

**2008**

**TÜRKİYE'DE KADIN GİRİŞİMCİLER VE KADIN YÖNETİCİLER**

Yüksek Lisans  
Tezi

KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI

İSMET EMRE GÖKALP

**TÜRKİYE'DE KADIN GİRİŞİMCİLER  
VE  
KADIN YÖNETİCİLER**

Yüksek Lisans Tezi

TEZ YÖNETİCİSİ:

PROF. DR. MAHMUT ÖZDEMİR

KIRIKKALE – 2008

*Yıllarca kahrımızı çeken vefakar ve cefakar canım  
Annem Fatma GÖKALP'e ve yüreğimizde sevgi dolu  
yeri bağı olan rahmetli Babam Ahmet GÖKALP'e ithaf  
edilmiştir.*

## ÖZET

Ülkemizde ve dünyada gerçekleşen ekonomik, sosyal ve hukuksal gelişmeler kadını iş hayatının ayrılmaz bir parçası haline getirmiştir. Kadınların toplumsal rolleri bu gelişmeler ile gün geçtikçe değişiklik göstermektedir. Kadınlar bu değişmelere bağlı olarak iş hayatında yerlerini almaya başlamıştır.

Çalışmamızda öncelikle Türk kadınının gelişimi, statüsü ve genel durumu göz önüne alınarak; girişimcilik, yöneticilik ve liderlik alanında kadının durumu incelenmiştir.

Girişimciliğin anlamı ve ülkemizde kadın girişimcilerin yetiştiği ve geliştiği sosyal ve kültürel ortam, kadın girişimciler ile erkek emsallerinin farklılıkları, kadınların girişimci olurken karşı karşıya kaldıkları sorunlar belirlenmiş ve bu doğrultuda ülkemizdeki kadın girişimcilik sorunları ile destekleme ve özendirme politikaları incelenmiştir. Yöneticilik alanında ise dünyada ve ülkemizde kadın yöneticilerin gelişimi ve durumu, kadının kariyer gelişimi ve iş hayatında ihtiyaç duyduğu yöntemlere değinilmiştir. Liderlik alanında da ; liderlik ve cinsiyet ilişkisi, literatürdeki liderlik kuramları ve kadın liderlik konuları irdelenmiştir.

Ayrıca kadın girişimci ve yöneticilerin kariyerleri önündeki engeller toplumun kadına bakışı, eğitim ve aile durumu ile örgüt faktörlerine değinilmiştir Bununla birlikte kadınların liderlik özellikleri ve iş hayatına buldukları katkıların önemi vurgulanmıştır.

Kadın yönetici ve girişimcilerin ülkemizdeki sorunları ve özelliklerini belirlemek için yapılan anket araştırmasında ise kadınların çoğu cinsel ayrımcılığa, önyargılı davranışlara maruz kalmadıklarını, ev hayatlarında ise kocalarından ve ücretli yardımcıdan destek aldıklarını ayrıca çocuk sahibi olmanın kariyer geliştirmedeki performansı düşürebileceğini belirtmiştir. Ankete katılan katılımcıların çoğunluğu organizasyon ve personel ilişkilerinin erkek emsallerine göre daha iyi seviyede olduğunu, kendine güvenmenin, bilgi sahibi olmanın iş hayatında önemli olduğunu ve özgüvenli, lider ve öngörülü olmanın kadın yönetici ve girişimciler için önemli özellikler olduğunu belirtmiştir.

## ABSTRACT

Substantiating economic, social and juridical improvements in our country and in world brought the women to a position of inseparable part of the business life. The communal roles of the women differ day by day with those improvements. Women began to take their places in working life depending upon these changes.

In our paper, principally the context of the women on managerial and leadership field has been examined taking into consideration the improvement, status and general condition of Turkish women.

The meaning of entrepreneurship and the medium where the female entrepreneurs brought up and improved in our country, the disparities among female and male entrepreneurs, the issues encountered by the female entrepreneurs are determined and in this sense the problems of the women on entrepreneurship and supporting and incentive policies are studied. On managerial field of the world and in our country the female managers improvement and positions, career development of females and the processes they need in working life are dealt with. In leadership field, the relation between leader and gender, leadership principles in literature and female leadership issues are examined.

Besides, the barricades in front of the female entrepreneurs and managers, prospect of the society to females, education and family status and organisational factors are studied. Also the specialities of female leaders and their contributions' importance they do to working life are emphasized.

In the survey made to determine the problems of female managers and entrepreneurs in our country and the specialities of the case, it is defined that they are not exposed to sexual discrimination, forejudged behaviors and they are supported by their husbands and paid helpmate at home but having child would minimize their performances in their career development activities. Many of the participants of the survey expressed their superiority in organisational and personal relations compared with the male counterparts and the importance of self-confidence, having knowledge and the specialities of being visionary with leadership and self-confidence for the female managers and entrepreneurs.

## KİŞİSEL KABUL/AÇIKLAMA

Yüksek Lisans tezi olarak hazırladığım “Türkiye’de Kadın Girişimciler ve Kadın Yöneticiler” adlı çalışmamı, ilmi ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazdığımı ve faydalandığım eserlerin bibliyografyada gösterdiklerimden ibaret olduğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu şeref ve haysiyetimle doğrularım.

Tarih:

Ad-Soyad: İsmet Emre GÖKALP

İmza:

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	II
KİŞİSEL KABUL/AÇIKLAMA.....	III
İÇİNDEKİLER.....	IV
TABLolar DİZİNİ.....	VIII
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	XI
KISALTMALAR.....	XIII
GİRİŞ.....	1
Birinci Bölüm.....	3
1. İŞ HAYATI VE KADIN.....	3
1.1. ÇALIŞMA HAYATINDA KADIN.....	3
1.1.1. Yönetimde Kadın.....	5
1.1.2. Türkiye’de Kadın.....	7
1.1.2.1. Cumhuriyet Öncesi Türk Kadını.....	7
1.1.2.2. Cumhuriyet Dönemi Türk Kadını.....	7
1.1.3 Türkiye’de Çalışma Hayatında Kadın.....	9
1.2 . TÜRKİYE’DE İŞ HAYATINDA KADININ STATÜSÜ.....	9
İkinci Bölüm.....	15
2. GİRİŞİMCİLİK ALANINDA KADIN.....	15
2.1. GİRİŞİMCİLERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER.....	17
2.2. GİRİŞİMCİLİKTE KADININ YERİ.....	17
2.3. KADIN GİRİŞİMCİNİM GELİŞİMİ.....	19
2.3.1. Kadın Girişimci Tipleri.....	21
2.3.2. Kadın Girişimcilerin Hareket Noktaları ve Karakteristik Özellikleri.....	22
2.4. KADIN VE ERKEK GİRİŞİMCİLERİN KARŞILAŞTIRILMASI.....	23
2.4.1. Fon Kaynakları.....	23
2.4.2. Girişimin Türü ve Büyüklüğü.....	23
2.4.3. Yönetim Şekli ve İnsan İlişkileri.....	24

2.4.4. Girişimde Bulunmanın Amaç ve Nedenleri .....	26
2.4.5. Destek Grupları.....	26
2.4.6. Motivasyon Faaliyetleri.....	27
2.4.7. Kişinin Mesleki Gelişimi.....	28
2.4.8. Geçmiş Yaşam İle İlgili Özellikler .....	28
2.5. KADIN GİRİŞİMCİLERİN KARŞILAŞTIĞI ENGELLER .....	28
2.5.1. Sosyal ve Kültürel Ortam.....	28
2.5.1.1. Eğitim.....	29
2.5.1.2. Toplumsal Rol.....	29
2.5.1.3. İş Bağlantıları .....	29
2.5.1.4. Aile Tepkiler .....	29
2.5.2. İş Yükü .....	30
2.5.3. Aile İlişkileri .....	31
2.6. TÜRKİYE’DE KADIN GİRİŞİMCİLİK.....	31
2.6.1. Türkiye’de Kadın Girişimciliğin Mevcut Durumu .....	31
2.6.2. Türkiye’de Kadın Girişimcilerin Sorunları .....	32
2.6.2.1. Sermaye.....	32
2.6.2.2. Mesleki Eğitim ve Beceri.....	33
2.6.2.3. Örgütlenme.....	33
2.6.3. Destek ve Özendirme .....	34
2.6.4. Kadın Girişimciliğin Yaygınlaşması.....	35
2.6.4.1. Eğitim .....	35
2.6.4.2. Girişimci Kadınların Örgütlenmesi .....	37
2.6.4.3. Piyasa ve Gelecek .....	38
2.6.4.4. Sermaye ve Kredi .....	39
2.6.5. Kadın Girişimcilerin Eğitimine Odaklanmış Devlet Politikaları, Programları ve Projeleri.....	39
Üçüncü Bölüm.....	46
3. YÖNETİCİLİKTE KADINLAR .....	46
3.1. DÜNYA’DA KADIN YÖNETİCİLER.....	46
3.2. TÜRKİYE’DE KADIN YÖNETİCİLER.....	47
3.3. KADININ KARİYER ENGELLERİ .....	52
3.3.1. İnsan Kaynağı .....	54

3.3.2. Pazar Koşulları.....	54
3.3.3. Geleneksel Durum.....	55
3.3.4. Örgütsel Faktörler .....	55
3.3.5. Önyargı.....	56
3.4. KADIN YÖNETİCİLER VE ÇALIŞMA YÖNTEMLERİ .....	57
3.4.1. Zaman Yönetimi.....	57
3.4.2. Karar Alma ve Problem Çözme .....	58
3.4.2.1. Karar Alma.....	59
3.4.2.2. Problem Çözme .....	59
3.4.3. İletişim Becerileri.....	60
Dördüncü Bölüm.....	63
4. LİDERLİK VE KADIN YÖNETİCİLER .....	63
4.1. YÖNETİCİ.....	63
4.2.1. Yöneticinin Temel Özellikleri.....	64
4.2. LİDER VE LİDERLİK .....	64
4.3. LİDERLİK VE CİNSİYET İLİŞKİSİ.....	65
4.4. LİDERLİK KURAMLARI .....	69
4.4.1. Özellikler Kuramı.....	69
4.4.2. Davranışsal Kuramlar.....	69
4.4.3. Durumsal Kuramlar .....	71
4.5. YENİ LİDERLİK KURAMLARI .....	75
4.5.1. Antrenör Liderlik.....	76
4.5.2. Süper Liderlik.....	77
4.5.3. Girişimci Liderlik.....	77
4.6. KADIN LİDERLİK.....	78
4.6.1. Kadının Liderlik Avantajları .....	78
4.6.2. Kadının Liderlik Özellikleri .....	80
4.6.2.1. Sevecenlik .....	80
4.6.2.2. Duygusallık.....	80
4.6.2.3. Dinleyicilik .....	81
4.6.2.4. Fedakarlık .....	82
4.6.2.5. Sezgi Gücü.....	82
4.6.2.6. Annelik Duygusu .....	83



Beşinci Bölüm .....	84
5. TÜRKİYE'DEKİ KADIN GİRİŞİMCİLERİN VE KADIN YÖNETİCİLERİN ÖZELLİKLERİ VE SORUNLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA .....	84
5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI .....	84
5.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	84
5.3. KADIN YÖNETİCİ VE GİRİŞİMCİLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ ....	84
5.3.1. Yaş .....	84
5.3.2. Eğitim Durumu .....	87
5.3.3. Medeni Durum .....	88
5.3.4. Çocuk Durumu .....	89
5.3.5. Gelir Durumu .....	90
5.4. KADIN YÖNETİCİ VE GİRİŞİMCİLERİN İŞ HAYATINDAKİ SORUNLARINA İLİŞKİN ANKET SORULARININ ANALİZİ .....	91
5.5. KADIN YÖNETİCİ VE GİRİŞİMCİLERİN ÖZELLİKLERİNİ BELİRLEMeye İLİŞKİN ANKET SORULARINI ANALİZİ .....	102
DEĞERLENDİRME VE SONUÇ .....	110
KAYNAKÇA .....	112
A-EK .....	116

<b>Tablo 1:</b> Ülkelere Göre Kadınların Yönetim Kademesi Oranı.....	6
<b>Tablo 2:</b> Kadın Girişimcilerin Yönetimsel Beceri Özellikleri Puanlaması .....	25
<b>Tablo 3 :</b> 1999-2000 Yıllarında İstihdam Edilen Çalışanların Cinsiyete Göre Oranları.....	47
<b>Tablo 4 :</b> 2000-2006 Yıllarında Tarım ve Diğer Sektörlerde İstihdam Edilen Kadın Sayısı .....	47
<b>Tablo 5 :</b> Türkiye’de Orta ve Üst Düzey Yöneticilerin Cinsiyetlere Göre Oranları .....	49
<b>Tablo 6 :</b> Dünyadaki Kadınların Ekonomik ve Siyasal Statüleri İtibariyle Ülkeler Sıralaması (UNDP-GEM Sıralaması) .....	51
<b>Tablo 7 :</b> Sözsüz İletişim .....	60
<b>Tablo 8 :</b> Eril ve Dişil Özellikler .....	64
<b>Tablo 9 :</b> Yönetim Tarzı Matrisi.....	68
<b>Tablo 10:</b> Hacer Blanchard Olgunluk Modeli.....	72
<b>Tablo 11 –</b> Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Yaş Dağılımı .....	83
<b>Tablo 12-</b> Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Eğitim Durumu .....	85
<b>Tablo 13-</b> Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Medeni Durumu.....	86
<b>Tablo 14-</b> Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Çocuk Sayısı .....	87
<b>Tablo 15-</b> Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Gelir Durumu.....	88

<b>Tablo 16-</b> Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Ayrımcılık İle İlgili Görüşleri.....	89
<b>Tablo 17-</b> Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Önyargı İle İlgili Görüşleri .....	90
<b>Tablo 18-</b> Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Örgüt İlişkileri İle İlgili Görüşleri.....	91
<b>Tablo 19-</b> Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Kendilerine Bağlı Çalışan Erkeklerin Davranışları İle İlgili Görüşleri .....	92
<b>Tablo 20-</b> Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Aile Sorumlulukları İle İlgili Görüşleri.....	93
<b>Tablo 21-</b> Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Çocuk Ve Kariyer İle İlgili Görüşleri .....	94
<b>Tablo 22-</b> Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Ailelerine Zaman Ayırma İle İlgili Görüşleri .....	95
<b>Tablo 23-</b> Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Kendilerine Zaman Ayırma İle İlgili Görüşleri.....	96
<b>Tablo 24-</b> Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin İş Hayatının Ev Hayatına Etkisi İle İlgili Görüşleri.....	97
<b>Tablo 25-</b> Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Ev İşlerinde Eşlerinden Yardım Alma Durumları .....	98
<b>Tablo 26-</b> Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Ücretli Yardımcı Desteği Alma Durumları .....	99
<b>Tablo 27-</b> Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Kariyer Gelişimi Önündeki Engeller İle İlgili Görüşleri .....	100

<b>Tablo 28-</b> Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin İş Hayatındaki Amaçları .....	101
<b>Tablo 29-</b> Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Kendilerini Erkek Emsallerinden Daha Başarılı Gördükleri Konular .....	102
<b>Tablo 30-</b> Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Etkin İş Kadını Özellikleri İle İlgili Görüşleri .....	103
<b>Tablo 31-</b> Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Değer Sistemleri İle İlgili Görüşleri.....	104
<b>Tablo 32-</b> Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin İş Hayatında Gerekli Gördükleri Özellikler .....	105
<b>Tablo 33-</b> Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Kendilerini Erkeklerden Ayıran Özellikler İle İlgili Görüşleri .....	106
<b>Tablo 34-</b> Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Etkin Olabilmeleri İçin Gerekli Olan Özellikler .....	107

<b>Şekil 1-</b> Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Yaş Dağılımının Pay .....	84
<b>Şekil 2-</b> Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Eğitim Durumu.....	85
<b>Şekil 3-</b> Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Medeni Durumu .....	86
<b>Şekil 4-</b> Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Çocuk Sayısı.....	87
<b>Şekil 5-</b> Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Gelir Durumu .....	88
<b>Şekil 6-</b> Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Ayrımcılık İle İlgili Görüşleri .....	89
<b>Şekil 7-</b> Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Önyargı İle İlgili Görüşleri.....	90
<b>Şekil 8-</b> Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Örgüt İlişkileri İle İlgili Görüşleri ...	91
<b>Şekil 9-</b> Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Kendilerine Bağlı Çalışan Erkeklerin Davranışları İle İlgili Görüşleri .....	92
<b>Şekil 10-</b> Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Aile Sorumlulukları İle İlgili Görüşleri.....	93
<b>Şekil 11-</b> Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Çocuk Ve Kariyer İle İlgili Görüşleri.....	94
<b>Şekil 12-</b> Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Ailelerine Zaman Ayırma İle İlgili Görüşleri.....	95
<b>Şekil 13-</b> Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Kendilerine Zaman Ayırma İle İlgili Görüşleri.....	96

<b>Şekil 14-</b> Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin İş Hayatının Ev Hayatına Etkisi İle İlgili Görüşleri .....	97
<b>Şekil 15-</b> Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Ev İşlerinde Eşlerinden Yardım Alma Durumları .....	98
<b>Şekil 16-</b> Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Ücretli Yardımcı Desteği Alma Durumları .....	99
<b>Şekil 17-</b> Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Kariyer Gelişimi Önündeki Engeller İle İlgili Görüşleri .....	100
<b>Şekil 18-</b> Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin İş Hayatındaki Amaçları.....	101
<b>Şekil 19-</b> Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Kendilerini Erkek Emsallerinden Başarılı Gördükleri Konular .....	102
<b>Şekil 20-</b> Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Etkin İş Kadını Özellikleri İle İlgili Görüşleri .....	103
<b>Şekil 21-</b> Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Değer Sistemleri İle İlgili Görüşleri .....	104
<b>Şekil 22-</b> Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin İş Hayatında Gerekli Gördükleri Özellikler .....	105
<b>Şekil 23-</b> Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Kendilerini Erkeklerden Ayıran Özellikler İle İlgili Görüşleri.....	106
<b>Şekil 24-</b> Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Etkin Olabilmeleri İçin Gerekli Olan Özellikler .....	107

## KISALTMALAR

<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>ABİGEM</b>	: Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezi
<b>BM</b>	: Birleşmiş Milletler
<b>DPT</b>	: Devlet Planlama Teşkilatı
<b>HOMENET</b>	: Ev Eksenli Çalışan Kadınlar
<b>ILO</b>	: Uluslararası Çalışma Örgütü
<b>İŞGEM</b>	: İş Geliştirme Merkezi
<b>İŞKUR</b>	: Türkiye İş Kurumu
<b>KADAV</b>	: Kadınlarla Dayanışma Vakfı
<b>KADER</b>	: Kadın Adayları Destekleme ve Eğitim Derneği
<b>KAGİDER</b>	: Kadın Girişimciler Derneği
<b>KEDV</b>	: Kadın Emegini Değerlendirme Vakfı
<b>KOSGEB</b>	: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi
<b>KSGM</b>	: Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü
<b>OECD</b>	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
<b>A.g.e.</b>	: Adı Geçen Eser

## GİRİŞ

Dünya genelinde nüfusun yarısını oluşturmalarına rağmen kadınlar, ekonomik alanda ve çalışma hayatında erkeklerle aynı oranda temsil edilememişlerdir. Hızlı bir değişim sürecinde olan dünyamızda, işgücünün ve tüketicilerin demografik özelliklerinde de meydana gelen değişimler, kadının geleneksel statüsünü de değiştirmiş, bunun sonucunda kadınların sosyal ve ekonomik yaşamda aldıkları rol giderek artmaya başlamıştır. Son yirmi yıl içinde iş dünyasının yaşadığı beklide en büyük devrim, kadınların yoğun biçimde iş yaşamına girmesidir.

Kadın yöneticilik ve girişimcilik geliştirmekte olan toplumumuzda ve dünyada çağdaşlaşma ile giderek önemini artırmıştır. İş hayatında kadın kavramı ülkemiz çerçevesinde incelendiğinde; kadınların Cumhuriyet Dönemi öncesinden günümüze kadar dolaylı ve dolaysız olarak iş yaşamına birçok katkıda bulunduğu, ancak bu katkılarını eğitim seviyeleri ve toplumsal rolleri doğrultusunda gerçekleştirebildiği görülmektedir.

Cumhuriyetin ilanından sonra gerçekleştirilen hukuki ve toplumsal yenilikler, ülkemizde kadınların gelişimine şüphesiz en büyük katkıyı sağlamıştır.

Kadınların ekonomik alanda ve iş hayatında giderek artan oranlarda yer almaları, girişimcilik ve yöneticilik alanlarında kadınlarla ilgili yapılan araştırmalardaki artışı beraberinde getirmiştir.

Ülkemizde girişimcilik alanında sermaye bulma, eğitim, toplumsal gelişim ve risk alma gibi sorunlara rağmen günümüz kadını kendi işletmesini kurabilmekte ve işletme sahibi kadınların sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Bu artış ülkemiz için de alternatif bir istihdam kaynağı olmakta ve bu alana yönelen kadınların oranı, bilgi eksikliği olan konularda alınan danışmanlık hizmetleri, meslek eğitimleri ve bunun gibi eğitici aktivitelerle artmaktadır.

Yöneticilik alanında ise kadın, diğer alanlarda olduğu gibi kendini geliştirmekte ve giderek yönetim seviyesindeki sayısını artırmaktadır. Her ne kadar yönetici mesleklerdeki dağılımda cinsiyet farklılığının önemi azalmakta olsa da henüz kadın yönetici oranları istenilen seviyelere gelememiştir. Kadınların yöneticilik alanındaki yerini edinmede örgütte kullandığı yöneticilik ve liderlik özellikleri de gün geçtikçe daha çok dikkat çekmektedir.



Bu çalışmada kadının iş hayatındaki durumu, toplumsal ve örgütsel roller çerçevesi ile girişimci ve yönetici olurken karşı karşıya kaldığı sorunları incelemek ve çözüm önerileri sunabilmek amaç edinilmiştir. Bu yönde öncelikle literatür ve alan araştırması yapılmıştır. Literatür araştırması, üniversitelerin kütüphanelerinden, daha önce benzer konularda yapılmış olan araştırmalardan faydalanılarak ve internet aracılığı ile yapılmıştır.

Birinci Bölümde kadının iş hayatında ülkemiz ve dünya tarihinde gelişimi incelenmeye çalışılmıştır. Bu bölümde Türkiye’ de kadının Cumhuriyet öncesi ve sonrası durumu ve iş hayatındaki statüsü konularına yer verilmiştir.

İkinci Bölümde kadın girişimcilerin gelişimi, kadın ve erkek girişimcilerin karşılaştırılması, kadınların girişimci olurken karşı karşıya kaldığı engeller ve Türkiye’ de kadın girişimcilik konularına değinilmiştir.

Üçüncü Bölümde yöneticilikte kadınlar konusu incelenmeye çalışılmış, dünyada kadın yöneticiler, ülkemizde kadın yöneticiler, kadınların kariyer engelleri ve kadın yöneticilerin çalışma yöntemleri konularına yer verilmiştir.

Dördüncü Bölümde liderlik ve kadın yöneticiler, liderlik ve cinsiyet ilişkisi, liderlik kuramları ve kadın liderlik konuları incelenmeye çalışılmıştır.

Beşinci Bölümde ülkemizdeki kadın yönetici ve girişimcilerin demografik özelliklerini, iş hayatında karşı karşıya kaldıkları sorunları ve kadın yönetici ile girişimcilerin özelliklerini belirlemeyi amaçlayan bir alan araştırması yapılmıştır. Alan araştırması kapsamında kullanılan anket için, yapılan çalışmalar ve önceki alan araştırmaları ışığında sorular oluşturulmuştur.

Değerlendirme ve sonuç kısmında ise yapılan literatür ve alan araştırması ışığında kadın yönetici ve girişimcilerin geçmişi ile mevcut durumu incelenmiş ve gelecekteki statüleri hakkında öngörüle bulunmaya çalışılmıştır.

## Birinci Bölüm

### 1. İŞ HAYATI VE KADIN

#### 1.1. ÇALIŞMA HAYATINDA KADIN

Dünya nüfusunun yaklaşık yarısını oluşturan kadınların toplumsal ve ekonomik yaşama katılımları oransal olarak daha düşüktür. Kadın eğitiminde, çalışma hayatında ve çalışmasının karşılığını almasında, toplumsal etkinliklere katılmasında hep “kadın” olduğu için sınırlandırılmıştır.<sup>1</sup> Kadınların ekonomik ve toplumsal alanda istenen düzeyde katılımlarının olmamasının nedenleri çeşitlidir. Bu nedenler aynı zamanda toplumsal yapının özelliklerinin de bir sonucudur.

Kadınların, ekonomik ve toplumsal alanda ikincil konumda olmalarının çeşitli nedenleri vardır. Bu nedenler, toplumların yapısal özellikleriyle yakından ilişkilidir. Bunlar: Erkek egemen kültüre dayalı (her alandaki) toplum ayrımcılığı, kadınların eğitim olanaklarından daha az yararlandırılması, kadının erkekten fizyolojik olarak farklılığı, yasal düzenlemelerdeki eksikler ve yanlışlıklar gibi nedenlerdir.

Kadının, insan olarak var olma mücadelesi, içinde bulunduğu toplumsal yapıya bağlı olarak değişmiş ve gelişmiştir. Kadına ve onun tarihsel açıdan bulunduğu konuma bakıldığında birçok evreden geçtiği görülmektedir. Bu evrelerde kadınlar, kimi zaman özgür kimi zaman da hükmedilen konumdadır. Kadınlar, yüzyıllarca üretimin her aşamasına katkıda buldukları halde, kalkınmanın olanaklarından yeterli pay alamadıkları gibi dünyada yoksulluktan en fazla etkilenen kesimi de oluşturmaktadırlar.

Kadınlar tarih boyunca toplumların ve zamanın koşullarına göre çalışma yaşamı içerisine aktif olarak katılmış ve önemli bir yer edinmişlerdir. Eski medeniyetlerin çeşitli kent ve kasabalarında çamaşırcı, terzi, hizmetçi ve ebe olarak çalışmış ayrıca çiftçiliğin birçok alanında da ekonomik hayata katkıda bulunmuşlardır.

---

<sup>1</sup> Meryem KORAY, *Sosyal Politika*, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2000, s.211.

Genellikle evli kadınlar ev dışında ancak gerek duyulduğunda mesela kocasının işini kaybetmesi veya ölmesi durumunda çalışmak zorunda kalmıştır.<sup>2</sup> Bu durum sanayi devrimini ile sona ermiştir. Sanayi devrimi kadın istihdamı açısından dönüm noktası olmuştur. Kadınlar devrim ile evlerinin dışında toplu halde ve belirli sürelerde çalışma hayatına katkıda bulunmaya başlamışlardır. Sanayi devrimi ile kadınların çalışma hayatına katılması ile ilgili iki düşünce ortaya çıkmıştır:

Birincisi kadının zaten evde yeteri kadar yükü üstlendiğini, ücret karşılığı işte çalışmanın kadını değiştirmeyeceğini sadece kölelik olduğunu belirtmiş, kadının esas rolünün ailesine çocuklarına ve eşine bakmak olduğunu savunmuştur. İkinci görüş ise ücret karşılığı kadının çalışmasının erkekle teokratik anlamda eşitlik ekonomik bağımsızlık ve sosyal fayda sağlayacağını ortaya koymuştur. Bu görüş, kadının anne ve eş kimliği yanında bir çalışma hayatı ve kimliğinin olmasının da kadın için oldukça önemli olduğunu vurgulamıştır.

Bu görüşlerle aydınlanma çağında ilk kez gündeme gelen “Özgür kadın” düşüncesi 18.yy da birçok düşünürün desteğini almıştır. Özellikle ABD, İngiltere ve Fransa kadınların haklarını ve özgürlüklerini almak için geliştirdikleri savaşın yoğunlaştığı ülkeler olmuştur. Ancak İkinci Dünya Savaşı ile toplumların sosyal ve ekonomik yaşamlarında köklü değişiklikler meydana gelmiştir. Ayrıca İkinci Dünya Savaşı sonrasında Birleşmiş Milletlerin kurulması; sömürgeciliğin büyük ölçüde sona ermesi ve yeni devletler kurulması, kadınların politik, ekonomik ve sosyal konularda özgürlüklerini kazanmasında önemli rol oynamıştır.<sup>3</sup>

Birleşmiş Milletler 1946 da “Kadın Statüsü Komisyonunu” oluşturmuş kadının toplumdaki ve ekonomideki yerini sorgulamaya başlamıştır. Her yıl toplanan komisyon 1975’de Meksika ve 1980 yılında Kopenhag Dünya Kadınlar Konferanslarını düzenlemiş ve bu konferanslar doğrultusunda tüm dünya ülkelerinde kadınlara yönelik her türlü ayrımcılığın önlenmesi sözleşmesi hazırlanmıştır. Türkiye de 1985 yılında bu sözleşmeyi imzalamıştır.<sup>4</sup>

Gelişen yenedünya düzeni içerisinde kadınların bu yasa ve uygulamalar ile eğitim imkânlarının artması, çalışan kadınlara toplumun olumlu bakması ve ekonomik özgürlüğünün kazandırılması istenmiştir.

---

<sup>2</sup> M.Ali GÜROL, *Türkiye’de Kadın Girişimci ve Küçük İşletmesi*, Ankara, 2000, s29.

<sup>3</sup> Necla ARAT, *Türkiye’de Kadın Girişimcilik*, TES-AR Yayınları, Ankara, 1993 s.199.

<sup>4</sup> Mediha SOYUTÜRK, *Yönetimde Kadının Yeri*, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2001, s37.

1985’de Nairobi ve 1995’de Pekin’de düzenlenen Dünya Kadınlar Konferansları<sup>5</sup> ile de bu düşünceler geliştirilip kadınlara erkek arasındaki eşitliğin bir insan hakları meselesi, sosyal adaletin önemli bir koşulu ve aynı zamanda kalkınma ve barışın vazgeçilmez ön yolu olduğu gerçeğinin altı çizilmiştir.

### 1.1.1. Yönetimde Kadın

Ekonomik anlamda çalışma yaşamına tarihsel süreç içerisinde erkeklerden daha uzun ve daha zorlu koşullarda giren kadınların yönetim kademelerinde yer almaları çok daha uzun ve zorlu bir süreci gerektirmiştir. Yönetimin tarihsel gelişimi boyunca kadınlar önemli ancak yeterince bilinmeyen katkılarda bulunmuşlardır. Bu katkıyı yapmış olmalarının nedeni kadınların insanların yaşamını daha iyiye götürme konusundaki istek ve ilgileridir.<sup>6</sup>

Kadın yöneticilerin oransal büyüklüğü, kadınların ekonomik yaşamdaki statülerinin saygınlığının ve etkinliğinin göstergesidir. Dünyada görülen sosyal, ekonomik ve hukuksal değişimler kadını ekonomik yaşamın ayrılmaz bir parçası haline getirmiştir. Giderek gelişen ve değişen dünyamızda yönetsel uygulamalarda da değişiklikler meydana gelmiştir. Kadının çalışma hayatında benimsenmesinin ötesinde yönetimde kendini göstermeye başlaması toplumsal, ekonomik kültürel ve siyasi gelişiminin bir sonucudur.

Kadının yönetimde erkeğin arkasında değil, yanında olması gerektiği düşüncesi gün geçtikçe benimsenmektedir. Ancak yönetimde kadına, özellikle az gelişmiş ülkelerde soğuk bakan çevrelerin olumsuz etkileri devam etmektedir. Bu ülkelerde kadının toplumsal alanda ve iş hayatında kendine yer edinme süreci tamamlanmadığı için kendilerine belirlenen roller gereği yönetsel hiyerarşinin tepe noktalarında az sayıda temsil edilmektedirler. Yöneticilik mesleği, kadınların yeni olduğu ve erkeklerin hâkim olduğu bir alan olmaya devam etmektedir.

---

<sup>5</sup> [www.ksgm.gov.tr](http://www.ksgm.gov.tr), *Dünya’da Kadın Hareketinin Tarihsel Gelişimi*, Görsel Kaynak, Ankara, 2008, s.5.

<sup>6</sup> Semra ARIKAN, *Girişimcilik, Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular*, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2002.s.26.

**Tablo 1: Ülkelere Göre Kadınların Yönetim Kademesi Oranı**

<b>TABLO 1</b>	<b>ÜLKE</b>	<b>YÖNETİM KADEMESİ YÜZDESİ</b>	<b>İŞGÜCÜ ORANI YÜZDESİ</b>
1	AVUSTURALYA	43	42
2	AVUSTURYA	22	43
3	ŞİLİ	20	32
4	KOSTARİKA	23	30
5	EKVATOR	28	38
6	MISIR	12	20
7	FİNLANDİYA	25	47
8	İSRAİL	19	42
9	JAPONYA	9	41
10	MALEZYA	19	34
11	MEKSİKA	20	32
12	NORVEÇ	32	46
13	PARAGUAY	23	41
14	FİLİPİN	33	37
15	SİRİLANKA	17	48
16	İSVİÇRE	28	40
17	TÜRKİYE	10	30
18	İNGİLTERE	33	45
19	ABD	43	46
20	VENEZUELLA	23	33
21	URUGUAY	28	41

Kaynak: Mediha Soytürk, A.g.e., s.48.

## 1.1.2. Türkiye ‘ de Kadın

Türkiye’de kadın konusu çok değişik açılardan değerlendirilebilecek bir konudur. Türk tarihinde kadının gelişimi Cumhuriyet öncesi dönem ve Cumhuriyet dönemi olmak üzere iki kısma ayrılmıştır.

### 1.1.2.1. Cumhuriyet Öncesi Türk Kadını

Türklerin göçebe yaşadığı dönemlerde Türk kadını erkek gibi bir tavır sergilemiş ve düşmanla bile savaşmıştır. Daha sonra yerleşik hayata geçilmesi ile Türk kadını bu kahraman yapısını kaybedip eşinin yanında yer almıştır. Türklerin İslamiyet ’ i kabulü ile daha muhafazakâr bir yapı olan Türk aile sistemi Osmanlının kabul ettiği ilk medeni kanun olan Mecelle ile ataerkil bir şekil almıştır. Tanzimat dönemine kadar sadece ilköğretimine izin verilen kadın, bu dönemle beraber yüksek öğretim haklarını kazanmıştır. Kız liseleri ise 2. Meşrutiyet Dönemi’nde 1913–1914 yılları arasında açılmıştır.<sup>7</sup> Kızlar için açılan Rüştiye ve Darülmuallimat ‘ tan mezun olan kadınlar öğretmenlik başta olmak üzere resmi olarak çalışma hayatına adım atmışlardır.<sup>8</sup>

Meşrutiyet döneminde ise savaşlar nedeniyle azalan erkek işçi sayısı nedeniyle Türk kadını sanayi alanına da girmiştir. Daha öncelerde bu alanda var olan kadın sayısı giderek artmaya başlamış ve devletin yaptığı hukuki düzenlemeler de kadınların istedikleri düzeylere gelmelerine yardımcı olmuştur. İkinci Meşrutiyetle batılı demokrasi ve feminizm gibi düşünceler ülkenin gündemine girmiştir. Bu akımlar kadının sosyal ve ekonomik haklarının gelişmesinde büyük rol oynamıştır.

### 1.1.2.2. Cumhuriyet Dönemi Türk Kadını

Cumhuriyetin ilanı ile birlikte ülkemizde kadınların toplumsal ve ekonomik alanda daha etkin olabilmesine imkan sağlayan pek çok yasal ve toplumsal reform süreci de başlamıştır.<sup>9</sup> Türkiye ‘ de Cumhuriyetin ilanından sonra Atatürk devrimleri ve çağdaşlaşma politikası içinde kadın haklarına yönelik eğitim, sağlık, istihdam, hukuk ve siyasal alanlarda

<sup>7</sup> Ayşegül YARAMAN, *Resmi Tarihten Kadın Tarihine*, Bağlam Yayınları , İstanbul, 2001, s.32.

<sup>8</sup> Mediha SOYUTÜRK, A.g.e., s.40.

<sup>9</sup> Duygu GÜLDAL, *Kadın Yöneticileri Motive ve Demotive Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma*, Çukurova Üniversitesi, Tez, Adana, 2006, s.19.

erkeklerle eşitliğe giden adımlar atılmıştır. Bu reformlardan Türk kadını doğrudan etkileyenlerin başında 1924 yılında kabul edilen, eğitimi tek sistem altında toplayarak kadınlara erkeklerle eşit eğitim imkânları sağlayan Tevhidi Tedrisat Kanunu, 1925 yılında kabul edilen Kıyafet Kanunu, kadınların yasal statüsünü bütünüyle değiştirerek gerek aile içinde gerekse birey olarak eşit haklar sağlayan 1926 yılında kabul edilen Türk Medeni Kanunudur. Bunların yanı sıra kadınların yasal statülerinin eşitlenmesinde diğer önemli aşama ise siyasi hakların kazanılmasıdır. Türk kadınlarına 1930’da yerel, 1934’de de genel seçimlerde seçme ve seçilme hakkı birçok batı ülkesinden önce tanınmıştır.<sup>10</sup>

Son dönemde ise İstanbul Üniversitesi kadın çalışmaları alanında yüksek lisans programı geliştirmiş ve zorunlu eğitim 5 yıldan 8 yıla çıkarılmıştır. Sağlık alanında ana-çocuk sağlığı ve çocuk planlamasına önem verilmiştir. İstihdam alanında eşit işe eşit ücret politikası benimsenmiştir. Doğum yardımı ve izinleri düzenlenmiştir. “Kadının çalışması için kocasının izni gerekir.” yasa maddesi iptal edilmiştir.

Türkiye’de kadının ücretsiz aile iççiliğinden çıkarak ekonomik anlamda işgücüne katılımını sağlayan olgu; Cumhuriyettir. Cumhuriyet ile birlikte Türk kadını sadece siyasi olarak değil ekonomik olarak da özgürleşmiştir. Kadının tarım ve el zanaatları dışındaki çalışma hayatında yerini alması ancak Cumhuriyet sonrası mümkün olmuştur. Cumhuriyetin ilanı ile başlayıp günümüze kadar gelen bu gelişmelerle, kadının toplumsal yaşamda erkeklerle eşit haklara sahip olmasının sağlanması istenmiştir. Bunlara ek olarak Türkiye ‘de Kadının statüsünün gelişim sürecini destekleyen çeşitli organizasyonlar da kurulmuştur. Bunlar;

- 1-Kadına Yönelik Politikalar Danışma Kurulu (1987)
- 2-Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Kadın Birimi (1989)
- 3-İstanbul Üniversitesi Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi (1989)
- 4-Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü (1991)
- 5-Türkiye İstatistik Kurumu Toplumsal Yapı ve Kadın İstatistikleri (1993)
- 6-Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Kırsal Kullanmada Kadın Daire Başkanlığıdır. (1997)

---

<sup>10</sup> www.ksgm.gov.tr, *Türkiye’de Kadının Durumu*, Görsel Kaynak, Ankara, 2008, s2.

### 1.1.3. Türkiye ‘ de Çalışma Hayatında Kadın

Cumhuriyet döneminde kadının yasal hakları açısından Türkiye dünyadaki gelişmelere paralel olarak önemli aşama kaydetmiştir. Eğitimde eşitlik tanınması, evlilik ve miras konusunda yapılan düzenlemeler ile seçme ve seçilme haklarının verilmesi Türk kadınlarının yasal haklarını değiştiren önemli yeniliklerdir. Bu gelişmeler toplumsal hayatta ve çalışma hayatında kadının statüsünü üst düzeye çıkartmıştır.

Cumhuriyet döneminden itibaren devletin desteği ile yürütülen bu çalışmalar bu konuya daha bilinçli yaklaşılmasını sağlamıştır. Türk kadınının toplumda ve çalışma hayatında hak ettiği yeri almasında etkin olan bu gelişmeler gün geçtikçe hızlanmaktadır.

Ancak yapılan bu çalışmalara ve uğraşlara rağmen toplumsal yapılanma ve politikadaki eşitsizlikler tamamen çözümlenememiştir. Günümüzde Türkiye ‘ de ve dünyada oluşan sosyal ve ekonomik gelişmeler toplumun kadına bakışını değiştirmektedir. Bunun sonucu olarak da kadının çalışma yaşamındaki önemi giderek artmaktadır. Bunun başlıca nedenleri:

- 1-Kadının eğitim düzeyinin artması,
- 2-Ekonomik gelişmeye bağlı olarak kadın iş gücüne talep artışı,
- 3-Kadının toplum içindeki rolüne bakış açısının değişmesi,
- 4-İş olanaklarının artması,
- 5- Ailenin tüketim ihtiyacının erkeğin çalışması ile karşılanamaması ve bunun sonucu olarak kadının aileye ekonomik katkıda bulunma isteğidir.<sup>11</sup>

## 1.2. TÜRKİYE ‘ DE İŞ HAYATINDA KADININ STATÜSÜ

Türkiye’de işgücü piyasasında, cinsiyet temelli ayrışmayı engelleyici önlemlerin alındığını ve eyleme geçirildiğini söylemek zordur. Türkiye’de işgücü piyasasındaki en önemli iki sorun, yüksek işsizlik düzeyi ve kadınların düşük istihdam seviyeleridir. Bu iki problemin birbiriyle yakından ilişkisi vardır ve Türkiye’de işsizlik sorununu çözmeye yönelmiş her politika, kadınların düşük düzeydeki istihdamını da dikkate almak

---

<sup>11</sup> Meryem AKOĞLAN, *Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticiler*, İstanbul, 1997, s.2-3.



durumundadır. Buna rağmen, Türkiye'deki makroekonomik politikaların başarısızlığı ve cinsiyet körlüğü, kadınların hem işgücü piyasasına girişte, hem de girdikten sonra yaşadıkları problemleri derinleştirmektedir.

Türkiye'de milli düzeyde kadınlara yönelik politika üreten tek kuruluş Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı olmuştur. Devlet Planlama Teşkilatı, ülkede beş yıllık kalkınma planları, yıllık programlar, ekonominin farklı sektörleri için gelişme planları ve hükümet yatırım programları hazırlamaktan; bu plan ve programlarda belirtilen hedefler doğrultusunda araştırma yapmak ve proje geliştirmekten ve bu alanlardaki gelişmeleri izlemekten sorumludur.<sup>12</sup> DPT, Beş yıllık planlar aracılığıyla kadınlar konusunda ileriye dönük hedefler, ilke ve politikalar üreterek kadınların sosyal ve ekonomik yaşam içinde, buldukları durumdan daha ileriye gitmelerini amaçlamaktadır. Son yıllarda yeni adı İş-Kur olan İş ve İşçi Bulma Kurumu aracılığında istihdam amaçlı mesleki eğitim programlarıyla beraber yeni tedbirler geliştirilerek uygulayıcı kamu kurum ve kuruluşlarına görevler verilmiştir. Ayrıca kadından sorumlu Devlet Bakanlığı ve Aile Araştırma Kurumu kurulmuştur.

Kadın sorunları hükümet programlarında da ele alınmıştır. Bununla birlikte yine son yıllarda kadınlara yönelik olarak İnsan Hakları Koordinatör Üst Kurulunun çalışmaları ile T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü'nün çalışmaları da sürdürülmektedir.

Kadınları istihdam etme bakımından onlara eğitim verme önem ve önceliği yeni bir stratejidir. Ekonomik gelişmede kadınlara daha fazla imkan tanınması, kadın işsizliğinin azaltılması ve çalışma hayatındaki faaliyetlerin artırılması, kadınların emek piyasasında arz bakımından bazı faktörler karşısında erkeklere göre daha esnek olmaları, kadınlara ilişkin ayrıcalıklı ve kalite boyutu olan istihdam yaratacak politikalar ortaya konmasını gerektirmektedir.

İş hayatında kadınların istihdamının artırılması için, erkek ve kadın iş görenlere eşit işe eşit ücret politikası uygulanmalıdır. Çalışma yaşamında kadınların karşı karşıya kaldıkları en ciddi problemlerden biri ücretlerdeki eşitsizliktir. Genellikle özel sektörde çalışan kadınlar için birçok çalışma sahasında eşit işe eşit ücret ilkesi geçerli olmakla beraber, erkeklere kıyasla kadınlar daha düşük ücretlerle istihdam edilmektedirler. Her ikisinde de aynı işveren

---

<sup>12</sup> Yıldız ECEVİT, *Türkiye'de Kadın Girişimciliğe Eleştirel Bir Yaklaşım*, Ankara, 2007, s.3.

için çalışması koşuluyla, kadının, aynı işi yapan erkekle aynı ücreti alması gerektiği gelişmiş ülkelerde vurgulanmaktadır.

AB, fırsat eşitliğini ve istihdamı birbirine bağlamıştır. Günümüzde kadın erkek eşitliğinin önem kazandığı her ülkede bir yandan kadınların işgücü piyasasına hazırlanmaları (eğitim, meslek seçimi gibi) açısından ve işgücü piyasasında ücretlendirme, çalışma koşulları, yükselme olanakları gibi karşılaştıkları koşullar açısından fırsat eşitliği sağlanmaya çalışılırken öte yandan da kadının geleneksel sorumluluklarının bir ölçüde de olsa azaltılması ve iş yaşamıyla uyumlaştırılmasına çalışılmaktadır.<sup>13</sup>

İstihdam büyümesini artırmak amacıyla Avrupa Konseyi tarafından Lüksemburg'da Kasım 1997'de " AB İş Zirvesi" düzenlenmiştir. Bu zirve sonucunda fırsat eşitliğinin güçlendirilmesi esasına dayanan Avrupa İstihdam Stratejisi'nin başlangıcı olarak, üye devletler için istihdam politikası kuralları benimsenmiştir. Bu kurallar; istihdam edilebilirlik, uyum sağlayabilme, girişimcilik ve eşit fırsatların sağlanmasıdır. Eşit fırsatlar, direkt olarak kadın istihdamını ilgilendirmektedir.

AB üyesi devletler, kadın ve erkeklerin iş gücü piyasasında eşit fırsatlara sahip olacakları, aile ve iş yaşamlarını daha iyi uzlaştırabilecekleri koşulları yaratmak ve kadınların iş gücü piyasasına katılım oranını yükseltmek amacındadır

AB'de tüm kadınlar, iş yerinde eşit muamele görme hakkına sahiptir. Bu, aşağıdaki konularda fırsat eşitliğini ifade etmektedir:

İşveren, işe alımlarda erkek ve kadın arasında ayırım yapmamalıdır (İstihdama erişim).

İşveren, kimin terfi edeceğine karar verirken ayrımcılık yapmamalıdır. Çalışanların cinsiyetlerini değil, becerilerini, eğitim durumlarını, başarılarını ve kıdem durumlarını dikkate almalıdır (mesleki eğitim).

Aynı işi yapan kadın ve erkek personele farklı çalışma şartları uygulanmasına izin verilmemelidir (çalışma şartları).

---

<sup>13</sup> Meryem KORAY, A.g.e., s.219.

AB’de çalışma çağındaki kadınlar arasında istihdam oranları, erkeklerin istihdam oranlarından daha düşüktür. Bununla beraber, ülkemizde olduğu gibi kadınların çalışma hayatına aktif katılımları son yıllarda sürekli artmaktadır. Bu gelişme, kadınların çoğunun istihdam edildiği hizmetler sektöründe son dönemde yaşanan genişlemeyle ve kadınların daha yüksek eğitim-öğrenim düzeyleri ve çocuk sayısındaki azalmayla açıklanabilir.

Part-time yani kısmi zamanlı çalışma kadının iş hayatında önemli bir konuma sahiptir. Türk çalışma mevzuatında kısmi zamanlı çalışma bir istihdam türü olarak yer almasına rağmen, yaygın olarak kullanılmamaktadır. Bir işin part-time olabilmesi için ILO’ ya göre üç koşul olmalıdır.

- 1-Gönüllü yapılan bir iş olması ,
- 2-Normal çalışma süresine göre hissedilir şekilde kısa olması ,
- 3-Sabit ve sürekli bir iş olması.

Part-time istihdamın bir özelliği de bu tür çalışma şeklini daha çok kadınların tercih etmesi veya kadınların part-time işlere daha kolaylıkla istihdam edilebilmeleridir. Kısmi zamanlı çalışmanın, kadınların sosyo-ekonomik statüleri üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır.<sup>14</sup> Part-time çalışma imkanı, çalışmak isteyen işsiz kadına, ev hanımlarına, meslek sahibi işsiz gençlere hem iş imkanı sağlayabilecek hem de işsizliğin azaltılmasında olumlu katkıları olacaktır. Nitekim çalışan kadınların Amerika’da %50’si, Almanya’da %57’si Fransa’da %52’si part- time işlerde çalışmaktadır.<sup>15</sup>

Kentleşme süreci ile birlikte, Türkiye’de kadının çalışma yaşamından uzaklaştığı görülmektedir. 1970 yılında çalışabilecek kadın nüfusun % 54’ü çalışma yaşamına aktif olarak katılırken, bu oran 1990’larda % 45’e düşmüştür. Aynı dönemde erkeklerin işgücüne katılım oranı 1970’lerde % 80 iken, 1990’larda % 84’e çıkmıştır. Günümüzde halen çalışan nüfusun % 34’ü kadındır. Bu % 34’lük kesimin % 80 ise tarım sektöründe istihdam edilmektedir. Kadının istihdamı sorunu irdelenirken önemle altının çizilmesi gereken konu, kırdan kente göç olgusudur.<sup>16</sup>

<sup>14</sup> *Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Avrupa Birliği Koordinasyon Dairesi Başkanlığı Bülteni*, 2007, Sayı 20, s.9.

<sup>15</sup> Erdem CAM, *Türk İstihdam Politikasında Çalışan Kadınlar ve Uygulanan Politikalar*, Çelik İş Sendikası Aylık Yayın Organı Yıl:3 Sayı:13 Eylül-Ekim 2003, s.2.

<sup>16</sup> Faruk KOCACIK, Veda GÖKKAYA, *Türkiye’de Çalışan Kadınlar Ve Sorunları*, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 1, 2005, s.2001-2002.

Kırdan kente göç ile birlikte kadının, sektörel bazda dağılımının değişmesi beklendiği kadar hızlı olmamaktadır. Bu nedenle tarım sektöründen kopan kadının, tarım dışı sektörde istihdamı oldukça düşük kalmaktadır. Bunun en önemli nedeni, kadının okullaşma düzeyinin düşük olması, hizmet öncesi ve hizmet içi mesleki kurslarda yer almamasıdır. Bu da iş piyasasında emeğini sunacağı işin niteliğine sahip olmasını engellemektedir.

Türkiye’de çalışan kadınların büyük çoğunluğu ücretsiz (aile işçisi), sigortasız ve sosyal güvenceden yoksun olarak çalışmaktadır. Sanayi sektöründe çalışan kadınların önemli bir kısmı, sigortasız ve sosyal güvenceden yoksundur. Ülkemizde ücretsiz aile işçiliği yoğunluklu olarak kırsal alanlarda gözlenirken kentlerde kadınlar, genellikle bir ücret karşılığı işlerde çalışmaktadır. Kırsal kesimde kadının çalışmasına karşılık elde ettiği şey, yaşamını sürdürebilmesi ve evlenmelerde babasına sağladığı başlık parasıdır.<sup>17</sup>

Genel olarak değerlendirildiğinde bütün yapılan çalışmalara rağmen Türkiye’de çağdaş anlamda ücretli çalışmanın, kadınlar için yaygınlaşmadığı görülmektedir. Nitekim resmi istatistiklere göre, Türkiye’de kentsel alanda yaşayan kadınların ancak % 15’i işgücüne katılmaktadır. Bir başka deyişle kadınların işgücüne katılma oranları düşük olup, yıllara göre sürekli azalma göstermektedir. İşgücüne katılma oranı Ekim 1990’da % 34’den 1996’da % 30’a gerilemiştir. 1998’de % 26, 2000’de % 28’dir. Kadınların eğitim süreçleri, erkekler kadar uzun değildir. Ücret karşılığı çalışan kadınların büyük bir bölümü evlilik öncesi ya da çocuk olmaması durumunda çalışmaktadır.<sup>18</sup> Nitekim yapılan araştırma sonuçlarına göre, ülkemizde çalışan kadınların % 77’sinin evli olması, çalışma hayatına girmenin, ekonomik zorlanmalar nedeniyle ağırlıkta olduğunu göstermektedir. Çalışmayı sürdüren kadınların çoğu ise aile ve çalışma hayatı ikilemi içinde kalmaktadır.

Türkiye İstatistik Kurumu verilerine göre, Aralık 2005 itibariyle kadınların aktif işgücünde yer alma oranı %20,6’dır. Aktif işgücünde yer alan kadınların %16,3’ü kentlerde, %27,5’i kırsal kesimde bulunmaktadır. Kadınlar arası işsizlik oranı ise yine aynı verilere göre, %11,4’tür. Kırsal kesimde kadın işsizliği oranı %5,1 iken, kentlerde kadınlar arası işsizlik oranı %17,1’e çıkmaktadır. Ayrıca, işgücü piyasasındaki konumları açısından da maaşlı, yevmiyeli, işveren ve kendi hesabına çalışan kadınlar arasında bölünme vardır.<sup>19</sup>

<sup>17</sup> Ferhunde GÜNDÜZ, *Kadın İşgücünün Türk Ekonomisine Katılımı*, Cumhuriyet Üniversitesi Yayınları, Sivas, 2000, s.240.

<sup>18</sup> Meryem KORAY, *A.g.e.*, s.106.

<sup>19</sup> KA-DER, *Sosyal Dışlanmaya Karşı Ortak Öğrenme: Kadın Girişimciler İçin Mentorluk*, Ankara, 2007, s.1.

Kadınların işsizlik ve aktif işgücüne katılım oranları, eğitime göre de farklılaşmaktadır. Türkiye İstatistik Kurumu'nun Aralık 2005 verilerine göre, okuma yazma bilmeyen kadınların aktif işgücüne katılım oranları %14,8 ve işsizlik oranları %1,6 iken, yüksekokul ve üniversite mezunu kadınların aktif işgücüne katılım oranı %71,6 ve işsizlik oranı %13,6'dır.

Kadınlar arası işsizlik oranlarının yüksekliğinde, ev eksenli çalışmanın ve enformal sektörün genişlemesinin etkileri vardır. Ayrıca, formal sektörde de bir cinsiyet ayrışması gözlenmektedir. Türkiye İstatistik Kurumu'nun Aralık 2005 verilerine göre, kadınların %45,1'i tarımda, %35,1'i hizmet sektöründe ve %14,8'i sanayide çalışmaktadır. Girişimcilik açısından düşünüldüğünde de cinsiyet temelli bir ayrışmadan söz edilebilir. Kadınların düşük gelir seviyesine sahip olmaları ve geleneksel cinsiyet rolleri nedeniyle, kadın girişimciliği oranı Türkiye'de son derece düşüktür. Türkiye'deki tüm girişimcilerin içinde kadınların oranı sadece %12,5'tir.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> KA-DER, A.g.e., s.1.

## İkinci Bölüm

### 2. GİRİŞİMCİLİK ALANINDA KADIN

Günümüz dünyasında gözlenen bilimsel ve teknolojik ilerlemeler üretim sistemini köklü bir biçimde değiştirmektedir. Niteliksel bu değişim toplumsal ilişkileri belirleyen kurumları da değiştirmekte ve dolayısıyla girişimcilik kavramını da bu anlamda değiştirmektedir. Buna dayanarak bilinenleri en iyi yapan ve hünelerine aklını da katan olağan ve olağan dışı koşullarda iş gücü ve sermaye kaynaklarını verimli bir biçimde kullanarak önlemleri düşünen, analiz eden planlayan, yürürlüğe koyan, uygulayan ve sonuçları denetleyebilen kişi yaratıcı girişimcidir.<sup>21</sup>

Bir ekonomist açısından girişimci, kaynakları, işgücünü, makine-teçhizatı ve diğer varlıkları bir araya getiren ve önceki değerlerinden daha fazla bir değer yaratmalarını sağlayan bir kişiyi ifade ederken, bir psikolog için girişimci bir şey elde etmek veya bir şeye ulaşmak, denemeler yapmak, başarmak ve diğerlerinin elindeki otoriteyi almak ihtiyacında olan ve bu tür güdülerle güdülenen insanlar anlamına gelmektedir. Bir işadamı için girişimci ise bir tehdit unsuru ve saldırgan bir rakip anlamına gelebileceği gibi bir müşteri, bir müttefik veya diğerlerinin refahı ve mutluluğu için çalışan bir kişi olarak da ifade edilmektedir.<sup>22</sup> Girişimcilikle ilgili bu tanımlara göre, girişimcilik kavramı, yenik ve yaratıcılığı içerecek şekilde tanımlanmaktadır. Günümüzün modern işletmecilik anlayışına göre hareket eden işletme yöneticileri girişimcilik kavramını, yenilik, esneklik, dinamiklik, risk alma, yaratıcılık ve gelişim odaklı olma gibi kavramlarla açıklamaktadır.<sup>23</sup>

Girişimci başkalarının görmediği fırsatları görüp onları birer iş fikrine dönüştürebilen kişidir.<sup>24</sup> Günümüzde insanların girişimci olabilmelerinin temel koşulu, risk alabilmeleri ve bu riski taşıyabilecek donanımına sahip olmalarıdır. Girişimcinin rekabetin yoğun olduğu Türkiye şartlarında ayakta kalabilmesi zor olduğu gibi tesadüflere de bağlıdır. Bir girişimcinin aldığı eğitimden başlayarak bu eğitimi kullanabilme yetisine, ailede ve

<sup>21</sup> TÜSİAD, *Türkiye’de Girişimcilik İle İlgili Sorunlar ve Çözümler*, İstanbul, 1987, s.5.

<sup>22</sup> Robert D.HISRICH, Michel P. PETERS, “*Entrepreneurship*”, Irwin McGrawhill, 1998, s.9.

<sup>23</sup> Semra ARIKAN, *Girişimcilik, Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular*, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2002, s.50.

<sup>24</sup> Hasan TUTAR, Orhan KÜÇÜK, *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003, s.161.

toplumda kendisine tanınan olanaklara ve iş yüküne kadar her şey girişimcinin hareket noktası olmaktadır.

1980'lerden itibaren hızlı bir gelişme gösteren girişimcilik anlayışı, son teknolojik gelişmeler ve ekonomik beklentiler sayesinde daha da güç kazanmıştır. Girişimciler, toplumda etkili, olumlu ve kayda değer kişiler olarak görülmektedir.<sup>25</sup> Girişimci olmak, girişimcileri harekete geçiren özelliklerin yanında farklı özellikler taşımayı da gerektirmektedir. Bunlar kişilik yapısı, iş fırsatlarını görüp değerlendirebilme yetisi, iş kurmaya hevesli olma, azimli ve hırslı olma, yaratıcı olma, yeterli motivasyona sahip olma gibi özelliklerdir. Kişilik özellikleri içinde, başarı gereksinimi, kontrol alanı, risk alma ve cinsiyet önemli değişkenler olarak saptanmıştır. Ayrıca kaynaklar hakkında öngörüle bulunmak, işi planlamak, insanlar ile çalışmalar yaparak onları örgüt içinde bulunmaya razı etmek girdiler sağlamak, örgüt içinde işleyerek tekrar kullanıma sunmak, kar sağlamak gibi nitelikler girişimciyi ayırt edicidir.<sup>26</sup>

Sosyoloji alanında ise girişimcilik sadece ekonomik faaliyet alanı olmanın yanı sıra başarı gereksimine bağımlı bir kişilik yapısı olarak tanımlanmıştır. Bu bağlamda modernleşme kuramları batının gelişimini o coğrafyadaki insanların girişimci ve atılgıncı kişiliğine bağlamış, doğunun geri kalmışlığını ise doğu insanların kadercı kişiliğine bağlamıştır. Toplumsal alanda girişimcilik, piyasa ekonomisi dâhilinde direkt olarak pazara yönelik ve paraya dönüşebilen faaliyetlerin tümüdür.

Girişimci her şeyden önce bir insandır. Bu nedenle girişimciler yaşadıkları sosyal-ekonomik ve kültür ortamının ürünüdürler. Girişimcilikte insanın eğitimi ve bireysel yeteneklerinin önemli bir yeri vardır ama sadece bu özellikler yeterli değildir. Girişimciliğin niteliğini ve boyutlarını bu unsurların yanı sıra toplumsal ortam da etkiler. Bu sebep yüzünden özellikle geleneksel değer yargılarının öneminin büyük ve belirleyici olduğu ataerkil aile yapısının yaygın olduğu ülkemizde bu unsur çok önemlidir.

---

<sup>25</sup> Rana Ö. KUTANİS, *Girişimcilikte Cinsiyet Faktörü: Kadın Girişimciler*, 11. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi, 22-24 Mayıs, Kocatepe Üniversitesi, Afyon, 2003, s.59-69.

<sup>26</sup> Adnan ÇELİK ve Tahir AKGEMİCİ, *Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler*, Nobel yayın dağıtım, Ankara, 1998 s.20.

## 2.1. GİRİŞİMCİLERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

Çeşitli araştırmacılar başarılı girişimcilerin profilini çizmeye çalışan çok sayıda araştırma yapmıştır. İş hayatına yeni başlayan bazı girişimcilerin büyük başarılar elde ederken diğer bazılarının başarısız olması ve işletmelerini kuruluş tarihinden kısa bir süre sonra kapatmalarının nedenlerini açıklamaya çalışan çeşitli yazarlar vardır. Örneğin Baron R.A., başarılı girişimciliği bilişsel ve sosyal faktörlere bağlamış ve başarılı girişimcilerin, çeşitli özellikleri itibariyle daha farklı olduklarını ifade etmiştir. Baron'a göre başarılı girişimciler kendi yargılarına fazlasıyla güvenen, diğer insanlarla başarılı bir biçimde etkileşimde bulunan, sosyal algıları yüksek ve yeni durumlara daha hızlı uyum sağlayabilen insanlardır.<sup>27</sup>

Meredith'e göre girişimcide bulunması gereken özellikler şöyle sıralanmaktadır ; iş fırsatlarını görüp değerlendirebilme; kaynakları bir fayda yaratmak üzere bir araya getirebilme ve başarıyı sağlayacak uygun eylemleri başlatabilmedir.<sup>28</sup>

Lambing ve Kuehl ise girişimcilerde bulunan özellikleri şu şekilde sıralamıştır: iş kurmaya hevesli olmak, başarısızlığa rağmen vazgeçmemek, güven, kararlılık, risk yönetimi, yaratıcılık, değişimi fırsat olarak görmek, belirsizliğe karşı toleranslı olmak, önyak olma ve başarı ihtiyacı, detaylara önem verme ve mükemmeliyetçiliktir.<sup>29</sup>

## 2.2. GİRİŞİMCİLİKTE KADININ YERİ

Bütün sosyal sınıflardaki kadınlar geleneksel olarak en küçük çekirdek işletme olan ailenin ve hanenin idaresini üstlenen ve çoğu durumda yetersiz kaynak ve olanaklarla ailenin idaresini sağlayan türlü yeniliklerin yaratıcısı olmuşlardır. Fakat kadınların bu girişimleri toplum içinde müteşebbislik yani girişimcilik olarak algılanmaz. Çünkü bunlar kadının doğal görevidir. Bu nedenle görülmeyen ve bir anlamda yok sayılan emeklerdir. Kadınlar bu girişimcilikten pazardaki asıl girişimciliğe geçerken çeşitli sorun ve engellerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu sorunların başında risk unsuru gelmektedir. Kadın girişimcilerin çoğunlukla girdikleri pazarda erkekler daha etkili ve fazladır. Bu yüzden kendilerine örnek

---

<sup>27</sup> Robert A.BARON, *Psychological Perspectives on Entrepreneurship: Cognitive and Social Factors in Entrepreneurs Success*, Current Directions in Psychological Science, Vol. 9, s.15.

<sup>28</sup> Elizabeth CHELL, Jean HAWORTH, ve Sally BREARLEY, *The Entrepreneurial Personality*, Routledge, 1991, s.4.

<sup>29</sup> Peggy R. LAMBING, Chars R. KUEHL, *Entrepreneurship*, Second Edition, Prentice Hall, 2000, s.15-18.



olacak hemcins bulmakta zorlanırlar. Ayrıca fon kaynağı bulmada da erkeklerle karşılaştırıldıklarında daha çok güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Bu nedenlerle erkek girişimcilere göre baş etmek zorunda kaldıkları sorunları daha fazladır.

Ayrıca ısrarcı olma, kendine güveni yüksek olma ve kendi kendine güdülenebilme gibi erkeklerde yoğun olan özellikler kadınlarda karşı cinslerine göre daha az olabilmekte ve bu da onların girişimcilik rollerini olumsuz etkileyebilmektedir. Değınilen bu olumsuz etkenlere karşın kadın, girişimcilik alanında giderek daha büyük mesafeler almakta ve hizmet sektörü gibi bazı alanlarda erkeklere göre daha başarılı olmaktadır.

Girişimci kadınlar bazı iş alanlarına daha fazla ilgi duymuş ve kabul görmüşlerdir. Dünyada daha çok kadın girişimcilerin işlettiğı işletmeler; güzellik salonları, hemşirelik okulları ve kadın ile çocuk giysileri satan işletmeler olmuştur. Zaman ilerledikçe kadınlar finans, imalatçılık alanlarında da fırsat bulmuş ama cam tavan yüzünden istedikleri yere gelememişlerdir.

Cam tavan kadınların üst düzey yönetim görevlerini üstlenmelerine engel olan, davranışsal ve örgütsel ön yargıyla oluşan görünmez engellere verilen addır. Bununla beraber son yıllarda oluşan hızlı teknolojik gelişmeler ve özellikle iletişimin çok hızlı gelişmesi ayrıca iş kadını imajının daha çok kabul görmeye başlaması girişimci kadınların yeni iş alanlarında fırsatlar yakalamasına yardımcı olmuştur. Ancak oluşan tüm gelişmelere rağmen birçok ülkede hala erkeklerin işlettikleri işyerleri sayısı kadınların işlettikleri işyerleri sayısından daha fazladır. OECD ülkeleri genelinde tarım sektörü dışındaki sivil işlerde kadınların işlettikleri işletme sayısı erkeklerininkinin üçte biri kadardır.

Tüm OECD ülkelerinde kadın girişimcilerin en yoğun şekilde faaliyet gösterdikleri alan hizmet sektörüdür. Bu durum başlıca üç nedende bağlanmaktadır:<sup>30</sup>

- 1- Kadınların bu tür konulara bilgi deneyim ve beceri açısından yatkın oluşları.
- 2- Son yıllara kadar kız öğrencilerin üniversite eğitiminde finans, yöneticilik, mühendislik gibi konulara fazla ilgi göstermemesi.
- 3- Kadınların büyük sermaye gerektiren işler için yeterli desteğe sahip olmayışlarıdır.

---

<sup>30</sup> Mehmet Ali GÜROL, A.g.e., s.226-227.

Genellikle sanayileşmiş ülkelerde girişimci kadın oranı fazladır. Örneğin Finlandiya ve Kanada'da %30 Almanya'da ise %33 oranında kadın girişimcilere ait işletmeler bulunmaktadır. Ülkemizde kadın girişimcilik açısından incelendiğinde ise geleneksel değer yargılar, tutumlar ülkemizin sosyal ve ekonomik yapısı nedenleri ile kadınlar dezavantajlı durumdadırlar.

Fakat gün geçtikçe hızlanan toplumsal alandaki değişim yaşamın her alanını olduğu gibi çalışma hayatını da etkilemektedir. Girişimcilikte erkeklerin egemenliği azalmakta ve kadın girişimciler kendilerine daha çok fırsat ve imkân bulmaktadırlar. Toplumumuzda meydana gelen bu gelişme Türk kadını iş hayatına itmiş ve bununla yetinmeyip kadın girişimciliğe aktif katılımı arttırmış ve bu alanda ilerleme güdüsünü kadınlara aşlamıştır.

Bu gelişmelere bakarak, gelecekte bu güne oranla daha çok kadının bu alanda olacağı, kadınların çalışma hayatı ve toplumsal yaşamdaki ağırlıklarının artacağı öngörülebilmektedir.

### **2.3. KADIN GİRİŞİMCİNİN GELİŞİMİ**

Geçmişten bu yana alışla gelmiş evin geçimi sağlanmakla görevli, para kazanan baba, çocuk büyüten, ev işleri yapan ve evde oturan anne kavramları değişen ve gelişen dünyamızda artık azınlık fikri olarak kalmıştır. Artık giderek artan oranda iş hayatında ve girişimcilik alanında kadınlar kendilerine yer edinmektedir. Türkiye İstatistik Kurumunun açıkladığı verilere göre; 2006 Aralık itibarıyla, Türkiye'de toplam çalışan kadın sayısı 5 milyon 810 bindir ve kadınların işgücüne katılım oranı %24,9 dur.<sup>31</sup>

İş hayatının bütün zorluk ve risklerine karşı günümüz kadını kendi iş yerini kurmak konusunda kararını vermiştir. Her gün daha çok kadın, girişimci olarak iş yaşamına katılmaktadır. Kadın girişimciler birçok alanda faaliyet göstermektedir. Eskiden beri başarılı oldukları hizmet sektörünün yanı sıra erkeklerin hâkim olduğu iş sahalarında da faaliyetleri gün geçtikçe artmaktadır. Kadınların süre gelen hizmet sektöründeki faaliyetleri yetişen kadınları da eğitimlerini bu yönde tercih etmeye yönelmiştir. Sosyal bilimler alanında eğitimi tercih eden kadınlar daha çok danışmanlık, eğitmenlik, halkla ilişkiler ve satış gibi çeşitli meslek guruplarında ve iş alanlarında girişimcilik göstermektedirler.

---

<sup>31</sup> Mustafa ŞİMŞEK, Mustafa TOSUN, Fulya BAYRATAR , *Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş. Ekonomik Gelişmeler Değerlendirme Raporu*, 2007, s.1.

Kadın Girişimciler ile ilgili tanımlara göre Girişimci Kadın;

- 1-Evinde veya ev dışı bir mekânda, kendi adına kurduğu bir (veya birkaç) işyeri olan,
- 2-Bu işyerinde tek başına veya istihdam ettiği diğer kişilerle çalışan ve işin sahibi olması sıfatıyla ortaklık kuran,
- 3-Herhangi bir mal veya servisin üretilmesiyle ilgili faaliyetleri yürüten, bu mal veya servisin dağıtım, pazarlama ve satışını yapan/yaptıran,
- 4-İşi ile ilgili olarak iletişime girmesi gereken kişi, örgüt, kurum ve kuruluşlarla kendi adına iletişim kuran,
- 5-İş sürecinin örgütlenmesi, mal ve hizmet üretiminin planlaması, işyerinin işletilmesi, kapatılması veya işin geliştirilmesi konusunda kendisi karar veren,
- 6-İşinden elde ettiği kazancın yatırım ve kullanım alanları üzerinde söz sahibi olan kadındır.

Girişimci kadın olmak, kadına diğer çalışma biçimlerine kıyasla daha fazla özerklik, özgür hareket etme ve bağımsızlık imkanı verdiği gibi, yine kadının, işine yönelik kısa ve uzun vadeli planlar yapma, kaynakları optimum kullanma, insanlar arası ilişkileri kurma ve sürdürme, işinde edindiği deneyimleri verimli kanallara aktarma gibi alanlarda da beceri kazanmasını sağlamaktadır.<sup>32</sup>

Her girişimci bir işe başlamada ve faaliyet esnasında çeşitli sorunlarla karşı karşıya gelmektedir. Kadın girişimciler de bazı problemlerle karşılaşmaktadırlar. Bunların başlıcaları; kredi temin etme, finansal planlamada karşılaşılan problemler ve rakiplere oranla rekabet koşullarının zayıf olmasıdır. Yapılan araştırmalara göre kadın girişimcilerin en çok finansal alanda sorun yaşadıkları belirlenmiştir. Finansal kayıtların tutulmasında yeterli dikkatin gösterilmemesi kredi sorunlarını doğurmaktadır. Kadın girişimcilerin finansal planlamada sorunlarla karşılaşmasının diğer bir nedeni de muhasebe, pazarlama ve bu tür faaliyetlere ilişkin deneyimlerin az olmasıdır.

Girişimci kadınların geçmiş aile yapıları birçok yönden benzerlik göstermektedir. Bu gurubun çoğunluğu maddi imkan olarak orta ve orta üstü aile içinde büyümüş kendini serbest

---

<sup>32</sup> Yıldız ECEVİT, “*Kadını Girişimciliğe Özendirme ve Destekleme Paneli, Bildiriler ve Tartışmalar*”, Devlet Bakanlığı Kadın ve Sosyal Hizmetler Müsteşarlığı Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Eğitim Serisi, Yayın No:74, Ankara, 1993, s.18.

meslek sahibi baba ile özleştirmiş ve annesi ile de yakın ilişkiler kurmuş ailenin ilk çocuklarıdır. Geçmiş bu özelliklere sahip kadınları girişimci olmaya iten nedenler ise üç kısma ayrılabilir.

1- Aile ortamı içinde olma ve evli olmanın gerek finansal gerek duygusal yönden verdiği güven duygusu,

2- Geçmişte serbest meslek sahibi baba ile büyümenin etkileyciliği ve verdiği güçlülük duygusu,

3- Ailenin ilk çocuğu olmanın erken yaşta bağımsızlık ve iddiacılık duyularına sahip olma ile serbest meslek sahibi olmaya daha yatkın olmasıdır.

Yukarıda belirtilen bu karakteristik özellikler hem kadın hem de erkek girişimci için benzer ve değişmez özelliklerdir.

İnsanın kendi işini kurmada eğitim almış olmasına gerek olmakla birlikte özellikle girişimcilik ve yönetim alanında eğitim öğrenim görmüş olması büyük bir avantajdır. Gelişmiş ülkelerde genellikle kadın girişimci yüksek öğrenim görmüş kişilerdir. Hatta lisansüstü eğitim görmüş olanların sayısı da azımsanmayacak düzeydedir. Gelişmiş bir ülke olarak Amerika Birleşik Devletleri'ni örnek gösterirsek kadın girişimcilerin çoğu lisansüstü derecelere sahip olmak üzere yaklaşık %70'i yüksek öğrenim görmüş kişilerdir. Bununla beraber ailelerinin de iyi eğitim almış kişiler olduğu görülmektedir.

### **2.3.1. Kadın Girişimci Tipleri**

Goffe ve Scase iki faktöre dayalı olarak dört farklı kadın girişimci tipini tanımlamıştır. Bu girişimci tipleri; geleneksel girişimci, yenilikçi girişimci, evcimen (domestik) girişimci ve köktenci girişimci olarak sıralanır.

Girişimci tiplerinin ilki, hem girişimcilik ideallerini hem de geleneksel cinsiyet rollerini üstlenen ve ikisini de aynı ölçüde yerine getirmeye çalışarak iş-aile görevlerini dengeleyen ve işini de fazla büyütmeyi düşünmeyen '**geleneksel girişimci**' tipidir. Geleneksel girişimci tipinde olan kadın girişimci, çoğunlukla konuk evi, sekreterlik, bakım ajansı, restoran, yemek fabrikası ve kuaför salonuna sahip olmaktadır.

İkinci tip ise, girişimcilik ideallerini geleneksel cinsiyet rollerinin çok daha üstünde tutan ve işletmesinin büyümesini öncelikli hedefleri arasına koyan ‘**yenilikçi girişimci**’ tipidir. Bu kategoriye dâhil olan kadınlar daha çok bağımsız yetişen ve yüksek okul mezunu kadınların istihdam edildiği alanları, pazar araştırmaları, reklâm, halkla ilişkiler ve basın işlerini benimsemektedirler.

Üçüncü kadın girişimci tipi, geleneksel cinsiyet rollerini girişimcilik ideallerinin üstünde tutan ve adeta girişimciliği yan işmiş gibi gören ‘**evcimen (domestik) girişimci**’ tipidir. Bu gruba dâhil olan kadınlar müşterilerle düzenli, uzun vadeli ve küçük ölçekli işler yapmaktadırlar.

Son olarak da iş-aile dengesini kurmaktan çok kadınların ikinci plana itilmelerini önlemeye çalışan ve işini de bu amaca hizmet eden bir araç olarak görerek organize eden ‘**köktenci girişimci**’ tipleri tanımlanmıştır. Bu durumda girişimler kadın hareketleriyle ilişkili, basın, yayın, perakende satış, eğitim ve küçük ölçekli imalat gibi çeşitli alanlarda olmaktadır.<sup>33</sup>

### **2.3.2. Kadın Girişimcilerin Hareket Noktaları ve Karakteristik Özellikleri**

Geçmişte daha çok kâr elde etme amacı ile kendi işini kurma ve büyütme faaliyeti olarak tanımlanan girişimcilik, günümüzde çok geniş kitleleri de içerecek biçimde “risk alınarak ve yüksek düzeyde yaratıcılık kullanılarak ortaya çıkarılabilecek daha üstün durumlara varmak için bir yöntem<sup>34</sup> olarak, tarif edilmiştir. Bu tanım, girişimcilik kavramına yeni boyutlar getiren, kapsamlı bir bakışın ifadesidir.

Çeşitli araştırmacılar tarafından ampirik çalışmalarda, girişimcilerin birçok ortak karakter özellikleri taşıdıkları ve bu özelliklerin onları kendi işlerini kurma konusunda harekete geçirdiği ortaya çıkmıştır. Bunlar; başarıya ihtiyacı, risk alabilme eğilimi ve bağımsız olma arzusudur. Bu özelliklerin yanı sıra, araştırmacılar bir girişimcinin başarılı olabilmesi için hangi özelliklere sahip olmaları gerektiğini sıralamaya çalışmışlardır. Bunlar arasında; doğru karar alabilme, geleceği planlayabilme, zamanı iyi değerlendirebilme özellikleri önde gelmektedir.

<sup>33</sup> Rana Ö. KUTANİS, A.g.e.,s.59.

<sup>34</sup> Tınaz TITİZ, *Genç Girişimcilere Öneriler*, İnkılâp Yayınevi, İstanbul 1998, s.11.

## **2.4. KADIN VE ERKEK GİRİŞİMCİLERİN KARŞILAŞTIRILMASI**

Bu bölümde kadın ve erkek girişimciler karakteristik yönleri açısından sekiz ana başlık altında incelenecektir.

Bunlar; Fon kaynakları, girişimin türü ve büyüklüğü, yönetim şekli ve insan ilişkileri, girişimde bulunmanın amaç ve nedenleri, destek gurupları, motivasyon, kişinin mesleki gelişimi ve geçmiş yaşam ile ilgili faktörlerdir.

### **2.4.1. Fon Kaynakları**

Bir iş yeri açarken kadın ve erkek girişimcilerin başvurdukları fon kaynakları farklı olmaktadır. Erkek girişimciler kendi birikimleri yanında yatırımcılardan ve bankadan finansman kaynağı olarak faydalanırken kadın girişimciler kendi kişisel varlık ve birikimlerini kullanmaktadır. Daha çok hizmet sektöründe faaliyet göstermekte olan kadın girişimciler bu sebeple erkek girişimcilere göre daha az sermaye ihtiyacı duymaktadırlar. Kadın girişimciler ihtiyaç duydukları sermayeyi bulmada erkeklere oranla daha çok zorlukla karşılaşmaktadırlar. Erkek girişimcilerin finansman ihtiyacı hissettikleri durumlarda bu alanda daha önceden geliştirdikleri bağlantılardan faydalanmalarına karşın kadın girişimcilerin bu alanlardaki deneyimsizlikleri bu ve benzeri yollardan sağlanabilecek fonlar yönünden engel teşkil etmektedir.

### **2.4.2. Girişimin Türü ve Büyüklüğü**

Daha önceden de değinildiği üzere mesleki uğraşlar yönünden kadın ve erkek girişimciler arasında belirgin farklılıklar vardır. Erkekler daha çok finans imalatçılık ve teknik alanda girişimciliklerini gösterirken, kadınların ise daha çok hizmet ile ilgili sektörler de başarılı olmaktadır. Fakat hizmet sektörü diğer sektörlerle göre daha hızlı gelişen ve daha karlı bir sektör haline gelmiştir.

Ekonomik refah düzeyinin artması insanların vakitlerinin azalmasına neden olmuştur. Bu nedenle daha önceden gerçekleştirdikleri bazı hizmetleri, kendileri yerine getirecek zamanı bulamamakta fakat ekonomik düzeyi iyi olduğu için bu işleri yaptırabilecek maddi

imkânları bulmaktadırlar. Ayrıca gelir düzeyi artan insanların daha çok şeye sahip olma güdüsüyle hizmet sektörüne kanallara oldukları görülmektedir. Bununla beraber telekomünikasyon ve teknolojik gelişmeler yeni endüstrilerde bilginin organizasyon, depo ve iletilmesi aşamalarını önemli hale getirmiştir.

Genel olarak kadınlar hizmet sektöründe deneyimleşmiş olsa da diğer sektörlerde de hızla artan kadın girişimciler olduğu gözden kaçırılmamalıdır.

### **2.4.3. Yönetim Şekli ve İnsan İlişkileri**

Günümüze kadar yapılan araştırmalar ve analizler kadın girişimci ve yöneticilerin erkek emsallerine oranla yönetim şekli ve insan ilişkilerinde daha değişik olduklarını belirlemiştir. Erkek girişimci ve yöneticiler genelde otoriter yönetim tarzını benimsemelerine karşın, kadın girişimciler ve yöneticiler yönetim olgusuna daha bütüncül açıdan yaklaşmaktadırlar.

Bununla beraber kadın girişimci ve yöneticilerin takım çalışması personel eğitimi, hiyerarşinin azalması ve kalite konusunda erkek emsallerine göre kendilerini daha hazır hissettikleri bu araştırmalarda belirlenmiştir.

Ayrıca yapılan bir araştırmada kadın girişimcilere kendilerini; finans sermaye kullanımı, tahmin, bütçeleme, insan ilişkileri, yönetim geliştirme, eğitim, pazarlama-satış, pazarlama araştırması, promosyon, yeni fikir ve ürün geliştirme, işe yönelik faaliyetler, envanter, günlük faaliyetler, üretim, örgütlenme ve planlama, strateji, örgüt yapısı ve politikası konularında değerlendirmeleri istendiğinde aşağıdaki tablo meydana getirilmiştir.

**Tablo 2: Kadın Girişimcilerin Yönetsel Beceri Özellikleri Puanlaması**

<b>YÖNETSEL BECERİ</b>	<b>ZAYIF</b>	<b>ORTA</b>	<b>İYİ</b>	<b>ÇOK İYİ</b>	<b>MÜKEMMEL</b>	<b>FİKRİ YOK</b>
<b>Finans-Sermaye Kullanımı, Tahmin, Bütçeleme</b>	15%	32%	27%	15%	6%	4%
<b>İnsan İlişkileri Yönetim , Geliştirme ve Eğitim</b>	2%	10%	28%	33%	27%	0%
<b>Pazarlama-Satış, Pazarlama Araştırması, Promosyon</b>	6%	20%	20%	33%	22%	0%
<b>Yeni Fikirler, Yeni Ürün Geliştirme</b>	3%	10%	26%	27%	33%	1%
<b>İşe Yönelik Faaliyetler, Envanter Üretim, Günlük Faaliyetler</b>	3%	18%	32%	30%	17%	1%
<b>Örgütlenme ve Planlama Strateji, Örgüt Yapı ve Politikası</b>	4%	15%	29%	29%	23%	0%

Kaynak: M. Ali Gürol, Türkiye’de Kadın Girişimci ve Küçük İşletmesi Ankara, 2000, s.235.

Tabloda görüldüğü gibi kadın girişimciler kendilerini finansal yönden yetersiz, pazarlama ve faaliyete ilişkin işlemler yönünden orta, yeni fikirler üretme, yeni ürün geliştirme ve insanlarla ilişki kurma açısından iyi bulmaktadırlar.

Bu bilgiler doğrultusunda kadın girişimcinin faaliyetlerini bu özellikler nasıl etkileyecektir? Öncelikli olarak finans pazarlama ve sermaye kullanımının zayıf olması yanında organizasyon ve planlama fonksiyonunun da yetersiz olması, işyerinin gelecekteki gelişimi için bazı engeller çıkarabilir. Bununla beraber pazarlama ve iş konularındaki puanın orta olması her koşulda kadına dezavantaj olarak yansımayabilir.

Ayrıca yeni düşüncelere açık olan kadın girişimcilerin bu özelliklerinin de girişimlerine artı özellik getirebileceği gözden kaçırılmamalıdır.



#### 2.4.4. Girişimde Bulunmanın Amaç ve Nedenleri

Sanayileşmiş ülkelerde yapılan araştırmalar, iş gücü içindeki kadın oranının giderek arttığını göstermektedir. Bağımsız olma ihtiyacı, güçlü olma, kendi işletmelerine sahip olmak için erkekleri olduğu kadar kadınları da etkilemiştir. Ayrıca iş yerlerinde karşılaşılan ayrımcılıklar kadınların kendi işletmelerini kurmalarında çok etkili olmuştur. Buna örnek olarak Japonya da ikinci sınıf iş gören olarak görülen kadınlar ekonomik gerileme döneminde işten çıkarılanların büyük çoğunluğunu oluşturmuş ve buna tepki olarak yeni açılan her 6 işletmenin 5' i kadın girişimciler tarafından kurulmuştur.

Erkek girişimciler iş hayatına atılırken daha çok maddi çıkarılara ve elde edecekleri kara önem verirler. Kadın girişimcilerin asıl amaçları kendilerini gerçekleştirmek olduğu ve kar faaliyetlerinin birincil öneme sahip olmadığı yapılan çalışmalarda belirlenmiştir. Yani girişimci kadınlar, girişimlerinde kişisel beklentileri, erkek girişimciler ise ekonomik beklentileri ön planda tutmaktadır.<sup>35</sup> Bu konuda hazırlanan 1997 Avan raporunda 319 kadın girişimciden yalnızca 12 tanesi kar amacının birincil olduğunu belirtmişlerdir.

#### 2.4.5. Destek Grupları

Diğer konularda olduğu gibi kadın ve erkek girişimciler açısından destek grupları da çok benzerlik göstermemektedir. Erkekler birinci destek grubu olarak dış danışmanları (avukat, muhasebeci) tercih etmekte ikinci destek grubu olarak eşlerini görmektedirler. Kadınlar ise birinci destek grubu olarak eşlerini ikinci destek grubu olarak yakın arkadaşlarını üçüncü destek grubu olarak dış danışmanları kabul etmektedirler<sup>36</sup>. Ayrıca kadınlar dış danışmanlar konusunda çok çeşitli kaynaklara başvururken, erkekler kadınlara oranla daha az çeşitli kaynakları kullanmaktadır.

Ayrıca birçok ülkede kadınların iş hayatına atılırken ekonomik ve politik destek sağlayabilecekleri birçok kuruluşun bulunması da kadın girişimcilere destek sağlamaktadır.

---

<sup>35</sup> Rana Ö.KUTANIS , A.g.e., s59.

<sup>36</sup> Mehmet Ali GÜROL, A.g.e., s.239.

#### 2.4.6. Motivasyon Faaliyetleri

Çoğu zaman insanlar kendi işlerini kuracak birikime ve isteklendirmeye sahip olsa da çok az bir kısmı girişimlerini hayata geçirebilecek kararlılık ve cesarete sahiptir. Bunun nedeni insan olarak kusurlarımızdan biri olan iç ve dış dünyamızla gerekenden fazla uğraşmaktan hoşlanmayışımızdır. Bunlar yükümlülükten ve güçlüklerden kaçan ve bu nedenle de risk almaktan çekinen insanlar oluşmasına neden olmaktadır. Riskten kaçınmak, girişimciliği engelleyen önemli bir faktördür. Risk insanların gündelik yaşam standartlarını ve güvende olduğu hissini ortadan kaldırmaktadır. Bu nedenle insanlar mevcut düzenlerini mevcut durumlarını bozacak değişiklikler konusunda çekingen ve korkak davranışlar gösterebilmektedir.

Kadınların girişime yönelmesinin nedeni, çalıştıkları işlerden soğuması ve girişimde bulunacakları konulara çok ilgilerinin olmasıdır. Bu ilgi psikolojik olarak risk düzeyinin düşük olduğu izlenimi vermektedir. Bununla beraber birçok kadın girişimci kompetan olduğu konularda girişimde bulunduğu için üstenecekleri riskler daha az olmaktadır. Yapılan araştırmalara göre kadınların yeni bir işe başlamada motivasyonlarının önem sıralaması şöyledir.

- 1-Bağımsızlık
- 2-İş Tatmini
- 3-Kendini Gerçekleştirme
- 4-Fırsatlar
- 5-Para
- 6-Statü
- 7-Güç
- 8-Ekonomik Gerekliklik
- 9-Kariyer Güvenliği<sup>37</sup>

Sıralamadan görüleceği gibi kadınları motive eden temel unsur kendini gerçekleştirme bağımsızlık ve iş tatminidir. Bunun bir nedeni de kadınların genelde iş yerlerinde karşı karşıya kaldıkları cam tavan etkisidir. Cam tavan, kadınların sosyal durum ve statüleri

---

<sup>37</sup> M. Ali GÜROL, Akın MARŞAP, *Geçmişte ve Günümüz Yaşamında Ücretsiz ve Ücretli İşgücü Olarak Kadın*, Ahmet Yesevi Üniversitesi, 2007, s.100-101.

nedeniyle belli bir noktanın üstüne çıkmayacağı, yönetim basamaklarında belli bir yerde kalacakları duygusunun gelişmesine neden olmuştur.

#### **2.4.7. Kişinin Mesleki Gelişimi**

Erkek girişimciler için eski bir uğraştan yeni bir girişime geçiş evresi yapılan işin yan faaliyet alanı veya zevk için yapılan bir iş olması durumunda, daha az zahmetli hale gelmektedir. Kadın girişimcilerin ise eski işlerini bırakmasında işten soğuma ve yeni işlere hevesli olma girişimi daha az zahmetli hale getirirken, yeni işlere ilişkin deneyimlerinin yetersiz kaldığı durumlarda nispeten daha zor hale gelmektedir.

#### **2.4.8. Geçmiş Yaşam ile İlgili Özellikler**

Erkek ve kadın girişimciler geçmiş deneyim yönlerinden benzerlik gösterebilir de kadınların belli bir girişimde bulunma yaşı erkeklere göre daha yüksektir. Erkek girişimciler 25–35 arası girişimlere başlarken kadınlar 35–40 yaşlarında girişim dünyasına girmektedirler. Eğitim durumları karşılaştırıldığında ise erkekler daha çok teknik eğitim alırken kadınlar sosyal bilimleri tercih etmektedirler.

### **2.5. KADIN GİRİŞİMCİLERİN KARŞILAŞTIĞI ENGELLER**

Girişimci kadının karşı karşıya kaldığı sorunlar genellikle erkek girişimciler ile paralellik gösterir. Ama bununla beraber kadın girişimcilerin erkek girişimcilerde söz konusu olmayan bir takım ek kısıtlamalarla karşı karşıya kaldıkları da göz ardı edilmemelidir.

#### **2.5.1. Sosyal ve Kültürel Ortam**

Sosyal ve kültürel ortam kadın girişimcinin bulunduğu coğrafyaya göre değişiklik göstermektedir. Ülkemiz iki çeşit sosyal ve kültürel ortama sahiptir. Ankara-İstanbul ile Akdeniz ve Ege kıyısındaki şehirlerde gelişme ile çok modern bir ortam varken, doğu illerinde daha az gelişmiş bir yapı görülmektedir. Bu ikili yapı kadın girişimciler için kısıtlamaları ve fırsatları beraberinde getirmektedir. Türkiye'nin modern yörelerinde kadın girişimciler artarken daha az gelişmiş illerde toplumsal ve kültürel engellerle karşılaştıkları bilinmektedir.

### **2.5.1.1. Eğitim**

Kadın girişimcilerin en çok karşılaştıkları kısıtlamalar arasında eğitim yoksunluğu mevcuttur. Kadınlar erkeklere oranla ülkemizde daha az eğitim almaktadır. Türkiye'deki eğitim sistemi de kadınların girişimcilik becerilerini geliştirecek nitelikte değildir. Diğer eğitim programlarının da kadını girişimciliğe yöneltmemesi nedeniyle kadınlar geleneksel işlere ve rollere itilmektedir. Kadınlar bu gelişmelerini ve bilgilendirmelerini ancak deneysel yollarla öğrenebilmektedir.

### **2.5.1.2. Toplumsal Rol**

Ülkemizde Cumhuriyetin ilanı ile kadınlar siyaset, eğitim ve istihdam alanlarında daha çok yer edinmişlerdir. Kadınlar siyasal alanda bu hakları almalarına rağmen toplumsal alandaki rollerini büyük ölçüde geleneksel değerler ile belirlemeye devam etmektedir. Bu da erkeğin eve ekmek getirmesi yani ailenin mali yönünü üstlenmesi kadının ise evi idare edip çocuk büyümesi anlamına gelmektedir. Kadının dışarıda çalışması istenmemekte sadece ev idaresi sorumluluklarını yerine getirmesi istenmektedir. Çalışmalar bile asli görevlerinin aile olduğu erkekler tarafından söylenmektedir. Kadınların ülkemizde bu yönde geleneklere dayanarak toplumsal rolünün belirlenmesi, Türkiye'de kadın işletmeciliği alanında önemli bir sorun oluşturmaktadır.

### **2.5.1.3. İş Bağlantıları**

Muhafazakâr ve tutucu topluluklarda kadının yabancı insanlar ve özellikle de erkekler ile temas kurmalarına hoş gözle bakılmaz ve engellenir. Bu girişimci kadınların alım-satımlarını kendi kendilerine yapmalarını kısıtlar. Bununla beraber kadınlar erkekler kadar rahat hareket edememekte, yalnız seyahate çıkmamakta ve iletişim kurmakta zorlanmaktadırlar. Bu durum ise kadınların tecrübelerini kısıtlamakta yeni fikir ürün ve teknoloji öğrenmelerini ve kapasitelerini sınırlamaktadır.

### **2.5.1.4. Aile Tepkileri**

Çalışmak isteyen kadınlar evli olanlar ve bekârlar olarak iki gruba toplarsak; evli olan kadınlara kocaları tarafından kadınların girişime başlarken ki tepkileri daha ılımlı olsa da

kadının ciddi olarak bir işe başlamasından sonra erkekler kendilerini ve çocuklarını ihmal etmeleri gerekçeleri ile karılarının çalışmalarını istememektedirler. Bunun bir nedeni ailenin reisi gözüyle bakılan erkeğin eşinin maddi anlamda kendi önüne geçmesini istemeyişidir.

Bekar kadınlarda ise genellikle bu tepkiye benzer tepki babaları tarafından sergilenir. Kızının sosyal ortamla beraber diğer erkeklerle iş ilişkileri içine girmesi ve kendi maddi özgürlüğünü kazanması çoğu zaman aile reisi olan babayı tedirgin eder.

### 2.5.2. İş Yükü

Gün geçtikçe gelişen ülkemizde kadının ücretli iş gücüne katılımları Orta Doğunun diğer ülkelerine göre üst düzeyde batı ülkeleri standartlarına çok yakın bir seviyeye gelmiştir. Yüksek öğrenim görmüş kadınlar, kamu ve özel kuruluşlarda birçok mevkide kendilerine yer edinmişlerdir. Çalışan kadın sayısındaki artış, kadının iş ve aile gibi iki farklı alandaki rolünün birbirini etkilemesine neden olmaktadır. Kadının, çalışma yaşamına verdiği anlam, bu iki alanın etkileşimi sonucu ortaya çıkmaktadır.<sup>38</sup>

Çalışma hayatında ülkemizde neredeyse erkeklerle aynı seviyeye yaklaşan kadın, ailedeki iş bölümünün geleneksel olmasından dolayı erkeğe göre daha çok çalışmaktadır. Çünkü erkek, çalışan kadında olsa ondan çocuklarını büyütmesini ve evi idare etmesini beklemektedir. Kadınlar yaklaşık olarak ev işlerine erkeklerin on katı zaman harcamaktadır. Bununla beraber iş yerinde harcadıkları zaman erkeklerle aynıdır.

Diğer bir değişle kadınlar erkeklere oranla iki kat yük almaktadır. Buna karşıda ev işlerini yapmada, çalışan kadınlar ev işlerini ucuz kadın işçilere devretme ile yüklerini hafifletmektedirler. Ama o işçi kadınların da bir aileleri ve ekstra yükleri vardır. Diğer bir yük kabul etme stratejisi de çocuk doğuran kadınların işlerini bırakıp çocuk belli bir yaşa gelince işe geri dönmeleridir. Ama bu yöntemde kadınların tekrar işe başlamaları bırakmaları kadar kolay olmamaktadır.

---

<sup>38</sup> Meryem KORAY, *Gıda İşkolunda Çalışan Kadınların Koşulları ve Geleceği*, T.C. Başbakanlık KSSGM Yayınları, Ankara ,2000 , s.31.

### 2.5.3. Aile İlişkileri

Evli kadınlar genellikle kocalarını aile reisi olarak görür. Bekâr bayanlar babalarını aile reisi olarak görürken, eşinden ayrılmış veya eşi ölmüş bayanlar kendilerini aile reisi olarak görürler. Kadın girişimciler kendi işletmeleri ile kendi ekonomik bağımsızlıklarını sağlamaktadır. Kazançlarını harcamada ise kadınların büyük kısmı kendi kararlarını kendileri vermektedir. Bu da girişimci kadınların kendi ayakları üzerinde durmayı sağlaması ile özgüvenlerinin artmasına neden olmuştur.

## 2.6. TÜRKİYE'DE KADIN GİRİŞİMCİLİK

Girişimciler yaşadıkları sosyal ve ekonomik ortamın ürünüdürler. Her ne kadar girişimciliğin kişinin bireysel yetenekleri ve eğitimi ile ilgisi varsa da tek başına bu unsurlar yeterli değildir. Girişimciliğin niteliğini ve boyutunu bireysel beceri ve eğitimden daha çok toplumsal ortam belirler. Bu sebeple özellikle geleneksel değer yargılarının, oldukça belirleyici olduğu ve ataerkil bir aile yapısının hala yaygın olduğu ülkemizde bu unsur çok önemlidir.<sup>39</sup>

Girişimcilik gelişi güzel olabilecek bir eylem değil, süreç gerektiren bir eylemdir. Bu süreçler; fırsatları görme, iş planı geliştirme, gerekli kaynakları temin etme ve işi yönetme süreçleridir. Bu süreçlerin gerçekleşeceği platformda talep, hükümet, özel sektör ve siyasi etkiler rol oynamaktadır. Girişimcinin iş fırsatlarını görüp faaliyete geçebilmesi için, piyasada yeterli talebin bulması, hükümet tarafından desteklenmesi ve diğer rakipleriyle rekabet edebilecek güce sahip olması gerekmektedir. Türkiye'deki girişimciler içinde kadın girişimcilere baktığımızda daha çok endüstri alanında yoğunlaştıkları ancak diğer sektörlerde ve ticaret hayatında da faaliyet gösterdikleri görülmektedir.

### 2.6.1. Türkiye'de Kadın Girişimciliğin Mevcut Durumu

Kadın girişimcilik detaylı incelendiği zaman gerek geleneksel değer yargıları, gerekse ülkemizin sosyal ve ekonomik yapısından kaynaklanan nedenlerle kadınlar erkeklere göre dezavantajlı durumdadırlar. Türkiye de kadın girişimcilik konusu kapsamlı olarak ilk kez

---

<sup>39</sup> Necla ARAT, A.g.e., s.204.

1992 yılının Ekim ayında İstanbul'da yapılan bir sempozyumda toplumun ve özellikle de kadınların gündemine girip dikkat çekmiştir.

Bundan önce kadın girişimcilik ev kadınlarının aile bütçelerine katkıda bulunmak için evlerinde yaptıkları gelir getirici işlerden, büyük işletmelerin yöneticiliğine kadar bir dizi kavram anlatmak için kullanılan tam tanımlanmamış bir kavramdı. İstanbul Belediyesi Kadın Eserleri Kütüphanesi'nin ve Bilgi Merkezi Vakfı'nın Hollanda Başkonsolosluğu ile ortaklaşa hayata geçirdiği “ Kadının ekonomik bağımsızlığı için geleneksel olmayan iş kollarının desteklenmesi” konulu sempozyumda konunun teorik tartışması başlatılmış ve kadınlar için istihdam olanaklarının son derece daraldığı 90 ‘ lı yıllar Türkiye’inde, kadın girişimciliğin önemi belirginlik kazanmıştır.

## **2.6.2. Türkiye’de Kadın Girişimcilerin Sorunları**

Türkiye’de istihdam piyasasında var olan cinsiyet temelli ayrışma, girişimcilik konusunda da hüküm sürmektedir. Kadın girişimciliği, hem ekonomik açıdan kadınların gerekli kaynaklara erişimlerinin kısıtlı olması, hem de kaynak kısıtlılığının beraberinde getirdiği özgüven eksikliği nedeniyle, Türkiye’de yaklaşık %10 seviyesinde kalmaktadır. Kadın girişimciliğin gelişimi bir takım sorunların çözümlenmesine bağlıdır. Bunlar:

### **2.6.2.1. Sermaye**

Sermaye sağlama denildiğinde akla ilk gelen unsur kredi olmaktadır. Kendi işini kurmak isteyen kadının öncelikle finansman ihtiyacı olacaktır. Buna giden yolda çoğu zaman kredi alabilmekten geçmektedir.

Türkiye’deki birçok banka geçmişte kadınlara kredi sağlamada yetersiz kalmıştır. 90’lı yıllarda devlet bankalarından kredi alan kadınların oranı yaklaşık %3-4 civarında idi. Bu alınan kredilerin de % 60’ı aile içi ve ev üretimi olarak kullanılmaktaydı. Bu kadar sınırlı kredi imkânından sadece işini kurmuş, hammadde ve malzeme sıkıntısı çeken ya da küçük işler yapmak isteyen kadınlar yararlanmaktaydı. Kredilerin hem geleneksel alanlarda sınırlı kalması hem de büyük bölümünün ev üretiminde kullanılması, kadının iş piyasasına çıkışında yavaşlatıcı bir unsur olmuştur. Kadınların kredi alamama nedenlerinden biri de teminat gösterecek varlıklarının olmamasıdır.

90'lı yıllardan günümüze gelindiğinde; kadın girişimcilere özel kobi proje kredileri, ihtiyaç ve yatırım kredileri ve Kadın Girişimciler Derneği (KAGİDER) destek kredileri gibi kredi imkanlarının kadın girişimcilerin önünü açtığı görülmektedir. Çeşitli bankalar da kadın girişimcilere özel kredi imkanları sunmaya başlamıştır.

Kadın girişimcilerin iş yaşamında kendilerine daha sağlam yer edinebilmeleri için kredi koşullarının daha da kolaylaştırılması gerekmektedir. Kredi miktarları arttırılmalıdır, faizler daha düşük tutulmalı ve teminat koşulları hafifletilmelidir. Ayrıca kredi verilecek alanlar sınırlandırılmamalı ve grup kredileri sağlanmalıdır.

### **2.6.2.2. Mesleki Eğitim ve Beceri**

Kadın girişimciler toplumun geleneksel yapısından kaynaklanan sorunların yanında bunun sonucu olarak gerek genel eğitim ve gerekse mesleki eğitim yönünden erkeklere oranla daha geri düzeydedirler. Bağımsızlık, inisiyatif kullanma, yeni beceri ile fikirleri benimseme ve ev dışında çalışma konularındaki yetenek ve becerileri hala kültür ve gelenekler nedeni ile sınırlıdır. İş gücüne katılmaları yönünden kadınlar çoğunlukla vasıfsız ya da yarı vasıflı kaynak durumunda kalmışlardır.

Yönetim becerileri; planlama ve amaç oluşturma, karar verme, insan ilişkileri, pazarlama, finansman, muhasebe, yönetim, kontrol, müzakere ve büyümeyi yönetmektir<sup>40</sup>. Bu çerçevede içinde kadın girişimciler ile kendi işlerini yerine getiren kadınların, erkeklere göre daha düşük oranlarda kalmalarının belki de en temel nedenlerinden biri iş ve yönetim becerilerine ilişkin eğitimden yoksun bırakılmalarıdır.

### **2.6.2.3. Örgütlenme**

Türkiye'de çalışan kadınların büyük bir kısmının dokuma ve giyim sanayisinde yoğunlaşmaları bizleri geleneksel iş kollarına olan bu sıkışmanın, geleneksel olmayan iş kollarına nasıl aktarılacağı konusu ile karşı karşıya getirmektedir. Devletin ve özel sektörün işveren pozisyonunda olduğu ve kadınların istihdam edildiği günümüz iş piyasası koşullarında, kadınların geleneksel olmayan iş kollarında çalışmaları kolay olmayacaktır. Ancak kadınlar kendi işlerine sahip olduklarında, iş alanlarından çalışma koşullarına kadar

---

<sup>40</sup> Rana Ö. KUTANİS, *Girişimci Kadınlar*, Değişim Yayınları, İstanbul, 2006, s.6.



bütün olanaklar ellerinde olacak ve kararları kendileri vereceklerdir. Böylece geleneksel olmayan iş kollarında iş kurmaları ve kendi işlerinde örgütlenmeleri daha kolay olacaktır. Kendi adına iş kuran kadınların ve bu olası atılmayı düşünen kadınların desteklenebilmesi için özellikle kadınlara girişimci ruhu dediğimiz faktör öğretilmelidir.

Bu güne kadar evde babasına, okulda öğretmenine, evlendiği zaman kocasına, işyerinde işverenine bağlı olan yaşam tarzı benimseyen kadınların kendi kendine iş kurma ve bunu devam ettirme imkânının yüksek olduğu pek söylenmez. Toplum baskısı da bu durumu desteklemektedir. Bu sebeplerle ilk olarak insanların daha geniş ufuklu düşünmesini engelleyen düşünceden çok, inanca dayanan değer yargılarının ayıklanması onların yerine güncel ve gerekli değer yargılarının oluşturulması gerekir. Temel eğitim birimi olan ailenin de çağdaş değerlerle donatılması, gelişimi engelleyen çağ dışı düşüncelerden arındırılması gerekir. Kadın ve erkeğin cinsiyet ayrımı gözetmeksizin, eşit haklara ve fırsat eşitliğine sahip olduğu bir sisteme geçilmelidir.

### **2.6.3. Destekleme ve Özendirme**

Ülkenin kaynaklarını israf etmeden geliştirmeyi ve yaratma işini üstlenmiş girişimci kadınlar okula, okuldan kamu kurumlarına ve oradan ekonominin en temel taşı olan işletmelere kadar desteklenmelidir. Kendi işini kurmak, bu yolla kendi istihdamını yaratma, artan işsizlik oranları ve cinsiyet ayrımcılığından, ayrıca ücretli çalışan kadınların karşılaştığı bir takım kısıtlamalardan da sıyrılmasına imkân sağlamaktadır. Ayrıca bu bireysel iş kurma çabaları işsizliğe bir çözüm olarak da kullanılabilir. Kadın girişimcinin kendi işyerini açması ekonomik karar alma görevinde de kadınların başarılı olabileceğini göstermesi bakımından önemli bir fırsattır.

Kadın girişimciliğin hem toplum hem de kadın için önemi bu kadar üst düzeyde iken, iş yeri açmak, kendi işini kurmak isteyen, girişimcilik ruhuna sahip kadınların bağımsız olarak faaliyetlerini sürdürebilmesi ve kadın girişimciliğinin yaygınlaşabilmesi için var olan olanak ve imkanlardan en etkili biçimde faydalanabilmelerini mümkün kılacak tedbirlerin alınmasına önem verilmelidir.

#### 2.6.4. Kadın Girişimciliğin Yaygınlaşması

Girişimcilik, yetersiz istihdam kapasitesi ve yeni iş olanaklarının yaratılması zorluklarına karşı etkili bir çözüm olarak görünmektedir. Türkiye’de girişimciliğin desteklenmesi, Avrupa Birliğine giriş süreciyle birlikte başlamış yeni bir olgudur. Avrupa Birliğinde kadın girişimci oranı %30 iken ülkemizde bu oran % 12,5 seviyelerindedir.<sup>41</sup> Bu oranı arttırabilmek için son yıllarda kadın girişimciliği üzerinde çalışan kurumların sayısında ve etkinlik düzeylerinde artış olmuştur. Bu kurumlar eğitim, danışmanlık, meslek eğitimleri gibi çeşitli mentor aktiviteleri gerçekleştirmektedir. Yine de bu aktiviteler, kaynak kıtlığı nedeniyle ihtiyaca cevap vermekte yetersiz kalmaktadır. Girişimcilik alanında kadınların eğitiminin önemi ve yetenek eksikliği, kadın kurumları tarafından sıkça vurgulanmaktadır.

Türkiye’de kadın girişimciliğin alternatif bir istihdam biçimi olarak gelişmesi isteniyorsa mevcut engellerin çözümlerini aramak ve gelişmeyi sağlayacak örgütlenme düzenlemelerini dikkatle incelemek gerekmektedir. Bu çerçevede kadın girişimciliğin yaygınlaştırılması dört ana unsura bağlıdır.

##### 2.6.4.1. Eğitim

Eğitim ile iş piyasasına katılma arasında doğrusal bir ilişkinin olduğu bilinmekte ve kadınların eğitim seviyesi arttıkça ev dışında çalışma oranlarında artış gözlenmektedir. Türkiye İstatistik Kurumu 2006 verilerine göre okuma yazma bilmeyen kadınlar %16,2 okuma-yazma bilen fakat bir okul bitirmeyen kadınlar %19,5 ilkokul mezunu kadınlar %23,1 ortaokul ve dengi meslek okulu mezunu kadınlar %23,9 genel lise mezunu kadınlar %28,2 lise dengi meslek okulu mezunu kadınlar %37,0 yüksekokul veya fakülte mezunu kadınlar %69,8 oranında işgücüne katılmaktadır.<sup>42</sup> Aynı düşünce ile kendi hesabına çalışan kadınlar içinde eğitim düzeyleri ile iktisadi faaliyetler arasında olumlu bir ilişki olduğu varsayılabilir. Tüm eğitim birimleri ile kadın girişimciliği ve eğitimi göz önünde aldığında şu saptamalar yapılmaktadır.

Kadınlar için verilmekte olan mesleki eğitimde geleneksel meslek dalları ağırlıklıdır. (Öğretmenlik, ebelik, hemşirelik vb.)

<sup>41</sup> [http://www.kobi-efor.com.tr/haber\\_detay.asp?id=2140](http://www.kobi-efor.com.tr/haber_detay.asp?id=2140) (30/05/2008)

<sup>42</sup> TÜİK, *Hanehalkı İşgücü Anketleri*

Mesleki ve teknik eğitim verilen okullarda son senelerde görülen birkaç istisna dışında, geleneksel ev kadınları becerileri kadınlara öğretilmektedir. Bu okullarda öğretilen bilgi becerinin önemli bir kısmının sanayi ve hizmetler sektöründe karşılığı bulunmamaktadır.

Okulların ve diğer eğitim kurumlarının eğitimleri teorik ve pratik derslerden meydana gelmekte, öğrencilere çalışma hayatını çok az tanıtmakta, öğrencilere yaratıcılık ve yeteneklerini geliştirme ile bağımsız çalışmaya özendirici ve özgüvenlerini artırıcı özellikler kazandırmamaktadır.

Okullar ve diğer eğitim kurumları geleneksel el sanatları ekibinin olduğu eğitim merkezleridir. Ev idaresi, nakış, çocuk bakımı ve gelişimi, halıcılık, çiçek, yorgancılık ve trikotaj kursları kadınlar için uygun olarak düşünülen kurslardır. Özetleyecek olursak eğitim kursları günümüzdeki haliyle kadınların yaratıcılıklarını geliştirmek, bağımsız çalışmaya özendirmek gibi güdüleyici işleri yerine getiren kurumlar olmaktan çok onları geleneksel kadın rollerine ve bu yöndeki iş ve mesleğine hazırlayan kurumlardır.

Kadın girişimcilik ile eğitim ilişkisinin bir başka boyutu kendi hesabına çalışan girişimci kadınların ihtiyaç duydukları bilgi ve becerinin kendilerine kazandırmasına yönelik eğitim ve yetiştirmedir. Girişimci kadınların bir bölümü sınırlı eğitim seviyesine sahiptir. Meslek okullarından mezun olanlarda okulda edindikleri bilgi ile birikimi piyasanın istediklerine uygun ve işlevsel bir hale getirmek için çeşitli zorluklar çekmektedir. Kadın girişimciler önceden edinilen bilgileri gelişen dünyaya ve teknolojilere uygun bir biçimde yenilemek zorundadırlar.

Girişimci kadınların önemli bir kısmının sıkıntı çektiği konu ise örgüt veya işletme dışı iletişimi kavramaktır. Eğer kadın geleneksel bir toplum içinde ise öğretilerden dolayı zor iletişim kurabilmektedir. Bir diğer sorun ise yasal ve kurumsal bilgi eksikliğinden kaynaklanan problemlerdir. Bütün bu sorunlara ve gereksinimlere yönelik, girişimcilik ve yöneticilik eğitimi ile girişimci ve yönetici kadınlara çalışmalarında ve iş hayatında yardımcı olacak eğitim programları hem hale hazırda çalışan kadınlara kolaylık sağlayacak hem de bu yöne yönlenecek girişimci ruhlu kadınlar için teşvik edici bir etken olacaktır. Ayrıca girişimci kadınlara, girişimciliğin gerektirdiği nitelikleri kazandıracak, öz güvenlerini yükseltecek ve yaratıcılıklarını geliştirecek eğitim programları uygulamaya konulmalıdır.

#### 2.6.4.2. Girişimci Kadınların Örgütlenmesi

Ülkemizde devlet ve özel sektörün hâkim işveren olduğu ve kadın iş gücünün istihdam edildiği iş piyasasında istihdamın istenilen düzeyde olmadığı bir gerçektir. Bu sürecin hızlanması, kendi için çalışan ve işveren rolünü oynayan girişimci kadınların arasındaki dayanışma ve örgütlenmenin oluşumuna ve gelişmesine bağlıdır.

Örgütlenme hem kendi için çalışan girişimci kadınlar, hem de gelecekte bu modeli benimseyecek kadınlar için çok önemli bir faaliyettir. Örgütlenmeden çalışma, kadınların emeklerinin karşılığını alamamasına, gelir kayıplarına ve rekabetçi piyasa şartlarında zorluk çekmelerine neden olacaktır.

Kadın girişimcilerin örgütlenmesi konusunda kooperatifler kurma ve birlik oluşturma günümüze kadar gelen örgütlenme biçimleridir. Örgütlenme bir iş kolu içinde veya farklı kolların birleşmesi ile oluşturulabilir. Örgütlenmede birinci basamak aynı işte veya meslekte çalışan kadınları birbirlerinden haberdar etmek ve aynı çatı altında birleştirebilmektir.

Girişimci kadınlar arasında oluşturulacak bir örgütte olması gereken amaçlar ;

1-Aynı veya benzer iş kollarında çalışanlar arasındaki birlik ve koordinasyonu sağlamak,

2-Üyeleri arttırmak ve üyeler arası sosyal ilişkileri güçlendirmek,

3-Yeni iş kurmak isteyen kadınlara yardımcı olmak, yol göstermek, bilgi vermek, kredi sağlamasında yardımcı olmak,

4-Gerekli malzeme, iş gücü ve donanım sağlamasında yardımcı olmak,

5-Satış ve pazarlama ile ilgili konulara çözüm bulmak,

6-Beceri ve yetiştirme eğitimleri düzenlemek,

7-Sosyal güvenlik önlemleri almak,

8-Yardımlaşmayı sağlayabilmek için ortak bir fon kurmak,

9-Diğer kadın örgütleri ile ilişki ve iletişim kurmak,

10-Üyeleri Pazar konusunda bilgilendirmek,

11-Yeni girişimci adaylarını bilgilendirmek ve teşvik etmek,

12-Hukuki sorunlar konusunda çözüm bulmak,

13-Bir bölge veya şehre bağlı kalmadan bütün kadın girişimcilere bütün bu desteği sağlayabilmektir.<sup>43</sup>

### 2.6.4.3. Piyasa ve Gelecek

Kadın girişimciler, eğitim imkânları düzeltilip piyasaya uygun eğitim alsalar, onlar için daha çok okullar ve eğitim merkezleri açılrsa, geleneksel olmayan meslekler öğretilse, erkeklerle eşit eğitim fırsatlarına sahip olsalar ve iş gücü piyasasına en etkin biçimde hazırlansalar bile, günümüz piyasasının talep koşulları değişmedikçe kadın istihdamının istenilen düzeye ulaşması beklenemez.

Piyananın kadınlara yönelik talep şartlarının değişmesi, eğitim sisteminin düzeltilmesinden daha zor ve zaman alıcıdır. Bunun nedeni iş gücü piyasasındaki iş dağılımının yani hangi işin erkeğe hangi işin kadına uygun olduğunu belirleyen geleneksel örgütlenmenin, köklü değişime karşı çok dirençli olmasıdır.

Kadınlar bu güne kadar girmedikleri iş kollarına ve piyasaya, en uygun eğitimde ve vasıfta hazır olsalar bile bu kollar tarafından kabul görmeleri sancılı bir süreç olacaktır. Ayrıca piyasada cinsiyete dayalı ayrımcılık olduğu sürece kadınlar bu vasıfları kazanmanın gerekliliğine inanmayacaktır. Ülkemizde iş gücü piyasasında cinsiyete göre mesleki ayırım çok kuvvetlidir. Mesleki dağılımlarda erkeğe uygun ve kadına uygun adı altında kategorizasyonlara rastlamak çok yaygındır.

Kadın girişimcilerin mesleğe en çok ihtiyaçları olduğu dönemler ekonomik kriz dönemleridir. Çünkü ekonomik kriz zamanında işten ilk önce çıkarılanlar kadınlar olmaktadır. Kadın girişimcilere destek sağlanırken ekonomik ve sektörel gelişmeler göz önüne alınmalı ve gelecekteki ihtiyaçlar tahmin edilerek hangi sektörün daha çok istihdam açığı olacağı öngörüsüne göre kadınlar bilgilendirilmeli ve sektöre göre bilgi ve beceri düzeyleri hazırlanmalıdır. Böyle bir çalışma şekli ile kadın girişimciler aktif ve etkin bir biçimde piyasaya hazırlanmış olacaklardır.

---

<sup>43</sup> Yıldız ECEVİT, *Kadın Girişimciliğinin Yaygınlaşmasına Yönelik Bir Model Önerisi*, KGSM Yayınları, 1993, s.29.

#### 2.6.4.4. Sermaye ve Kredi

Sermaye ve kredi temini rekabetçi piyasaya eğitim seviyeleri oranında girebilen, kamu ve özel sektör tarafından istihdam edilmeyen, kendi işlerini kurmak için çabalayan kadın girişimciler için çok önemli bir unsurdur. Kadın girişimciliğin en önemli sorunlarından biri kredi teminidir. Ülkemizde kadınlar kredi sağlamakta sınırlı olanaklara sahiptirler. Bu sınırlı olanakları kadın girişimcilerin lehine çevirebilmek için;

1- Kadın girişimcilerin kredi alma koşulları kolaylaştırılmalı, düşük faiz uygulanmalı, kredi miktarları arttırılmalı, kredi alabilmek için gerekli teminat şartları hafifletilmeli, ve göz korkutup vakit alan kredi alma prosedürleri ve bürokrasi kolaylaştırılmalıdır.

2- Bireysel kredilerin yanında grup kredisi de uygulanmalıdır. Bu şekilde ortak iş kurmak isteyen kadın girişimciler gerekli sermayeyi temin edebileceklerdir.

3- Kendi iş yerlerini açmak ya da geliştirmek isteyen kadın girişimcilere bankalar gerekli kredi bilgilerini vermeli ve finansman kaynağı bulmada zorlanan kadınlara bu yolla yardımcı olmalıdır.

4- Krediler sadece kadın için belirlenmiş geleneksel mesleklere değil her türlü iş ve mesleğe verilmelidir.

5- Bankalar kendilerinden kredi alan, kendi işini kuran, geliştiren ve başarıya ulaşan kadınları kamuoyuna duyurmalı ve bu sayede kadın girişimciler için güdüleyici bir etki yaratmalıdır.<sup>44</sup>

#### 2.6.3.5. Kadın Girişimcilerin Eğitimine Odaklanmış Devlet Politikaları, Programları ve Projeleri

İstihdam alanındaki Ulusal Eylem Planlarında kadın girişimciliğine özel bir konu olarak değinilmektedir. Plana göre sektörel istihdam verilerinin genel değerlendirmesi, Türkiye’de kadın girişimciliğinin, ancak %12,5 civarında çok düşük bir oranda olduğunu göstermektedir.<sup>45</sup>

Konuyla ilgili olarak Türkiye’nin “4. Dünya Kadın Konferansı”nda verdiği, kadın istihdamını artırmak ve bu yöndeki projeleri destekleyecek kaynakları bulmak; kadınlara

<sup>44</sup> Yıldız ECEVİT, A.g.e., 1993, s.26.

<sup>45</sup> [www.ka-der.org.tr/img/mentorluk.pdf](http://www.ka-der.org.tr/img/mentorluk.pdf), (25/03/2008), s.2.

kendi işlerini kurabilmeleri için özel banka kredileri sağlamak ve var olan kredileri arttırmak; kadınları medya, eğitim kampanyaları, konferans ve seminerler yoluyla cesaretlendirmek ve mevcut olanaklarla ilgili bilgilendirmek gibi taahhütleri bulunmaktadır.

Bu hedeflere ulaşabilmek için hükümet tarafından yapılacaklar, kadın istihdamına karşı var olan kültürel normları ve tutumları bertaraf edecek iletişim kanallarını yaratmak için projeler geliştirmek; istihdam piyasasında cinsiyet temelli tüm ayrımcılık biçimlerini ve mesleki ayrışmayı ortadan kaldıracak olumlu tutumları yerleştirmek; kamu kurumları ve özel işletmeler dışında yer alan ve evlerinde çeşitli işler yaparak gelir elde eden kadınları güçlendirmek; bir iletişim ağı oluşturarak kendine güvenlerinin yükselmesini sağlamak; pazarlık gücü kazandırmak ve kadınların ekonomik kapasitesini artırmak için örgütlenme, çalışma ve sosyal güvenlik hakları ile ilgili bilgilendirmek; kamu ve özel sektörde kadınların ekonomiye katkısının boyutlarını gösterecek araştırma ve eylem odaklı projelere destek vermek; Dünya Bankası tarafından desteklenmiş “Kadın İstihdamının Yükseltilmesi Projesi”nin bulgularının etkili bir biçimde yayılmasını sağlamak; Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, KOBİ’ler, Türkiye İstatistik Kurumu ve çeşitli bankalar arasında, ilgili tüm kişi ve kurumlara kredi erişimi, pazarlama olanakları ve kadın işgücünü görünür kılacak yasal prosedürler hakkında bilgi sağlamak için bir ortaklık kurarak mikro girişimciliği desteklemek olarak belirlenmiştir.

Günümüzde mentorluk; çalışan performansını yükseltmek, yöneticilerin liderlik yeteneklerini geliştirmek ve kişisel gelişim sürecini hızlandırmak için kullanılan yöntemlerin başında gelmektedir.<sup>46</sup> Mentor’un sözlük anlamı akıl veren kişi demektir. Mentorluk, yalnızca özel alanlarda özel eğitim olanağı demektir. Bunun resmi eğitimden farkı, çok daha doğrudan ve çok daha yoğun olabilmesidir. Devlet kurumları tarafından kadın girişimciliğini desteklemek ve artırmak amacıyla uygulanan proje ve programlarda mentor aktiviteleri, en geniş uygulama alanına sahip yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır ve kadın girişimcilerin eğitilmesi açısından başarılı ve etkili bir yöntem olarak kabul edilmektedir. Bu mentor aktiviteleri arasında, kadın girişimcileri iş kurma sürecinin hukuksal boyutu, fizibilite çalışmaları ve kurumsal kredilere ulaşmalarını arttırmak konularında desteklemek, en çok karşılaşılan mentorluk aktiviteleridir.

---

<sup>46</sup> <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=4786> (18/03/2008)

Kadın girişimciliğine destek vermek ve girişimcilik kültürünü geliştirmek amacıyla kadın girişimciler için çeşitli mentor aktivitelerini desteklemek, planlanmış önlemler arasındadır. Bu önlemleri hayata geçirmek için devlet kurumları hem kendi başlarına, hem de sivil toplum örgütleri, üniversiteler ve diğer kurumlarla ortaklaşa projeler yürütmektedir.

Kadın girişimciliği üzerine yapılan projelerde son senelerde bir artma olduğu söylenebilir. Projeleri oluşturma ve uygulama konusunda kimi devlet kurumları öncülüğü üstlenmiştir. Bu kurumlar: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi (KOSGEB), Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü (KSGM) ve Türkiye İş Kurumu (İŞKUR)dur. KOSGEB, hiç şüphesiz, imalat sektöründe küçük ölçekli kredileri destekleme konusunda önemli bir aktördür. KOSGEB'in Girişimciliği Geliştirme Enstitüsü, kadın girişimcileri, verdiği eğitimlerden (motivasyon, fikir geliştirme, iş planlarının hazırlanması ve sunumu hakkında), danışmanlık hizmetlerinden ve finansman sağlama programlarından yararlanacak hedef gruplardan biri olarak saymaktadır. Çoğunlukla kullanılan eğitim metotları; seminerler, danışmanlık, bilinç yükseltme ve kariyer rehberliğidir.

KOSGEB 2004 yılından bu yana Avrupa Kadın Girişimciliğini Destekleme Ağında Türkiye'yi temsil etmektedir.<sup>47</sup> KOSGEB'in AB desteği ile uyguladığı "Kadın Girişimciliğini Destekleme-İŞGEM (İş Geliştirme Merkezi) Projesi"nin bu konudaki temel hedefleri, kadın girişimciliğini eğitim ve danışmanlık hizmetleri yoluyla desteklemek, girişimcilik kültürünü geliştirmek ve girişimcilere iyi çalışan bir işletme kurabilmek için gerekli olan "iş planı" hakkında bilgi vermektir. Projenin beklenen sonuçları, dört farklı yerde İş Geliştirme Merkezleri kurmak ve bu merkezlerde donanım desteği, sekreterlik ve danışmanlık hizmetleri verilmesini sağlamaktır.

Türkiye İş Kurumu, Özelleştirme Sosyal Destek Programı ve Aktif İşgücü Piyasası Programları gibi, çeşitli Avrupa Birliği Programları genel çerçevesinde birçok etkinlik gerçekleştirmiş, istihdam yaratmaya yönelik çeşitli projelere finansman sağlamıştır. Bunların arasında kadın girişimciliğiyle ilgili olanlar da vardır. İŞKUR, kadın girişimciliği hakkında bilinç yükseltmek amaçlı "Su Damlası" isminde bir proje uygulamıştır. Proje kapsamında 49 kadın girişimciye kariyer danışmanlığı hizmeti verilmiştir.

---

<sup>47</sup> Yıldız ECEVİT, *Türkiye'de Kadın Girişimciliğine Eleştirel Bir Yaklaşım*, Uluslararası Çalışma Ofisi, ANKARA, 2007, s.6



İŞKUR, aynı zamanda “Girişimciliği Artırma” adında bir program uygulamaktadır. Programın temel hedefleri, girişimcilik kültürünün yayılmasını sağlamak ve yeni girişimcileri rehberlik yoluyla desteklemektir. Programın sonucunda, 24 genç girişimci, iş planlama, hukuk, insan kaynakları, vergi yönetimi, muhasebe, enformasyon ve market araştırması konularında 120 saat eğitim görmüştür.

Özellikle Avrupa Birliği’ne adaylık süreci ile birlikte, kadın örgütlerinin kadın girişimciliği alanındaki projeleri için fon imkânları artmış bulunmaktadır. Ayrıca, devlet de kadın girişimciliği mikro kredilerle desteklemeyi, ekonomik açıdan ilerlemeyi sağlayabilecek bir araç olarak görmektedir.

Türkiye’de kadın girişimciliğine verilen önemin artması ile Türkiye’nin AB’ye adaylığı arasında sıkı bağlar bulunmaktadır. AB’nin kadınların küçük ve orta ölçekli girişimciliği destekleme yönündeki programları konuyu hükümetin gündemine de sokmuştur. Kadın girişimciliği hükümet tarafından aynı zamanda iş ve meslek yaratımı için de bir kaynak olarak görülmektedir. Yine de konu ile ilgili araştırma eksikliği bulunmaktadır ve bu yüzden mevcut programların sonuçları net olarak bilinmemektedir. Aynı zamanda, bu programların uygulanması, projeler yoluyla yapılmakta ve projelerin gerektirdiği ağır bürokratik işlemler, çoğu kadın örgütünü ve özellikle de taban örgütlerini sürecin dışına itmektedir. Bu durumda kadınlar, proje başvurusu ve uygulaması hakkında danışmanlığa ihtiyaç duymaktadır.

Kadın örgütlerinin aktivitelerinin değerlendirilmesi sonucu, mentorluk aktivitelerinin etkili ve başarılı bir yöntem olarak kabul edildiği söylenebilir. Örneğin:

Kadın Girişimciler Derneği (KAGİDER); 2005 yılına kadar yürüttüğü proje ve programlarla örgütün ulaştığı, mesleki eğitim ve hukuki danışmanlıkla desteklediği kadınların sayısı 2500’e çıkmıştır. 45 kadın film atölyelerinden başarı ile mezun olmuştur ve şu anda Türkiye’deki kadınların durumunu yansıtan filmler çekmektedirler. Mardin’de 15 kadın, örgütten aldıkları eğitimler sonrasında kendi işletmelerini kurmuştur. Örgüt tarafından açılmış bir gündüz bakımevi bulunmaktadır. Ayrıca Samsun’da, örgütten girişimcilik eğitimi alan 150 kadın bulunmaktadır

2008 yılında da Kadından kadına köprü adında KAGİDER’in koordinatörlüğünde GAP-GİDEM (Girişimcilik Geliştirme Merkezi), ÇATOM (Çok Amaçlı Toplum Merkezi) ve

Yeditepe Üniversitesi'nin işbirliğiyle bir Sosyal Sorumluluk Projesi başlatılmıştır. Proje, Dünya Bankasının düzenlediği “Yaratıcı Kalkınma Fikirleri” yarışmasında 724 proje arasından ilk 20'ye girerek ödüllendirilmiştir.<sup>48</sup>

Kadın Emeğini Değerlendirme Vakfı (KEDV); 1986 yılında kurulan Kadın Emeğini Değerlendirme Vakfı'nın (KEDV) amacı, dar gelirli kadınların deneyimlerini ve potansiyellerini değerlendirerek ekonomik ve sosyal yaşama daha aktif bir biçimde katılmalarına destek vermektir.<sup>49</sup> Örgütten eğitim alan kadınlar, eğitim sonrasında örgütün desteği ile kooperatif şeklinde örgütlenmektedir. Bu “Kadın Hizmet Kooperatifleri”nin sayısı 11'e ulaşmıştır. KEDV bu kooperatiflere, aynı zamanda tüzüklerini hazırlamaları konusunda da yardımda bulunmaktadır. Bu kooperatifler içinde kadınlar, üretimden pazarlamaya, çok değişik alanlarda faaliyette bulunmaktadır.

Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezi (ABİGEM); Merkez, 200 girişimciye ulaşmayı hedefleyen ve “Kendi İşime Sahip Olmak İstiyorum” adı verilen bir proje uygulamıştır. Merkez, araştırma, değerlendirme, planlama ve uygulama konularında eğitimler vermiştir. Projenin beklenen başarıya ulaşmasından dolayı, aynı projenin Türkiye'nin üç değişik şehrinde de uygulanması söz konusudur. Proje kapsamında İş Geliştirme Merkezleri Gaziantep, İzmir ve Kocaeli bölgelerinde kurulmuştur.<sup>50</sup> 3,5 ay süren eğitimlerde, bilinç yükseltme, kendi işini kurma, pazar araştırması, pazarlama ve finansal planlama konuları üzerinde durulmaktadır.

Ev Eksenli Çalışan Kadınlar Örgütü (HOMENET); Bu örgüt, şimdiye kadar 6 ilde yerel atölyeler kurmuştur ve kurmaya da devam etmektedir. Bu atölyeler, Homenet'in mentorluğunu yaptığı kadın girişimcilerce kurulmaktadır.

Contemporary Women and Young Foundation ( Çağdaş Kadın ve Genç İşgücü ); Örgüt, kadın ve gençlere meslek edinme ve kendi işlerini kurmaları konusunda eğitimler vermektedir. Şimdiye kadar 480 kadın, güçlenme eğitimlerini tamamlayarak sertifika almıştır. Bu kadınlardan 320'si meslek eğitimi, 160'ı da girişimcilik eğitimlerine katılmıştır. Girişimcilik eğitimlerine katılan kadınlardan 11'ine şu anda mikro kredi sağlanmış durumdadır ve bu kadınlar aldıkları krediler ve eğitimlerle kendi işlerini kurmuşlardır. Örgüt,

<sup>48</sup> <http://www.kagider.org/projelerimiz/we-mentor> (30/04/2008)

<sup>49</sup> [www.kedv.org.tr](http://www.kedv.org.tr) (20/04/2008)

<sup>50</sup> <http://www.abigem.org/TR/Ana/BelgeGoster.aspx> (30/04/2008)

aşama aşama kredi vermeye devam etmektedir ve sonuçta birçok kadın kredi almış olacaktır. Örgüt bünyesinde, aynı zamanda 20 kadına da iş danışmanlığı eğitimi verilmiştir ve içlerinden seçilen 10 kadın şu anda mentorluk yapmaktadır. Yeni başlayan projeler kapsamında, ürün geliştirme konusunda mentorluk çalışmalarına başlanacaktır.

Kadınlarla Dayanışma Vakfı (KADAV); Örgüt, Kocaeli’nde bir merkez kurarak, kadın işgücünün durumunu analiz etmek, kadınları iş yaşamına en iyi şekilde hazırlamak ve merkez bünyesinde sunulan mesleki eğitimlerin kapsamını genişletmek amacı ile bir araştırma yapmıştır. Bu çalışma, Kocaeli’nde kadınları çalışma yaşamında destekleyici nitelikteki ilk çalışma olması bakımından çok önemlidir. Örgüt, aynı zamanda işverenlerle de bağlantı halindedir ve iş arayan kadınlarla çalışana ihtiyacı olan işverenler arasında bir köprü vazifesi görmektedir. KADAV kadın istihdamına yönelik çalışmalarını hükümet birimleri, mesleki kuruluşlar ve sendikalarla eşgüdüm içinde sürdürmektedir. Bu bağlamda, bölgede kadın istihdamını artırmaya yönelik olarak Kocaeli’nde İstihdamı Geliştirme Projesi, Kocaeli Belediyesi, Kocaeli Üniversitesi ve Kocaeli İŞKUR’la birlikte başlatılmıştır.<sup>51</sup>

Yukarıdaki örgütlerin faaliyetleri arasında mentorluk çalışmaları en büyük parçayı oluştursa da eğitimlere katılan kadınların çocuklarını bırakabilecekleri gündüz bakımevleri açmak gibi kimi faaliyetleri de bulunmaktadır.

Bunların yanında, kadın girişimciliğinin önündeki tek engel eğitim kısıtlılıkları değildir. Kadınların özgüven eksikliği de önemli bir neden oluşturmaktadır. Kadın girişimciliğini artırma ve destekleme yönündeki tüm eylemlerin girişimcilik ile güçlenme eğitimlerinin bir arada gitmesi gerekliliği üzerinden planlanması gerekmektedir. Kadın örgütleri, girişimcilik eğitimlerini güçlenme eğitimleri ile birleştirme açısından önemli başarılar göstermektedir. Bu nedenle, kadın örgütlerinin bu alandaki çalışmalarının desteklenmesi gerekmektedir. Devlet kurumları tarafından sürdürülen kadın girişimciliği programları, kadın örgütlerinin işbirliği ve yol göstericiliğiyle sürdürülmelidir.

Kadın girişimciliği açısından en etkili öğrenme araçlarından biri, mentorluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Kadınlar arası deneyim paylaşımı, kadın girişimciler açısından hem bir eğitim süreciyken, hem de kadın girişimcinin başka kadınlardan aldığı destek sonucu daha

---

<sup>51</sup> Yıldız ECEVİT, A.g.e., s.33

özgüvenli olmasını sağlaması açısından önemlidir ve kadın örgütlerinin bu konudaki çalışmaları desteklenmelidir.

## Üçüncü Bölüm

### 3. YÖNETİCİLİKTE KADINLAR

Yönetim; iki yada daha çok kişinin bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelerek, belirledikleri amaca yönelik yaptıkları işlemlerin ve eylemlerin tümüdür.<sup>52</sup> Örgütlenmiş bir toplumda yönetim, çeşitli düzeyleri kapsayan bir süreçtir.<sup>53</sup> Yönetim terimi bazen bir süreç olarak anlaşılmakta, bazı hallerde bu süreçte yer alan kişi veya insanlardan oluşan bir organ olarak anlaşılmakta, bazen de bir bilgi beceri topluluğu olarak düşünülmektedir.<sup>54</sup>

Yönetici ise; idareci, tekrarcı, devam ettirici, sistem ve yapılar üzerine odaklanan denetime güvenen, kısa vadeli görüşe sahip olan, nasıl ve ne zaman biçiminde soru soran, her zaman gözlerini tabanda gezdiren, düşünceleri daima doğru olan, mevcut durumu kabul eden bir yapıya sahiptir.<sup>55</sup> Günümüzde pek çok alanda olduğu gibi yönetsel uygulamalarda da değişiklikler gözlenmektedir. Kadınların çalışma hayatında benimsenmesi erkeğin arkasındaki yerinden onun yanına gelmesi ve yönetsel pozisyonlara yerleşmeye başlaması toplumsal, ekonomik, kültürel ve siyasal gelişmelerin bir sonucudur. Fakat yönetsel alanda da diğer alanlarda olduğu gibi çalışan kadınlara olumsuz bakan çevreler bulunmaktadır. Bu da kadınların iş yaşamındaki yönetim kadrolarında yer edinme sürecini olumsuz etkilemektedir. Gelişmekte olan toplumlarda görülen bu davranışlar ülkemiz için de geçerliliğini korumaktadır.

#### 3.1. DÜNYA' DA KADIN YÖNETİCİLER

Nüfusta dünya ve ülkemiz genelinde önemli bir paya sahip olan kadınlar iş hayatında yeterince yer alamamaktadır. Genellikle etkin bir yönetici; rekabetçi, kuvvetli, kendine güvenli ve analitik olabilme özelliklerine sahip olan erkeksi yani eril bir yapıda tanımlanmıştır. Kadınlar ise güçten uzak olan, rekabetçi ortamlardan kaçınan, daha duygusal ve şefkatli bireyler olarak tanımlanmışlardır. Bu şekillerde oluşturulan toplumsal rollerin paralelinde yöneticilik erkeklere daha uygun görülmektedir.

<sup>52</sup> Ali ÖZTEKİN, *Yönetim Bilimi*, Siyasal Kitapevi, Ankara 2002, s.15.

<sup>53</sup> Halil CAN ,Doğan TUNCER, Doğan YAŞAR ,*Genel İşletmecilik Bilgileri*, Siyasal Kitapevi, Ankara,1999, s.129.

<sup>54</sup> Hayri ÜLGEN, Kadir MİRZE, *İşletmede Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2004, s.21.

<sup>55</sup> Özlem ERİNÇİN, *Kadın Yöneticilerin Liderlik Özellikleri Astlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi*, Muğla Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, 2005,s.54.

Kadın ve erkekler arasındaki bu farklılıklar ve toplumsal roller nedeniyle tarih boyunca erkekler yöneticiliği de kapsayan yüksek statülü mesleklere uygun görülürken, kadınlar öğretmenlik, hemşirelik ve ev hanımlığı gibi işlere uygun görülmüştür. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra ağırlaşan hayat şartları dünya ekonomisinin üretim sektöründen servis sektörüne kayması ve kadınların ev bütçesine katkıda bulunma isteği ile kadınların çalışma hayatına girmeleri büyük hız kazanmıştır. Ayrıca kadının eğitim seviyesinin artması ve değişen toplumsal değerler sonucu kadınlar çalışma hayatını ev hayatına tercih etmiştir.

1970'li yıllardan itibaren kadınların iş hayatına daha çok girmeleri, dünyada değişen sosyal kalıplar ve bir takım değerlerin değişmesi, kadınların iş hayatında başarılı olmasını olumlu yönde etkilemiştir. Bunun yanı sıra teknik eğitim ve yöneticilik eğitiminde sayılarının artması kadınların daha çok orta ve üst düzey yönetsel pozisyona gelmelerinde olumlu etkiler yaratmıştır. Bütün bu gelişmelere rağmen çalışma hayatının her alanında erkeklerle aynı oranda girmek imkânlı değildir. Yöneticilik günümüzde, ülkemizde ve dünyada hala kadınların düşük oranda temsil edilebildiği meslekler gurubundadır.

### **3.2. TÜRKİYE'DE KADIN YÖNETİCİLER**

Türkiye de Cumhuriyetin ilanından sonra kadınların seçme ve seçilme haklarının yanı sıra meslek seçme kararları alma konusunda da önemli ilerlemeler kaydedilmiştir. Fakat bu ilerlemelere rağmen kadının toplum içindeki rolü büyük ölçüde geleneksel yargılara ve değerlere dayalı iş bölümüne göre belirlenmektedir.

Günümüzde kadınların evde ve çalışma hayatında erkek egemenliği altında oldukları yadsınamaz bir gerçektir. Her ne kadar meslek dağılımında cinsiyet farklılıkları giderek azalmakta, yüksek öğretime giden kız öğrenci sayıları artmakta, bilim ve sanatın her alanında kadınların sayısı önemli oranda yükselmekte olsa da henüz istenilen düzeye ulaşamadığı söylenebilir.

Ülkemiz de 1990 yılı verilerine bakarsak iktisadi yönden aktif olan nüfus içindeki kadın oranı %35 tir. Bu oran 1980 de %36,1, 1985 de %35,4 tür. İş gücüne katılım oranlarına bakılırsa 2000 yılı için çalışılabilecek durumdaki kadınlar %23, erkekler %72,6 oranındadır. 2000 yılı için ekonomik faaliyet kollarına göre istihdam edilen çalışanların cinsiyetlerine göre

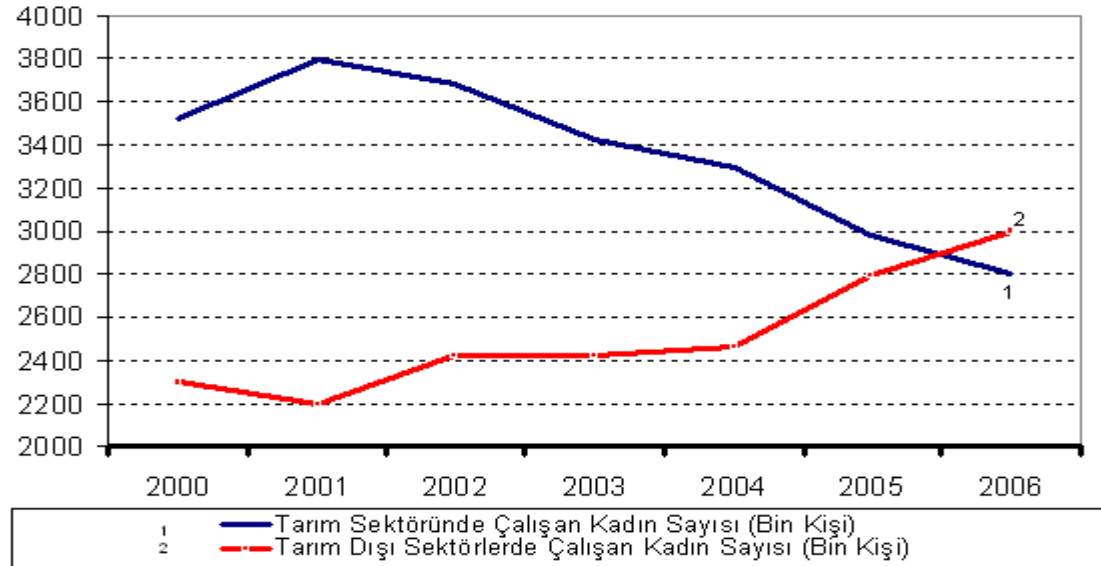
oranları ve 2000 – 2006 yılları tarım ve diğer sektörlerde çalışan kadın oranları aşağıda verilmiştir.

**Tablo 3 : 1999-2000 Yıllarında İstihdam Edilen Çalışanların Cinsiyete Göre Oranları**

	1990		2000	
	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın
<b>Tarım</b>	75	33,6	56,8	25,2
<b>Sanayi</b>	9,8	26,8	14,4	29,5
<b>Hizmet</b>	14,3	39,6	28,8	45,3

Kaynak: Pınar BAYHAN, Kadın Yöneticilerde Liderlik Davranışlarının Toplumsal Roller Açısından İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, Ankara, 2002, s.38.

**Tablo 4 : 2000-2006 Yıllarında Tarım ve Diğer Sektörlerde İstihdam Edilen Kadın Sayısı**



Kaynak: TÜİK, *Hanehalkı İşgücü Anketi Sonuçları*

Verilere göre kadınların tarım sektöründen sanayi ve hizmet sektörüne yöneldiği açıktır. Bu da kadınların fiziksel güç gerektiren işlerden, zihinsel olarak yapılabilen işlere geçtiğini göstermektedir.

Türkiye’de, kamu alanında ve özel sektördeki kadın üst düzey yönetici oranı % 6,6 dır. Bu oran dünyada %14,1’dir. Ülkemiz bu ortalamanın oldukça gerisinde kalmaktadır. Türkiye de üst düzey yönetime gelebilen kadın sayısı oldukça azdır. Ülkemizde kadın yöneticilerin yönetim seviyesine göre oranlarına bakıldığında, çoğunlukla alt ve orta kademelere yayıldığı görülmektedir. Kadın yöneticilerinin sayısının az olması, büyük ölçüde geleneksel cinsiyet ayrımcılığına dayalı tutumların eğitim alanına da yansımaları sonucu, eğitimde fırsat eşitliğinin tam anlamıyla gerçekleştirilememesi ve bunun doğal sonucu olarak kadınların işlerinin gerektirdiği bilgi ve beceriyle yeterince donatılmamış olmalarına bağlıdır.<sup>56</sup>

Ülkemizde kadın yöneticiler kapsamında yapılan araştırmaların sayısı da azdır. Yapılan araştırmalarda kadınların çalışma yaşamında cam tavan ile karşı karşıya kaldıkları belirlenmiştir. Toplumun cinsel yönlere ilişkin yargıları ve kadının yerini evi olarak gören yapı kadın başarılarını olumsuz yönde etkilemekte ve kariyerinde fren olmaktadır. Bu nedenle aradığını bulamayan kadınlar kendi işlerini kurmaya yönelmektedir. 2000 yılı itibarı ile kendi işini kuran idarecilerin oranı ülkemizde % 15,5 tir.

---

<sup>56</sup> Şengül ALTAN, Aysel ERÖZ , *Kadının Çifte Yükümlülüğü*, KSGM Bülteni Sayı 2, 1994, s.27.



**Tablo 5 : Türkiye de Orta ve Üst Düzey Yöneticilerin Cinsiyetlere Göre Oranları**

	KADIN	%	ERKEK	%	TOPLAM	KADIN %	ERKEK %
<b>MÜSTEŞAR</b>	1	2,1	46	97,9	47	0,01	0,12
<b>MÜSTEŞAR YARDIMCISI</b>	5	4,8	100	95,2	105	0,05	0,34
<b>GENEL MÜDÜR</b>	13	7,6	158	92,4	171	0,12	0,55
<b>BAŞKAN</b>	11	8,7	115	91,3	126	0,1	0,4
<b>BAŞKAN YARDIMCISI</b>	27	11,7	204	88,3	231	0,25	0,7
<b>GENEL MÜDÜR YARDIMCISI</b>	68	10,3	594	89,7	662	0,62	2,05
<b>DAİRE BAŞKANI</b>	403	18,8	1742	81,2	2145	3,67	6,01
<b>ŞUBE MÜDÜRÜ</b>	1667	13	11142	87	12809	15,19	38,44
<b>ŞEF</b>	8780	37,1	14886	62,9	23666	80	52,35
<b>TOPLAM</b>	10975	27,5	28987	72,5	39962	100	100

Kaynak; [www.ksgm.gov.tr](http://www.ksgm.gov.tr)

Cumhuriyetin ilanından itibaren günümüze kadar kadınlara olan bakış açısı oldukça değişmiştir. 1935 yılında parlamentoya giren 395 milletvekilinden 18'i kadındır. Bu seçimlerde kadınların oranı % 4,6 idi. 1961 yılında bu oran 450 milletvekilinden 3 tanesinin kadın seçilmesiyle bu oran % 0,7'ye düşmüştür. 1995 seçimlerinde bu oran %2,4'e 1999 seçimleri sonunda %4'e 2002 seçimlerinde ise % 4,3'e çıkmıştır. Kadın vekil oranı 2007 seçimlerinde % 9,45 iken AB parlamentosunda bu oran % 30,3 tür. Bu fark ve kadının siyasette az yer alması KA-DER'in onuncu yılı olan 2007 yılında değişik ve sıra dışı bir kampanya başlatmasına neden olmuştur. "Meclise girmek için bıyıklı mı olmak gerekir?" Diyen 24 ünlü kadın bıyık takarak Milliyet Gazetesinde bu konu ile ilgili hazırlanan bir habere konu olmuşlardır. Kadınların siyasette az yer bulmalarının nedenleri:

- 1-Kadınların siyasette eşit temsilini sağlayacak; aile ve parti desteğinin olmaması,
- 2-Politik yaşamın erkek niteliği,
- 3-Ataerkil zihniyetin ve kültürel geleneklerin hâkimiyeti,
- 4-Finansal destek yokluğu,
- 5-Seçim sisteminin niteliği,

6-Siyasal partiler için toplumsal cinsiyet eşitliğinin merkezi bir değer olmaması olarak sıralanabilir.

BM Kalkınma Kurumu (UNDP) kadınların siyasal ve ekonomik yaşama ne ölçüde katıldıklarını tespit etmek için “Gender Empowerment Measure” (GEM) Toplumsal Cinsiyet Güçlülük Ölçütü veya Siyasal ve Ekonomik Yaşama Katılım Endeksi adları verilen bir başka indeks geliştirmiştir. Tablo 5’de sıralaması verilen bu endeks başlıca aşağıdaki kriterler esas alınarak hesaplanmaktadır.

- 1-Siyasal Katılım (Parlamentodaki kadın milletvekili sayısı),
- 2-Yönetici pozisyonunda olan kadın yüzdesi,
- 3-Mesleki ve teknik işgücü içerisinde kadın işgücünün oranı,
- 4-Toplam kazanılmış gelir içerisinde erkeğin kazancına oranla kadına düşen pay.

Araştırmada toplam 70 ülkede, toplum içerisinde kadınların siyasal ve ekonomik statülerinin en iyi olduğu ülkeler sırasıyla İzlanda, Norveç, İsveç, Danimarka, Finlandiya, Hollanda, Avustralya, Almanya, Kanada ve ABD’dir. Dikkat edilirse, bu ülkeler yaşam kalitesi yönünden kadın-erkek eşitsizliğinin en az olduğu ülkeler arasında da yer almaktadırlar. Kısacası, kadının siyasal ve ekonomik statüsünü belirleyen temel faktörlerin, dolaylı olarak onun sağlık, eğitim ve elbette ki refah koşulları olduğu söylenebilir. Türkiye bu sıralamada 66. sırada yer almaktadır. Bu durum, Türk kadınının siyasi ve ekonomik olarak ne denli geride olduğunu göstermektedir. 1998 yılı verilerinde 64. sırada yer alan Türkiye’de toplam refahtaki düşüş etkisini bu endeks üzerinde de hissettirmektedir.

**Tablo 6 : Dünyadaki Kadınların Ekonomik ve Siyasal Statüleri İtibariyle Ülkeler Sıralaması**

1.İzlanda	19.Kosta Rika	37.Dominik Cum.	55.Tayland
2.Norveç	20.Barbados	38.Bolivya	56.Venezüella
3.İsveç	21.Portekiz	39.Peru	57.Rusya Fed.
4.Danimarka	22.Trinidad ve Tobago	40.Yunanistan	58.Pakistan
5.Finlandiya	23.İsrail	41.Macaristan	59.Paraguay
6.Hollanda	24.Slovakya	42.Uruguay	60.Honduras
7.Avusturya	25.Polonya	43.Meksika	61.Ukrayna
8.Almanya	26.Singapur	44.Japonya	62.Cezayir
9.Kanada	27.Slovenya	45.Malaysiya	63.Kore
10.A.B.D	28.Çek Cumh.	46.Kolombiya	64.Kamboçya
11.Avustralya	29.Namibya	47.Belize	65.B. Arap Emirlik.
12.Yeni Zelanda	30.Latvia	48.Litvanya	<b>66.Türkiye</b>
13.İsviçre	31.Bostwana	49.Ekvator	67.Sri Lanka
14.İspanya	32.İtalya	50.Panama	68.Mısır
15.Belçika	33.Estonya	51.Şili	69.Bangladeş
16.İrlanda	34.Güney Kıbrıs	52.Moldova	70.Yemen
17.Birleşik Krallık	35.Filipinler	53.Romanya	
18.Bahamalar	36.Hırvatistan	54.El Salvador	

Kaynak: UNDP, Human Development Report, 2003, s.317.

### 3.3. KADININ KARİYER ENGELLERİ

Günümüzde dünyada ve ülkemizde kadın yöneticilerin sayısı erkek yöneticilere oranla oldukça düşük düzeydedir. Üst düzey yöneticilerde ise bu oran daha da düşmektedir. Çalışma yaşamındaki kadın kendine belli bir hedef oluşturabilmekte, fakat hedefi olan iş kendisine "kadın olduğu" için kapatılabilmektedir. Kadının çalışma hayatında yaşadığı sorunlar onun yönetim kadrolarına gelmesini engellemektedir. Bu nedenle kadının kariyer engelleri olarak ele alınan faktörler çalışma hayatında kadının sorunlarını da kapsamaktadır.<sup>57</sup> Kadınların

<sup>57</sup> Mediha SOYUTÜRK, A.g.e., s.50.

neden üst kademelerdeki görevlerde yer alamadığına dair çeşitli gerekçeleri ileri sürülmektedir. Bunlar;

1-Kadınlar genelde aile ve iş hayatındaki rollerini dengeleme arayışı içindedirler. Böylece tepe yönetim için gerekli zamanı ayıramazlar.

2-Kadınlar geleneksel olarak işletme ve mühendislik becerilerinden yoksundurlar. Bu nedenle henüz tepe yönetim için uygun değildirler.

3-Birçok zeki ve başarılı kadın örgütlerden ayrılıp kendi işyerlerini kurmaya başlamıştır.

4- Yapılan araştırma sonuçları evlilik ve çocukların, kadının çalışması ve kariyeri konusunda en büyük engel olduğunu ortaya koymaktadır.<sup>58</sup> Ayrıca kariyer ve aile rolleri arasında uyumsuzluğa yol açan toplumsal ve kültürel faktörler, pek çok yerde kadınların mesleki ilerlemesini engelleyen etmenler olarak görülmektedir.<sup>59</sup>

Kadınlar geleneksel olarak insan kaynakları bölümlerindeki kariyer kadrolarını seçmektedirler. Ayrıca tepe yöneticilik için gerekli olan iş tecrübesine de sahip değildirler. İşte kadın ve erkeklerin rollerine ilişkin bu bakış kadınların kolayca üst kademelere yükselmesine engel olmaktadır.

Ayrıca kadının kariyerinde yükselmesi için cinsel tacize maruz kalabileceği konusu, birçok kadının kariyer ilerlemesinde karşılaştığı sorunlardan biridir. Bu durum da kadınların üst kademelere yükselmesini engellemektedir.

Kadın ve erkek arasındaki rol farklılığı, örneğin çalışma hayatındaki bir kadının başlangıçta çok yüksek bir motivasyonu ve ailesinin, çalışması yönündeki desteğine rağmen aile içindeki rolü ve sorumlulukları yüzünden üzerinde hissettiği baskı, kariyerindeki standart bir performans azalmasına sebep olmaktadır.

Birçok kadın aile, iş, kariyer ve çocuk sorumlulukları arasında birçok problemle yüz yüzedir. Bu yaklaşım içinde Amerika 'da birçok işveren çalıştırdığı kadınların aile ve iş yükünü azaltması ve özellikle tepe yönetimine yüксеlebilmesi için çalışan annelere esnek programlar geliştirmişlerdir. Bu programlar dâhilinde Amerika'daki işverenler kadınlara part-

---

<sup>58</sup> Margaret PALMER, *Yönetimde Kadınlar*, Rota yayınları, İstanbul, 1993, s.119.

<sup>59</sup> Serpil AYTAC, *Çalışma Yaşamında Kadının Kariyer Sorunu*, Kocaeli Üniversitesi Yayınları, 2007, s.8.

time çalışma, esnek çalışma, iş paylaşımı, süt izni, evde çalışma, çocuk bakımı, çocuk eğitimi yuva hizmetleri gibi seçenekler sunmaktadır.

Kadın yönetici sayılarının azlığının nedenleri olarak aşağıdaki faktörler irdelenmelidir.

### **3.3.1. İnsan Kaynağı**

İnsan kaynağı; iş gücünün becerileri, eğitim düzeyleri, yetenekleri ve deneyimleri göz önüne alınarak gerekli iş taleplerine uygunlukları doğrultusunda piyasanın arzını oluşturan yapıdır. Kadın - erkek iş gücü ayrımcılığı da bu arz talep sorunu içinde açıklanmaktadır.

Bu görüş doğrultusunda iş gücü piyasasında kadınların üst düzeydeki oranı düşüktür. Bunun nedeni ise kadın yöneticilerin sahip oldukları yönetsel yeteneklerin sınırlı olmasıdır. Kadın yönetici sayısının azlığı, yönetsel hiyerarşide yükselmek isteyen kadınlara karşı çeşitli engeller olduğunun anlamlı ifadesidir.<sup>60</sup>

İş hayatında yönetici olabilmek için belli düzeyde deneyim, eğitim ve beceri gibi çeşitli önemli özelliklere haiz olmak gerekmektedir. Bununla beraber yönetimde çeşitli özel yeteneklerin ve özelliklerin kullanılması gerekmektedir. Kadınların gerekli konularda kaynaklarının sınırlı olması da onların kariyerlerini etkileyen önemli bir unsurdur.

### **3.3.2. Pazar Koşulları**

İş piyasası; iş gücü piyasası, ücret, mevki, çalışma koşulları ve yükselme imkânı özelliklerine göre birincil ve ikincil iş gücü piyasasına ayrılmıştır.

**Birincil Piyasa:** Ücret düzeyi yüksek, terfi ile yükselme imkânı ve hızı fazla olan uzmanlık gerektiren iş gücü piyasasına verilen addır.

**İkincil Piyasa:** Ücret düzeyi düşük yükselme ve terfi imkânı çok sınırlı olan, uzmanlık gerektirmeyen vasıfsız elemanların oluşturduğu iş gücü piyasasına verilen addır.

---

<sup>60</sup> <http://www.ksef.gazi.edu.tr/dergi/pdf/Cilt12-No2-2004Ekim/mcelikten.pdf>, (30/04/2008), s.307.

Yönetici vasıflarının ve yükselme imkânının fazla olduğu birincil piyasada, vasıf gerektirmeyen ikincil piyasaya oranla çok daha az kadın iş gücü bulunmaktadır. Bunun nedeni ise kadınların erkekler kadar işlerine bağlı olmamaları daha çok iş değiştirmeleri ve ailevi sorumlulukları olarak tanımlanmaktadır.<sup>61</sup>

### 3.3.3. Geleneksel Durum

İş hayatında kadının statüsünün yükselmesi aile içi sorunlara neden olmaktadır. Geleneksel görüş erkeklere evin geçimi, güvenliği ve temsilini verirken, kadınlara ise çocuk doğurma ve büyütme ile ailenin her türlü ev içi etkinliklerini yerine getirme görevini vermiştir. Kadının bu durumdaki görevi erkeği engelleyen değil onun yanında ve yardımcı olan rolünü gerektirir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde ve Türkiye’de bu görüş hâkimdir. Bu nedenle kadınların daha çok hizmet sektöründe çalışması istenir. Yönetimsel düzeyde ise erkek yöneticilerin yardımcısı olmaları beklenmektedir.

### 3.3.4. Örgütsel Faktörler

İş hayatındaki kadınların kariyerlerini; işletmenin faaliyet alanı, örgütsel yapısı ve büyüklüğü önemli ölçüde etkilemektedir. İşletmenin faaliyet alanına göre kadın iş gücü talebi olabilmektedir. Örneğin kadınlar gündüz yapabilecekleri işleri hizmet sektörüne uygun kabul edilirken, ağır çalışma şartları olan gece işlerine uygun görülmemektedirler. Mesela turist rehberi olarak gündüz servislerinde tercih edilen kadına, gece yapılan barmenlik işleri uygun görülmemektedir.

Örgütsel yapıyı örgüt tepe yönetimi belirler. Bu doğrultuda tepe yönetimi kadınların üst düzey yönetim görevlerine gelmelerini istemeyebilir. Bu tarz işletmeler kadınların kariyerlerinde ilerlemelerine engel teşkil edebilmektedir.<sup>62</sup> Örgüt büyüklüğü de kadınların kariyerlerinde önemli etkiye sahip faktörlerden bir tanesidir. Örgütlerin hacmi arttıkça toplamda ve yönetici konumunda olan kadınların sayısında artış görülmektedir. Örgüt hacmi küçüldükçe de bu oran azalmaktadır. Bu nedenle örgüt hacmi kadınların kariyerlerinde etkin bir örgütsel faktördür.

---

<sup>61</sup> Nita L.LADY, *Where Next Womens*, Vol 9, 1998, s.11-12

<sup>62</sup> Peter MARSDEN, *Gender Differences in Organizational Commitment*, Work and Occupations Vol. 20, 1993, s. 370.

### 3.3.5. Önyargı

Gelişmekte olan ve gelişmiş toplumlarda kadın yöneticilere karşı geliştirilmiş birçok önyargı vardır. Günümüzde kadın yöneticilerin sayısının artmasına rağmen bunlara yönelik ön yargılar kadın yöneticilerin kariyer engeli olarak etkili olmaktadır.<sup>63</sup> Bu yönde yapılan çalışmalara göre kadın, yönetici rolünün dışında anne ve eş rolleri üstlendiği için yönetici olarak işine gerekli olan zamanı ayıramayacaktır. Ayrıca kadınların erkeklere göre daha duygusal yapıda olmaları onların kritik kararlar almasını ve uygulamasını etkilemektedir. Bununla beraber yönetici kadının bu yapısı, ailesi nedeni ile sorumluluğunda olan faaliyetlerin aksamasına neden olabilmektedir.

Bu ön yargılar kadın yöneticilerin maliyetlerinin yüksek ve verimlerinin düşük olarak algılanmasına yol açmaktadır.

Toplumda baskın olan erkek kitlesi, yöneticiliği cinsiyet temeline dayandırmakta ve kadınlardan emir almak istememektedir. Bu önyargı da kadınların yönetici olarak zor kabul görmelerine neden olmaktadır. Ülkemizde de bu ön yargılar hala kadınların yönetsel pozisyonlara gelememelerinde etkin bir rol oynamaktadır.

Kadınlar ile ilgili oluşmuş bu önyargıların değişmesi oldukça zor görünmektedir. Özellikle yönetsel işlerde zorlanacakları ve mantıklı kararlar vermeyecekleri düşünülmektedir. Bunun nedeni de erkeklere göre daha fazla duygusal olmalarına bağlanmaktadır.<sup>64</sup> Fakat son yıllarda kadın yöneticilere karşı olan bu ön yargılar karşısında kadın yöneticilerin yönetim olgusuna yeni bir boyut kazandırdığı fikri gelişmeye başlamıştır. Ciddi yönetim dünyasının gerekli hallerde kadın duygusallığına gerek duyduğu, erkek yöneticilerin aldığı rasyonel kararların bazen kadınların aldığı duygusal kararlar kadar başarılı olmadığı görülmüştür.

---

<sup>63</sup> Gregory DOBBİNS, *Sex Differences In Leadership*, Academy Of Management Review, 1986, s.118

<sup>64</sup> Meryem AKOĞLAN, A.g.e., s.20.

### 3.4. KADIN YÖNETİCİLER VE ÇALIŞMA YÖNTEMLERİ

#### 3.4.1. Zaman Yönetimi

Göreve gelmiş kadın yöneticiler, insanları, mali kaynakları, politikaları ve diğer görevleri yönetme sorumluluğunun farkındadır. Genellikle bu görevleri doğru bir biçimde yerine getirmek için zaman yönetimine başvurur.

Özellikle kadın yöneticiler için zaman yönetimi çok önemlidir. Çünkü çalışan kadın iş yükünün yanı sıra evinde yerine getirmesi gereken sorumlulukların bilincindedir. Alış-veriş çocuk bakımı ve ev temizliği gibi yapılması aile için zorunlu olan görevleri yerine getirmesi için ev kadınlarına göre daha az zamanı olan iş kadınları bütün bu görevleri zamanında yerine getirmek için zaman yönetimine çok önem vermektedirler.

Zaman yönetiminin amacı sadece zamanlama becerisini öğrenmek değil aynı zamanda kişinin yapıp yapmayacağı işleri belirlemesinde, onları öncelik sırasına göre yapmasında ve diğerlerinden feragat etmesinde ona yol göstermektedir. Kadın yöneticilerin ve çalışan kadınların kendilerine ayıracakları zaman erkek emsallerine göre daha azdır. Çünkü günümüzde kadının ev işlerindeki rolü henüz değişmemiştir. Kadınlar bütün gün ev dışında çalışmalarına rağmen ev ve çocuk bakımının sorumluluklarını da üstlenmeye devam etmektedir. Birçok iş kadını her şeyi yapmanın imkânsız olduğunu yaşayarak öğrenmiştir. Bunun yerine tercihler yapmak ve bu tercihleri uygulamak en iyi zaman yönetimi olacaktır.

1950'li yıllarda kadınlardan ev hanımları olmaları evlerinde oturup çocuklarını büyütmeleri beklenirdi. Bu yıllarda enflasyon düşük olduğu için tek bir gelire aileler geçinebiliyordu. 1970'ler de enflasyonun artmasıyla çoğu aile tek bir gelire geçinmez oldu. Ailenin gelirini arttırmak için kadın da iş gücü piyasasına girdi. Günümüzde enflasyon ve ekonomi sorunları ile, kadınlar iş gücü piyasasında rol oynamakta ve payları her gün artmaktadır. Ama çiftler çocuk sahibi olunca iş kadınları için problem başlamaktadır. Kadın tam gün işte çalışırken aynı zamanda nasıl çocuk büyütebilir? 1970'li yıllarda kadın iki rolünü de yapmaya uğraşmış ve süper kadın olmaya çalışmıştır. Fakat süper kadın rolünü



üstelenenler aşırı stres nedeniyle sigara ve alkol bağımlısı olmuş ve psikolojik problemler ile boşanma oranları artmıştır.<sup>65</sup>

Bu aşırı stres örnekleri, öncelik saptama ve zaman yönetiminin önemini arttırmıştır. İki rol sahibi kadınlar kendi önceliklerini kendileri belirlemelidir. Bazı kadınlar işi başkasına devreder ama sorumluluğu devretmez. Alış-veriş yapmasını kocasına devreden bir kadın alınan malzemelerin doğru olup olmadığını kontrol eder veya iş yerinde başkasına verdiği bir raporun doğru yazılıp yazılmadığı kontrol eder. Bu durumda işleri devletmiş gibi görülmektedir. Ama hala o işlerin sorumluluğunu kendisi almaktadır.

Çalışan kadınların çocuklarına bakması ve ev işlerini yapması için yeterli parası olmayabilir. Yönetici kadınlar ise genellikle daha fazla para kazanırlar ama araştırmalara göre birçok yönetici kadın bu işleri başkasına yaptırmak istemez. Bunun nedeni kendilerinin bu işleri daha iyi yapabileceğini düşünmesidir. Böylece onları da kontrol etme niyetinde olan kadınların gerçekte yaptığı iş o kadar fazla değildir. Yorucu ve sıkıcı olan sorumlulukların üst üste binmesidir. Sorun genellikle devredilen kişide değil sorumluluk sahibinde olabilir. Burada üstünde durduğumuz sorunlar kadınların işleri devir ederken sorumluluğu devretmemesi ve destek sistemlerinden faydalanmaması nedeniyle ortaya çıkmıştır. Bu problemleri çözmedeki en önemli unsur zaman yönetimidir. Zaman yönetiminin etkin bir biçimde gerçekleştirilmesi için, iş kadınları zaman çizelgeleri hazırlamalı ve buradaki işlerden öncelikli olanları belirlemeli, zaman kaybettiren olumsuz etkileri bulup yok etmeli ve düzgün bir planlama yapmalıdırlar.

### **3.4.2. Karar Alma ve Problem Çözme**

Yöneticinin en önemli görevlerinden biri karar almaktır. Yöneticiler için karar almak; analiz, düşünceleri gerçekleştirme ve hayata geçirme gücü, daha iyi çalışma yöntemleri için liderlik gerektiren sürekli bir faaliyettir. Problem çözmekte karar almaya benzeyen faaliyetlerden biridir. Gelişmenin önünde olan engeli olumlu bir biçimde çözmek enerji harcamayı gerektirir. Karar alma ve problem çözümü, analitik beceri, derinlik, duyarlılık ve ulaşılmak istenen nokta bilinçleri gerektirir.

---

<sup>65</sup> Margaret PALMER, A.g.e., s.69.

### **3.4.2.1. Karar Alma**

Kadınlar konuları erkeklerden daha farklı algılayıp farklı kararlar verebilirler mi? Kadınlar mı erkekler mi daha etkin karar verebilir? Erkeklerin kadınlardan daha etkin karar aldığı görüşü kadınların tarihi geçmişinden kaynaklanmaktadır. Geçmişte kadınların kariyer geliştirme, öğrenim ve evlenme gibi kararları kendisinin değil bir erkeğin vermesi ‘ Ben bilmem benim beyim veya babam bilir’ mantığı bu düşüncenin gelişmesinde etkili olmuştur. Fakat artık toplumlar değişmekte ve bekleyen kadının yerini aktif kadın almaktadır.

Kadınların yüksek öğrenimdeki artan sayıları erkeklerle eşit orana yaklaşmaktadır. Çalışma hayatında çalışan kadınların sayısının ve yönetim seviyesindeki oranlarının artması artık karar alma sürecinde kadınların da erkekler kadar önemli roller oynadığını göstermektedir. Bununla birlikte uzun süreli iş deneyimlerinin az oluşu kadınların daha az etkili karar alıcılar olduğu düşüncesini oluşturmaktadır. Kadınların iş yerindeki problemlerini çözmekteki deneyim eksiklikleri, onların doğru kararlar alabilmeleri için ustalarından yardım alma gereksinimi olduğu düşüncesini beslemektedir. Kadınların aşırı duyarlı duygusal ve zaman zaman mantık dışı davrandığı şeklindeki ön kabuller, bu tür görüşleri daha da kuvvetlendirmektedir.

Yönetici kadınlar kariyer ve performans önünde bir engel oluşturan bu ön kabulleri yok etmek için aktif çaba gösterebilirler. Bu toplumun kalıplarına bakarak güçlü ve dirayetli olmayı gerektirebilir. Genel olarak yönetim tekniklerinde, karar alma konusunda kadın ile erkekler arasında cinsiyette dayalı kanıtlanmış bir fark yoktur. Ancak bireysellikten kaynaklanan stil farklılıkları ve önyargılar her durumda mevcuttur. Kadın yöneticiler bu önyargıları her geçen gün daha fazla azaltmakta ve yönetim dünyasındaki yerlerini sağlam bir biçimde almaktadırlar.

### **3.4.2.2. Problem Çözme**

Problem çözmede, karar almada olduğu gibi kadın yöneticilere yönelik ön kabuller mevcuttur. Kadınlar öteki yönetim etkinliklerinde olduğu gibi problem çözme yeteneklerini de geliştirmelidir. Süreci incelemek problem çözümünde önemli bir rol oynar. Kadın yöneticinin problem çözmede en zorlandığı durum grup kararları almaktır. Kadın yöneticilerin sayısı erkeklere oranla daha az olduğu için, daha az müttefikleri olduğu

düşünülebilir. Kadınlar genelde zorlayıcı görünmek istemedikleri için bir görüşü sivriltmekten çekinebilirler.

Grup olarak karar almada diğer bir sorun, iletişim problemidir. Genelde erkekler kadınlara ve diğer erkeklere kendilerini kabul ettirme peşindedirler. Bu ego da iletişimde çeşitli sorunlara yol açmaktadır.

### **3.4.3. İletişim Becerileri**

Bir işin tamamlanabilmesi örgütsel birimlerin içindeki ve diğer birimlerle arasındaki iletişime bağlıdır. Örgütün ürettiği mal veya hizmet tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayabilme gücü kadar anlam taşır. Üretilen hizmet veya ürünü de reklâm ve halkla ilişkiler tanımlar. Bu nedenle iletişim, organizasyonun işleminde çok önemli bir yere sahiptir. Ayrıca örgütün yaşamını sürdürebilmesi için kendi içinde ve çevreyle sürekli iletişim içinde bulunması gerekir.<sup>66</sup>

Günümüzde de iletişimin çok hızlı gelişmesi, bu faktörün önemini vurgulamaktadır. İletişimin önemini kavramak, yöneticinin iletişim becerilerinin ve etkinliğinin gelişmesinde çok önemli bir rol oynar. İletişim, yöneticinin işlevini yerine getirmesindeki birincil araçlardandır.

Kadın yöneticiler ile erkek yöneticiler arasında, belirli farklılıkların fazla olmadığı yapılan araştırmalar sonucu ortaya çıkarılmıştır. Farklılıklar daha çok bireysel düzeydedir ve her cinsin kendi içerisindeki farklılıklardan farklı değildir. İletişim stilleri teorisi insanların kullandığı dört çeşit iletişim stiline işaret etmektedir:

1-Coşkulu: Açık sözlü, coşkulu ve özendirici kişilerin kullandığı iletişim stildir. Coşkulu iletişim, eyleme yönelik davranış sergiler, insanlara karşı samimidir ve doğal bir ikna yeteneği sergiler.

2-Yönlendirici: Bu iletişim stili genellikle; açık talep edici ve kesin karardır. Bu iletişim stilini kullananlar ciddi bir tutum sergilerler ve kuvvetli fikirler ifade ederler. Ayrıca tarafsız ama sorumlu görünürler.

---

<sup>66</sup> <http://fbe.emu.edu.tr/journal/doc/34/34Article10.pdf>, (23/04/2008), s.178.

3-Yansıtıcı: Bu stilde iletişim kuran kişiler genellikle sessizdir. Harekete geçmeden önce uzun süre düşünür ve tek başına vakit geçirmeyi tercih eder. Biçimsel ve temkinli bir stildir. Ön kabullere sahiptir, ayrıca düzenlidir.

4-Destekleyici: Duyarlı, ilgili ve dinleyici özelliklere sahip bir iletişim stildir. Genellikle dikkat çekici davranışlarda bulunmayan ve ihtiyatlı kişiler destekleyicidir. Bu tür insanlar temkinli kararlar alırlar ve karar almadan önce bir sonuca varmak için ulaşabildikleri tüm bilgileri dikkate alırlar.<sup>67</sup>

Kadınların toplumsallaşma ve sosyalleşme faktörleri onların davranış kalıbını belirler. Bu kalıp, kadının seçtiği iletişim stilini etkileyebilir. Eğer kişi duyarlı ve diğerlerinin hislerine önem veren bir yapıya sahipse muhtemelen destekleyici veya yansıtıcı bir iletişim stili tercih eder. Açık sözlü, kesin ve iş kolik biri ise yönlendirici veya coşkulu bir iletişim stilini tercih edecektir.

İletişim stilinin belirlenmesinde ve geliştirilmesinde kişilik büyük bir öneme sahiptir. Sağlam iletişim becerileri geliştirmek isteyen kadın kendi karakterinin hangi stile benzediğini ve sonrada bu stilin, çalıştığı organizasyonla uyumunun nasıl olduğunu düşünerek işe başlamalıdır. Ayrıca değişik kültürlerle açık olmak ve iletişim stilini ona göre uyarlamak iletişimi geliştirmede etkili bir yoldur.

Kadın yöneticiler etkili iletişimin önündeki kişisel ve mesleki engelleri kaldırmak için karşı karşıya kalınan sorunların, genellikle cinsiyetle ilgili ön yargılar ve geleneksel kadın rolü beklentileriyle bağlı olabileceğini unutmamalıdır. Objektif olmalı, basit bir dil kullanmalı, dinlemeyi bilmeli ve ayrıca sözsüz iletişimden faydalanmalıdır.

İletişim dinleyici ile konuşmacının eşit sorumluluğa sahip olduğu bir değiş tokuş sürecidir. Yöneticiler de zamanlarının çoğunu iletişim kurarak geçirdikleri için iletişim becerilerine önem vermelidirler. Açık, net ve dürüst bir iletişim için kadınların ve erkeklerin kendilerini tanımaları ve disiplin etmelerine ihtiyaçları vardır. Kadın yöneticilerin kesin ve daha objektif olmaları iletişim konusunda dikkat etmeleri gereken önemli noktalaradır.

---

<sup>67</sup> Barry L. REESE, Brant RHONDA, *Effective Human Relations in Organization*, Boston, 1987, s.117-121.

**Tablo 7: Sözsüz İletişim**

<b>Beden Kısmı</b>	<b>Konum ya da Hareket</b>	<b>Anlamı</b>
<b>Baş</b>	Aşağı yukarı sallama	Olumlu vurgu
	Sağa sola sallama	Olumsuz vurgu
	Öne uzatma	İlgi, dikkat
	Geri çekme	Tanımama,mesafe
<b>Yüz</b>	Gülümseme,rahatlık	Güven
	Soğuk,gergin	Duygu sınırlama
<b>Gözler</b>	Dolaysız temas	Kendinden emin
	Dolaylı temas,kaçırma	Sınırlı
<b>Poz</b>	Gevşek	Kumanda
	Dimdik	Otorite
<b>Eller</b>	Açık	Açık Duygular
	Kapalı	Kapalı Duygular
<b>Kollar</b>	Açık,bedenden uzak	Güçlü
	Bedene yakın	Güçsüzlük
<b>Bacaklar</b>	Açık	Güçlü
	Bitişik	Güçsüzlük

Kaynak: Margaret Palmer, A.g.e., s.61.

## **Dördüncü Bölüm**

### **4. LİDERLİK VE KADIN YÖNETİCİLER**

Tüm insanlar kendilerine bir yol ve kendilerini adayacakları hayatları kadar önemli bir şey ararlar. Bu tarz bir gurubun parçası olmak o guruba kendinden bir şeyler katmak ve belirlenen hedeflere ulaşmak için öncelikle bir grup gerekir. Ama grubu tanımlayacak, yönlendirecek ve ona liderlik edecek biri olmazsa insan bu ihtiyaçların karşılayamaz.

Kadınların geçmişteki koşullanmaları onları liderleri izlemeye itmiştir. Kadınlar izlemeyi öğrenirken erkeklere de toplumun liderleri oldukları öğretilmiştir. Günümüzde ise etkili liderlik birçok koşula bağlanmıştır. Lider olarak davranmanın önceden belirlenmiş tek bir doğru yolu yoktur. Her lider içinde bulunduğu durumu kavramalıdır. Bu gerçekçilik merkezli liderliktir. Bu modelde daha çok liderin durumunu teşhis etmesi, durumun gerçekliğini kavraması, ayrıca herkesin ve her durumun gerçekliğinin farkında olması gerekir. Bu özellikler de duyarlılık ve uyanıklık gerektirir.

Düzgün bir lideri tarif eden bu görüş kadınlara lider konumuna gelme olanağı sağlamaktadır. Kadının topsulaşmasında ona liderlikten çok duyarlı bakıcılık ve başkalarını düşünme rolleri verilmiştir.

#### **4.1. YÖNETİCİ**

Yönetici bir kurumun, bir kuruluşun veya bir topluluğun yönetiminin başında bulunan kişidir. Yöneticiler yönetim sürecinde planlama, örgütlenme ve değişim fonksiyonlarını yerine getirirler. Bununla beraber yönetici, koordinasyon yapan, problem çözen, kararlar alan, zeki düşünen, lider olan ve aynı zamanda motivasyon sağlayan kişidir.

Yöneticinin görevlerini iki ana başlık altında toplar ise;

1- Örgütün Özel Amaçlarını Gerçekleştirmek; amaçları açık hale getirmek, faaliyetlerini planlamak, yöntemleri belirlemek, faaliyetleri başlatmak, sonuçları değerlendirmek, üyeleri belirlenen amaçlar doğrultusunda güdülemek ve gerekli yönetimi sağlamaktır.

2- Örgüt Bütünlüğünü Kuvvetlendirmek ve Devam Ettirmek; Örgütün geleceği için kişiler arası ilişkileri olumlu yönler çözümler getirmek, üyeler arasındaki anlaşmazlıklara çözümler getirmek, üyelere cesaret vermek, grup içindeki azınlıklara sorunlarını açıklama fırsatı vermek, grup üyelerinin birbirlerine bağlılığını sağlamak ve psikolojik ihtiyaçları doyurmada çaba harcamaktır.

#### **4.1.1. Yöneticinin Temel Özellikleri**

- 1-Başka insanların olaylara bakış açısını anlayabilme.( Empati kurabilme )
- 2-Bilgiyi araştırabilme, çevreyi gözlemleyebilme ve gelişmeleri izleme.
- 3-Çalışanların düzeylerini yükseltebilme.
- 4-Etkileşimi yönetebilme, çalışanları karar sürecine katabilme ve ekip oluşturabilme.

İyi bir yöneticinin aynı zamanda liderlik özelliklerinin de olması tercih edilir. Yöneticinin başarılı olabilmesi için liderlik becerisi bir avantajdır, ancak zorunlu değildir. Her yönetici kendi tecrübe, beceri, yetenek, tutum, alışkanlık, algılama, çıkar ve değer yargılarına göre kendine özgü bir modele sahiptir.

#### **4.2. LİDER VE LİDERLİK**

Örgüt, iki veya daha fazla kişinin ortak bir amacı gerçekleştirmek için güçlerini, zamanlarını, maddi kaynaklarını ve yeteneklerini bir araya getirerek kurdukları yapıdır.

Örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için planlar yaparlar. Ancak bu planların örgüt içi ve örgüt dışı bütün olayları içine alması mümkün değildir. Çünkü her örgütün içi ve dışı dinamik bir yapıya sahiptir. Ayrıca insan faktörünün getirdiği beklenmedik psikolojik yapılar oluşabilmektedir. Bu nedenlerle örgütlerde bir düzenin kurulması ve koordinasyon sağlanması, başarılı bir liderlik gerektirmektedir.<sup>68</sup>

Genellikle lider, örgütün inançları ve etkinlikleri üzerinde en büyük etkiye sahip olan kişidir. Emirler veren, kararlar alan, örgüt içindeki ve dışındaki sorunları çözümlenmeye çalışan, ve yargıda bulunan kişiye lider denilir.

---

<sup>68</sup> Semra ARIKAN, A.g.e. , s.7.

Liderlik hakkında değişik kaynaklarda değişik tanımlara rastlamak mümkündür. Genel olarak liderlik; belli koşullar altındaki bir grup üzerindeki insanların örgütsel hedeflere ulaşmasında yardımcı olan, deneyimlerini aktaran ve uygulayan kişilik özelliklerine verilen sıfattır.

### **4.3. LİDERLİK VE CİNSİYET İLİŞKİSİ**

Kadın ve erkek cinslerinin farklı özellikler göstermesi ve liderlik durumunda bu farklı özelliklerin farklılık yaratıp yaratmadığı merak konusu olmuştur.

Erkeklerin yönetici ve lider konumuna daha çok uygun olduğunun düşünülmesinden dolayı çeşitli araştırmalar yapılmış ve erkeklerin daha ideal lider ve yönetici oldukları görüşü yerini, cinsiyetlerin sahip olduğu özelliklerin liderlik tarzlarına farklı etkileri olduğu görüşüne bırakmaya başlamıştır.

Cinsel rol toplumun cinsler için önceden belirlediği davranışlar ve rollerdir. Bugün liderliğin erkeklere daha uygun görülmesinin, cinsel rollerin farklı olmasından ve cinsel role bağlı iş bölümünden kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu nedenle eril ve dişil özellikler kavramlarını tanımlamak cinsiyet ve liderlik arasındaki ilişkinin kavranmasını kolaylaştıracaktır.

Eril özelliklere sahip bireyler daha araçsal ve maddesel değerlere önem veren, yeterlilik eğilimli bireyler olarak, dişil özelliklere sahip bireyler ise duygu ve düşüncelerini kolay ifade edebilen ve sıcak ilişkiler kurma eğilimli olan bireyler olarak değerlendirilmektedir.

Geçmişten günümüze kadar kadın ile erkek arasındaki biyolojik ve psikolojik farklılıklar nedeniyle kadın ve erkeğe farklı roller uygun görülmüştür. İş hayatından aile hayatına kadar tüm hayatı etkileyen cinsel roller, zaman içinde kültürel, ekonomik değişimler ve günlük yaşamında etkisiyle çeşitli evreler geçirmiştir.



**Tablo 8: Eril ve Dişil Özellikler**

<b>Dişil ( Kadınsı ) Özellikler</b>	<b>Eril ( Erkeksi ) Özellikler</b>
Demokratik	Otokratik
Bağımlılık	Bağımsızlık
Duygusalılık	Rasyonellik
Riskten Kaçınma	Risk Alma
Empati	Baskın Olma
Çekimserlik	Atılganlık
İşbirlikçi	Bireysel
Pasiflik	Aktiflik
Başarı Peşinde Koşmama	Başarı Peşinde Koşma
Kendini Fazla Göstermemek	Rekabetçi Olma
Yumuşak	Sert
Uyum Gösterme	Hükmetme
Kabullenici Olma	Yargılayıcı Olma
Çaresizlik	Çözüm Üreten
Edilgen	Etken
Güçlü Bir korunma İhtiyacı Duyan	Güçlü Bir Korunma İhtiyacı Olmayan
Ev Eğilimli	Sokak Eğilimli

Kaynak: Pınar BAYHAN, A.g.e., s.9.

Dişilik ve erillik erkek ya da kadın olmaktan öte psikolojik bir süreçtir. Bireylerin dişil veya eril özellikler göstermesi onların kesin olarak farklı cinsiyete sahip olmalarını gerektirmemektedir. Ancak toplumlar dişil özellikleri kadından, eril özellikleri ise erkekten beklemektedir.

Kadın ve erkek farklı biyolojik özelliklere ve vücutlara sahiptir. Kadın doğurgan ve üretken, buna bağlı olarak daha duygusal; erkek ise daha kuvvetli bir kas yapısına sahip ve rekabetçidir. Doğurgan ve üretken olan kadın, duygusal, başkalarının düşüncelerine önem veren ve kabul etmeye çalışan bir yapıya sahipken; erkek daha otoriter, baskın ve rekabeti seven bir yapıya sahiptir. Erkeğin bu otoriter yapısı ve kadının da bu otoriteyi kabul eder

görünmesi kadın ve erkek arasındaki hiyerarşik düzenin oluşmasında etkili olmuş ve ataerkil bir kültürün oluşmasında da etkin bir rol oynamıştır.

Biyolojik farklılıkların kadın ve erkeğin iş hayatındaki etkileşimlerinde önemi olduğu kadar toplumun rol beklentilerindeki önemi de unutulmamalıdır. Cinsiyet rolleri, ev içinde kadın ve erkek arasında oynayacakları roller açısından bir farklılık olduğu anlayışından kaynaklanmaktadır.<sup>69</sup>

Kadın ve erkeğin farklı cinsel rollere sahip olmasındaki etmenlerin biyolojik ve çevresel olduğu düşünülmektedir. Biyolojik etkilere göre vücutta bulunan hormonların düzeyleri cinsiyetlerde farklılık yaratmaktadır. Çevrenin etkilerine göre ise çocuklar doğumlarından itibaren çevrelerindeki hem cinslerinin davranışlarını taklit ederek rolünü belirlemektedir.

Anne ve babanın davranışları da çocukların rollerinin şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır. Küçük yaşta alınan oyuncaklar onlara yön vermektedir. Erkek çocuklarına alınan oyuncaklar onları dışarıda oyun oynamaya iterken, kız çocuklarına alınan oyuncaklar onları ev içinde oyun oynamaya yöneltmiştir. Bu faktörlerle rollerini öğrenen kadınlar ileride iş hayatına girmekten çekinmekte ve evde çalışmayı tercih etmektedir. Bununla beraber babaları ile daha çok vakit geçiren kız çocukları kendi kararlarını veren otoriter bir yapıya sahip olmaktadır. Bu baba-kız ilişkisi kız çocuklarına erkeksi değerleri öğrenmelerinde yardımcı olmaktadır. Bu özelliğe sahip olan kadınlar iş hayatında erkek baskın topluluklarda daha rekabetçi bir yapıda olup başarıya ulaşabilmektedirler.

Kız ve erkek çocuklar beraber oyun oynadıklarında ise kız çocukları hemşire ve sekreteri, erkek çocukları ise doktor ve yöneticiyi oynarlar. Böylece kız çocukları rollerini etrafındakilere servis sağlamak ve hizmet vermek olarak algılarken, erkek çocukları kontrol eden ve otorite sahibi olarak rollerini öğrenmektedir. İş hayatında da bu rol beklentileri aynı şekilde devam etmektedir.

Kadın ve erkek arasında kültürel fark olmadığını söylemek mümkün değildir. Fakat günümüzde artık toplumsal cinsel roller eskiden olduğu kadar katı değildir. Bu bağlamda

---

<sup>69</sup> Nilgün ÇELEBİ, *Turizm Sektöründeki Küçük İşyeri ve Örgütlerinde Kadın Girişimciler*, T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Ankara, 1997, s.25.

etkili liderlik için lider pozisyonundaki erkek ve kadınlardan geleneksel rollerin dışındaki diğer cinsiyetin sahip olduğu bazı rol ve özelliklere de sahip olmaları beklenmektedir.

Liderlik durağan değil dinamik bir olgudur ve etkilendiği birden çok faktör bulunmaktadır. Farklı durumlar değişik liderlik tarzları gerektirmektedir. Bazı durumlarda lider kadınsı özellikler göstermeli, mesela duyarlı olmalı, demokratik olmalı, bazen de erkeklere özgü olan, iş odaklı ve otoriter özellikler göstermelidir. Sonuç olarak sadece erkeksi özelliklere sahip olmak liderlik için yeterli görülmemektedir.

Gerekli liderlik özelliklerinin tek bir cinsiyetin özellikleriyle yetinmemesine rağmen, belli durumlarda erkeklerin belli durumlarda ise kadınların daha etkin olduğu düşünülmektedir. Bu durumları örneklendirirsek;

Kadın ve erkek liderler kendi cinsel rolleri ile uyumlu olarak yaptıkları liderlikte daha başarılı olmaktadır. Kadınlar hizmet, eğitim ve organizasyonlarda daha etkili olurken, erkekler eril özellik gerektiren askeri örgütlerde daha etkili liderlik yapmaktadır.

Örgüt içi hiyerarşide orta düzey yöneticilikte kadınlar erkeklere göre daha etkilidirler. Çünkü orta düzey yöneticiler alt ve üst düzeyle koordinasyon sağlamalıdır. Bu da kadın yöneticilerin iletişim becerisi nedeniyle onlara erkek yöneticilerden daha uygun görülmektedir.

Erkek liderler çoğunlukla erkeklerin oluşturduğu bir grupta izleyenleri yönlendirmede kadın emsallerine oranla daha etkilidirler.

#### **4.4. LİDERLİK KURAMLARI**

Liderlik her devirde farklı biçimlerde de olsa var olmuş ve tarih boyunca toplum bilimcilerin en ilgi çekici kavramlarından biri olmuştur. Literatürde liderlik ve liderlik özellikleri (tarzları) bir çok araştırmaya, bir çok boyutta konu olmuştur. Ayrıca farklı görev ve sektörler de çalışanlar üzerinde de liderlik biçimini belirleyici çok sayıda araştırma yapılmıştır.

Liderlik oluşumunu ve gelişimini belirleyen faktörler nelerdir? Hangi koşullarda hangi tür liderlik uygundur? Lider olarak seçilen bireyler hangi özelliklere sahip olmalıdır? Bu ve benzer sorulara cevap bulabilmek için liderlikle ilgili çeşitli kuramlar geliştirilmiştir. Bunlar: özellikler kuramı, davranışsal kuramlar, durumsal kuramlar ve yeni liderlik kuramları olmak üzere dört ana başlık altında toplanmıştır.

#### **4.4.1. Özellikler Kuramı**

Bu kuram birçok başarılı ve başarısız liderlerin özelliklerinin incelenmesi sonucunda oluşturulmuştur. Özellikler kuramı liderliğin doğuştan gelen bir özellik olduğunu ve sonradan kazanılmayacağını ileri sürer. Liderin sahip olduğu özellikleri, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul eden bu teoriye göre; lider fiziksel ve kişilik özellikleri bakımından izleyenlerden farklıdır.<sup>70</sup> Yani bu kurama göre liderlerde belirli özellikler vardır ve bu özellikler liderleri diğer kişilerden ayırır. Bu özellikler; istekli ve enerjik olmak, söz geçirebilmek, yönetme arzusu içinde olmak, dürüst olmak, kendine güvenli olmak, zeki ve yetenekli olmak olarak sıralanabilir.

Özellikler Kuramına göre bu özelliklere sahip olan kimse hangi gruba girerse girsin liderdir. ‘ Doğuştan lider ‘ gibi sözler bu görüşü yansıtmaktadır.

Liderliği salt kişisel özelliklerle açıklama ve sadece lider değişkenini ele alarak açıklama çabaları fazla başarılı olamamıştır. Yapılan araştırmaların verileri birbirleri ile tutarlı olmayan sonuçlar ortaya çıkarmış ve özellikler konusunda görüş birliğine varılamamıştır. Bu sonuçlar araştırmacıları etkili liderlik konusunda başka unsurları düşünmeye zorlamıştır.

#### **4.4.2. Davranışsal Kuramlar**

Davranışsal kuramlar liderlerin başarılı ve etkin yapan faktörün lider özelliklerinden çok liderlik yaparken gösterilen davranışlar olduğuna dikkat çekmiştir. Liderlerin astları ile iletişim şekli, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme biçimi v.b. gibi davranışları liderliğin etkinliğini gösteren önemli faktörler olarak ele alınmıştır.

---

<sup>70</sup> Tamer KOÇEL, *Yönetimde Otorite, Güç ve Etkileme: İşletme Yöneticiliği*, 4. Baskı, İstanbul, 1993, s.32.

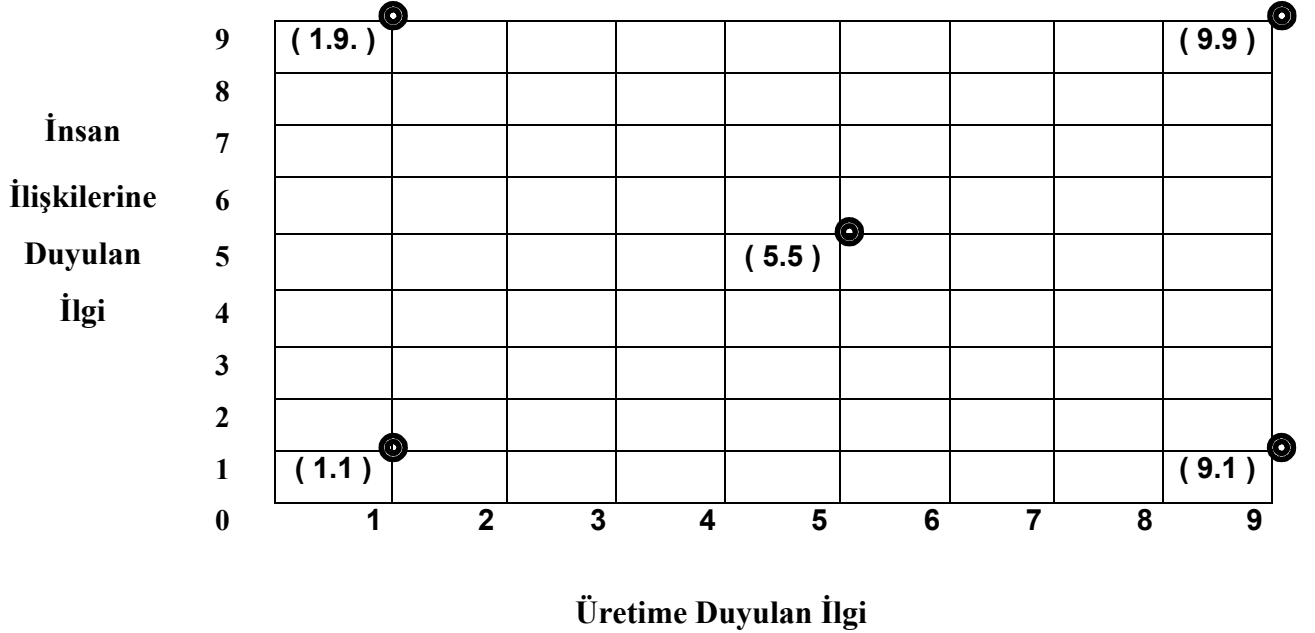
Davranışsal kuramlar ile ilgili Ohio Eyalet Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi çeşitli araştırma ve çalışmalar yapmıştır. Bu araştırmalarda liderin çalışma ortamındaki çalışanlara yönelik ve göreve veya üretime ilişkin davranışlarını incelemişlerdir.

Üretim ve görev odaklı liderlik davranışları, liderin amaçlara ulaşmasını sağlamak için kendisinin ve altında çalışanların rollerini tanımlaması, dağıtması, planlaması, organize etmesi ile kontrol etmesindeki davranışları içermektedir.

İş gören odaklı liderlik davranışları, liderin kişiler arası ilişkilere önem veren, bireyler arası farkları kabul eden ve çalışanların ihtiyaç ve isteklerini göz önünde bulunduran liderlik davranışlarını kapsamaktadır.

Bu iki davranış biçimi dikkate alınarak Michigan ve Ohio üniversiteleri tarafından ‘Yönetim Tarzı Matrisi ‘ olarak adlandırılan yeni bir davranışsal yaklaşım ileri sürülmüştür

**Tablo 9: Yönetim Tarzı Matrisi**



Kaynak: Mediha SOYUTÜRK, A.g.e., s28.

Diyagramda dikey boyut liderin insan ilişkilerine duyarlılığını, yatay boyut ise üretime duyulan ilginin derecesini göstermektedir. Bu noktalara verilen ağırlığa göre beş tip liderlik ortaya çıkmıştır.

(1.1) Yönetim (Cılız, korkak liderlik): Lider ne insana ne de üretime ilgi göstermektedir. Lider, örgütte kalabilmek için gerekli minimum işi yapmaktadır, sorumluluk almaktan kaçmaktadır.

(1.9) Yönetim (Şehir Kulübü Üyesi): Lider, üretime en az düzeyde ilgi göstermekte, meslektaşları ve astları arasında olumlu bir ortam yaratmaya özen göstermektedir.

(5.5) Yönetim (Orta Yolcu Lider): Lider hem işe hem de insana önem vermekte ancak bu ilgi hem patronu hem de personeli bir ölçüde memnun ederek kendini korumayı amaçlamaktadır.

(9.1) Yönetim (Görev Liderliği): Lider astlarını bir makine gibi görmekte, görevlerini ayrıntılı bir biçimde tanımlamakta, yönlendirmekte ve denetlemektedir. “Üret ya da yok ol” sloganı benimsenmiştir.

(9.9) Yönetim (Ekip Liderliği): İnsanların verimli çalışma ve kendilerini işe adanma gereksinimleri olduğunu varsaymakta, bu nedenle de personelin kararlara katılımını teşvik etmektedir.<sup>71</sup>

Davranışsal kuramlar en etkili tek bir liderlik şekli saptamaya çalışmış olmaları ve durum koşullarını göz ardı etmeleri gibi nedenler yüzünden eleştiriye uğramıştır. Bu da araştırmacıları durumsal etkiler üzerinde çalışmaya yöneltmiştir.

#### **4.4.3. Durumsal Kuramlar**

Durumsal kuramlar liderin içinde bulunduğu koşullara önem vermektedir. Bu kuramlar değişik durum ve koşulların değişik liderlik tarzları gerektirdiğini varsaymaktadır. Durumsallık kuramlarına göre her zaman geçerli olan bir liderlik tarzı yoktur.

---

<sup>71</sup> Gizem UZUN, *Kadın Ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar Ve Bankacılık Sektöründe Uygulama*, Çukurova Üniversitesi, Tez, Adana, 2005, s.14–15.

Durumsallık modellerinden Fiedler ' in durumsallık modeline göre; liderin liderlik tarzını tanımladıktan sonra liderin etkinliğini belirleyen üç ana değişken bulunmaktadır. Bu değişkenler: Lider üye ilişkileri, Görev yapısı, Liderin makam gücüdür.

Eğer lider üye ilişkileri uyumlu, işin yapısı belirgin ve liderlik mevki gücü ise liderlik davranışı göstermek için çok uygun bir ortam var demektir. Bu üç değişkenin olumsuz olduğu durumlar ise şüphesiz liderlik için en zor durumları teşkil etmektedir.

Lider - Üye ilişkileri; liderle çalışma grubu arasındaki ilişkilerin niteliğini ifade etmektedir. Bu ilişkiler iyi olarak niteleniyorsa, liderlik için olumlu bir ortam var demektir. Tersine söz konusu ise, olumsuz ortamdır söz edilir.

Görev yapısı; işin yapılışı ile ilgili önceden belirlenmiş bir yol ve yöntemin bulunup bulunmaması ile ilgilidir. Planlanmış nitelikteki işler liderlik için olumlu bir ortam yaratırken, planlanmayan işler olumsuz bir ortam yaratacaktır.

Liderin makam gücü; liderin bulunduğu yönetsel konumu aracılığıyla sahip olduğu yasal güçtür. Bu yasal güç fazla veya az olabilir. Fazla ise, liderlik için olumlu bir ortam, az ise olumsuz bir ortamdır söz edilir.<sup>72</sup>

Durumsal kuramların bir başkası Robert House'un 'Yol-Amaç' modelidir. Bu modele göre liderin temel görevi; örgüt üyelerini motive etme ve işe ilişkin amaçlara ulaşabilmeleri için onlara yardımcı olmaktır. İş görenlerin ve görevlerin özellikleri liderlik davranışını belirleyen iki durumsal değişkendir. Bu modele göre lider dört ana liderlik davranışı gösterir.

1-Emir Verici: Lider, üyelere görevleri ve nasıl yerine getireceklerini anlatır. Amaçları ve bu amaçlara nasıl ulaşılacağını belirler.

2-Destekleyici: Lider üyelere arkadaşça davranır. Destekleyici davranış gösteren lider, astların kişisel ihtiyaçlarına önem verir.

3-Katılımcı: Katılımcı lider, karar almadan önce üyelere danışır ve üyelerin fikirlerine değer verir.

---

<sup>72</sup> Tamer KOÇEL, A.g.e., s.340-341.

4-Başarı Arayıcı: Bu tarzı benimseyen liderler, üyeler için iddialı amaçlar belirlerler. Onların en yüksek kapasitede çalışmalarını bekler ve bu beklentilerin gerçekleşeceğine dair onlara güven duyar.<sup>73</sup>

Hersey ve Blanchard'ın 'Olgunluk Modeli' inde ise görev ve ilişki boyutları mevcuttur. Fakat bu modelde üyeler sahip oldukları olgunluk seviyelerine göre birbirlerinden farklıdır. Görev olgunluğu düşük olan üyeler, az yetenekli veya az eğitilmiş oldukları için farklı bir liderlik tarzına; yeterince olgun, yetenekli, işe istekli, güven veren ve becerikli üyeler ise daha farklı bir liderlik tarzına gerek duyarlar.

**Tablo 10: Hacer Blanchard Olgunluk Modeli**

<b>YÜKSE İLİŞKİ - DÜŞÜK GÖREV</b>	<b>YÜKSEK İLİŞKİ - YÜKSEK GÖREV</b>
<b>KATILMALI LİDER</b> Astlar Yetenekli ama İsteksiz veya Endişeli	<b>SATAN LİDER</b> İsteksiz veya Motive Olmamış
<b>DÜŞÜK İLİŞKİ - DÜŞÜK GÖREV</b>	<b>DÜŞÜK İLİŞKİ - YÜKSEK GÖREV</b>
<b>YETKİ DEVREDEN LİDER</b> Astlar Yetenekli ve İstekli veya Motive Olmuş	<b>SÖYLEYEN LİDER</b> Astlar yeteneksiz ama Motive Olmuş

Kaynak: Semra ARIKAN, A.g.s., s.16.

Söyleyen Lider: Bu tarz, olgunluk düzeyi düşük astlar için uygundur. Lider, görevin ne zaman, nasıl ve kim tarafından yapılacağını belirler. Bu tarz yeni işe başlayanlar için de uygundur. Yeni başlayanlar istekli ve motivasyonlu oldukları için lider desteğine fazla gerek duymazlar.

<sup>73</sup> Ömer DİNÇER, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 3. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1996, s.347.



Satan Lider: Astlar işleri öğrendikçe yönlendirilmelerine ihtiyaç kalmaz. Lider astların güvenini kazanıp, göreve olan isteğin artırılması için destekleyici bir tarz sergiler. Motive edici olur. Bununla beraber karar verme ve kontrol sorumluluğunu kaybetmez.

Katılmalı Lider: Ekip üyeleri görevlerinin bilincindedir. İşi öğrenmiş ve kendine güvenmeye başlamıştır. Bu nedenle lider görevi açıklamak için çaba harcamak yerine astlarını destekler.

Yetki Devreden Lider: Astların olgunluk düzeyleri en üst seviyede ise bu liderlik tarzı uygundur. Astlar işlerinde uzmanlaşmış ve motive olmuşlardır. Liderler astlara işin nasıl, ne zaman ve nerede yapılacağını belirleme hakkı verir.

Durumsal kuramların içinde yer alan bir diğer model Tamen, Boum ve Schmidt'in 'Liderlik Doğrusu' modelidir. Bu model liderliğin astların katılım düzeyini belirleyen bir doğru üzerinde gösterebileceğini belirtmektedir.

Bu modelde lider otoriter olabileceği gibi demokratik de olabilir. Bu iki tarzın yanında lider, demokratik ve otoriter tarzların bileşimi sonucu oluşacak farklı tarzları da sergileyebilir. Modele göre liderin sergileyeceği tarz, örgütsel durumlara ve koşullara bağlıdır. Mesela; liderin üzerinde zaman baskısı varsa veya karar verme sürecini anlamak üye için fazla zaman alacaksa lider daha otoriter bir tarz sergiler. Eğer üyeler karar verebilme becerisine haiz iseler lider daha demokratik ve katılımcı bir tarz kullanabilir. Bir yönetici uygun liderlik tarzını belirlemeden önce kendisinin ve üyelerinin özellik ile niteliklerini, bununla beraber içinde bulunulan durumun da gerçeklerini dikkate almalıdır.

Reddin 'Üç Boyutlu Liderlik Modeli' kuramında Ohio modeli ile yönetsel diyagram modelindeki göreve ve ilişkilere dönüklük boyutlarından dört temel liderlik davranışı belirlenmiştir.

Bunlar; ilişkilere yönelik, işe yönelik, hem ilişkilere hem işe yönelik ve ne işe ne de ilişkilere yönelik olmayan lider davranışlarıdır. Reddin bu modele etkililik boyutunu ekleyerek liderin ortaya koyduğu tarzın bu üçüncü boyutla önem kazandığını belirtmiştir.

Bu modelde liderin etkililik derecesi durumdan doğmakta ve duruma uygun olan lider etkili, uygun olmayan lider ise etkisiz olabilmektedir.

Durumsal kuramlar kapsamında son olarak açıklanacak kuram Vroom-Yetton'un 'Önder Katılma' modelidir. Bu modele göre lider durumlara uyabilmek için liderlik tarzını değiştirebilecek esnekliğe sahip olmalıdır. Bu kurama göre lider, kullanacağı tarza beş değişik liderlik stilinden oluşan bir karar ağacı yardımıyla belirler.<sup>74</sup>

1-Otoriter 1: Lider elindeki bilgiler ışığında sorunu çözer ve karar verir.

2-Otoriter 2: Lider üyelerden gerekli bilgileri alır ama kararı kendi kendine verir.

3-Danışmalı 1: Lider üyelerle sorunu birebir paylaşır. Bireysel olarak diğer üyelerin bilgi ve önerilerini alır ama kararı kendi verir.

4-Danışmalı 2: Lider sorunu üyelerle grup olarak paylaşır, fikir ve önerileri alır ama kararı kendisi verir.

5-Grup: Lider sorunu üyelerle grup olarak paylaşır. Birlikte karar opsiyonları geliştirilir ve çözüm üzerinde anlaşmaya varılır.

Vroom ve Yeton'un bu kuramı, lideri kalitesi yüksek kararlar alabileceği bir liderlik tarzı seçmeye yönlendirmiştir. Eğer lider içinde bulunduğu şartları en iyi biçimde teşhis edebilirse en uygun liderlik tarzı seçimini kolayca yapabilecektir. Buraya kadar anlatılan durumsal kuramlar, etkili liderlik tarzının değişik durumlara göre değişeceğini ve davranışsal kurumların önerdiği gibi tek bir ideal liderlik stilinin olmadığını ifade etmiştir. Bu kurumlara göre liderin etkililiği, özellikleri, beklentileri, becerileri, deneyimi ve örgütün yapısı, amaçları, politikaları, kullandığı teknolojilerin özellikleri ile beklentileri olarak belirgin durumsal faktörlere bağlıdır.

#### **4.5. YENİ LİDERLİK KURAMLARI**

Liderlik konusunda geliştirilen 'Belirli özelliklere sahip olma', 'Davranışsal kuramlar' ve 'Durumsal kuramlar' liderlik süreci ile ilgili her soruya cevap verememiştir. Bu kuramlara getirilen eleştiriler yeni kuramların geliştirilmesine neden olmuştur. Son 20 yılda dönüşümsel ve karizmatik liderlik olarak adlandırılan yeni örgütsel liderlik teorileri ortaya çıkmıştır.

---

<sup>74</sup> Semra ARIKAN, A.g.e., s.18-19.

Geleneksel yönetim fonksiyonu, etkileşimsel liderlik olarak tanımlanmaktadır. Etkileşimsel lider, astların rol ve görevlerini belirleyen, onları harekete geçiren, ödüllendirip anlayış gösterebilen kişidir. Etkileşimsel liderlikle ilişkiler lider ve ast arasında karşılıklıdır. Yani lider sadece astları etkilemez aynı zamanda onlardan etkilenir.

Dönüşümsel liderlikte ise astların ilgi, değer ve çıkarları örgütün değer ve inançları ile değiştirilir. Bu tarzı benimseyen liderler astlarla ilişkilerini iyi tutmak için çaba harcarlar ve görev duygusunu geliştirerek güven ve saygı kazanmaya çalışırlar. Ayrıca astların, örgütsel sorunları ve bu sorunların örgütte yaratabileceği sonuçları anlamaları için yardımcı olurlar.

Dönüşümsel liderler, üyelerle bireysel olarak ilgilenerek onlara danışmanlık yapıp öğüt verirler. Bu tarzı benimseyen liderler çabalarını uzun dönemli işler için harcayıp örgütte belli bir vizyonun geliştirilmesi ve izlenmesi için harcarlar. Mevcut sistemde çalışmak yerine kendi vizyonuna uygun bir şekilde sistemi ve örgütü yönlendirirler.

Son yıllarda meydana gelen hızlı değişimler ve örgütlerin bu hızlı değişime ayak uydurabilmesi gerekliliği dikkatleri dönüşümsel liderlik kavramına çevirmiştir. Yöneticiler bu günde olduğu gibi gelecekte de hızlı bir şekilde değişen örgütlerle karşı karşıya kalacaktır. Globalleşme ile artan rekabet, değişime uyumu daha gerekli kılacak ve dönüşümsel liderlere daha çok gerek duyulacaktır. Dönüşümsel liderliğin yanında son yıllarda üç yeni liderlik tarzı gündeme gelmiştir. Bunlar; Antrenör liderlik, Süper liderlik ve Girişimsel liderliktir.

#### **4.5.1. Antrenör Liderlik**

Bu tarzı benimseyen liderler, üyelere karşı karşıya kaldıkları örgütsel sorunlar ve problemlerle nasıl başa çıkacaklarını ve bunları nasıl çözümlenecekleri konusunda bilgi verirler. Ayrıca astları için örgütsel amaçlara uygun olmayan davranışları belirleyip, yanlış davranışların nasıl düzelterekleri konusunda öneride bulunurlar. Bu tür liderler, astları ile empati kurmaya çalışırlar. Onları dikkatli dinleyip sözleri altında yatan duyguları anlayabilmeye özen gösterirler. Bunun yanında başarılı bir örgüt için astların ellerinden gelenin en iyisini yapmaları konusunda onlara cesaret verirler.

### 4.5.2. Süper Liderlik

Astlara kendilerini nasıl yönetebileceklerini gösterme yolu ile liderlik yapmak süper liderliktir. Başarılı süper liderler bağımsız ve üretken astlar yaratırlar. Bu tür astların lider gözetimine ihtiyacı minimum düzeydedir. Süper liderler, astlara kendi kendilerine düşünmelerini, bağımsız ve üretici olmayı öğretir. Astların çalışmalarla ve şirket ile ilgili olumsuz duygu ve düşüncelerini yok edip, bu düşüncelerin yerine daha dinamik ve yapıcı düşünceleri yerleştirmeye çalışırlar. Astlara yeterli olduklarını, işle ilgili güçlükleri aşabileceklerini ve potansiyellerini kullanma ile ilgili özgüven oluşturmalarında yardımcı olurlar.

### 4.5.3. Girişimci Liderlik

Bu tür liderlik tarzını benimseyen liderler kendi kendilerini işe almış gibi bir davranış ve tutum içerisinde dirler. Bu tarz liderler örgütteki önemsiz işler ile uğraşmak istemezler. Bunun yerine önemli işlerle uğraşmayı tercih eden girişimci ruhlu liderlerdir. Aynı bir girişimci gibi kar elde etmek için risk alırlar.

Liderlik konusunda son dönemde geliştirilen diğer bir kuram ise ‘Karizmatik liderlik’ kuramıdır. Karizma “armağan” anlamına gelen Yunanca bir kelimedir. Karizma sıradan insanlardan ziyade, insanüstü güç ve niteliklere sahip olan kişiler için geçerlidir.<sup>75</sup> Karizma izleyenlerin liderlerinde gördükleri Allah vergisi bir efsanevi güç olarak da tanımlanabilir. Kavram öngörü ile gelecekteki olan olayları tahmin etme ve çeşitli mucizeler yaratmayı içine alır. Karizmatik liderlik ise böyle bir gücü oluşturan kişisel yeteneklere sahip kişilerin, onları izleyenler üzerinde olağan dışı etkiler sağlamasıdır. Karizmatik liderler kendilerine ve astlarına güven duyar ve astlarından büyük beklentileri olan ideolojik görüş sahibi kişilerdir.<sup>76</sup> Karizmatik liderler, diğer insanları yazma konuşma ve benzer faaliyetler ile etkilerler. Hitler ve Martin Luther King karizmatik liderlere örnek olarak verilebilir. Gerçek karizmatik lider biçimsel bir örgütten çok toplumsal hareketlere daha uygundur.

---

<sup>75</sup> Semra ARIKAN, *Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi*, H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 19, Sayı:1, 2001, s.299.

<sup>76</sup> Halil CAN, *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara, Siyasal Kitapevi, 1994, s.192.

## 4.6. KADIN LİDERLİK

Liderlik alanında son zamanların en fazla ilgi çeken konularından biri de ‘Kadın yöneticiler’ dir. Gün geçtikçe sayılarının artmasına rağmen kadın yönetici düşüklüğü ve özellikle üst düzey yöneticilik basamaklarına çıkma konusunda karşılaştıkları zorluklar araştırmacıların yoğunlaştığı başlıca unsurlar olmuştur.

Bu bölüme kadar genel özellikleri ile anlatılan liderlik kavramı uzun yıllar boyunca birçok araştırmacı tarafından erkeksi özellikler gerektirmesi nedeni ile kadınlardan ziyade erkeklere uygun bir meslek olarak düşünülmüş ve bir erkek mesleği olarak kabul görmüştür.

Toplumsal rolü nedeniyle ev hayatı ve iş hayatı arasında denge kurmak zorunda olan kadınlar annelik, eşlik rolünün bir uzantısı gibi değerlendirilen öğretmenlik, hemşirelik, sekreterlik gibi femine mesleklere yönelmek durumunda kalmış<sup>77</sup> ve gelişmiş ülkelerde bile üst düzey yönetim pozisyonlarında kendileri ile aynı eğitim, bilgi, deneyim ve becerilere sahip olan erkeklerle rekabet edemez hale gelmişlerdir.

Kadınlar yönetsel görevler için yeterince uygun görülmedikleri için üst düzeylere yükselememiş daha çok alt kademedeki yönetsel pozisyonlarla yetinmek durumunda kalmışlardır. Bununla beraber yöneticilik mesleği kadınların sürekli olarak ilgilerinin arttığı meslekten biri olmuş ve kadınlar yönetimin tarihsel gelişimine önemli katkıda bulunmuşlardır. Ülkemizde ve dünyada sayıları her gün daha da artmakta olan yöneticilik eğitimi veren okullar erkekler kadar kız öğrencilerinde tercih ettikleri eğitim kurumları haline gelmiştir. Kadınların yönetim mesleğine duydukları ilgi kadın yöneticiler konusuna daha çok önem verilmesini ve bu konuya ilişkin araştırmaların artırılması zorunluluğunu beraberinde getirmiştir.

### 4.6.1. Kadının Liderlik Avantajları

Yöneticilerin başarılı olabilmeleri için bulunduğu örgütte veya grupta liderlik özelliklerini en iyi şekilde kullanması gerekmektedir. Kadınlar yönetimde kendilerine özgü liderlik özellikleri ve yönlerini kullanarak başarıyı arayabilmektedirler. Kadın yöneticilerin bu

---

<sup>77</sup> Meryem KORAY, *Çalışma Yaşamında Kadın Gerçekleri*, Basisen Yayını, İzmir, 1993, s.27.

özellikleri çalışanlara destek verme, etkin iletişim kurma, cesaret verme, sıcak ilişkiler kurma ve iş ortamını sosyalleştirme olarak örneklendirilebilir.

Günümüzde liderliği etkileyen bir faktör de kadınların kendileriyle birlikte farklı duygulara daha çok dayalı bir yönetim modeli getirerek işgücüne katılmasıdır.<sup>78</sup> Kadın yöneticilerin beğenilmekte olan liderlik özelliklerinin önemli bir bölümü onların sosyal rollerine dayanmaktadır. Kadınların yönetim avantajları arasındaki en önemli özelliklerinden biri çalışanlarla etkin iletişim sağlamalarıdır. İş yerinde çalışanlara ve sorunlarına ilgi göstermek, erkeklere göre kadın yöneticilere daha iyi bir lider olma imkânı sağlamaktadır. Başarılı yönetici olmak için erkekler uzun vadede gelir kazanma, kararlarda etkili olma ve örgüt geliştirme fırsatlarına öncelik verirken, kadınlar iş çevresi ve örgüt çevresinde rahat iletişim kurabilecekleri astlarla çalışmaya, yükselme imkânlarına önem ve öncelik vermektedirler.

Günümüze kadar gerçekleşen ve gelişmekte olan sosyal, kültürel ve teknolojik değişimler yöneticilik ve liderlik anlayışını da değiştirmiştir. Bu değişim beraberinde acımasız bir rekabet ortamı ile verimlilik yarışını gibi olgular getirmiştir. Böyle bir ortamda kadınlar toplumsal ve insancıl değer yargılarına önem verilen bir dünya düzeni oluşturmasında önemli roller oynayabilirler. Ayrıca kadınlar, yerel ve genel anlamda barışın sağlanması, yoksulluğun azalması, çalışma hayatında insancıl duygulara önem verilmesi gibi konularda kendi bakış açılarını dünyaya kazandırabilirler. Dünyanın bu bağlamda kadın yöneticilere ihtiyacı olduğu gözden kaçırılmaması gereken bir unsurdur.

Kadınların yıllar boyunca iktidar ve güçten uzak kalmaları ve yukarıda saydığımız önemli özelliklerini kaybetmemeleri hem kadınlar hem de dünya düzeni için olumlu sonuçlar doğurabilir. İktidar ve güç kullanımının günümüze kadar olan uygulaması içinde baskı uygulama ya da etkisizleştirme özelliği ön planda tutulmuş, iktidar oyunları ile siyaset, kurumlar ve karar alma mekanizmaları yozlaştırılmıştır. Bu iktidar uygulamasından uzak kalan kadın geleceğe daha umutlu bakılmasını sağlayabilir.

Bu ve buna benzer düşünce tarzları günümüze kadar olan erkeksi özellikler benimseyen yönetim anlayışının değişmesi gerekliliğini savunmaktadır. Bu düşünceye göre

---

<sup>78</sup> Margaret PALMER, A.g.e., s.103.

de bu düzende değiştirilmesi gereken kadın yöneticilerin özelliklerinden ziyade örgütlerin kültürleri olmalıdır.

Kadınlar sahip oldukları kişisel becerileri, kişisel özellikleri ve değer yargıları ile çalışma hayatında başarıya ulaşabilmektedir. Yönetici kadınlar, kadınlara özgü liderlik özelliklerini kullanarak yönetimde etkili olmaktadır.

#### **4.6.2. Kadının Liderlik Özellikleri**

Kadınlar kendi cinsel rollerinden kaynaklanan bazı özellikleri yönetim alanına taşımışlardır. Bu özellikler kadınları karşı cinsleri olan erkeklerden ayıran liderlik özellikleridir. Bunlar;

##### **4.6.2.1. Sevecenlik**

Bu özellik kadınların yönetici olarak çalışmalarında çalışanlara, birey ve ekip olarak ilgi göstermelerini sağlar. Sevecen olmak kadın liderin yumuşak olmasını gerektirmez. Zaten evde aile içi düzeni sağlarken diğer yandan da aile bireyelerine yakın ilgi gösteren kadınlar için sevecenlik ve yöneticiliği bağdaştırmak zor değildir.

Günümüzde yönetim insan merkezli bir yapılanma içine girmiştir. Kadının sevecenlik özelliği bu tarz yönetim anlayışında onu önemli kılmakta ve ona çeşitli fırsatlar yaratabilmektedir.

Anlayışlı olmak, birlikte üretmeye inanmak, birbirini korumak ve sömürmemek, insanlara sevgili ve saygılı davranmak aslında tüm liderlerin benimsemesi gereken yönetim özellikleridir.

##### **4.6.2.2. Duygusallık**

Yıllar boyunca liderlik insanların gözünde bir güç öğesi olmuştur. Oysa günümüzde insanların duyguları, kişilikleri, iç dünyaları ve bunların örgüte yansması daha önemli hale gelmiştir. İnsanların işyerindeki performansları şüphesiz onların iç huzurları ile ilgilidir.

Kadın liderler erkek emsallerinden daha duygusaldır. Bu özellikleri onları astlarını ezmek, güç gösterisi yapmak veya astlarına hâkimiyet kurmak gibi davranışlardan uzak tutar.

İnsanlar motivasyonları yüksek olsa bile duygusal dönemlerinde performansları düşük seviyelerde olabilir. Ayrıca çalışanlar örgüt içindeki diğer insanlar, çalışma şartları ve bunun gibi birçok etken yüzünden sıkıntı içinde olabilirler. Kadın yöneticilerin duygusallıkları bu tür durumlarda çalışanlara gösterdikleri ilgi ve olumlu yöndeki davranışları ile faydalı olabilmektedir. Günümüz yöntemlerinde açık ve empatik iletişim kurmak klasik örgüt yöntemindeki iletişim çeşitlerine tercih edilmektedir. Kadının başkalarının duygularını anlayabilmesi bu tür durumlarda avantaj olarak değerlendirilebilir. Duygusallık konusunda kadın yöneticiler kendilerine dair yaptıkları değerlendirmelerde duygusallığın elde edilen olumlu sonuçlar karşısında etkin bir motivasyon sağladığını bu yönden erkeklere oranla daha avantajlı olduklarını öne sürmüşlerdir. Onlara göre duygusallık bir dezavantaj değil yararlanılacak bir özelliktir. Bu özellikten faydalanılarak astlarla ilişkiler sağlanabilir. Mantıksal kararlar da zaman zaman bu özellikle desteklenerek güçlendirilebilir.<sup>79</sup>

#### 4.6.2.3. Dinleyicilik

Etkin bir lider olabilmek, ilerleme yaratabilmek, çalışanların ilgisini ve güvenlerini kazanabilmek için; onları dinlemeli, söylediklerini anlamalı ve duyarlı olunmalıdır. Yönetim ilişkilerinin en önemli etkenleri iyi dinlemek ve iyi anlatmaktır. Böylece çalışanlarla etkin iletişimde bulunulur. Çalışanların fikirlerine değer vermek günümüzde yönetimin önemli unsurlarındandır. Kadın yöneticilerin bu konuda avantajlarının olduğu bilinmektedir. Çünkü kadınların dinleme becerileri erkeklere oranla daha gelişmiştir. Kadınlar dinlemeye her zaman vakit bulabilmişler ve sorunlara bu yolla daha kolay çözümler üretebilmişlerdir. Kadın liderlerin uzun yıllar boyunca evlerinde kullandıkları dinleme becerisini iş hayatlarına taşıyarak iletişim engellerini aşabilecekleri olasılığı yadsınamaz. Katı yargılarla iletişimi bozmak yerine insanların fikirlerini öğrenmek, anlamak ve dinlemek, kadın liderlerin sahip olduğu önemli bir avantajdır.

---

<sup>79</sup> Alev KATRİNLİ “*Yönetici Kadınlar*”, Kadınlar – Liderlik – Yöneticilik Sempozyumu, İstanbul Mülkiyeliler Vakfı, İstanbul, 1993, s.57.



#### 4.6.2.4. Fedakârlık

Kadın liderler hem ailelerindeki düzenin sorunsuz devam edebilmesi yani geleneksel rol ve görevlerinin aksamamasını üstlenir hem de iş hayatında başarılı olabilmek için, üstün performans sergilemeye çalışır.

Her iki alanda kusursuz olabilme arzusu ile süper kadın olmak yaşam stresinin artmasına neden olmaktadır. Günümüzde ise kadınlar süper kadın sendromu denen bu yıpratıcı düşünceyi terk etmektedirler. Destek sistemlerini, öncelik belirlemeyi ve etkin zaman kullanımını öğretmekte ve uygulamaktadırlar. Kadınlar artık kusursuzluğun peşinde koşmak yerine hayatlarında dengeyi aramaktadırlar. Bu değişimlere rağmen kadının toplumsal rolünden kaynaklanan fedakârlık özelliği onun daha çalışkan daha anlayışlı olmasını etkilediği için önemli bir avantajdır.

#### 4.6.2.5. Sezgi Gücü

Kadınların erkeklere göre sezgilerinin daha güçlü olduğu günümüzde kabul görmekte olan bir düşüncedir. Sezgi kişinin deney yaparak elde edemeyeceği bilgileri edinme gücüdür. İnsanların içgüdü ve sezgileriyle oluşturdukları bağımsız bir bilgi kaynağıdır. Kadınların bu özelliklerinin güçlü olması, onların duygularına ve içlerine dönük yaşama eğiliminden kaynaklanmaktadır.

Başarılı karar verebilmenin anahtarı kararların mantıki yaklaşımlar dışlanmadan sezgiye dayandırılmasıdır.<sup>80</sup> Kadınların yoğun sezgi gücü ile elde ettikleri bilgiyi, bilimsel bilgilerle birleştirilirlerse büyük avantaj sağlarlar. Çünkü aklın, mantığın, bilimsel bilginin, sezgilerle, anlayabilme yetisiyle ve duyarlılıkla birleşmiş şekli lideri başarıya götürür.

Kadınlar sezgisel güçleri ile organizasyon becerilerini birleştirdikleri zaman süratli karar almada ve inisiyatif kullanmada liderlik özelliklerini öne çıkartabilirler. Ayrıca kadınlar deneyimlerine, sezgilerine güvenme yeteneklerini de ekleyerek üst kademe yönetiminde önemli bir nitelik kazanabilirler. Mantık yürütmek için veriler sınırlı olduğu zaman sezgi mantığın önünde yer alır. Bunun için örgütü etkileyecek kararlar alırken mantığın yanı sıra sezgiye de önem verilmelidir. Değişimin çok hızlı olduğu çağımızda başarılı olabilmek için

---

<sup>80</sup> İpek ALTINAY “İletisim – Algılama – Önsezi”, *Executive Excellence*, Yıl: 1, Sayı: 5, Ağustos 1997, s.17.

değişimi izlemekten çok önderlik etmek önemli bir hale gelmiştir. Kadın, sezgi gücünü bilgi ile desteklediğinde geleceğin öncülüğünü yapma fırsatı yakalayacaktır.

#### **4.6.2.6. Annelik Duygusu**

Kadın yöneticilerin en büyük avantajlarından biri de annelik duygusuna sahip olmalarıdır. Annelik duygusundan kaynaklanan şefkat ile olaylara daha yumuşak ve sempatik yaklaşan kadın yöneticiler bu özellikleri ile yönetime insancıl duygular getirmiştir. Ayrıca kadın yöneticilerin bulunduğu ortamda erkek yöneticilerin de kendi aralarındaki iletişim tarzları daha yumuşak olabilmektedir.

Ülkemizde de kadınlar, çevresindeki bireylerle olan ilişkilerinde daha hoş görülü, yumuşak, demokratik ve iş birliğine dayalı bir yaklaşım sergilemektedir. Erkekler ise kadınlara göre daha az hoşgörülü, yumuşak ve demokratiktir. Erkekler eril, kadınlar dişil yönetim tarzları benimsemişlerdir. Genel olarak kadınlar yönetimde erkeklerden farklı özellikleri ile kendilerine yer edinmişlerdir. Kadınların anlatılan bu avantajları etkin kullanabilmeleri başarı şanslarını şüphesiz arttıracaktır.

## **Beşinci Bölüm**

### **5. TÜRKİYE'DEKİ KADIN GİRİŞİMCİLERİN VE KADIN YÖNETİCİLERİN ÖZELLİKLERİ VE SORUNLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

#### **5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu araştırma ülkemizdeki kadın girişimciler ve yöneticilerin özelliklerinin ve sorunlarının ne olduğunu araştırmak için Kocaeli ilindeki kadın yönetici ve girişimcilerden örneklem seçilerek gerçekleştirilmiştir.

#### **5.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Kadın yönetici ve girişimciler ile ilgili literatür incelendiğinde, bu konudaki çalışmaların özellikle 1990'lardan itibaren araştırmacılar tarafından yoğun ilgi gördüğü gözlenmektedir. Araştırmanın evreni Kocaeli ilindeki kadın yönetici ve girişimciler ile sınırlandırılmıştır. Bizde bu bilgiler ışığında Kocaeli ilinde Türkiye İş Kurumu tarafından organize edilen Kocaeli İnsan Kaynakları ve İstihdam Fuarı'na katılan 166 özel sektör kuruluşunda yönetici olarak çalışan ve işletme sahibi olan 50 bayan seçilerek örneklem hazırlanmış ve kendilerine anket soruları verilerek cevaplandırılan sorular analiz edilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerini içeren sorulardan sonra, kadın yönetici ve girişimcilerin iş hayatındaki sorunları için 12, kadın yönetici ve girişimcilerin özelliklerini belirlemek için 7 soru sorulmuştur.

Sorulan sorulara alınan cevaplar SPSS programı yardımı ile çözümlenmiştir.

#### **5.3. KADIN YÖNETİCİ VE GİRİŞİMCİLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ**

##### **5.3.1. Yaş**

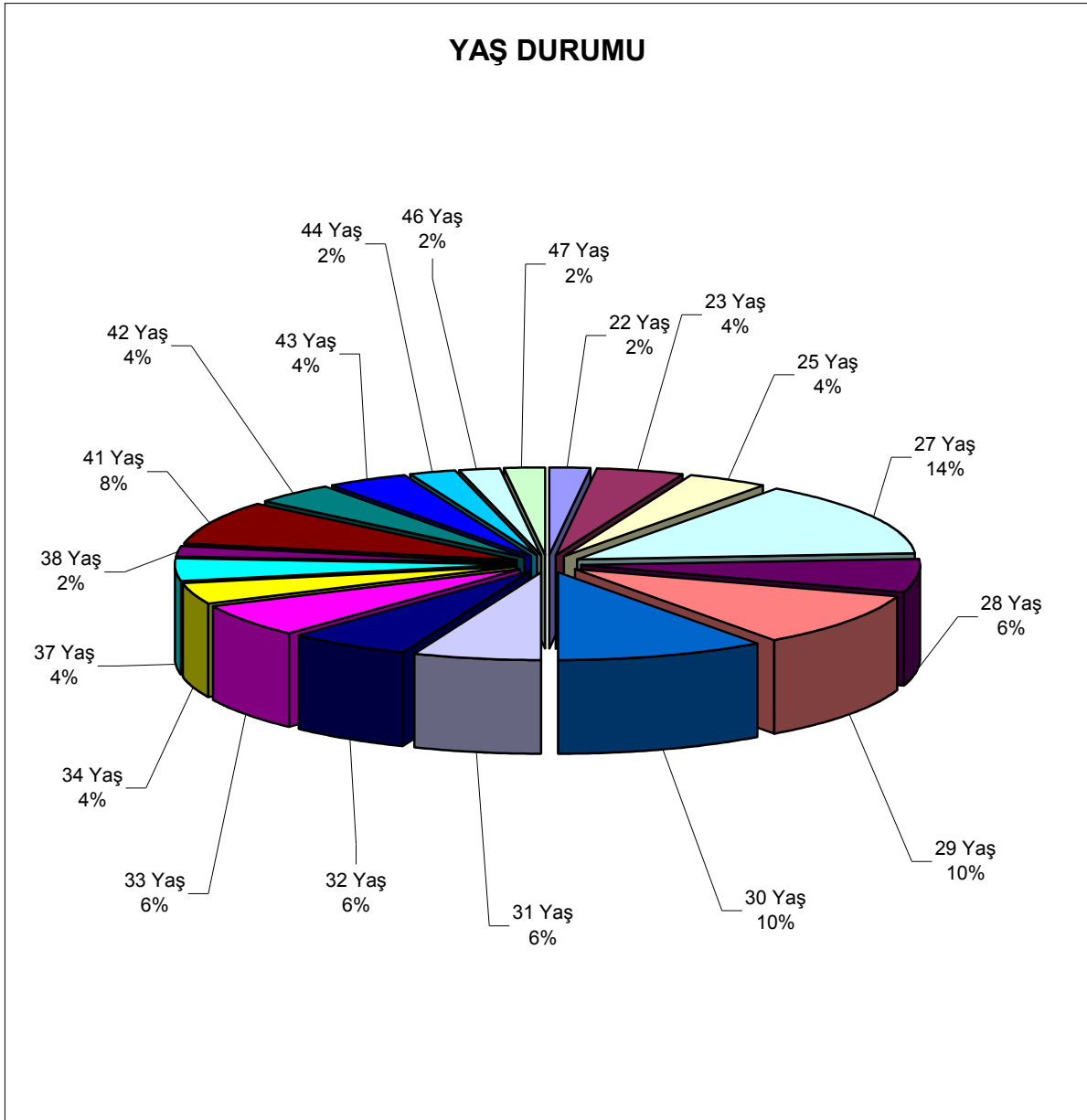
Anket düzenlenen kadınların yaş dağılımına bakıldığında en çok tekrarlanan yaş; 29 ve 30 dur. Yaş ortalaması ise 32,5 tir.

**Tablo 11 – Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Yaş Dağılımı**

YAŞ				
Cevaplar	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
22 Yaş	1	2	2	2
23 Yaş	2	4	4	6
25 Yaş	2	4	4	10
27 Yaş	7	14	14	24
28 Yaş	3	6	6	30
29 Yaş	5	10	10	40
30 Yaş	5	10	10	50
31 Yaş	3	6	6	56
32 Yaş	3	6	6	62
33 Yaş	3	6	6	68
34 Yaş	2	4	4	72
37 Yaş	2	4	4	76
38 Yaş	1	2	2	78
41 Yaş	4	8	8	86
42 Yaş	2	4	4	90
43 Yaş	2	4	4	94
44 Yaş	1	2	2	96
46 Yaş	1	2	2	98
47 Yaş	1	2	2	100
<b>Toplam</b>	50	100	100	

Aşağıda verilen pay grafiğinde yaş değişkeninin dağılımı gösterilmektedir. Buna göre 22 yaşında olanlar % 2 ; 23 yaşında olanlar % 4 ; 25 yaşında olanlar %4 ; 27 yaşında olanlar % 14 ; 28 yaşında olanlar % 6 ; 29 yaşında olanlar % 10 ; 30 yaşında olanlar %10 ; 31 yaşında olanlar % 6 ; 32 yaşında olanlar % 6 ; 33 yaşında olanlar % 6 ; 34 yaşında olanlar % 4 ; 37 yaşında olanlar % 4 ; 38 yaşında olanlar % 2 ; 41 yaşında olanlar % 8 ; 42 yaşında olanlar % 4 ; 43 yaşında olanlar % 4 ; 44 yaşında olanlar % 2 ; 46 yaşında olanlar % 2 ve 47 yaşında olanlar % 2 oranla ankete katılmıştır.

**Şekil 1- Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Yaş Dağılımı**



### 5.3.2. Eğitim Durumu

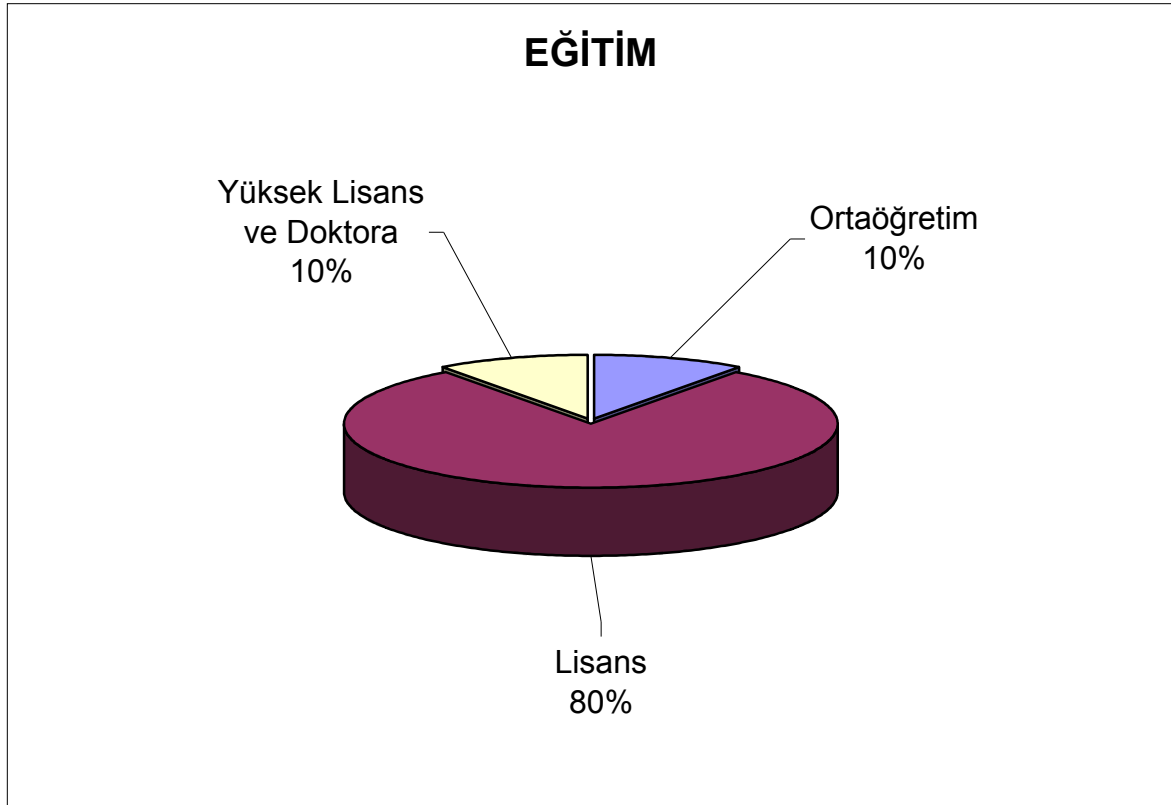
Tamamladıkları öğrenim düzeyi itibarı ile ankete katılan kadınların çoğunluğu ( 40 kişi ) üniversite mezunudur.

**Tablo 12- Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Eğitim Durumu**

EĞİTİM DURUMU				
Cevaplar	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Ortaöğretim	5	10	10	10
Lisans	40	80	80	90
Yüksek Lisans ve Doktora	5	10	10	100
<b>Toplam</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Aşağıda verilen pay grafiğinde ankete katılan kadınların eğitim seviyelerinin dağılımı gösterilmektedir. Buna göre orta öğretim mezunu olanlar % 10 ; üniversite mezunu olanlar %80 ; yüksek lisans ve doktora mezunu olanlar % 10 oranla ankete katılmışlardır.

**Şekil 2- Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Eğitim Durumu**



### 5.3.3. Medeni Durum

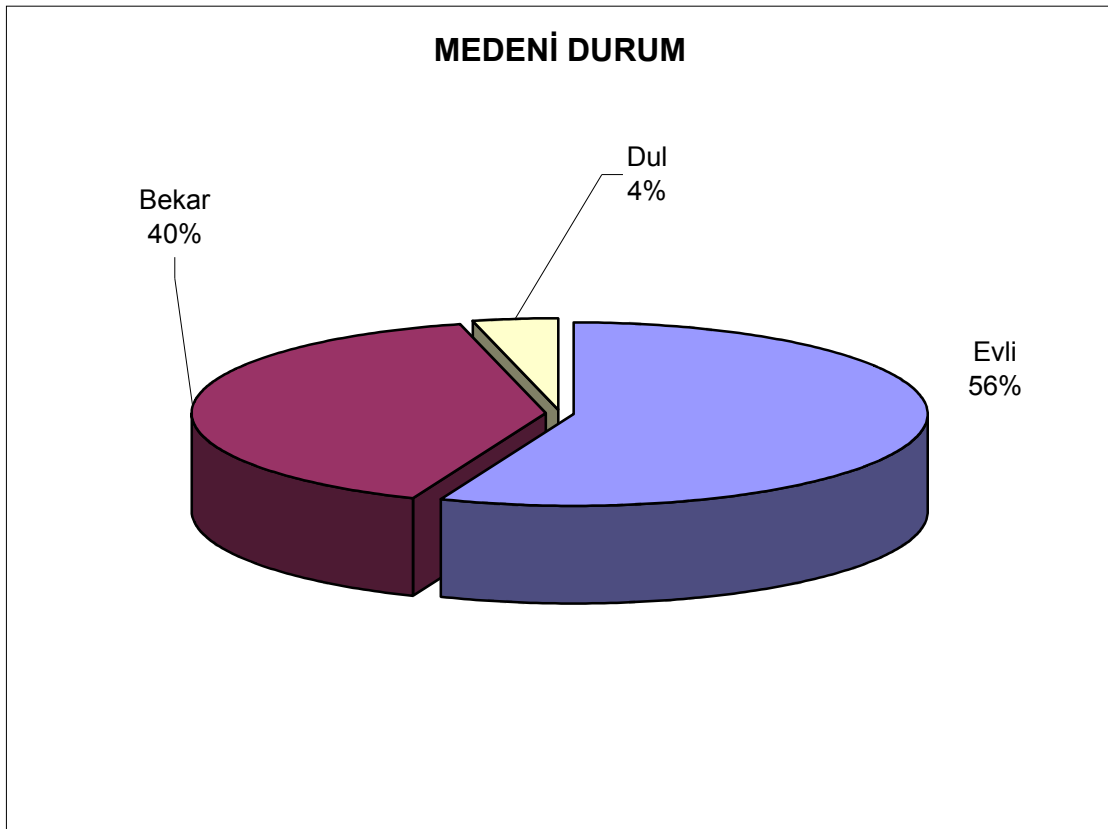
Medeni durumları bakımından katılımcıların çoğunluğu evlidir ( 28 kişi ).

**Tablo 13- Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Medeni Durumu**

MEDENİ DURUM				
Cevaplar	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evli	28	56	56	56
Bekar	20	40	40	96
Dul	2	4	4	100
<b>Toplam</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Aşağıda verilen pay grafiğinde ankete katılan kadınların medeni durumlarının dağılımı gösterilmektedir. Buna göre evli olanlar % 56 ; bekar olanlar %40 ; eşinden ayrılmış veya eşi ölmüş olanlar % 10 oranla ankete katılmışlardır.

**Şekil 3 Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Medeni Durumu**



#### 5.3.4. Çocuk Durumu

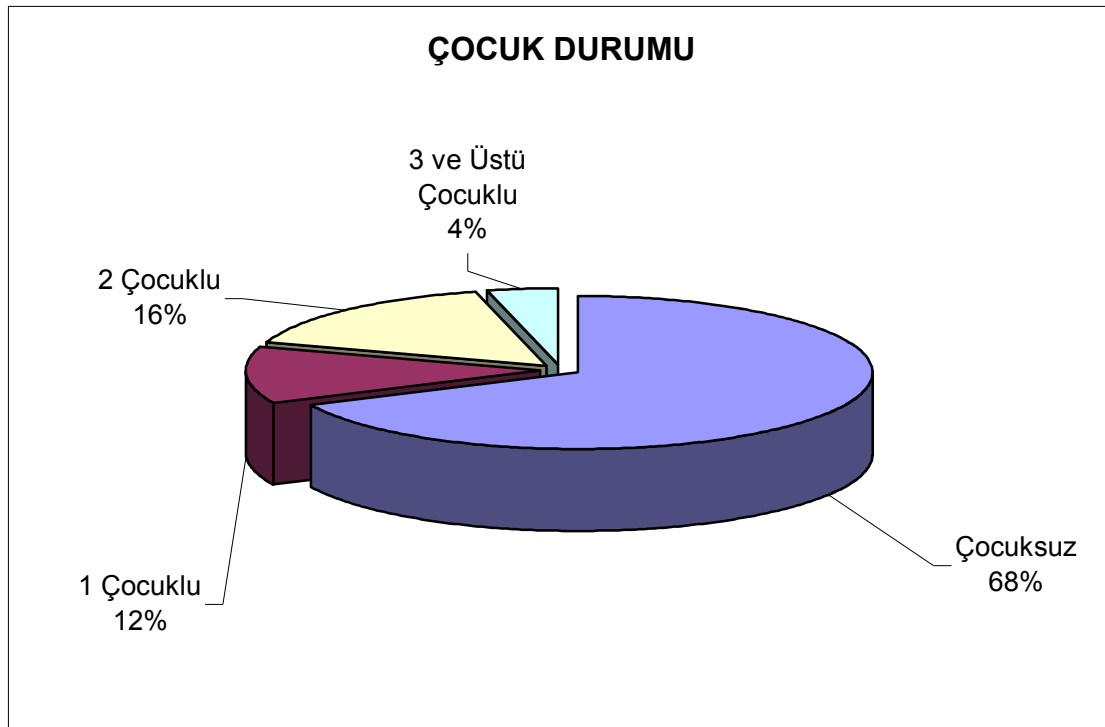
Bu anket araştırmasına katılan kadınların çoğunluğu çocuk sahibi değildir ( 34 kişi ).

**Tablo 14- Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Çocuk Sayısı**

Cevaplar	ÇOCUK DURUMU			
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Çocuksuz	34	64	64	68
1 Çocuklu	6	12	12	80
2 Çocuklu	8	16	16	96
3 ve Üstü Çocuklu	2	4	4	100
<b>Toplam</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Aşağıda verilen pay grafiğinde ankete katılan kadınların çocuk sahibi olup olmadıkları , eğer çocukları var ise kaç tane olduğunun dağılımı gösterilmektedir. Buna göre çocuk sahibi olmayanlar % 68 ; bir çocuk sahibi olanlar % 12 ; iki çocuk sahibi olanlar % 16 ; üç ve daha fazla çocuk sahibi olanlar % 4 ; oranla ankete katılmışlardır.

**Şekil 4- Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Çocuk Sayısı**





### 5.3.5. Gelir Durumu

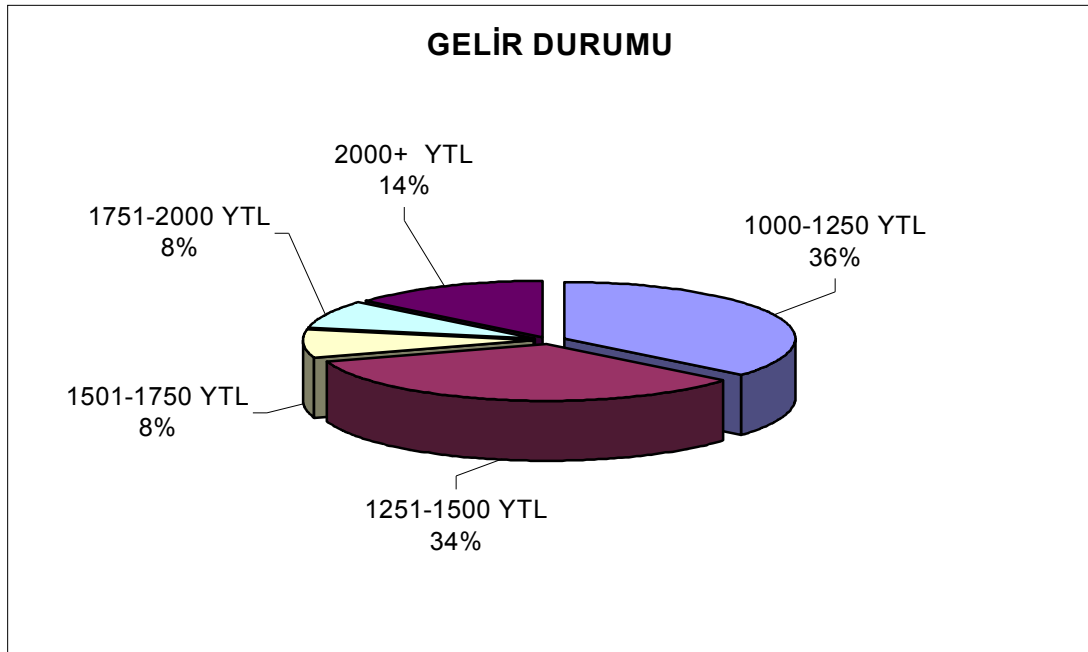
Bu anket araştırmasına katılan kadınların çoğunluğu aylık 1000 YTL ile 1500 YTL arası para kazanmaktadır ( 35 kişi ).

**Tablo 15- Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Gelir Durumu**

GELİR DURUMU				
Cevaplar	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
1000-1250 YTL	18	36	36	36
1251-1500 YTL	17	34	34	70
1501-1750 YTL	4	8	8	78
1751-2000 YTL	4	8	8	86
2000+ YTL	7	14	14	100
<b>Toplam</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Aşağıda verilen pay grafiğinde ankete katılan kadınların kazandıkları gelir miktarlarına göre dağılımları gösterilmektedir. Buna göre 1000YTL ile 1250YTL arası gelire sahip olanlar % 36 ; 1251YTL ile 1500 YTL arası gelire sahip olanlar % 34 ; 1501 ile 1750 arası gelire sahip olanlar % 8 ; 1751YTL ile 2000YTL arası gelire sahip olanlar % 8 ; 2000YTL ve üstü gelir kazananlar ise % 14 ; oranla ankete katılmışlardır.

**Şekil 5- Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Gelir Durumu**



#### 5.4. KADIN YÖNETİCİ VE GİRİŞİMCİLERİN İŞ HAYATINDAKİ SORUNLARINA İLİŞKİN ANKET SORULARININ ANALİZİ

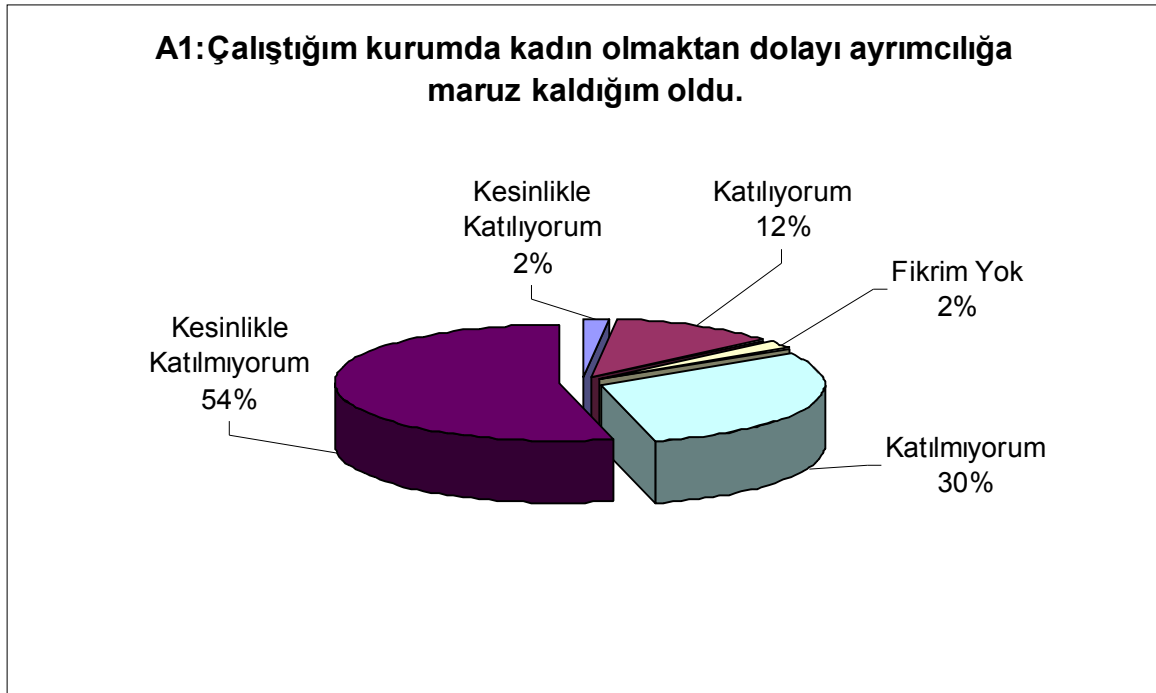
**A1: Çalıştığım kurumda kadın olmaktan dolayı ayrımcılığa maruz kaldığım oldu.**

**Tablo 16- Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Ayrımcılık İle İlgili Görüşleri**

A1				
Cevaplar	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	1	2	2	2
Katılıyorum	6	12	12	14
Fikrim Yok	1	2	2	16
Katılmıyorum	15	30	30	46
Kesinlikle Katılmıyorum	27	54	54	100
<b>Toplam</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Aşağıda verilen pay grafiğinde ankete katılan kadınların A1 sorusuna verdiği cevapların dağılımı verilmiştir. Buna göre katılımcıların % 2 ‘si kesinlikle katılıyorum; % 12 ‘si katılıyorum; % 2 ‘si fikrim yok; % 30 ‘ u katılmıyorum ; % 54 ‘ ü ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

**Şekil 6- Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Ayrımcılık İle İlgili Görüşleri**



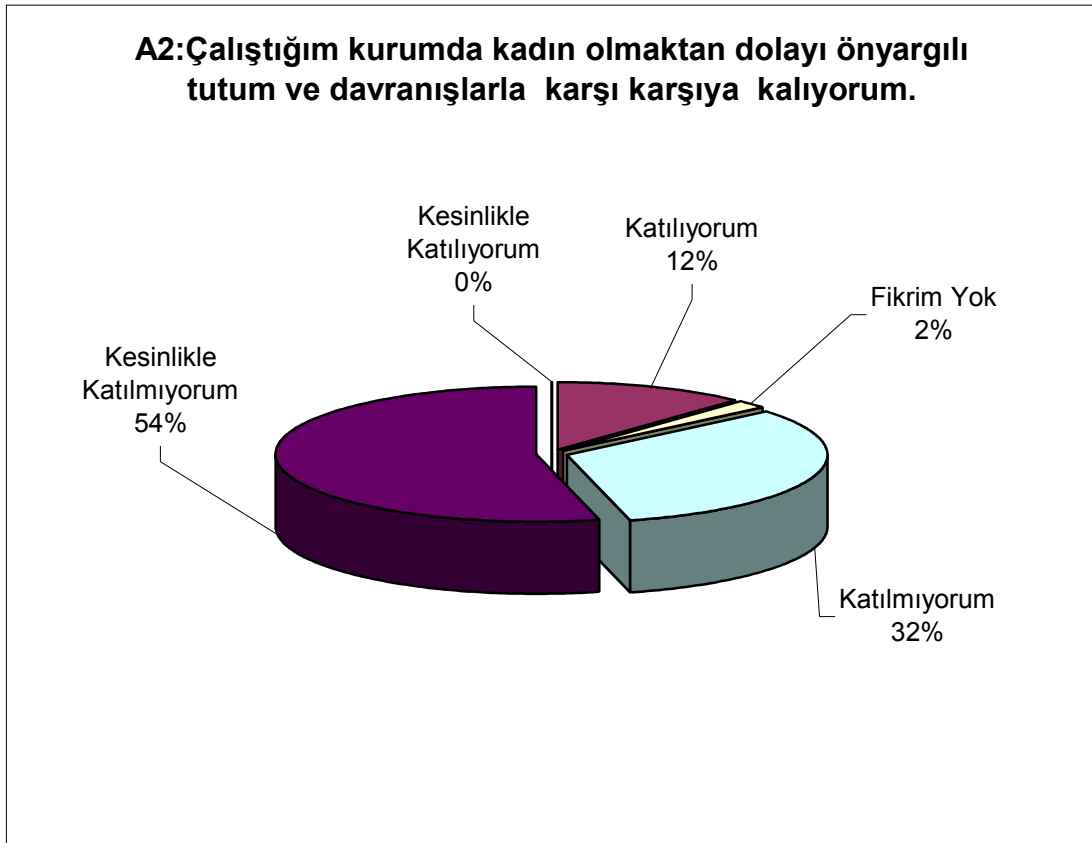
**A2: Çalıştığım kurumda kadın olmaktan dolayı önyargılı tutum ve davranışlarla karşı karşıya kalıyorum.**

**Tablo 17- Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Önyargı İle İlgili Görüşleri**

A2				
Cevaplar	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	0	0	0	0
Katılıyorum	6	12	12	12
Fikrim Yok	1	2	2	14
Katılmıyorum	16	32	32	46
Kesinlikle Katılmıyorum	27	54	54	100
Toplam	50	100	100	

Aşağıda verilen pay grafiğinde ankete katılan kadınların A2 sorusuna verdiği cevapların dağılımı verilmiştir. Buna göre katılımcıların % 12 ‘si katılıyorum; % 2 ‘si fikrim yok; % 32 ‘ u katılmıyorum ; % 54 ‘ ü ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir..

**Şekil 7- Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Önyargı İle İlgili Görüşleri**



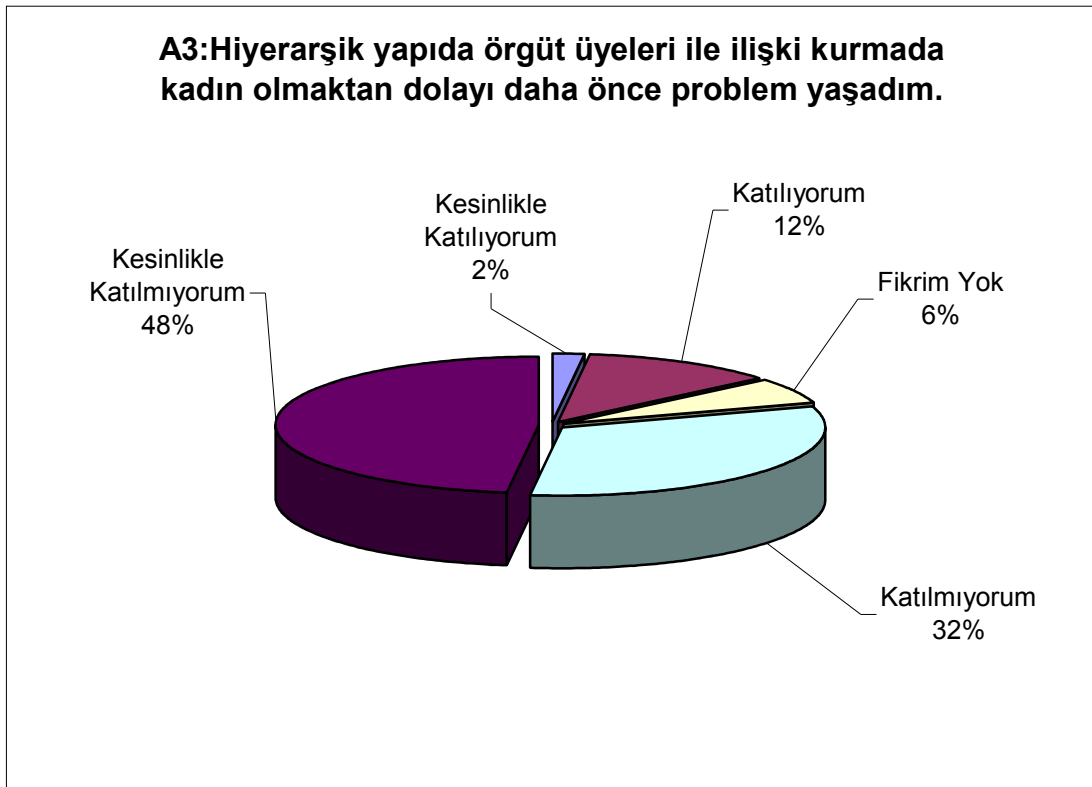
**A3: Hiyerarşik yapıda örgüt üyeleri ile iletişim kurmada kadın olmaktan dolayı daha önce problem yaşadım.**

**Tablo 18- Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Örgüt İlişkileri İle İlgili Görüşleri**

A3				
Cevaplar	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	1	2	2	2
Katılıyorum	6	12	12	14
Fikrim Yok	3	6	6	20
Katılmıyorum	16	32	32	52
Kesinlikle Katılmıyorum	24	48	48	100
Toplam	50	100	100	

Aşağıda verilen pay grafiğinde ankete katılan kadınların A3 sorusuna verdiği cevapların dağılımı verilmiştir. Buna göre katılımcıların % 2 ‘si kesinlikle katılıyorum; % 12 ‘si katılıyorum; % 6 ‘sı fikrim yok; % 32 ‘ si katılmıyorum ; % 48 ‘ i ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir..

**Şekil 8- Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Örgüt İlişkileri İle İlgili Görüşleri**



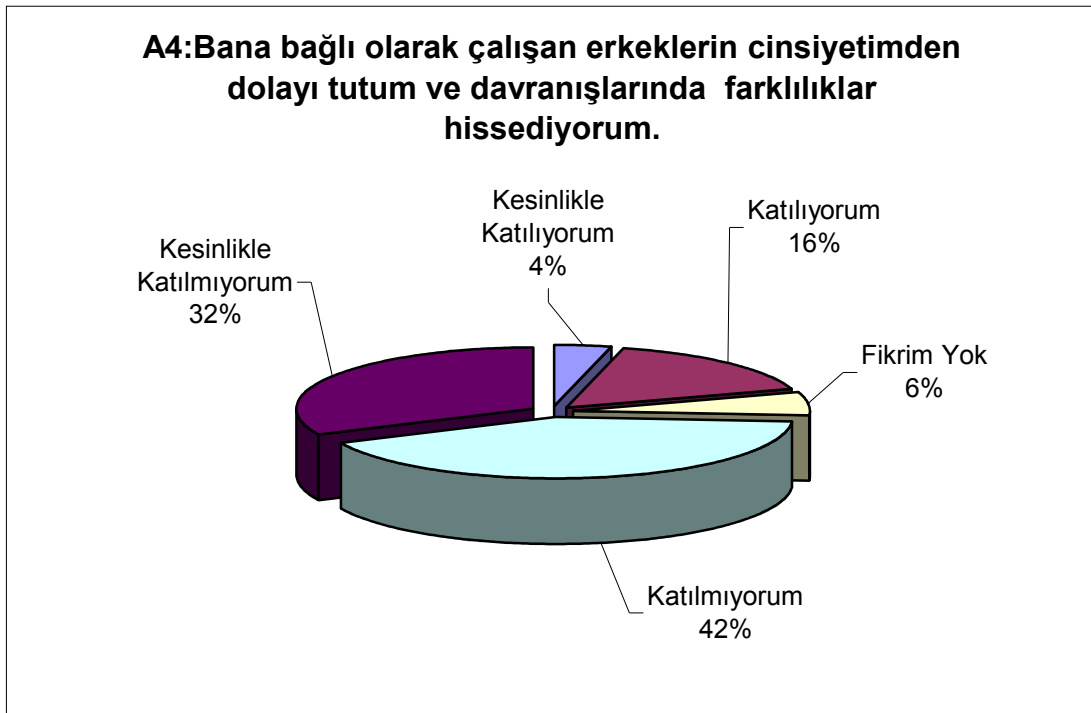
**A4: Bana bağılı olarak çalışan erkeklerin cinsiyetinden dolayı tutum ve davranışlarında farklılıklar hissediyorum.**

**Tablo 19- Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Kendilerine Bağılı alışan Erkeklerin Davranışları İle İlgili Görüşleri**

A4				
Cevaplar	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	2	4	4	4
Katılıyorum	8	16	16	20
Fikrim Yok	3	6	6	26
Katılmıyorum	21	42	42	68
Kesinlikle Katılmıyorum	16	32	32	100
<b>Toplam</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Aşağıda verilen pay grafiğinde ankete katılan kadınların A4 sorusuna verdiği cevapların dağılımı verilmiştir. Buna göre katılımcıların % 4 ‘ü kesinlikle katılıyorum; % 16 ‘sı katılıyorum; % 6 ‘sı fikrim yok; % 42 ‘ si katılmıyorum ; % 32 ‘ si ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

**şekil 9- Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Kendilerine Bağılı alışan Erkeklerin Davranışları İle İlgili Görüşleri**



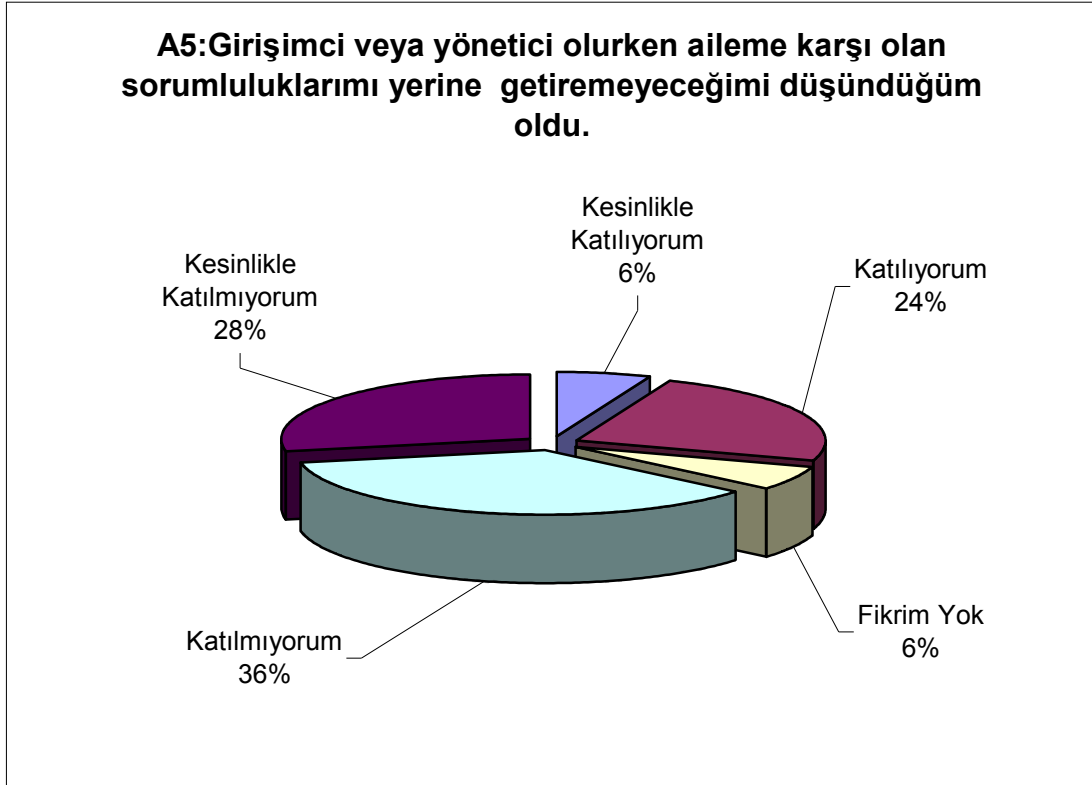
**A5: Girişimci veya yönetici olurken aileme karşı olan sorumluluklarımı yerine getiremeyeceğimi düşündüğüm oldu.**

**Tablo 20- Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Aile Sorumlulukları İle İlgili Görüşleri**

A5				
Cevaplar	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	3	6	6	6
Katılıyorum	12	24	24	30
Fikrim Yok	3	6	6	36
Katılmıyorum	18	36	36	72
Kesinlikle Katılmıyorum	14	28	28	100
<b>Toplam</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Aşağıda verilen pay grafiğinde ankete katılan kadınların A5 sorusuna verdiği cevapların dağılımı verilmiştir. Buna göre katılımcıların % 6 ‘sı kesinlikle katılıyorum; % 24 ‘ü katılıyorum; % 6 ‘sı fikrim yok; % 36 ‘sı katılmıyorum ; % 28 ‘i ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

**Şekil 10- Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Aile Sorumlulukları İle İlgili Görüşleri**



**A6: Çocuk sahibi olmak kadın yönetici ve girişimcilerin kariyerlerindeki ilerlemeyi yavaşlatabilir ve önleyebilir.**

**Tablo 21- Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Çocuk Ve Kariyer İle İlgili Görüşleri**

A6				
Cevaplar	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	4	8	8	8
Katılıyorum	22	44	44	52
Fikrim Yok	2	4	4	56
Katılmıyorum	17	34	34	90
Kesinlikle Katılmıyorum	5	10	10	100
<b>Toplam</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Aşağıda verilen pay grafiğinde ankete katılan kadınların A6 sorusuna verdiği cevapların dağılımı verilmiştir. Buna göre katılımcıların % 8 'i kesinlikle katılıyorum; % 44 'ü katılıyorum; % 4 'ü fikrim yok; % 34 ' ü katılmıyorum ; % 10 ' u ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

**Şekil 11- Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Çocuk Ve Kariyer İle İlgili Görüşleri**



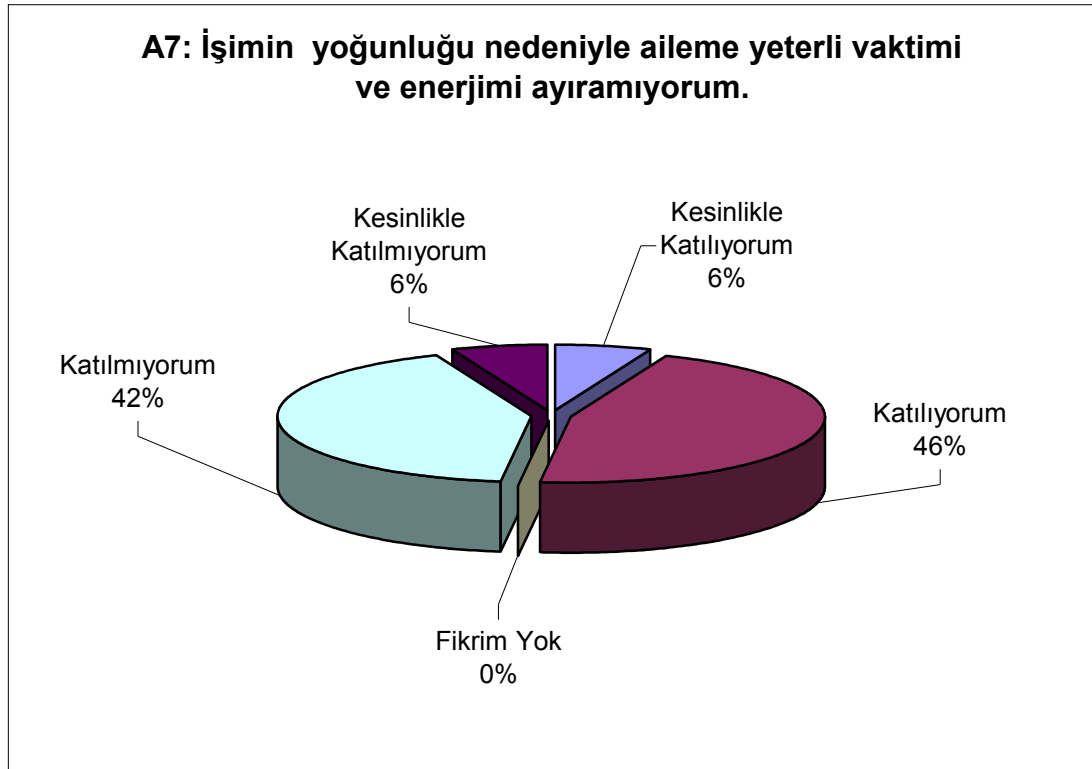
**A7: İşimin yoğunluğu nedeniyle aileme yeterli vaktimi ve enerjimi ayıramıyorum.**

**Tablo 22- Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Ailelerine Zaman Ayırma İle İlgili Görüşleri**

A7				
Cevaplar	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	3	6	6	6
Katılıyorum	23	46	46	52
Fikrim Yok	0	0	0	52
Katılmıyorum	21	42	42	94
Kesinlikle Katılmıyorum	3	6	6	100
<b>Toplam</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Aşağıda verilen pay grafiğinde ankete katılan kadınların A7 sorusuna verdiği cevapların dağılımı verilmiştir. Buna göre katılımcıların % 6 ‘sı kesinlikle katılıyorum; % 46 ‘sı katılıyorum; % 42 ‘si katılmıyorum ; % 6 ‘ sı ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

**Şekil 12- Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Ailelerine Zaman Ayırma İle İlgili Görüşleri**





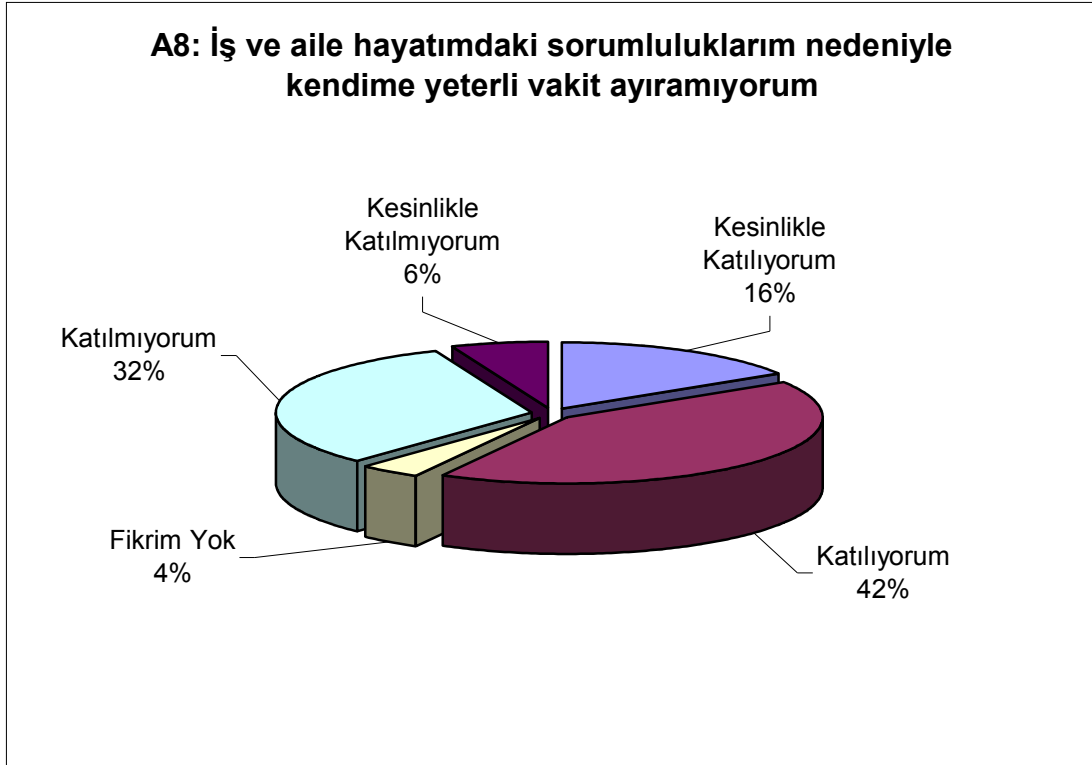
**A8 : İş ve aile hayatımdaki sorumluluklarım nedeniyle kendime yeterli vakit ayıramıyorum**

**Tablo 23- Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Kendilerine Zaman Ayırma İle İlgili Görüşleri**

A8				
Cevaplar	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	8	16	16	16
Katılıyorum	21	42	42	58
Fikrim Yok	2	4	4	62
Katılmıyorum	16	32	32	94
Kesinlikle Katılmıyorum	3	6	6	100
<b>Toplam</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Aşağıda verilen pay grafiğinde ankete katılan kadınların A8 sorusuna verdiği cevapların dağılımı verilmiştir. Buna göre katılımcıların % 16 ‘sı kesinlikle katılıyorum; % 42 ‘si katılıyorum; % 4 ‘ü fikrim yok; % 32 ‘ si katılmıyorum ; % 6 ‘ sı ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

**Şekil 13- Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Kendilerine Zaman Ayırma İle İlgili Görüşleri**



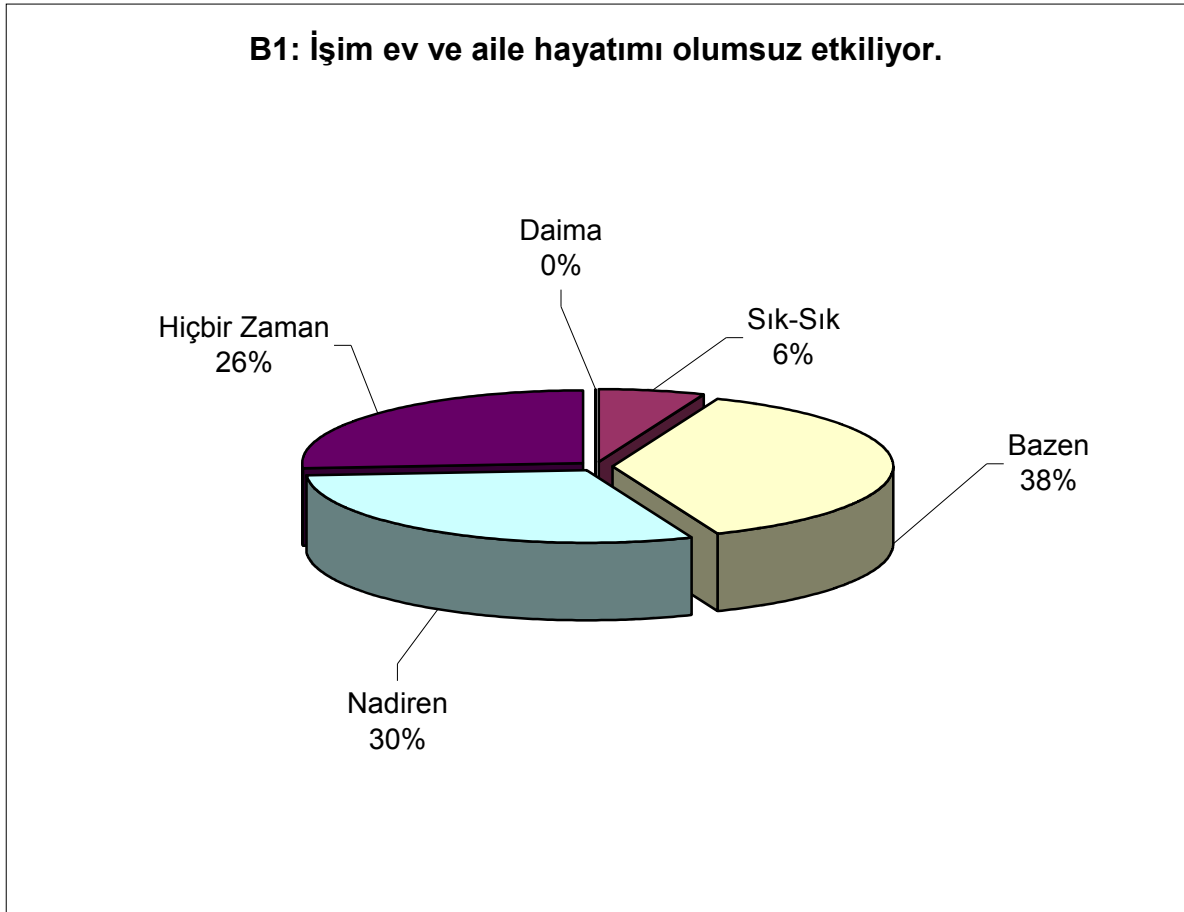
**B1: İşim ev ve aile hayatımı olumsuz etkiliyor.**

**Tablo 24- Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin İş Hayatının Ev Hayatına Etkisi İle İlgili Görüşleri**

B1				
Cevaplar	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Daima	0	0	0	0
Sık-Sık	3	6	6	6
Bazen	19	38	38	44
Nadiren	15	30	30	74
Hiçbir Zaman	13	26	26	100
<b>Toplam</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Aşağıda verilen pay grafiğinde ankete katılan kadınların B1 sorusuna verdiği cevapların dağılımı verilmiştir. Buna göre katılımcıların % 6 ‘sı sık sık; % 38 ‘i bazen; % 30 ‘u nadiren; % 26 ‘sı hiçbir zaman ; cevabını vermiştir.

**Şekil 14- Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin İş Hayatının Ev Hayatına Etkisi İle İlgili Görüşleri**



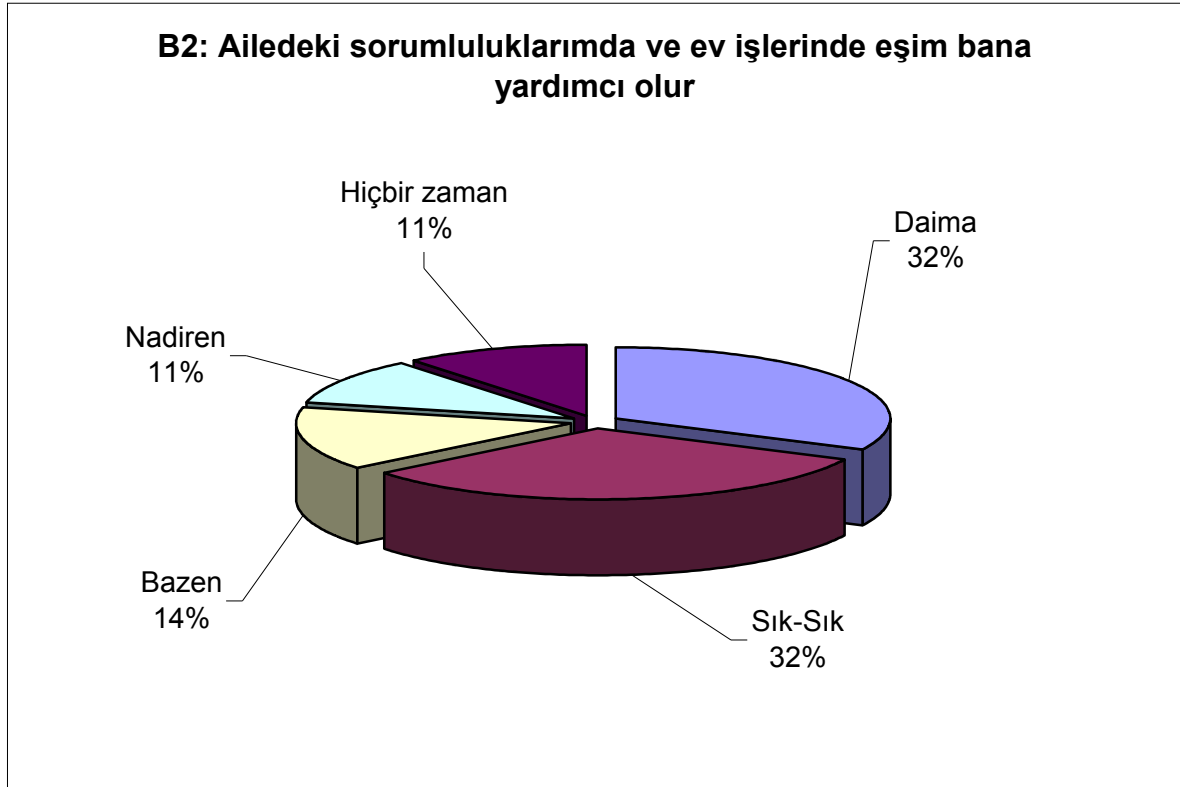
## B2: Ailedeki sorumluluklarımda ve ev işlerinde eşim bana yardımcı olur

**Tablo 25- Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Ev İşlerinde Eşlerinden Yardım Alma Durumları**

B2				
Cevaplar	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Daima	9	32,1	32,1	32,1
Sık-Sık	9	32,1	32,1	64,3
Bazen	4	14,3	14,3	78,6
Nadiren	3	10,7	10,7	89,3
Hiçbir zaman	3	10,7	10,7	100
<b>Toplam</b>	<b>28</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Aşağıda verilen pay grafiğinde ankete katılan kadınların B1 sorusuna verdiği cevapların dağılımı verilmiştir. Buna göre evli olan katılımcıların % 32,1 'i daima; %32,1 'i sık sık; % 14,3 'ü bazen; % 10,7 'si nadiren; % 10,7 ' si hiçbir zaman; cevabını vermiştir. Ayrıca eşi olmayan 22 kişi vardır.

**Şekil 15- Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Ev İşlerinde Eşlerinden Yardım Alma Durumları**



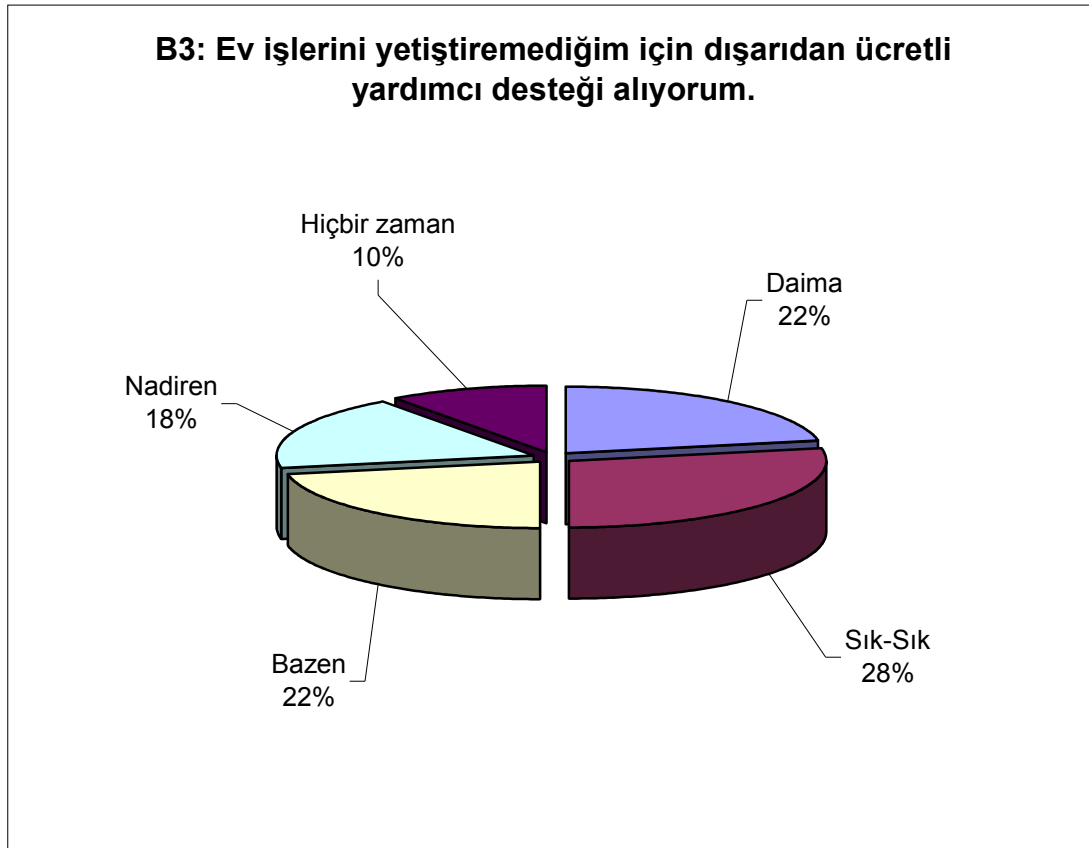
**B3: Ev işlerini yetiştiremediğim için dışarıdan ücretli yardımcı desteği alıyorum.**

**Tablo 26- Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Ücretli Yardımcı Desteği Alma Durumları**

B3				
Cevaplar	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Daima	11	22	22	22
Sık-Sık	14	28	28	50
Bazen	11	22	22	72
Nadiren	9	18	18	90
Hiçbir zaman	5	10	10	100
<b>Toplam</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Aşağıda verilen pay grafiğinde ankete katılan kadınların B1 sorusuna verdiği cevapların dağılımı verilmiştir. Buna göre katılımcıların % 22 ‘si daima; %28 ‘i sık sık; % 22 ‘si bazen; % 18 ‘i nadiren; % 10 ‘ u hiçbir zaman ; cevabını vermiştir.

**Şekil 16- Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Ücretli Yardımcı Desteği Alma Durumları**



## 5.5. KADIN YÖNETİCİ VE GİRİŞİMCİLERİN ÖZELLİKLERİNİ BELİRLEMeye İLİŞKİN ANKET SORULARININ ANALİZİ

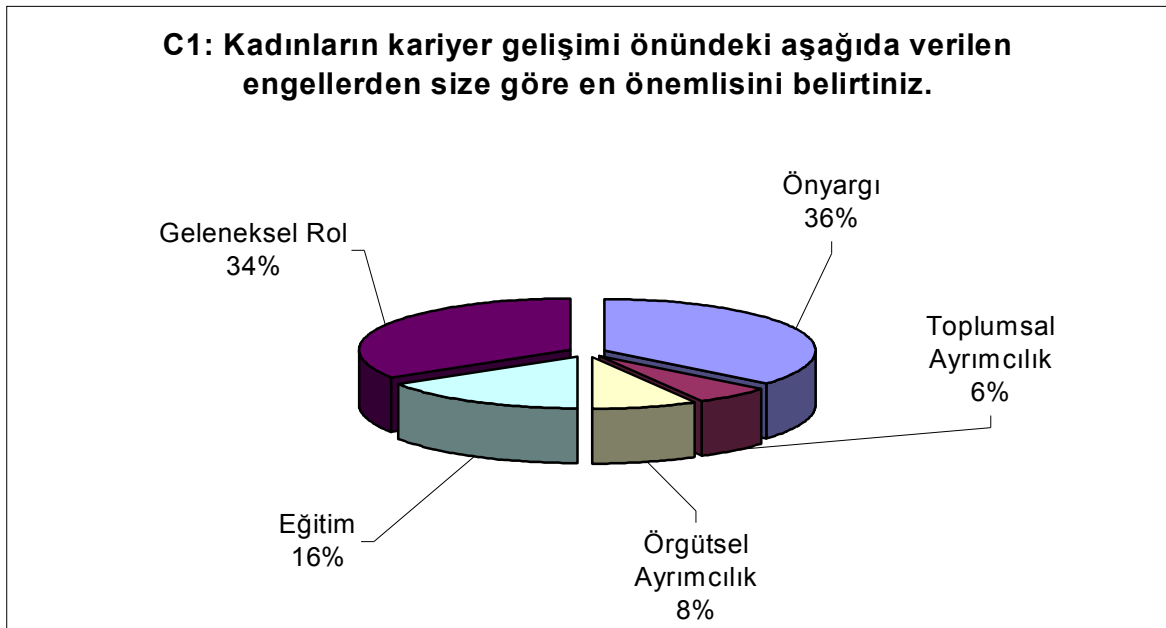
**C1: Kadınların kariyer gelişimi önündeki aşağıda verilen engellerden size göre en önemlisini belirtiniz.**

**Tablo 27- Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Kariyer Gelişimi Önündeki Engeller İle İlgili Görüşleri**

C1				
Cevaplar	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Önyargı	18	36	36	36
Toplumsal Ayrımcılık	3	6	6	42
Örgütsel Ayrımcılık	4	8	8	50
Eğitim	8	16	16	66
Geleneksel Rol	17	34	34	100
<b>Toplam</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Aşağıda verilen pay grafiğinde ankete katılan kadınların C1 sorusuna verdiği cevapların dağılımı verilmiştir. Buna göre katılımcıların % 36'si kadınlara yönelik önyargı; %3 'ü toplumsal ayrımcılık; % 8 'i örgütsel ayrımcılık; % 16 'sı eğitim; % 34 ' ü ise toplumsal ve geleneksel rol'ün kariyerlerindeki en önemli engel olduğu ; cevabını vermiştir.

**Şekil 17- Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Kariyer Gelişimi Önündeki Engeller İle İlgili Görüşleri**



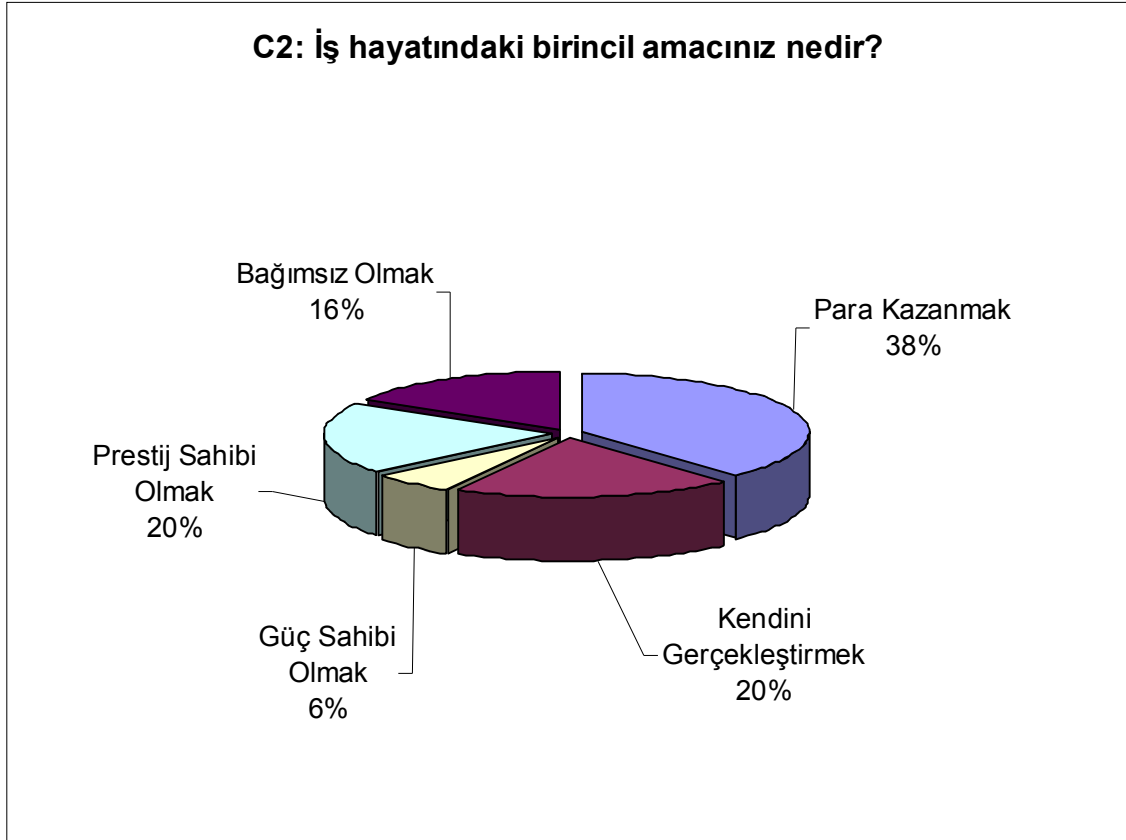
## C2: İş hayatındaki birincil amacınız nedir?

**Tablo 28- Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin İş Hayatındaki Amaçları**

C2				
Cevaplar	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Para Kazanmak	19	38	38	38
Kendini Gerçekleştirmek	10	20	20	58
Güç Sahibi Olmak	3	6	6	64
Prestij Sahibi Olmak	10	20	20	84
Bağımsız Olmak	8	16	16	100
<b>Toplam</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Aşağıda verilen pay grafiğinde ankete katılan kadınların C2 sorusuna verdiği cevapların dağılımı verilmiştir. Buna göre katılımcıların % 38'i para kazanmak; %20 'si kendini gerçekleştirmek; % 6 'sı güç sahibi olmak; % 20 'si statü ve prestij sahibi olmak; % 16 ' sı bağımsız olmayı iş hayatlarındaki birincil amaçları olarak belirtmişlerdir.

**Şekil 18- Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin İş Hayatındaki Amaçları**



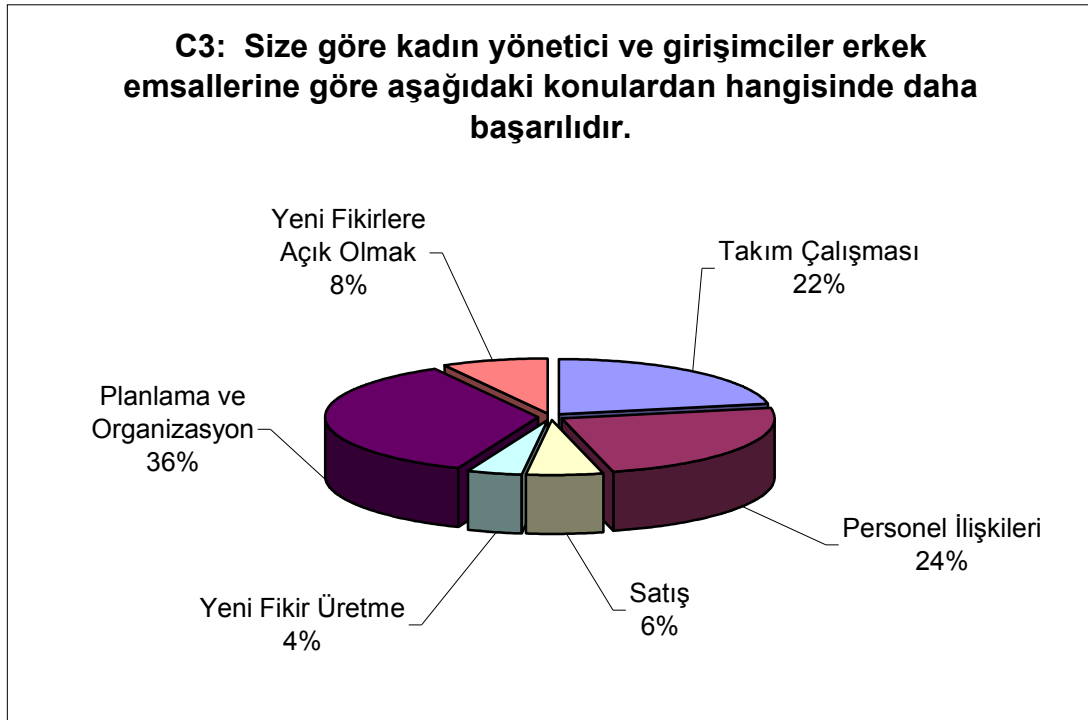
**C3: Size göre kadın yönetici ve girişimciler erkek emsallerine göre aşağıdaki konulardan hangisinde daha başarılıdır.**

**Tablo 29- Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Kendilerini Erkek Emsallerinden Daha Başarılı Gördükleri Konular**

C3				
Cevaplar	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Takım Çalışması	11	22	22	22
Personel İlişkileri	12	24	24	46
Satış	3	6	6	52
Yeni Fikir Üretme	2	4	4	56
Planlama ve Organizasyon	18	36	36	92
Yeni Fikirlerle Açık Olmak	4	8	8	100
<b>Toplam</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Aşağıda verilen pay grafiğinde ankete katılan kadınların C3 sorusuna verdiği cevapların dağılımı verilmiştir. Buna göre katılımcıların % 22'si takım çalışması; %12 'si personel ilişkileri; % 6 'sı satış; % 4 'ü yeni fikir üretme ; % 36 ' sı planlama ve organizasyon;% 8'i ise yeni fikirlere açık olma konusunda erkeklere oranla daha başarılı olduklarını belirtmişlerdir.

**Şekil 19- Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Kendilerini Erkek Emsallerinden Daha Başarılı Gördükleri Konular**



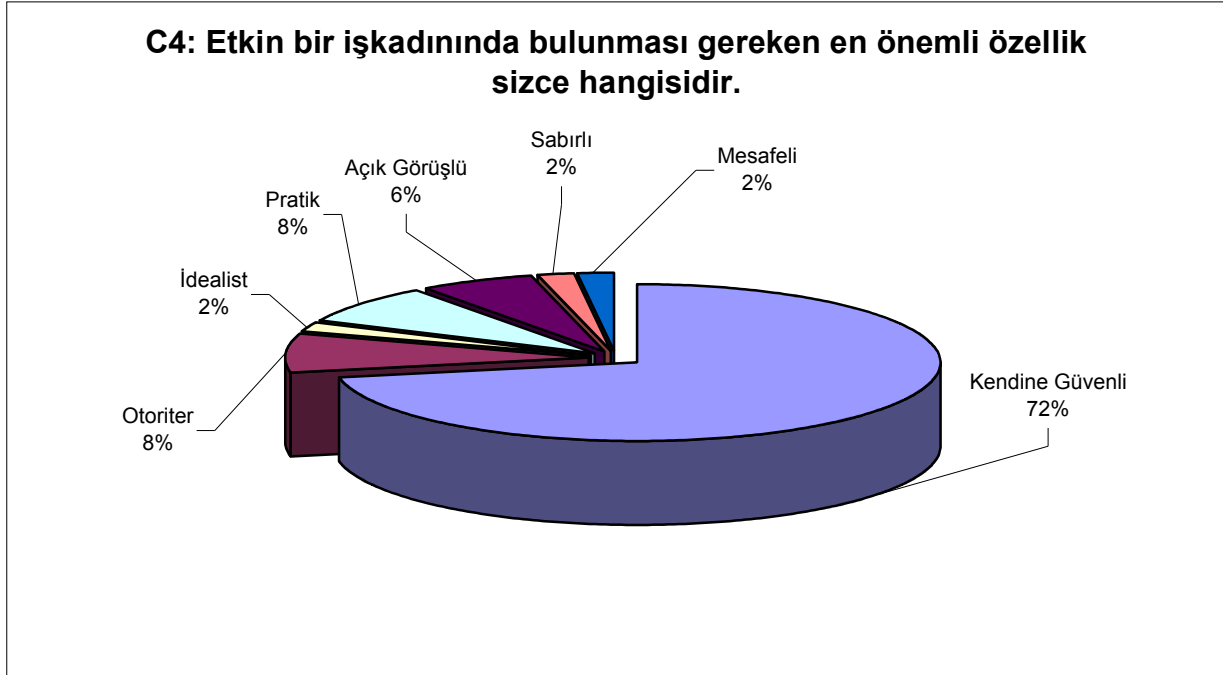
**C4: Etkin bir işkadınında bulunması gereken en önemli özellik sizce hangisidir.**

**Tablo 30- Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Etkin İş Kadını Özellikleri İle İlgili Görüşleri**

C4				
Cevaplar	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kendine Güvenli	36	72	72	72
Otoriter	4	8	8	80
İdealist	1	2	2	82
Pratik	4	8	8	90
Açık Görüşlü	3	6	6	96
Sabırlı	1	2	2	98
Mesafeli	1	2	2	100
<b>Toplam</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Aşağıda verilen pay grafiğinde ankete katılan kadınların C4 sorusuna verdiği cevapların dağılımı verilmiştir. Buna göre katılımcıların % 72'si kendine güvenli; %8 'i otoriter; % 2 'si idealist; % 8 'i pratik ; % 6 ' sı açık görüşlü;% 2'si sabırlı; %2' si de mesafeli olmayı etkin bir iş kadınında olması gereken özellikler olarak belirtmişlerdir.

**Şekil 20- Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Etkin İş Kadını Özellikleri İle İlgili Görüşleri**





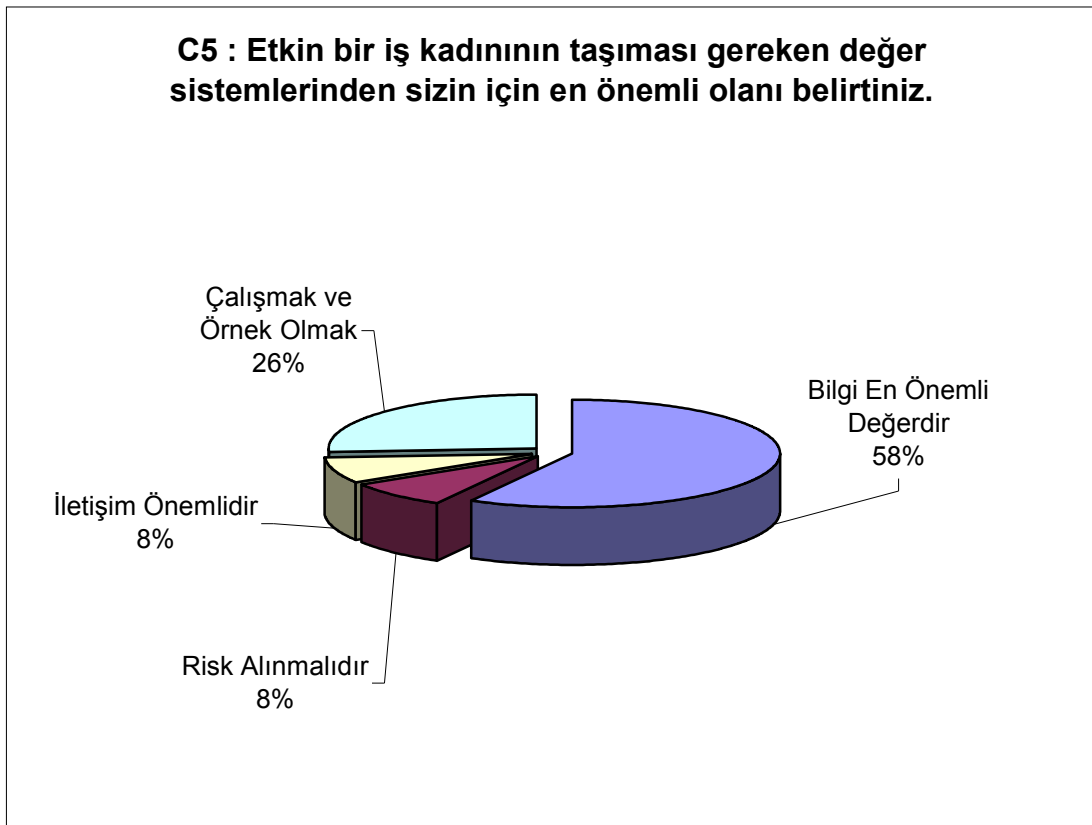
**C5 : Etkin bir iş kadınının taşıması gereken değer sistemlerinden sizin için en önemli olanı belirtiniz.**

**Tablo 31- Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Değer Sistemleri İle İlgili Görüşleri**

C5				
Cevaplar	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Bilgi En Önemli Değerdir	29	58	58	58
Risk Alınmalıdır	4	8	8	66
İletişim Önemlidir	4	8	8	74
Çalışmak ve Örnek Olmak	13	26	26	100
<b>Toplam</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Aşağıda verilen pay grafiğinde ankete katılan kadınların C5 sorusuna verdiği cevapların dağılımı verilmiştir. Buna göre katılımcıların % 58'i bilgi en önemli değerdir; %8 'i risk alınmalıdır; % 8 'i iletişim önemlidir; % 26 'sı çalışmak ve örnek olmak önemlidir cevabını vermiştir.

**Şekil 21- Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Değer Sistemleri İle İlgili Görüşleri**



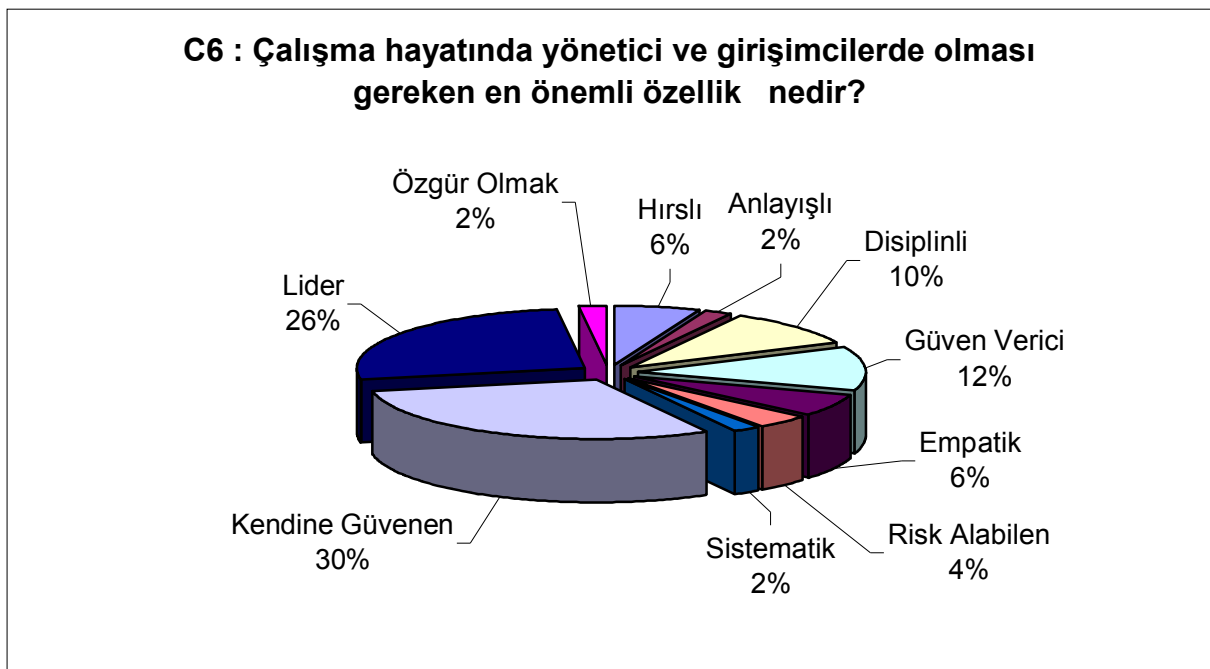
**C6 : Çalışma hayatında yönetici ve girişimcilerde olması gereken en önemli özellik nedir?**

**Tablo 32- Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin İş Hayatında Gerekli Gördükleri Özellikler**

C6				
Cevaplar	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Hırslı	3	6	6	6
Anlayışlı	1	2	2	8
Disiplinli	5	10	10	18
Güven Verici	6	12	12	30
Empatik	3	6	6	36
Risk Alabilen	2	4	4	40
Sistematiik	1	2	2	42
Kendine Güvenen	15	30	30	72
Lider	13	26	26	98
Özgür Olmak	1	2	2	100
<b>Toplam</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Aşağıda verilen pay grafiğinde ankete katılan kadınların C6 sorusuna verdiği cevapların dağılımı verilmiştir. Buna göre katılımcıların % 6'sı hırslı; %2 'si anlayışlı; % 10 'u disiplinli; % 12'si güven verici ; % 6 ' sını empatik; % 4 'ü risk alabilen; %2 si sistematiik;%30'u kendine güvenen; %13'ü lider;% 2'si ise özgür olmak cevabını vermiştir.

**Şekil 22- Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin İş Hayatında Gerekli Gördükleri Özellikler**



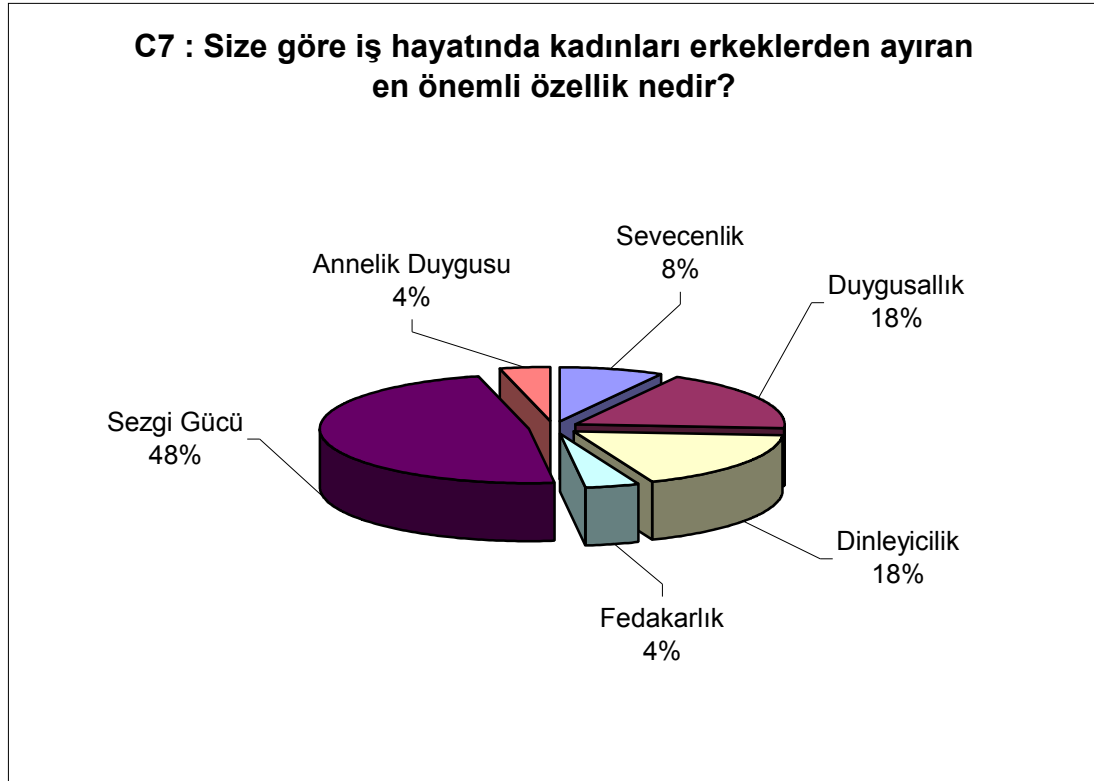
**C7 : Size göre iş hayatında kadınları erkeklerden ayıran en önemli özellik nedir?**

**Tablo 33- Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Kendilerini Erkeklerden Ayıran Özellikler İle İlgili Görüşleri**

C7				
Cevaplar	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Sevecenlik	4	8	8	8
Duygusallık	9	18	18	26
Dinleyicilik	9	18	18	44
Fedakarlık	2	4	4	48
Sezgi Gücü	24	48	48	96
Annelik Duygusu	2	4	4	100
<b>Toplam</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Aşağıda verilen pay grafiğinde ankete katılan kadınların C7 sorusuna verdiği cevapların dağılımı verilmiştir. Buna göre katılımcıların % 8'i sevecenlik; % 18 'i duygusallık; % 18 'i dinleyicilik; % 4 'ü fedakarlık ; % 48 ' i sezgi gücü; % 4 'ü ise annelik duygusu cevabını vermiştir.

**Şekil 23- Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Kendilerini Erkeklerden Ayıran Özellikler İle İlgili Görüşleri**



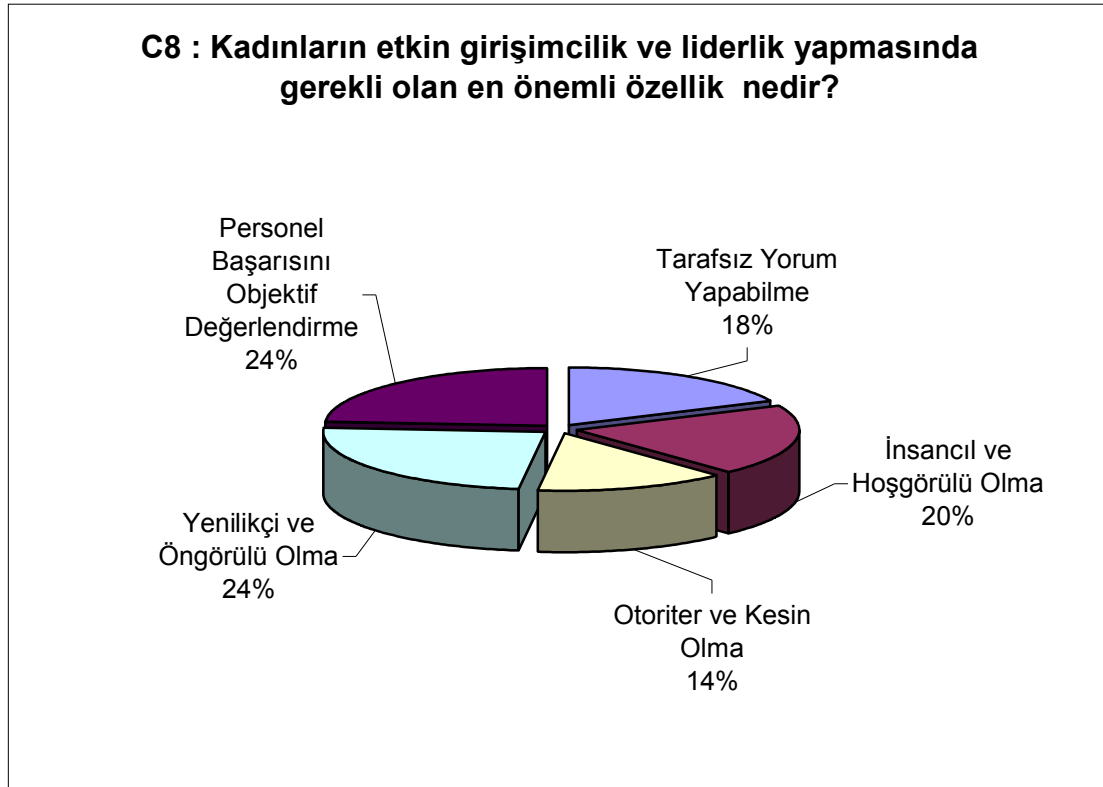
**C8 : Kadınların etkin girişimcilik ve liderlik yapmasında gerekli olan en önemli özellik nedir?**

**Tablo 34- Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Etkin Olabilmeleri İçin Gerekli Olan Özellikler**

C8				
Cevaplar	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Tarafsız Yorum Yapabilme	9	18	18	18
İnsancıl ve Hoşgörülü Olma	10	20	20	38
Otoriter ve Kesin Olma	7	14	14	52
Yenilikçi ve Öngörülü Olma	12	24	24	76
Personel Başarısını Objektif Değerlendirme	12	24	24	100
<b>Toplam</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Aşağıda verilen pay grafiğinde ankete katılan kadınların C8 sorusuna verdiği cevapların dağılımı verilmiştir. Buna göre katılımcıların % 18'i tarafsız yorum yapabilme; % 20 'si insancıl ve hoşgörülü olma; % 14 'ü otoriter ve kesin olma; % 24 'ü yenilikçi ve öngörülü olma ; % 24 ' ü ise personel başarısını objektif değerlendirebilme cevabını vermiştir.

**Şekil 24- Ankete Katılan Kadın Girişimci ve Yöneticilerin Etkin Olabilmeleri İçin Gerekli Olan Özellikler**



## DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Bu çalışmada öncelikle kadın yönetici ve girişimcilerin cinsiyetlerinden dolayı iş hayatında karşı karşıya kaldığı sorunlara, daha önceden yapılmış çalışmalar ışığında dikkat çekilmek istenmiş ve bu doğrultuda sorular sorulmuştur.

Anket çözümlemesinde, katılımcı iş kadınlarının % 84'ü kadın olmaktan dolayı herhangi bir ayrımcılığa maruz kalmadıklarını, % 86'sı cinsiyetleri nedeniyle önyargılı davranışlarla karşı karşıya kalmadıklarını, % 80'i çalışanlarla iletişim kurmada problem yaşamadıklarını ve % 75'i kendilerine bağlı olarak çalışan erkeklerin kadın olmaları nedeniyle davranış ve tutumlarında farklılık hissetmediklerini belirtmişlerdir.

Bununla beraber; kadınların % 64'ü yönetici ve girişimci olurken ailevi sorumluluklarını da yerine getirebileceklerini, % 52'si iş hayatında çocuk sahibi olmanın kariyer gelişimlerinde olumsuz etki yaratabileceğini, % 58'i iş ve ev hayatlarındaki sorumlulukları yerine getirebilmek için kendilerine zaman ayıramadıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca iş yoğunlukları nedeniyle ailelerine zaman ayırma konusunda kesin bir ayırım olmamakla beraber bu soruya olumlu cevap verenlerin sayısı, yani ailelerine yeterli vakit ayıramayanların sayısının çoğunlukta olduğu belirlenmiştir.

Yine ankete katılan iş kadınlarının % 56'sı işlerinin aile hayatlarını olumsuz etkilemediğini, evli olanların % 64'ü eşlerinin kendilerine ev işlerinde yardımcı olduğunu ve % 72'si ev işlerinde ücretli yardımcı desteği aldıklarını belirtmişlerdir.

Ankete katılan katılımcıların % 36'sı kariyerleri önündeki en önemli engelin, kadınlara yönelik önyargı, % 34'ü toplumsal ve geleneksel rol olduğunu, erkek emsallerine göre kendilerini % 22 oranla takım çalışması, % 24 oranla personel ilişkileri ve % 36 oranla organizasyon-planlama konularında daha başarılı gördüklerini belirtmiş ve iş hayatlarındaki birincil amaçlarının; % 38 oranla para kazanmak, % 20 oranla prestij kazanmak, % 20 oranla kendilerini gerçekleştirmek ve % 16 oranla bağımsızlık kazanmak olduğunu göstermişlerdir.

Ayrıca ankete katılan kadın yönetici ve girişimcilerin % 72'si etkin iş kadınının en önemli özelliğinin kendine güven olduğunu, %58'i etkin iş kadını için en önemli değer sisteminin bilgi olduğunu ve % 26'sı çalışkan olup diğer çalışanlar için örnek teşkil etmek

gerektiğini belirtmişlerdir. Ankete katılan iş kadınlarının verdikleri cevaplara göre erkek emsallerinden ayrılan en önemli özelliklerinin % 48 oranla sezgi gücü olduğu anlaşılmıştır. Bununla beraber, girişimcilik ve yöneticilikte gerekli olan özelliklerin; % 26 oranla liderlik ve % 30 oranla özgüven olduğunu, etkin bir yönetici ve girişimci olmak için ise % 24 oranla personel başarısını objektif değerlendirebilme ile % 24 oranla yenilikçi ve öngörülü olmanın gerektiğini belirtmişlerdir.

Kadınlar geçmişten günümüze kadar ekonomik hayatın birçok yerinde faydalı olmuşlardır ve gün geçtikçe de bu alanlarda daha aktif roller edilmektedirler. Cumhuriyetin ilanı ile güçlenen bu süreç son yıllarda kadınların eğitim seviyesinin artmasıyla ve Devlet politikalarının desteği ile daha da hızlanmıştır.

Ülkemizde geleneksel roller ve ataerkil aile yapısına rağmen kadınlar, iş hayatının birçok yerinde, lider, girişimci ve yönetici olarak yer edinmektedir. Globalleşme ile iş dünyası rekabet ortamına dönüşmüş ve acımasızlaşmıştır. Yoğun iş temposu ve stres ile ailevi sorumlulukları da düşünülürse kadınlar erkeklere göre daha dezavantajlı durumdadır. Ayrıca kadınlar cinsiyetlerinden dolayı da iş hayatında çeşitli sorunlarla karşılaşabilmektedirler.

Ankete katılan iş kadınlarının verdiği cevaplar doğrultusunda kadın yönetici ve girişimcilerin gelişmekte olan ülkemizdeki sosyo-ekonomik ve kültürel değişimler sonucu iş hayatında cinsiyetleri nedeniyle başa çıkmak zorunda kaldıkları ayrımcılık sorunu, günümüzde etkisini büyük ölçüde yitirmiştir. Bunun en önemli nedenleri; kadınların eğitim seviyesinin yükselmesi, kadının cinsel rolüne olan bakış açısının değişmesi ve kadının bağımsız olma isteğidir. Ayrıca kadına iş hayatında ve toplumsal alanda destek veren hükümet politikalarının da etkisi unutulmamalıdır.

Anket uygulamamıza göre, çalışan kadın imajının benimsendiğinin bir göstergesi de çalışan kadın yönetici ve girişimcilerin, eşlerinin ev işlerinde kendilerine yardım ettiği konusundaki olumlu cevapların oranının %76 gibi yüksek bir seviyede olmasıdır

Bununla beraber kendine güvenen, çalışkan ve liderlik vasfına sahip kadın yönetici ve girişimcilerin sayılarının ve öneminin giderek arttığı ayrıca kadınların cinsiyet özelliklerinin iş hayatındaki olumlu etkileri de düşünülürse gelecekte kadının iş hayatındaki öneminin ve değerinin artacağı söylenebilir.

## KAYNAKÇA

- AKAN, Vildan, **Çalışan Kadınların Ailedeki Gücü**, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 1981.
- AKÇAMETE, Ceren, **Kadın ve Erkek Yöneticilerin Kadınların Üst Düzey Yönetici Olmalarına Karşı Duruşu**, Hacettepe Üniversitesi, Ankara 2004.
- AKOĞLAN, Meryem, **Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticiler**, İstanbul,1997.
- ALTAN Ş., ERÖZ A., **Kadının Çifte Yükümlülüğü**, KSGM Bülteni Sayı2, 1994.
- ALTINAY İpek **“İletişim – Algılama – Önsezi”**, Executive Excellence, Yıl: 1, Sayı: 5, Ağustos 1997.
- ALTINEL, Aypar, **Kadın Girişimciliğe Özendirme ve Destekleme**, Ankara,1993.
- ARAT, Necla, **Türkiye’de Kadın Girişimcilik**, TES-AR, Ankara,1993.
- ARIKAN, Semra, **Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları**, Ankara, 1997
- ARIKAN, Semra., **Girişimcilik, Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2002.
- ARIKAN, Semra, **Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi**, H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 19, Sayı:1, 2001.
- AYDIN, Ünal, **Çalışma Hayatı ve Kadın**, Ankara, 1998.
- AYTAÇ, Serpil, **Çalışma Yaşamında Kadının Kariyer Sorunu**, Kocaeli Üniversitesi Yayınları, 2007.
- BARUTÇUGİL, İsmet, **Bilgi Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002.
- BAYHAN, Pınar, **Kadın Yöneticilerde Liderlik Davranışlarının Toplumsal Roller Açısından İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması**, Hacettepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2002.
- BARON, Robert A., **Psychological Perspectives on Entrepreneurship: Cognitive and Social Factors in Entrepreneurs Success**, Current Directions in Psychological Science, Vol. 9, New Jersey, 2000.
- BARRY L. Reese, RHONDA Brandt, **Effective Human Relationsin Organizations**, Boston, 1987.
- CAM, Erdem, **Türk İstihdam Politikasında Çalışan Kadınlar ve Uygulanan Politikalar**, Çelik İş Sendikası Aylık Yayın Organı Yıl:3 Sayı:13 Eylül-Ekim 2003.
- CAN, Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara, Siyasal Kitapevi, 1994.

- CAN Halil ,TUNCER Doğan, YAŞAR Doğan ,**Genel İşletmecilik Bilgileri**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 1999.
- CHELL, Elizabeth, Jean HAWORTH ve Sally BREARLEY, **The Entrepreneurial Personality**, Routledge, 1991.
- ÇELİK Adnan ve AKGEMİCİ Tahir, **Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1998.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, **Avrupa Birliği Koordinasyon Dairesi Başkanlığı Bülteni**, 2007, Sayı 20.
- ÇELEBİ, Nilgün ,**Turizm Sektöründeki Küçük İşyeri Örgütlerinde Kadın Girişimciler** Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Ankara, 1997
- DİNÇER, Ömer; **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 3. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1996.
- DOBBİNS Gregory, **Sex Differences İn Leadership**, Academy Of Management Rewiev, 1986
- DOĞRAMACI, Emel , **Türkiye'de Kadının Dünü ve Bugünü** , Türkiye İş Bankası Ankara, 1989.
- ECEVİT, Yıldız, **Türkiye’de Kadın Girişimciliğe Eleştirel Bir Yaklaşım**, Ankara, 2007.
- ECEVİT, Yıldız, **Kadın Girişimciliğe Özendirme ve Destekleme Paneli, Bildiriler ve Tartışmalar**, Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Eğitim Serisi, Yayın No:74, Ankara, 1993.
- ECEVİT Yıldız, **Kadın Girişimciliğinin Yaygınlaşmasına Yönelik Bir Model Önerisi**, KGSM Yayınları, 1993
- ENGLEWOOD, Cliff, **Women in Management** ,Avusturalya, 1985.
- ERİNÇİN, Özlem, **Kadın Yöneticilerin Liderlik Özellikleri Astlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi**, Muğla Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, 2005.
- GOFFEE, Robert, **Kadın İş Başında, Kadın Girişimciler ‘ Women İn Charge ‘** , Londra, 1992.
- GÜLDAL, Duygu, **Kadın Yöneticileri Motive ve Demotive Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma**, Çukurova Üniversitesi, Tez, Adana, 2006.
- GÜNDÜZ, Ferhunde, **Kadın İşgücünün Türk Ekonomisine Katılımı**, Cumhuriyet Üniversitesi Yayınları, Sivas, 2000.
- GÜROL, Mehmet Ali, **Türkiye’de Kadın Girişimci ve Küçük İşletmesi**, Ankara, 2000. İstanbul Üniversitesi Yayınları, Cumhuriyetin 50. Yılında Çalışma Alanlarında **Türk Kadını**, İstanbul,1974.



- GÜROL M. Ali, MARŞAP Akın , **Geçmişte ve Günümüz Yaşamında Ücretsiz ve Ücretli İşgücü Olarak Kadın**, Ahmet Yesevi Üniversitesi, 2007, s.100-101.
- KA-DER, **Sosyal Dışlanmaya Karşı Ortak Öğrenme: Kadın Girişimciler İçin Mentorluk**, Ankara, 2007.
- Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, **Türkiye’de Kadınlara Ait Girişimlerin Desteklenmesi**, Ankara, 2000.
- Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, **Türkiye’de Kadın**, Ankara, 2001.
- KATRİNLİ Alev, **Yönetici Kadınlar**, Kadınlar – Liderlik – Yöneticilik Sempozyumu, İstanbul Mülkiyeliler Vakfı, İstanbul, 1993.
- KOCACIK Faruk, GÖKKAYA Veda, **Türkiye’de Çalışan Kadınlar Ve Sorunları**, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 1, 2005.
- KOÇEL, Tamer, **Yönetimde Otorite, Güç ve Etkileme: İşletme Yöneticiliği**, 4. baskı, İstanbul, 1993.
- KORAY, Meryem., **Sosyal Politika**, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2000.
- KORAY, Meryem, **Gıda İşkolunda Çalışan Kadınların Koşulları ve Geleceği**, T.C. Başbakanlık KSSGM Yayınları, Ankara, 2000.
- KORAY, Meryem, **Çalışma Yaşamında Kadın Gerçekleri**, Basisen Yayını, İzmir, 1993.
- KUTANİS ÖZEN, Rana, **Girişimcilikte Cinsiyet Faktörü: Kadın Girişimciler**, 11. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi, 22-24 Mayıs, Kocatepe Üniversitesi, Afyon, 2003.
- KUTANİS, Özen, **Girişimci Kadınlar**, Değişim Yayınları, İstanbul, 2006.
- LADY Nita L., **Where Next Womens**, KThe Comell H.R.A. Quartery, Vol 9, 1998
- LAMBING, Peggy, R. KUEHL, Chars R. **Entrepreneurship**, Second Edition, Prentice Hall, New York, 2000.
- MARSDEN Peter, **Gender Differences in Organizational Commitment**, Work and Occupations Vol. 20
- ÖZTEKİN, Ali, **Yönetim Bilimi**, Siyasal Kitapevi, Ankara 2002.
- PALMER, Margaret , **Yönetimde Kadınlar** , Rota Yayınları, İstanbul, 1983.
- R. D.HISRIC, Michel P. PETERS, **Entrepreneurship**, Irwin McGrawhill, 1998.
- SOYTÜRK, Mediha, **Yönetimde Kadının Yeri: Ankara’da Küçük Bir Grup Örneği** Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2001.
- ŞİMŞEK Mustafa, TOSUN Mustafa, BAYRATAR Fulya, **Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş. Ekonomik Gelişmeler Değerlendirme Raporu**, 2007.
- TİTİZ, Tınaz, **Genç Girişimcilere Öneriler**, İnkılâp Yayınevi, İstanbul 1998.

- TUĞLACI, Pars, **Türkiye'de Kadın = Women in Turkey** , Cem Yayınevi, İstanbul, 1984-1985.
- TUTAR Hasan, Küçük Orhan, **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003, s.161.
- TÜSİAD, **Türkiye'de Girişimcilik İle İlgili Sorunlar ve Çözümler**, İstanbul, 1987.
- UFUK, Hatun, **Kadın Girişimcilerin Sosyo-Kültürel ve Ekonomik Profili**, Ankara, 2000.
- UNDP, **Human Development Report**, 2003
- UNICEF TÜRKİYE, **Türkiye'de Kadınların Durumu**, Ankara,1998.
- UZUN, Gizem, **Kadın Ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar Ve Bankacılık Sektöründe Uygulama**, Çukurova Üniversitesi, Tez, Adana, 2005.
- ÜLGEN Hayri, MİRZE Kadir, **İşletmede Stratejik Yönetim**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- YARAMAN, Ayşegül, **Resmi Tarihten Kadın Tarihine**, Bağlam Yayınları, İstanbul, 2001.

## İNTERNET KAYNAKLARI

- [www.kgsm.gov.tr](http://www.kgsm.gov.tr) (23/02/2008)
- [www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr) (10/02/2008)
- [www.ka-der.org.tr/img/mentorluk.pdf](http://www.ka-der.org.tr/img/mentorluk.pdf), (25/03/2008)
- <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=4786> (18/03/2008)
- <http://www.kagider.org/projelerimiz/we-mentor> (30/04/2008)
- [www.kedv.org.tr](http://www.kedv.org.tr) (20/04/2008)
- <http://www.abigem.org/TR/Ana/BelgeGoster.aspx> (10/04/2008)
- <http://www.ksef.gazi.edu.tr/dergi/pdf/Cilt12-No2-2004Ekim/mcelikten.pdf>, (30/04/2008)
- <http://fbe.emu.edu.tr/journal/doc/34/34Article10.pdf>, (23/04/2008)

EK

## ANKET FORMU

### Kişisel Bilgiler

Yaş :

Öğrenim Düzeyi :

İlköğretim ( ) Ortaöğretim ( ) Üniversite ( ) Y.Lisans ve Doktora ( )

Medeni Durum :

Evli ( ) Bekar ( ) Dul ( )

Çocuk Sayısı :

Çocuksuz ( ) 1 Çocuk ( ) 2 Çocuk ( ) 3 Çocuk ve Üstü ( )

Gelir Durumunuz :

0 – 500 YTL ( ) 501 – 750 YTL ( ) 751 – 1000 YTL ( ) 1001 – 1250 YTL ( )

1251 – 1500 YTL ( ) 1501 – 1750 YTL ( ) 1751 – 2000 YTL ( ) 2000 + ( )

A.)	Kesinlikle		Kesinlikle	
	Katılıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum
1.) Çalıştığım kurumda kadın olmaktan dolayı ayrımcılığa maruz kaldığım oldu				
2.) Çalıştığım kurumda kadın olmaktan dolayı önyargılı tutum ve davranışlarla karşı karşıya kalıyorum				
3.) Hiyerarşik yapıda örgüt üyeleri ile iletişim kurmada kadın olmaktan dolayı daha önce problem yaşadım.				
4.) Bana bağlı olarak çalışan erkeklerin cinsiyetimden dolayı tutum ve davranışlarında farklılıklar hissediyorum				
5.) Girişimci veya yönetici olurken aileme karşı olan sorumluluklarımı yerine getiremeyeceğimi düşündüğüm oldu				
6.) Çocuk sahibi olmak kadın yönetici ve girişimcilerin kariyerlerindeki ilerlemeyi yavaşlatabilir ve önleyebilir				
7.) İşimin yoğunluğu nedeniyle aileme yeterli vaktimi ve enerjimi ayıramıyorum				
8.) İş ve aile hayatımdaki sorumluluklarım nedeniyle kendime yeterli vakit ayıramıyorum				

**B.)**

	Daima	Sık Sık	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman
1.) İşim ev ve aile hayatımı olumsuz etkiliyor.					
2.) Ailedeki sorumluluklarımda ve ev işlerinde eşim bana yardımcı olur.					
3.) Ev işlerini yetiştiremediğim için dışarıdan ücretli yardımcı desteği alıyorum.					

**C.)****1.) Kadınların kariyer gelişimi önündeki aşağıda verilen engellerden size göre en önemlisini belirtiniz.**

- Kadınlara yönelik önyargılar      Toplumsal ayrımcılık ( )      Örgütsel ayrımcılık ( )  
 Toplumsal ve geleneksel rol      Eğitim ve öğrenim durumu ( )

**2.) İş hayatındaki birincil amacınız aşağıdakilerden hangisidir?**

- Para Kazanmak ( )      Kendini Gerçekleştirmek ( )  
Güç Sahibi Olma ( )      Statü ve Prestij Sahibi Olma ( )      Bağımsızlık ( )

**3.) Size göre kadın yönetici ve girişimciler erkek emsallerine göre aşağıdaki konulardan hangisinde daha başarılıdır.**

- Takım Çalışması ( )      Personel İlişkileri ( )      Satış ( )      Yeni Fikir Üretme ( )  
Planlama ve Organizasyon ( )      Kaynak Sağlama ( )      Yeni Fikirlerle Açık Olma ( )

**4.) Etkin bir işkadınında bulunması gereken en önemli özellik sizce hangisidir.**

- Kendine Güvenli ( )      Otoriter ( )      İdealist ( )      Pratik ( )      Açık Görüşlü ( )  
Sabırlı ( )      Mesafeli ( )      Gururlu ( )

**5.) Etkin bir iş kadınının taşıması gereken değer sistemlerinden sizin için en önemli olanı belirtiniz.**

- Bilgi En Önemli Değerdir ( )      Risk Alınmalıdır ( )      Para Herşeydir. ( )  
İletişim Önemlidir ( )      Çalışmak ve Örnek Olmak Önemlidir ( )

**6.) Çalışma hayatında yönetici ve girişimcilerde olması gereken en önemli özellik nedir?**

Merhametli ( ) Hırslı ( ) Anlayışlı ( ) Disiplinli ( ) Şefkatli ( ) Güven Verici ( )  
Empati kurabilen ( ) Rekabetçi ( ) Anlayışlı ( ) Risk Alan ( ) Özgür ( )  
Sistematik ( ) Uyumlu ( ) Agressif ( ) Kendine Güvenen ( ) Lider Gibi Hareket Eden ( )

**7.) Size göre iş hayatında kadınları erkeklerden ayıran en önemli özellik nedir?**

Sevecenlik ( ) Duygusallık ( ) Dinleyicilik ( )  
Fedakârlık ( ) Sezgi Gücü ( ) Annelik Duygusu ( )

**8.) Kadınların etkin girişimcilik ve liderlik yapmasında gerekli olan en önemli özellik nedir?**

Tarafsız yorum yapabilme ( ) İnsancıl ve hoşgörülü olma ( ) Otoriter ve kesin olma ( )  
Yenilikçi ve ön görülü olma ( ) Personel başarısını objektif değerlendirebilme ( )