç kadın valimiz bulunmaktadır. (www.sabah.com.tr/gundem) Günümüzde, ülkemizdeki 81 ilin yöneticisinden 3 tanesi kadın olarak görevini devam ettirmektedir

Tablo-9: Büyükelçi olarak Görev Yapanların Sayıları

	Kadın	Erkek	Toplam
2008	17	140	157
2009	17	140	157
2010	21	169	190
2011	23	170	193
2012	22	167	189
2013	28	186	214
2014	28	200	228
2015	32	202	234
2016	37	195	232

Kaynak: KSGM, (2016) kadinstatusu.aile.gov.tr

Ülkemizde büyükelçi olarak görev yapan kadınların sayısal verilerine bakıldığında; yıllara göre toplam sayı içerisindeki artışa bağlı olarak kadın sayısının da çok fazla artış göstermediği görülmektedir (Tablo-9). En son yayımlanan 2015 yılı Dışişleri kararname ile gerçekleşen 5 kadın büyükelçi atamasıyla birlikte çeşitli ülkelerin konsolosluklarında görev yapan kadın büyükelçi mevcut oranlarının arttığı söylenebilir.

Yüksek yönetim konularının müsteşarlıktan daire başkanlığına doğru bir hiyerarşi oluşturduğu kabul edildiğinde, hiyerarşik düzeylerin kadın açısından belirleyici olmadığı görülmektedir (Çitçi, 2011: 446). Bağlı Kurumlar ve Bakanlık bünyesinde görev yapan Genel Müdürlerin 6'sı kadındır. 366 Genel Müdür Yardımcısından 38'i ve 2.490 Daire Başkanından 340'ı kadındır (DPB, Mayıs 2014). Yani kamudaki üst düzey kadın yöneticilerin en yüksek temsil oranını daire başkanlığı görevinde görmekteyiz. 2014 yılı itibariyle üst düzey yöneticilikte çalışan toplam 8 bin 288 kişiden 663'ünün kadın olduğu düşünüldüğünde; 340 kadın daire başkanı bu alanda cam tavanı oluşturacak yüksek bir rakamdır.

Ülkemiz kamu kurumlarında çalışan üst düzey kadın yöneticiler için bu mevcut rakamlar siyaset alanına göre daha iyi olsa da istenilen düzeyde değildir. Kamuya oranla özel sektörde üst düzey yönetim (CEO) görevlerinde kadın oranlarının daha iyi olduğu söylenebilir. Diğer kısımda özel sektörde kadın oranlarına kısaca bakmaya çalışacağız.

4.1.3. Özel Sektöre Katılım

Ülkemizde kadınların üst düzey yönetim görevlerine yükselebilmeleri açısından özel sektör daha başarılı bir tablo ortaya koymaktadır. Avrupa Birliği ülkelerine göre özel sektörde ilk üç sıra içerisinde yer almamız ve bu alandaki %22'lik üst düzey yönetici kadın istihdamını sağlamamız; kadın yöneticilerinde bu alandaki başarısının anlaşılması açısından önemlidir (TİSK, 2009).

Forbes'ın 427 açık şirkette, 3002 üyelik üzerinden yaptığı hesaplamaya göre ülkemizde 2013 yılında toplam 427 halka açık şirketin yönetim kurullarında 3.002 koltuk bulunmaktadır. Bunun 2650'si erkek (%88,3) 352'si kadın (%11,7) oluşturmaktadır. (yonetimkurulundakadin.com) Yönetimdeki yüzde 11,7'lik kadın oranı 2014 yılı itibariyle %0,2'lik az bir artışla yüzde 11,9'a yükselmiştir.

Ülkemizdeki özel sektör işletme yapısı içerisinde aile şirketleri (holdingler) önemli paya sahiptir. Bu şirketlerin kuşak değiştirmeye başlamasıyla birlikte kadınların yönetimdeki ağırlıkları da artmaya başlamıştır (Gülbay, 2012: 51). Türkiye'de en yüksek oranda kadın yöneticiye sahip sektörler bakıldığında Perakende sektöründeki kadın yönetici oranı %42 seviyesinde bulunurken, bunu %41 ile ilaç ve sağlık bilimleri, %39 ile hızlı tüketim ürünleri sektörleri takip ediyor. Kadın yöneticilerin en düşük oranda görev üstlendikleri sektörler ise sırasıyla %4 ile ağır sanayi, %7 ile otomotiv ve %8 ile taşıt lastiği endüstrisi olarak sıralanıyor (www.dha.com.tr). Kadınların özeldeki kariyer mesleklerde daha çok yüksek iletişim becerisi isteyen, pazarlama, sağlık, tüketim gibi alanlarda çalışmaktadırlar.

Sonuç olarak; Ülkemizde kadınların üst düzey yönetim görevinde bulunmaları bakımından genel bir sıralama yapıldığında en düşük oranlar siyasette görülürken, kamu kurumlarında, siyasete göre daha iyi temsil oranına sahip olduğu söylenebilir. Kadınların özel sektörde yöneticilik görevindeki mevcut oranları ise, kamu ve siyasal alandaki katılımlarına göre çok daha iyi durumda olduklarını göstermektedir. Bu yüzden diğer bölümde özel sektöre göre daha az kadın yönetici oranına sahip kamuda, yöneticilik pozisyonunda az kadın temsilinin nedenleri irdelenmeye çalışılacaktır.

4.2. Kadınların Yönetici Pozisyonunun Önündeki Engeller

Kadınların yönetim görevlerine gelmesinde başta toplumsal yapı olmak üzere ataerkillik, sosyal politikalar, örgütsel yapı ve kültür gibi unsurlar etkili olmaktadır. Yöneticiliğin toplumda erkek işi olarak görülmesi, kadının anne, eş olarak sorumlulukları kadının iş hayatında yönetici olarak ikinci bir sorumluluk altına girmesi açısından psikolojik baskı yaratmaktadır. Ayrıca örgütsel yapı ve kültürün çizmiş olduğu erkek imajından dolayı, kadından emir ve talimat almak erkek çalışanlar açısından hoş karşılanmayan bir durumdur. Kadın yöneticiye bakış açısındaki olumsuz düşünceler, kadının yönetici olarak var olabilmesi için erkeksi davranmak zorunda kalması, yıpratıcı bir süreç olarak kadın aleyhine işlemektedir.

Bunlar dışında eğitim, hizmet, ücret eşitsizliği, cinsiyet eşitsizliği, cam tavan sendromu, başarı/zirve korkusu, kraliçe arı sendromu, mobbing'e yenilme gibi içsel ve dışsal etkenler kamuda kadınların yönetici olmaları önünde engel teşkil etmektedir.

4.2.1. Ücretlerde Eşitsizlik

Türkiye’de ve pek diğer pek çok ülkede kanunlarla getirilen koruyucu hükümlere rağmen kadınlar erkeklerden daha az ücret almaktadırlar. Ücretler arasındaki farklılık başta eğitim faktörü olmak üzere, yaş, çalışılan sektör ve iş durumuna göre değişim göstermektedir.

Eğitim seviyesi ücretlerde eşitsizliğe neden olan en önemli faktördür. Eğitimde fırsat eşitliği kanununa göre; eğitim görmek her çocuğun hakkı olsa da toplumda insanların eğitime bakış açısı ve maddi durumları buna izin vermeyebilmektedir. Özellikle yükseköğrenime çıkıldıkça düşen rakamlar ülkemizdeki eğitim sorununun aşılamadığını göstermektedir. Bu durum çalışma hayatına düşük ücretle çalışan kadın sayısının fazla olması şeklinde yansımaktadır. İşe girebilen ve yükselmek isteyen kişiler için gerekli lisans ve lisansüstü eğitimi sağlayabilen kişiler ise yüksek kazançlar elde edebilmektedir. Bu şekilde işe yeni girme durumunda farkın fazla olmadığı ücret, eğitim seviyesinin artışı, yaşın ilerlemesi, iş deneyimi ve kıdeminin artmasına bağlı olarak giderek açılmaktadır.

Çalışılan sektör açısından kamu veya özel sektör fark etmeksizin, üst düzey görevlere doğru mesai dışı çalışma süresi artmaktadır. Meclis toplantıları, müsteşar, genel müdür, daire başkanı gibi görevlerde yapılan toplantılar sabaha kadar çalışmayı gerektirebilmektedir. Hatta resmi tatil, hafta sonları veya olağanüstü hal durumlarda acil toplantılar gerekmekte olup bu tür görevler için erkekler daha uygun

bulunmaktadır. Kadınların iş dışındaki ev, eş, çocuk bakımı gibi işleri bu tür görevleri aksattığı için bu tür üst yönetim görevlere işini aksatmayacağı düşünüldüğünden erkekler tercih edilmektedir. Bu durum kadınların yönetim görevlerine gelmelerine ve doğal olarak yüksek ücretle çalışmasına engel oluşturmaktadır. Bunların dışında yönetim seviyesinde kadın ve erkeklerin arasındaki ücret farklılıkları olabilmektedir. Bu faktörler şöyle sıralanabilir (Korkmaz Moraloğlu, 2010: 44):

- Cinsiyetler arasındaki bilgi farklılıkları,
- Kadın yöneticilerin erkek çalışanlara oranla eğitim seviyelerinin düşük olması,
- Çalışma saatlerinin düşük olması ve daha az tecrübeye sahip olma,
- Kadınların baskın oldukları daha az kazanç getiren meslekleri tercih etmeleri,
- Sınırlı otoriteye sahip olmaları ve yönetsel hiyerarşide daha düşük temsil edilmeleridir.

4.2.2. Cinsel Taciz

Taciz, bireyin cinsiyetine bağlı olarak onurunu zedelemeyi amaçlayan; rahatsız edici, düşmanca, aşağılayıcı, rezil edici ve saldırgan olan bir ortamda istenmeyen davranışların ortaya çıkması olarak tanımlanmaktadır (Korkmaz Moraloğlu, 2010: 41). Kadına yönelik şiddetin görünür türlerinden biri olan cinsel taciz; toplumsal yaşamda, özel hayatta veya iş hayatında maruz kalınabilen bir durumdur. Fiziksel olarak dokunma yoluyla olabildiği gibi göz süzme, rahatsız edici şekilde bakma veya sözel olarak uygun olmayan açık saçık fıkra anlatma, espri yapma gibi durumlarda cinsel taciz kapsamına girmektedir.

Tacizin tanım ve kapsamı ülkeler arasında değişiklik göstermiş olsa da genel yargı suç olarak kabul edilmesi yönündedir ve bununla ilgili çeşitli yaptırımlar uygulamaktadır. Belçika cinsel taciz (işyerinde korunma) Kraliyet Kararnamesinde; cinsiyete ilişkin konuşma, yazı ya da fiziksel davranış yoluyla erkek ya da kadının işteki saygınlığını etkilediğini bilen veya bilme durumunda olanın bu tür eylemlerini cinsel taciz olarak tanımlarken; Fransa'nın işyerinde taciz yasası şu hükümleri içermektedir; cinsel tacizi kabul veya reddeden kimseye ceza verilmez, ya da işten çıkarılmaz; taciz eden disiplin cezasına çaptırılır ve tacizi kabul veya reddin maaş, terfi gibi durumlara etkisi olmaz (Arat, 1994: 34). Türkiye'de Türk Ceza Kanununun Kişilere

Karşı İşlenen Suçlar başlığı altında geçen cinsel taciz suçu kapsamında fiziksel eylemin yanı sıra cinsel içerikli söz, laf atma, sarkıntılık, ısrarlı bakışı da bu kapsamda değerlendirilerek suçlu kimseye üç aydan iki yıla hapis veya para cezası verilmektedir (Artuk, 2006: 30). Cinsel taciz işyerinde çalışan kişi tarafından gerçekleştiriliyorsa yaptırımı daha da ağırlaşmaktadır. İş Kanununda da cinsel taciz hakkında hükümler bulunması özgür ve rahat çalışma ortamının oluşması açısından büyük önem taşımaktadır. Bu maddeye göre kişinin ahlakına, şerefine ve haklarına saldırıda bulunup istifaya zorlanması ve istifa ettirilmesi halinde eğer kişi yasal haklarını kullanmak üzere İş Mahkemesine başvuruda bulunursa ve lehine sonuçlandırılırsa kıdem tazminatı alabilmektedir (Korkmaz Moralıoğlu, 2010: 42).

Türkiye’de toplumdaki geleneksel anlayıştan dolayı kadınlara genellikle susmaları veya sessiz kalmaları öğretilmektedir. Bu sebeple kadınlar cinsel tacize maruz kaldıklarında bile susmayı tercih etmektedirler. İş hayatında kadınlar görevde yükselmeleri veya pozisyon değişikliklerinde erkekler tarafından cinsel taciz yoluyla rahatsız edilebilmektedir. Kadınların onuruyla çalışabilmeleri engellenmektedir. Cinsel taciz tehdit edici bir unsur olarak çalışma yaşamında kadınların işe girme, görev değişikliği ve görevde yükselme (terfi) durumlarına çekinceyle yaklaşmalarına neden olmaktadır.

4.2.3. Kadına Yönelik Stereotipleme

Stereotip, diğer kişiler hakkında onların etnik grup üyeliklerine göre tarafgir bir yargıda bulunmak demektir (Negiz & Yemen, 2011: 201). Yani; toplumsal hayat içinde insanların dil, ırk, din, cinsiyet veya yaşadıkları bölgeye ilişkin olarak tanımlanan özellikleri, onların stereotiplerini oluşturmaktadır.

Toplumda her alan ve meslek grubunda olabildiği gibi; yöneticilik gibi üst düzey görevlerde de kalıplaşmış bir takım düşünceler, o alana yönelik stereotipler oluşturmaktadır. Genellikle cinsiyet temelli oluşturulan bu stereotiplemeye göre kadınlar hassas, narin, anlayışlı; erkekler ise başarılı, atik, bağımsız gibi özelliklere sahip olarak algılanmaktadır. Dolayısıyla bu stereotipleme toplumda yöneticilik görevinin erkeklerin özelliklerine daha uygun bir meslek olduğu yönünde yanlış bir algı oluşturmaktadır. Bunların dışında cinsiyete yönelik diğer stereotiplere şu örnekleri verebiliriz (Arıkan, 1999: 150):

- Kadınların başarı motivasyonu düşük, erkeklerinki yüksektir.
- Kadınların sözel, erkeklerin matematiksel becerileri daha iyidir.
- Kadınlar erkeklerden daha fazla değişken ruh haline sahiptir, bu yüzden üst yönetsel pozisyonlar için uygun değildir.
- Kadınlar duygusaldır.
- Erkekler kadınlardan daha saldırgandır.
- Erkekler duygularını kadınlardan daha iyi kontrol ederler.
- Erkekler iş, kadınlar ise insanlar üzerine odaklanırlar.
- Kadınlar daha eşitlikçidir; oysa erkekler kişi ve konuları kategorize etmeye daha eğilimlidirler.

Toplumda insanların bu şekilde kadın ve erkekler için oluşturmuş oldukları stereotipler aslında hangi mesleği yapmaları gerektiği konusunda yön vermektedir. Erkekler ön planda olan seçkin meslek grupları için uygun görülürken, kadınlar daha çok ikinci planda kalan yardımcı meslek grupları için uygun bulunmaktadır. Dolayısıyla insanların akıllarındaki kalıplaşmış düşüncenin ürünü olarak doğan stereotiplerin, kadınların yönetim görevlerine gelmeleri açısından engel oluşturduğunu söyleyebiliriz.

4.2.4. Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık ve Mobbing

Cinsiyete dayalı ayrımcılık; bir kişinin kadına, cinsiyetine bağlı olarak erkeğe davranacağından farklı biçimde olumlu veya olumsuz davranmasına denilmektedir. Cinsiyet rolleri aslında toplumda bireylerin yerine getirmeleri gereken görevleri belirlemektedir. Adını biyolojinin koyduğu, cinsiyet farklılıkları aslında toplumsal bazı işleri belli cinslere özgü kılmaktadır (Sancar, 2012: 23). Yani bazı işleri kadın işi, bazıları ise erkek işi olarak tanımlamaktadır. Bu yüzden cinsiyete dayalı ayrımcılıkla daha çok iş ve çalışma ortamlarında karşılaşmaktadır.

Çalışma yaşamında cinsiyete dayalı ayrımcılığın en önemli nedenlerinden birisi kadının biyolojik farklılığından kaynaklı olarak ona biçilen rollerdir. Bunlar, kadınların toplumsal üretimden uzak kalmasını sağlayan, küçük yaşlardan itibaren öğretilip benimsetilen toplumsal cinsiyet rolleridir. Çalışma yaşamına giren kadınlar hakkında bu rollerin gerektirdiği görevleri aksatacağı veya bırakabileceği düşüncesi, kadın üzerinde baskı oluşturmaktadır. Bu baskının yaratmış olduğu özgüven eksikliği kadınların kariyer yapmaları açısından engel oluşturmaktadır. Kariyer yapan

kadınların çoğu evlenmemiş, evli çocuksuz veya evlenmiş boşanmış, ekonomik gereksinimleri ile başarıyı hedeflemiş kişilerdir (Korkmaz Moraloğlu, 2010: 38).

Kadına yönelik ayrımcılık iş yaşamında; işe almada, terfide, işin gerektirdiği tayin durumlarında görülebilmektedir. İşe alımlarda yapılan mülakatlarda bu ayrımcılık daha net görülmektedir. Örneğin işe alımlarda kadınların karşılaştığı “bu işi sana veririm ancak iki yıl evlenmeyeceğine evlensen de çocuk yapmayacağına dair taahhütname vereceksin” şeklindeki sözler bu ayrımcılığı ortaya koymaktadır (Narman, 2006: 21). İşin yapısı gereği yüksek tempolu, farklı şehirlere seyahat gerektiren müfettişlik gibi işler için kadınlar uygun bulunmamaktadır. Bu yüzden müfettişlik gibi seçkin fakat zor şartlar gerektiren mesleklerde kadın sayısı düşük kalmaktadır. Kadınların yönetim pozisyonlarındaki sayısı da azdır. Erkekler yönetim görevleri için daha uygun bulunduğundan dolayı terfi durumlarında da erkekler daha kolay yükselbilmektedirler. İş yaşamında tayin konusunda da kadınların yükü erkeklere göre daha fazla olduğu için bu durumdan yararlanamazlar. Tayinle yükselme imkânına sahip olma fırsatını çoğunlukla erkekler değerlendirebilmektedir.

Toplumda kadınların ikinci dereceden emek kaynağı olarak görülmesi işe alım, yükselme gibi süreçleri etkilediği gibi işten çıkarmada da etkili olmaktadır. Ekonomik bunalım dönemlerinde ya öncelikli olarak işten çıkarılırlar veya part-time olarak çalıştırılmaya devam edilir (Arat, 1996: 46). Karar alıcı, yönetici ve örgütleyici konumlara çok az sayıda kadın getirilmektedir. Bu ayrımcılığı önlemek için kadına yönelik her türlü ayrımcılığın önlenmesi sözleşmesi (CEDAW) imzalanmıştır. CEDAW, toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda çerçeveyi oluşturarak; kadınlara karşı ayrımı reddetmekte ve olumlu ayrımcılığı kurala bağlamaktadır. Bu sözleşmeye göre devletlere, kadınlara erkeklerle eşit koşullarda hükümet politikası hazırlanması ve uygulanması, kamu görevinde bulunabilmek ve hükümetin her kademesinde kamu görevleri üstlenmek görevleri verilmiştir (Çitçi, 2011: 421). Bunların yanı sıra cinsiyet temsilini dengelemek adına çalışma hayatını kolaylaştıran, aile, çocuk bakımı gibi önlemlerin alınması öngörülmüştür. Bu amaçla çocuk bakım evleri (kreş) açılması, annelik ve doğum izni gibi düzenlemeler yapılmıştır.

Yapılan bu düzenlemelerle kadınların çalışma koşullarının iyileştirilmesi, kadın çalışan ve yönetici sayısını olumlu etkilemiştir. Günümüzde kadınlar, eğitim seviyesinin artmasıyla birlikte iş yaşamında aktif rol almaya başlamışlardır. Ancak toplumda, sosyo-kültürel süreçte çocukluktan itibaren öğretilen kadın ve erkek rollerinin yarattığı cinsiyet ayrımlaşması, etkisini tüm bu gelişmelere rağmen

ayrımcılık şeklinde göstermeye devam etmektedir. Kadınlar hala kadın cinsiyetine sahip olmasından dolayı terfi durumlarında ayrımcılığa uğrayabilmektedir. Bu sebeple cinsiyete dayalı ayrımcılık, kadınların kariyer gelişimleri açısından engel teşkil eden bir durum olarak görülmektedir.

Son yıllarda kadınların iş yaşamlarında ve kariyerlerinde karşılaştıkları diğer bir sorun ise mobbing uygulamalarıdır. Mobbing, “işyerinde psikolojik şiddet”, “işyerinde manevi taciz”, “işyerinde duygusal şiddet”, “iş yerinde yıldırma” gibi Türkçede değişik tanımlamaları mevcuttur (Çaha & vd. ,2014: 32). Çalışma yaşamıyla ilişkili bu kavram, kadınların çalışma hayatına katılmalarını ve görevde yükselmelerini olumsuz etkilemektedir. İş yaşamında cinsiyete dayalı ayrımcılıkla da ilişkilendirilen bu kavram astlık-üstlük hiyerarşisi içinde yoğun olarak görülen bir durumdur. Güç farklılığı, iş güvensizliği, yöneticinin değişmesi, hayal kırıklıkları ve iş tatminsizliği durumlarında mobbing psikolojik şiddet olarak görülürken; yalnız ve gece çalışma koşullarında, stres altında çalışılan işyerlerinde ve adaletsizliğin algılandığı durumlarda fiziksel şiddet olarak görülmektedir (Kırel, 2008: 34-35).

İş yaşamında düşey, yatay ve dikey olmak üzere üç çeşit mobbingten söz edilebilir (Çaha & vd. ,2014: 32). Düşey mobbing amirlerin astları üzerine uyguladığı muamele ve davranışlar, yatay mobbing aynı konuma sahip kişilerin birbirleri üzerindeki tutum ve davranışları, dikey mobbing astların amirlerine karşı göstermiş oldukları tavır ve davranışlarıdır. Türkiye’de daha çok yatay ve düşey mobbing görülmektedir. Özellikle başarılı kadınları yıldırma ve kariyerlerine engel olmak üzere işleyen bir sistem haline gelmiş olan mobbing hakkında gerekli çalışmaların yapılması ve bu durumun önüne geçilmesi gerekmektedir.

4.2.5. Kraliçe Arı Sendromu

Kraliçe arı sendromu; iş yaşamında kadınların kendi hemcinsleri ve erkek çalışanlar arasında başarıya ulaşma arzusu, tek olma özlemidir. Kadınların birbirlerini çekememeleri olarak da adlandırılan kraliçe arı sendromu, tepe yönetimde görülen ‘tek kadın’ olmanın başarı ve ayrıcalık göstergesi olduğu inancıdır (Örücü, vd. 2007: 119). Diğer bahsetmiş olduğumuz engeller daha çok dıştan kaynaklı (toplumdan kaynaklı) engellere girerken kraliçe arı sendromu kadınların kendilerinden; yani içten kaynaklı engellere girmektedir.

Kadınlar yöneticilik görevini üstlendiklerinde başarıyı yakalayabilmek için insanların akıllarında var olan yönetim profiline de uymaya çalışır. Bu konuda

toplumda var olan algı; yöneticiliğin sıkı disiplin, kural gerektiren, erkek işi olduğu yönündedir. Bu yüzden yönetici kadınlar davranış değiştirerek erkek yöneticinin davranış kalıplarına yakın davranmaya çalışmaktadır. Kraliçe arı sendromu da; kadın yöneticilerin erkek yöneticilere özenerek onlar gibi davranması şeklinde açıklanmaktadır (Negiz & Yemen, 2011: 201). Kraliçe arı sendromunu benimseyen kadınlar oyunu erkek kurallarına uygun oynamaktadırlar.

Kraliçe arı sendromu kısaca şu özelliklerden oluşmaktadır (Zet, 2002: 42):

- Erkek tutumları benimsenerek kadınlara karşı kullanmak,
- Diğer kadınların rekabetini yenmeye çalışmak,
- Ayrımla ilgili belirtileri görmemezlikten gelmek

Kadınların yönetim görevlerindeki kariyerlerinde önemli etkisi olan kraliçe arı sendromu, yönetici pozisyonundaki kadın sayısının artışına bağlı olarak etkisinin zayıflayacağı düşünülen bir kavramdır.

4.2.6. Cam Tavan

Cam tavan kavramı, 1970'lerde ABD'de kadınların üst düzey yönetim kademelerine geçmelerini engelleyici, örgütsel ve davranışsal ön yargılardan kaynaklanan görünmez, doğal olmayan engeller olarak açıklanmıştır (Gülbay, 2012 :69). Yani cam tavan, kadınların belirli bir noktaya geldikten sonra cam gibi şeffaf bir setle ilerlemesinin durdurulmasıdır. Bu engel sadece Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde değil, dünyada yaygın olarak görülen bir sorundur. Örneğin; İskandinav ülkeleri gibi kadınlar için pozitif uygulamaların bulunduğu ve kadınların erkeklerle yarı yarıya iş gücünde yer alabildikleri gelişmiş ülkelerde de bu sorun görülmektedir (Çaha, vd.,2014: 113). Cam tavan sendromu, Kadınların kariyer gelişimi açısından diğer bölümlerde bahsetmiş olduğumuz engelleri de kapsayan geniş bir kavramdır. Ancak cam tavan, kavram olarak sadece kadınlarla sınırlandırılan bir kavram değildir. Çeşitli etnik gruplarda erkek veya kadın azınlıkların ırk, renk, dil ayrımına maruz kalarak yükselmelerinin engellenmesi de bu kavramla açıklanmaktadır.

Kadınların önünde gerek aile ve toplumsal hayattaki iş bölümünden gerekse ataerkil toplum yapısının özelliklerinden kaynaklanan pek çok görünmez engel mevcuttur (Şahin, 2011: 19). Cam tavan olarak adlandırılan bu engeller özellikle iş hayatında üst kademelere doğru yaklaşıldıkça, karşımıza çıkıyor gibi görünse de çocukluktan itibaren karşılaşılan bir durumdur. Sosyo-kültürel süreçte erkek egemen toplum yapısı, kadının varlığını ikincil plana atmaktadır. Bu sebeple cam tavan

engeliyle karşılan grup genellikle kadınlar olmaktadır. Toplumsal konumlarla ilişkilendirilen cinsiyet farklarında, kadının yükünün daha ağır olduğu görülmektedir. Toplumda insanların, kadının iş yaşamında tepe noktalara doğru yükselmesinin; evde yüklenmiş olduğu sorumluluklarını aksatacağına dair düşünceye sahip olmalarından dolayı, kadınlara yönetici olmasının önüne engel konulmaktadır.

Bunun yanı sıra diğer bölümde bahsetmiş olduğumuz cinsiyete dayalı ayrımcılıktan kaynaklanan toplumsal roller, kadını yöneticilik için uygun görmemektedir. Kadına biçilen roller annelik ve eş olma şeklindedir. Çocuk yetiştirmek için kadın gibi duygusal, sabırlı ve şefkatli olmak gerekirken, Asker olabilmek için erkek gibi dayanıklı ve güçlü olmak gerekmektedir (Sancar, 2012: 23). Benzeri biçimde yöneticilik içinde erkeklerin disiplinli, sert, kuralcı olmaları onların bu meslek için daha uygun görülmesine yol açmaktadır.

Toplumun kadının önüne koyduğu cam tavan engelinin yanında bir de iş hayatında cinsiyete dayalı ayrımcılıktan kaynaklanan, erkek yöneticiler tarafından konulan engeller vardır. İş hayatında cam tavan sendromu; kadınların başarılarının göz ardı edilerek üst yönetim basamaklarında ilerlemesini engelleyen önemli bir sorundur. Cam tavan, çalışma hayatında kadınların daha çok terfi (görevde yükselme) durumlarında karşılaşmış oldukları bir problemdir. Özellikle erkekler tarafından bilinçli olarak kadına dair getirilen ön yargılar, terfi durumlarında erkeklerin tercih edilmesine neden olmaktadır. Çoğu negatif olan bu ön yargılar ise; kadının duygusal olması nedeniyle çalışanlarına karşı iyi bir otorite olamayacağı, kadının ev ve iş yaşamı arasında tercih yapma durumunda kaldığında ailesini tercih ederek işi bırakabileceği ihtimali, kararlılık ve uygulanabilirlik açısından kadının yetersiz görülmesi şeklinde görülmektedir. Kadına karşı oluşan önyargılar, ataerkil bir toplumda erkeğin gücü elde tutma çabasından kaynaklı da oluşabilmektedir.

Kadına yönelik toplumda bulunan önyargılardan kaynaklı oluşan engeller ve erkek yöneticiler tarafından oluşan engellerin yanı sıra bir de kadının kendi kendine, içten koymuş olduğu engeller mevcuttur. Bu engeller daha çok aile ve iş yaşamı arasında sıkışıp kalan kadın yöneticilerimizin yaşadıkları bir problemdir. Yöneticiliğin vermiş olduğu iş yoğunluğu zaman zaman aile yaşantısını ihmal etmeye kadar gitmektedir. Bu durumda aile yaşantısı ve evlilikler sekteye uğrayabilmektedir. Kadının bir süre sonra; iş-aile çatışması ve suçluluk duygusuyla başa çıkamaması, özgüven eksikliğine neden olmaktadır. Kendini geliştirme ve koşulları değiştirme isteği, inanç ve imkanının olmaması nedeniyle, kariyerde yükselmeyi tercih

etmemekte, kariyer yönelimli olmamakta; kariyerde yükselmenin gerek ve zorunluluklarını göze alamamaktadır. (Örücü, vd. 2007: 119) Çocuğuna, eşine yeterli zaman ayıramayan kadınlar bu durumdan vicdan azabı duyarak kariyerlerinden vazgeçip, bir süre sonra iş hayatından uzaklaşabilmektedir.

Sonuçta cam tavan kadınların kariyer gelişimleri açısından engeldir. Kadın bu engeli ancak eğitimde elde edeceği başarılarla, toplumda kuracağı iyi ilişkilerle ve cinsiyet ayrımcılığına yönelik fikirlere karşı bilinçli davranarak aşabilmesi mümkün olacaktır. Bu başarıların sağlanmasında ise kadının kendisine karşı olan güveni, azmi herşeyden önce gelmektedir. Bunların yanı sıra kadın ve erkeklerin hayatta farklı görev ve ihtiyaçları olduğu düşünülerek çalışma hayatında fırsat eşitliğinin sağlanması gerekmektedir. 1979 sonrasında kadın memurlara ilişkin düzenlemelerle doğum izni, süt izni, refakat izinleri ve emeklilik yaşı gibi düzenlemeler yapılmıştır; ancak kadın memurun anne kimliği öne çıkarılarak hazırlanan bu düzenlemelerin yanı sıra kadına destek hizmeti sağlayan çocuk bakımı, kadına karşı olumlu ayrımcılık konusunda da politikaların yaşama geçirilmesi gerekmektedir (Çitçi, 2011: 438). Böylece kadının üzerindeki yük hafifleyerek, kariyer gelişimini tamamlayabilmesinin önündeki engeller kaldırılmış olacaktır.

SONUÇ

Türk toplumunda kadın aile ve toplum arasındaki köprüyü kuran oldukça önemli rol ve işlevlere sahiptir. Bu önemin anlaşılmasıyla birlikte ekonomik, siyasal ve sosyal pek çok alanda ayrımcılığa maruz kalan kadınlar için yaşanan gelişmeler artmaya başlamış, kadının toplumdaki yerinde değişimler gözlemlenmiştir.

Kadın aktif olarak çalışma yaşamına katılabilen, çeşitli siyasi haklarını kullanabilen, eğitim olanaklarından yararlanma haklarını elde edebilmiş, ekonomik özgürlüklerini ve diğer pek çok hak ve özgürlüklerini kullanmaya başlayan bireyler haline getirilmeye çalışılmaktadır. Ancak burada sorun olarak karşımıza çıkan konu, erkek egemenliğinin olduğu bir toplum yapısında, bastırılmış kadın nüfusunun fazla olmasıdır. Yani günümüzde kadına yönelik yapılan ve yapılmaya devam eden kanun ve düzenlemelere rağmen; toplumda özgüveni kırılmış, çeşitli basmakalıp düşüncelerin empoze edildiği, küstürülmüş bir kadın nüfusu gerçeği vardır. Çünkü Türkiye’de toplumda yazılı kuralların yanında yazılı olmayan örf, adet ve gelenekler gibi toplumun kendisinin belirlemiş olduğu kurallarında etkisi görülmektedir. Örneğin kız çocuklarının eğitimi konusunda fırsat ve cinsiyet eşitliğinin sağlanmasına yönelik zorunlu ilkökul eğitimini destekleyen, haydi kızlar okula, taşımali eğitim kampanyası gibi teşvik edici proje ve uygulamalarla, eğitimde cinsiyet ve fırsat eşitsizliği azaltılmak istenmiştir. Bu proje ve kampanyalara rağmen toplumda ‘kız çocukları okumaz’ diyerek zorunlu ilkökul eğitimini gerçekleştirilmesine karşı çıkan aileler bulunmaktadır. Henüz yolun başında bu tür engellerle karşılaşmış olan kadınlar ise kişilik özelliklerine bağlı olarak bu durumla savaşmayı tercih edebildiği gibi durumu kabullenerek vazgeçişte gösterebilmektedirler. Bu tür sorunlar ülkenin kadın istihdam yapısına da yansımaktadır.

Ülkelerin gelişmişliğindeki en önemli göstergelerden birisi kadın istihdamıdır. Eğer yapılan birçok düzenlemeye rağmen kadın istihdamı OECD ülkeleri içerisinde sonuncu sıralarda yer alıyorsa, Türkiye’de kadın istihdamı istenilen seviyeye çıkartılamıyorsa, şuan tartışmakta olduğumuz kadın yönetici sayısının azlığında malesef ki beklenen bir durum olmaktadır. Çünkü kadın istihdamının yüksek olduğu bir ülkede eğitim, cinsiyet ayrımcılığı, ücret eşitsizliği gibi pek çok sorunun aşılabilmiş

olduğu söylenebilir. Böylece iş yaşamında artan kadın sayısı kadının toplumsal varlığı içindeki özgüveni de beraberinde getirerek üst düzey görevlere doğru bir devinim içinde olacaktır. Çünkü iş yaşamında çokça olan kadın sayısı, üst düzey yöneticilik pozisyonları içinde kadınların başarabileceğine olan inancın artmasına katkı sağlayacaktır. Örneğin; kadın istihdamında Türkiyeyle benzer duruma sahip olan Finlandiya, kadın istihdamını artırmasıyla birlikte şuan en fazla kadın yönetici sayısına sahip olan ülke olmuştur (<http://www.kayso.org.tr/user/files/108-ekonomi-analizi.pdf>).

Sektör bazında konuya baktığımızda ise Türkiye’de, özel sektör kamuya göre daha iyi bir tablo çizmektedir. Özellikle son on yılda şirketlerin işe almada ve yükselmelerde kadın kotaları koymaları, kadın erkek eşitliğinin sağlanmasında ve oranların yükselmesinde kamuya göre daha başarılı bir tablonun ortaya çıkmasını sağlamıştır. Dolayısıyla benzer kota uygulaması kamu sektöründe kadın yönetici sayısını artırabilmek için izlenebilecek yollardan biridir. Üst düzey kadın oranları açısından özel sektörün kamuya göre daha başarılı olma sebeplerinden bir diğeri de yükselebilenin ana ölçütünün doğrudan şirketin karıyla ilgili olmasıdır. Şirketler açısından bireysel başarı, doğrudan karı ilgilendirmesi sebebiyle kadın-erkek ayrımından ziyade işteki yetkinlik, çalışkanlık, disiplin ve iyi bir kariyer yükselmenin temel koşullarındandır. Devlette bu durum kamu yararına olsa bile performans, işteki başarı ve yetkinlik yükselmek için yeterli olmayabiliyor. Kamu, kadınların ağırlıklı olarak tercih ettikleri sektör olmasına rağmen üst düzey yönetimlere gelme açısından başarısız olması bu konuyu çözülmesi gereken bir sorun haline getirmektedir.

Bu konuda yapılan ve yapılmaya devam pek çok çalışma bulunmaktadır. Bu uygulamalardan biri olan pozitif ayrımcılık uygulamaları, kadınların cinsiyete bağlı kariyer yorgunluklarını, iş hayatından erken çekilmesini engelleyemiyor. Cinsiyet eşitlikçi bir çalışma ortamı, belki bu rekabeti başka sıkıntılara yönelik efor sarfetmeden direk hedefe yönelik daha gerekli ve üstesinden gelinebilir hale dönüştürecektir. Ayrıca toplumun sosyo-kültürel yapısında kadının, annelik görevinin diğer tüm rollerinden önemli olduğuna yönelik yaratılmış bir algı, iyi kariyerlere gelebilmiş olsalar bile ara vermeleri ve devamında çekilmeleri ile sonuçlanabilmektedir. Yöneticilik gibi kariyer görevlerde kadın veya erkekten beklenen liderlik vasfına sahip, kendisinin ve başkalarının potansiyelinin farkında olan, rekabetçi ve güçlü

bireylerdir. Ancak seçim yapmak zorunda bırakılan kadınlar otomatikmen rekabet ve güç sınırlarında dışında kalmış oluyor. Böylece kadınlar iyi bir kariyer ve özgeçmişe sahip olsalar bile her an gidebilir gözüyle bakıldığı için üst düzey yöneticilik görevleri için çokta uygun görülmemektedir.

Burada yapılan çalışmalara rağmen kadınların üst düzey görevlere gelememelerindeki ana nedenlerinden bir diğerinde yazılı kaynaklarda yer alan kadın-erkek eşitliğinin gerçek hayatta uygulamaya geçirilememesinin olduğunu görüyoruz. Türkiye’de ve Dünyadaki pek çok gelişmiş olan ülkelerde sağlanamayan cinsiyet eşitliğinin temelini, çocuğun doğduğu ve yetiştiği sosyo-kültürel ortamdaki yapı olduğu düşünüldüğünde, yasal düzenlemelerinde yetersiz kalması bu noktada kaçınılmaz bir durumdur. Bu sebeple toplumun algısındaki kadın-erkek rollerinin eşitlikçi değer yaratmaya yönelik yeniden tanımlanarak benimsetilmesi gerekmektedir.

Çalışma hayatına katılabilmiş kadınların, belirli bir yere kadar yükselip belirli bir noktadan sonra yükselmelerini engelleyen bu tür görünmez, cam tavan dediğimiz engeller mevcuttur. Bunun temelinde yatan neden ise toplumun kadına biçmiş olduğu rollerdir. Çünkü kadın ne kadar iyi bir eğitim almış, ne kadar iyi bir konumda çalışıyor olursa olsun evine girdiği andan itibaren kadınlık rollerini yerine getirmesi beklenir. Kadının ev ve iş hayatına sıkışmış yaşamında, iyi kariyerlerde olması onun için ekstra bir zorluk getirmektedir. Bunun bilincinde olan kadın, iş dünyasında özellikle iyi mevki ve makamlara gelebilmek için bulunması gereken hırslı, siyasi polemiklerin olduğu çetrefilli sistemi, ailesine zarar verebileceği gerekçesiyle rededebilmektedir. Yine yapı itibariyle daha hassas olan ve kendi eğitimini istediği pozisyonlara yetmeyeceğini düşünen kadınlar da belirli bir yerden sonra vazgeçiş eğilimi gösterirler. Bunun dışında kadınların belirli bir hedef koymamaları da cam tavan engeline takılmalarına neden olmaktadır. Hedef koymayan kişi için yükselme, karşı tarafın takdirine bağlı olarak var olan duruma razı gelme biçimine dönüşmektedir. Dolayısıyla kadının, yönetim kademelerinde yer alabilme gibi doğal bir haktan yararlanabilmesi biraz daha azim ve kararlılık gerektirmektedir.

Okuma- yazma oranının arttığı, üniversite mezunu kadın oranının yükseldiği bir ülke de üst düzey yönetimlere gelebilmek için kişinin kendisinin koyduğu veya çevresinin koymuş olduğu cam tavan engellerinin kaldırılması gerekmektedir. Toplum

tarafından kadın- erkek rollerinin eşitlikçi bir algı olarak tanımlanmasının yanı sıra devletin yapmış olduğu pozitif ayrımcılık gibi yasal düzenlemelerin arttırılarak kadının iş yaşamına girmesi ve yükselmesinin önündeki engeller kısmen azaltılabilir. Bu amaçla ;

- Çocuk bakımı, yaşlı ve hasta bakımı için kadın ve erkeğe eşit sorumluluklar yükleyecek şekilde ebeveyn izni düzenlenebilir. Yine ailede çalışan bireylerin işini kolaylaştıracak olan ücretsiz gündüz bakımevleri hizmeti verilebilir,
- Yönetici kadın sayısını artırmak için özel sektör olduğu gibi kamu içinde kadın kotası getirilebilir,
- Kadınların fiziksel olarak iş yerinde bulunarak yapması gereken bazı işler için evden çalışabilmenin bir seçenek olarak sunulması,
- Üst düzey görevlerde çalışan kadınlar sosyal medya aracılığıyla destekleyici ve teşvik edici yönde ön plana çıkartılmalıdır. Kadınların bu tür görevlerde bulunmaları anormal bir olay gibi verilmemelidir.
- Kamuda atamalarda ve yükselmelerde kayırmacılık sisteminin önüne geçilebilir adaletli, eşit ve şeffaf biçimde terfiler gerçekleştirilmelidir.

Bu gibi düzenlemeler kadınların iş yaşamına girişi ve yükselmesinin önündeki engelleri azaltarak hem bireysel hem de kurumsal katkı sağlayabilir. Örneğin; kadınlara evden çalışabilme gibi bir seçeneğin sunulması kariyer yolundaki korkuları azaltacak bir önlem olmasının yanı sıra işteki devamsızlığın azaltılması açısından da faydalı bir uygulama olabilir. Aynı zamanda bu uygulamalar işte iyi bir motivasyon ve kurumsal bağlılığı geliştirebilir. Kamu kurumlarına giriş ve yükselmelerde merkezi sisteme bağlı yapılan sınavlarda, kurumun adının torpil ve kayırmacılıkla kirlenmesini önlerken, o kuruma olan rağbetin de artmasını sağlar. Bunun sağlanabildiği kurum ve kuruluşlarda da kadın yönetici sayısı yüksek olabilecektir. Yine yukarıda bahsetmiş olduğumuz çocuk, hasta, yaşlı bakımı gibi hizmetler kadının çalışma yaşamının sürekliliğini ve kariyerini arttırabilecek önemli uygulamalardan biri olarak görülmektedir. Çünkü 2006 yılında Türkiye genelinde ilk kez uygulanmış olan zaman kullanım anketine göre hane halkı ve ev bakımına erkekler günde 51 dakika ayırırken, kadınların 5 saat 17 dakika ayırdıkları görülmüştür (Erarslan, 2009:118). Bu sebeple; kadın iş yükünün evdeki ağırlığıda düşünülerek yapılacak uygulamalar, ev içi sorumlulukların hafiflemesine yardımcı olurken aynı zamanda kadının başarılı

olabileceği iş yaşamına katkı sağlayacaktır. Yeni İş Kanununda düzenlenen esnek çalışma saatleride kadın istihdamını artırırken, kariyer hedefi olan kadınlar açısından faydalı bir uygulama olacaktır.

Günümüzde sayısı artan üniversite mezunu işsizlik, gençler açısından gelecek için karamsarlığa neden olmaktadır. TBMM Araştırma Merkezi'nin (ARMER) yaptığı “Türkiye’de Üniversite Mezunu Nüfusun İş Gücü Durumu” adlı araştırma sonuçlarına göre 2000 yılında 143 bin işsiz sayısı, 2014 yılında 769 bine yükselmiş, 2015 yılı itibariyle 774 bin olan işsizlik rakamıyla zirveye ulaşmıştır. (Topsak, 2015: 1-2). Bu rapora göre 311 bin işsiz erkek, 463 bin işsiz kadın olduğu ve neredeyse her dört işsizden birinin üniversite mezunu olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu zorlu şartlarda işe girebilme ve yükselme oldukça zordur. Kariyer hedefi olan fakat istediği iş ve pozisyona ulaşamayan kadın veya erkek için bu süreç pes etme ve yılgınlıkla sonuçlanabilmektedir. Özellikle toplumda dezavantajlı grup olarak görülen kadınlar için bu süreç daha zorlu görülmektedir. Bu yüzden Türkiye’de üniversite mezuniyetiyle birlikte iş hayatına teşvik edici ve destekleyici uygulamalar kadın istihdamını ve yönetici pozisyonunda kadın sayısını artırabilecek uygulamalardan biri olabilir.

Sonuçta ‘Yönetimde Kadın’ olgusu literatürde sıklıkla karşılaştığımız, tartışılan bir sorun alanı olarak karşımıza çıkmaktadır Çünkü geçmişe kıyasla yaşanan gelişmeler kadın yönetici sayısını artırmaya yönelik olsa da bunun hala çokta yeterli olmadığını görülmektedir. Kadınların toplumda savaş, doğal afet gibi olağanüstü hal ve durumlardan payını fazlasıyla almış olmasına rağmen toplumsal gelişmişlik, refah ve istihdamdan istenilen düzeyde faydalanamamaktadır. Örneğin; Ocak 2015 itibariyle Birleşmiş Milletlerce tanınan 193 ülkenin sadece 19’unu kadınlar yönetmektedir. Kadınların hemen her toplumda en üretken kesim olmasına rağmen bazı tabuların yıkılmaması yönetimde kadın sayısını olumsuz etkilemektedir. Dolayısıyla; Türkiye’de yönetimde kadın sayısı önce toplumsal önyargıların yıkılması ve ardından yasalarla sağlanan eşitliğin uygulamaya yansımalarıyla artırılabilir.

KAYNAKÇA

- Abadan Unat, Nermin, *Türk Toplumunda Kadın*, Türk Sosyal Bilimler Derneği Yayını, İstanbul, 1982.
- Acuner, Selma & Sallan, Songül, “Türk Kamu Yönetiminde Yönetici Kadınlar”, *Amme İdaresi Dergisi*, C.26, S.3, 1993, ss.15-49.
- Akçakaya, Murat, *21.Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı*, Adalet Yayınevi, Ankara, 2010.
- Alberalar, Lale, *Kadın Yöneticilerin Kariyer Engellerinin İncelenmesi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, 2015.
- Arat, Necla, *Türkiye’de Kadın Olgusu*, Say Yayınları, İstanbul, 1995.
- Arat, Necla, *Türkiye’de Kadın Olmak*, Say Yayınları, İstanbul, 1996.
- Arat, Necla, *Kadınların Gündemi*, Say Yayınları, İstanbul, 1997.
- Arat, Necla, *Aydınlanmanın Kadınları*, Cumhuriyet Kitapları, İstanbul, 1998.
- Arıkan, Semra, “Yönetimsel Kademelerde Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Güçlükler” *Polis Bilimler Dergisi*, C.1, S.4, 1999, ss.147-154.
- Arıkan, Semra, “Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama” *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C.5, S.1, 2003, ss.1-20.
- Arıkan, Semra, *Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları*, Basılmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1997.
- Arıkoğlu Ündücü, Cemile & TÜRK, Fahri, “Kamu Hayatında Türk Kadını”, *TÜBAR*, C.5, S.12, 2012, ss.32-53.
- Artuk, Mehmet Emin, “Cinsel Taciz Suçu”, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, İstanbul, C.6, S.11, 2006, ss.29-44.
- Askren Edgehouse, M., “Characteristics and Career Path Barriers of Women Superintendents in Ohio”, *Electronic Thesis or Dissertation*, 2008. Retrieved from <https://etd.ohiolink.edu/>
- Benazus, Hanri, *Geçmişten Günümüze Kadınlar ve Kadınlarımız*, Bizim Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 2008.
- Berktaş Hacımırzaoğlu, Ayşe, *75 Yılda Kadınlar ve Erkekler*, Tarih Vakfı Yayınları, İstanbul, 1998.
- Berber, Metin & Eser Yılmaz, Burçin, “Türkiye’de Kadın İstihdamı: Ülke ve Bölge Düzeyinde Sektörel Analiz”, *Is, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C.10, S.2, 2008, ss. 1-16.

- Bulut, Meryem Berrin, “Kadınların Yüksek Pozisyonlara Gelememe Nedenleri” *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C.2, S.7, 2014, ss. 202-215.
- Çaha, Ömer, *Sivil Kadın*, Vadi Yayınları, Ankara, 1996.
- Çaha, Havva, Aydın E. Sare & ÇAHA, Ömer, *Değişen Türkiye’de Kadın*, Kadem Yayınları, İstanbul, 2014.
- Çakır, Serpil, *Osmanlı Kadın Hareketi*, Metis Yayınları, İstanbul, 1993.
- Çelikten, Mustafa, “Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar: Kayseri İli Örneği” Erciyes Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, C.2, S.17, 2004, ss.91-118.
- Çitçi, Oya, *Kadın ve Çalışma*, Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 1982.
- Çitçi, Oya, “1979’dan 2010’a Neoliberal Dönemde Kadın Memurlar”, *21.Yüzyıla Girerken Türkiye’de Feminist Çalışmalar*, (der.Serpil Sancar), Koç Üniversitesi Yayınları, C.1, S.1, 2011, İstanbul.
- Durgun Şahin, Nagehan, *Çalışma Yaşamında Kadın Yöneticiler ve Muğla Örneği*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2002.
- Dicle, Ülkü, *Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması*, O.D.T.Ü. Ankara. 1982.
- Ecevit, Yıldız, “Üretim ve Yeniden Üretim Sürecinde Ücretli Kadın Emeği”, *YAPIT*, C.2, S.9, 1985, ss.72-93.
- Eagly H. Alice & Johnson T. Blair, “Gender and Leadership Style: A Meta Analysis” *Psychological Buletin*, Vol.108, No.2, 1990, ss.233-256.
- Elhüseyni, Nurettin, *Harward Business Review: Lideri Lider Yapan Nedir*, Türk Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları, İstanbul, 2002.
- Erarslan, İlkay, *Türkiye’de Kadın İstihdamının Artırılması Tespit ve Önerileri*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, 2009.
- Gökçimen, Semra, “Ülkemizde Kadınların Siyasal Hayata Katılım Mücadelesi”, *Yasama Dergisi*, S.10, 2008, ss.5-59.
- Gültepe, Necati, *Türk Kadın Tarihine Giriş*, Ötüken Yayınları, İstanbul, 2008.
- Gülbay, Melike, *Kadın Yöneticilerin Kariyer Sorunları: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2012.

- Hessen, Robert, *Kapitalizm: Bilinmeyen İdeal*, çev. Nejdet Kandemir, Plato Yayınları, İstanbul, 2004.
- İlkkaracan, İpek & İlkkaracan, Pınar, *Kuldan Yurttaş Kadınlar Neresinde?*, Tarih Vakfı Yayınları, İstanbul, 1998.
- İmrek, M. Kemal, *Lider Olmak*, Beta Yayınları, İstanbul, 2004.
- Kadıoğlu, Ayşe, *Cumhuriyet İradesi Demokrasi Muhakemesi*, Metis Yayınları, İstanbul, 1999.
- KSSGM, *Yeni Üretim Süreçleri ve Kadın Emegi*, Cem Web Ofset Basımevi, Ankara, 1999.
- Koray, Meryem, *Sosyal Politika*, İmge Kitabevi, Ankara, 2008.
- Kılıç, Dilek & Öztürk, Selcen, “Türkiye’de Kadınların İş Gücüne Katılımı Önündeki Engeller ve Çözüm Yolları: Bir Amprik Uygulama” *Amme İdaresi Dergisi*, C.47, S.1, 2014, ss.107-130.
- Kırkpınar, Leyla, *Türkiye’de Toplumsal Değişme ve Kadın*, Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara, 2001.
- Kırel, Çiğdem, *Örgütlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2008.
- Koç, Kübra, *Türkiye’de Kadın İstihdamını Arttırmaya Yönelik Çabalar: Avrupa Birliği ve Türkiye Karşılaştırması*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Avrupa Birliği Anabilim Dalı, 2014.
- Korkmaz Moralıoğlu, Sezen, *Kamu Kurumlarında Görev Yapan Kadın Yöneticiler (Kayseri İli Örneği)*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 2012.
- Mitchell, Juliet, *Kadınlar: En Uzun Devrim*, çev. Gülseli İnal, Gülnur Savran, Şirin Tekeli vd., Agora Kitaplığı, İstanbul, 2006.
- Negiz, Nilüfer & Yemen, Aysun, “Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı”, Süleyman Demirel Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 24, 2011, ss.195-214.
- Onay, Meltem & Orkide, Heptazeler (2014). “Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar” *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi (CBÜ Online)*, C.6, S.2, ss.73-86.
- Önder, Nurcan, “Türkiye’de Kadın İş Gücünün Görünümü”, *ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi*, C.1.S.1, 2013, ss.35-61.

- Örücü, Edip, Kılıç, Recep & Kılıç, Taşkın, “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerinin Önündeki Engeller: Balıkesir İli Örneği”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C.14,S.2, 2007, s.117-135.
- Özkazanç, Alev, “Toplumsal Cinsiyet ve Bilim” *KASAUM*, 2011. http://kasaum.ankara.edu.tr/?page_id=182 (erişim) 30.03.2015 (çevrimiçi makaleleri)
- Öztekin, Ali, *Yönetim Bilimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002.
- Parasız, İlker & Bildirici, Melike, *Modern Emek Ekonomisi*, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2002.
- Sancar, Serpil, *Türk Modernleşmesinin Cinsiyeti*, İletişim Yayınları, İstanbul, 2012.
- Schein, Virginia E., “The Relationship Between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics” *Journal of Applied Psychology*, Vol 57(2), Apr 1973, ss.95-100.
- Şahin, Funda, *Kadınların Siyasal Hayata Katılımları Çerçevesinde Kadın Meclislerinin Yerel Siyasetteki Etkinlikleri ve Üye Profilleri*, KSGM, Ankara, 2011.
- Tekeli, Şirin, *Kadınlar ve Siyasal Toplumsal Hayat*, Birikim Yayıncılık, İstanbul, 1982.
- Tekeli, Şirin, *1980’ler Türkiye’sinde Kadın Bakış Açısından Kadınlar*, İletişim Yayıncılık, İstanbul, 2010.
- TEPAV, “*Kamu Politikaları*” Eğitim ve Araştırma Enstitüsü Yayınları, Ankara, 2011.
- Türkkahraman, Mimar & Şahin, Kamil, “Kadın Ve Kariyer”, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, C.2, S.1, 2010, ss.75-88.
- Topsak, Fatih, “Türkiye’de Üniversite Mezunu Nüfusun İş Gücü Durumu”, *TBMM Araştırma Hizmetleri Başkanlığı (ARMER)*, Sosyal Politika Bölümü, Bilgi Notu, Ankara, 2015.
- Toksoy Redman, Berna, “*Üst Yönetimde Kadın Temsili*” TÜSİAD Tartışma Makaleleri Dizini, 2012.
- Yaraman, Ayşegül, *Türkiye’de Kadınların Siyasal Temsili*, Bağlam Yayınları, İstanbul, 1999.
- Yumuş, Akın, *Kamu Sektöründe Çalışan Kadın İşgücü Profili Üzerine Bir Alan Çalışması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, 2009.
- Zel, Uğur, “İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu”, *Amme İdaresi Dergisi*, C.35, S.2, 2002, ss.39-48.

İnternet:

Akademik Perspektif, “Yerel Yönetimlerde Kadının Siyasi Temsil Yetersizliği”, 8 Mart, 2013, (Erişim) <http://akademikperspektif.com/2013/03/08/>, kadının-siyasi-temsil-yetersizligi/, 10.04.2015

Atatürk Araştırma Merkezi, “Cumhuriyet Döneminde Kadının Sosyal Konumu”, (Erişim) <http://www.atam.gov.tr/dergi/sayi-56/cumhuriyet-doneminde-kadinin-sosyal-konumu>, 29.01.2015

Cirik, Elçin, “Her Unvanın İdeal Yaşı Var”, *Capital*, 01 Ekim, 2007, (Erişim) <http://www.capital.com.tr/insan-kaynaklari/her-unvanin-ideal-yasi-var-haberdetay-4809>, 13.05.2015

DHA, “En Yüksek Kadın İstihdam Oranı % 55 ile Sigorta Sektöründe”, *Doğan Haber Ajansı*, 4 Mart, 2015, (Erişim) http://www.dha.com.tr/en-yukse-kadin-istihdam-orani-55-ile-sigorta-sektorunde_887071.html, 16.04.2015

Forbes, “Yönetim Kurulunda Kadın Oranı”, 2014, (Erişim) <http://yonetimkurulundakadin.com/?p=65>, 16.04.2015

Kabasakal, Hayat, “Türkiye’de Üst Düzey Kadın Yöneticiler”, 2004, (Erişim) http://www.mgmt.boun.edu.tr/images/stories/dokumanlar/leaders/Issue_002/02-017.pdf, 03.05.2015

Karabıyık, İlyas, “Türkiye’de Çalışma Hayatında Kadın İstihdamı”, 2012, (Erişim) <http://dosya.marmara.edu.tr/ikf/iib-dergi/2012-1/12-karabiyik.pdf>, 01.02.2015

KAYSO (Kayseri Sanayi Odası), “Kadının İstihdama Katılımının Artırılması Şart”, (Erişim) <http://www.kayso.org.tr/user/files/108-ekonomi-analizi.pdf>, 16.05.2016

KSGM (Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü), 2014, “7. Dönemsel Raporu”, (Erişim) <http://kadininstatusu.aile.gov.tr/data/542a940b369dc31550b3ac42/CEDAW%207.%20D%C3%B6nems%20C3%9Cİke%20Raporu.pdf>, 13.04.2015

MEVZUAT, “Türk Medeni Kanunu”, 2001, (Erişim) <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4721.pdf>, 29.06.2016

OECD İstatistikleri, 2013, (Erişim) http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=LFS_SEXAGE_I_R, 23.02.2015

TİSK (Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu), “Ekonomik Analiz”, 10 Kasım, 2015, (Erişim) <http://tisk.org.tr/tr/Tisk-Duyuru-Detay/606> 01.04.2015

TUIK (2014) <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=10845> (Erişim) 20.02.2015

TUIK (2015) <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=16056> (Erişim) 31.12.2014

TUSIAD, (Erişim) <http://www.tusiad.org/bilgi-merkezi/fikir-ureten-fabrikadan/ust-yonetimde-kadin-temsili--avrupa-birligi-ve-turkiyedeki-gelismeler/>, 13.04.2015

YAYED (Yerel Yönetim Araştırma Yardım ve Eğitim Derneği), “Belediye Başkanı Kadın Olan Belediye Sayısı: 26”, 2012, (Erişim) <http://www.yayed.org/id296-haber-duyuru/belediye-baskani-kadin-olan-belediye-sayisi-26-088.php>, 10.04.2015

“Kadınların 5 Sırrı”, *Habertürk*, 11 Eylül, 2012, (Erişim) <http://www.haberturk.com/ekonomi/is-yasam/haber/775571-kadinlarin-5-sirri>, 06.04.2015

“3 Kadın Vali Görevde”, *Sabah Gazetesi*, 6 Şubat, 2016, (Erişim) <http://www.sabah.com.tr/gundem/2016/06/02/3-kadin-vali-gorevde>, 09.05.2016

“Kadın Yöneticiler Daha Başarılı Oluyor”, *Sabah Gazetesi*, 23 Mayıs, 2004, (Erişim) <http://arsiv.sabah.com.tr/2004/05/23/gnd110.html>, 02.04.2015

“Türkiye’nin Eşitlik Karnesi 26 Bakanın 25 Müsteşarın yalnızca 1’i Kadın”, *Taraf Gazetesi*, (Erişim) <http://www.taraf.com.tr/guncel/turkiyenin-temsilde-esitlik-karnesi-26-bakanin-25-mustesarin-yalnizca-1i-kadin/>, 13.04.2015

“Görevde Yükselme Değişiyor”, *Memurlar.Net*, 13 Mayıs, 2013, (Erişim) <http://www.memurlar.net/haber/373535/>, 04.03.2015

