

DÜNYA'DA VE TÜRKİYE'DE YÖNETİMDE KADININ ROLÜ

Management Role of Women in The World and Turkey

Dr. Öğr. Üyesi. Gülay TAMER

İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sağlık Yönetimi, İstanbul/Türkiye

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7897-1603>

ÖZET

Çalışmanın amacı ülkemizdeki kadın çalışanların kariyerleri ve iş yaşamları boyunca karşılaşmakta oldukları engelleri inceleyerek hizmet sektöründe alt ve üst düzey yönetimlerde çalışmakta kadın yöneticilerin tecrübelerini analiz etmektir. Araştırmada yüz yüze görüşme tekniği ile İstanbul'da çalışmakta olan 12 kadın yönetici ile görüşme yapılmıştır. Yapılan görüşmeler sonucunda kadın yöneticilerin büyük çoğunluğu ülkemizdeki kadınların yönetici pozisyonunda az yer almasının nedenini ataerkil toplum yapısına bağlamıştır. Erkek egemen iş hayatında, kadınların sorumluluğunun erkeklerden daha fazla olması ile kadınların kendilerini geri plana atmaları karşımıza çıkan diğer sonuçlardır. Görüşmelerde kadın yöneticiler ücret ve prim açısından erkek yöneticilerle büyük bir farklılık yaşamadıklarını ancak yükselme ve terfi konularında olumsuz bakış açısı ve engellerle karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Kadın yöneticiler engelleri azaltabilmek için; kadın ve erkek bütün çalışan ve işverenleri bilinçlendirme, aile içi eğitim programları, çocuklu kadın çalışanlar için; destek programları ve esnek çalışma saatleri, yönetici aday kadınlar için ise yetkinlik ve güven artırıcı eğitimler önerilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Çalışan Kadınlar, Çalışma Hayatı, Kadın Yönetici.

ABSTRACT

The aim of the study is to analyze the experiences of women managers working in lower and senior management in the service sector by examining the obstacles they face during the career and business life of female employees in our country.

In the research, 12 female managers working in Istanbul were interviewed with face-to-face interview technique. As a result of the interviews conducted, the majority of women executives attributed the reason why women in our country are less involved in the patriarchal society structure. In male-dominated business life, women are more responsible than men and women throw themselves back into the background. In the interviews, female executives stated that they did not have a big difference with the male managers in terms of wages and premiums, but they faced negative views and obstacles regarding promotion and promotion.

In order to reduce obstacles, female managers; awareness raising of all employees and employers, family training programs, for women employees with children; support programs and flexible working hours, and competence and confidence-enhancing trainings were recommended for prospective women.

Key words: Working, Women, Women in Management.

1. YÖNETİM KAVRAMI

Yönetimsel faaliyetlerin ilk olarak ailede başladığı ve sonra daha büyük yapılarda bunların uygulandığı görülebilir. Günümüzde modern yönetim mekanizmalarının pek çoğunun temeli çok eskilere dayanmaktadır. Eski kralların çoğu güven duyduğu yakın adamlarına kendisi adına hareket edebilmesi ve görevleri yürütebilmesi için büyük yetkiler vermişler ve onları kendilerinin yardımcısı pozisyonuna getirmişlerdir. Yönetimsel ilkelerin büyük çoğunluğu askerlikle ortaya çıkmış ve toplumsal yaşama girmiştir. Orduların belirli sayılarda askerlerin görev yaptığı daha küçük birimlere (tim, manga, bölük, tabur) bölünmesi ve her bir bölümde aynı yönetim süreçlerinin uygulanması yönetimsel işlevler üzerinde büyük etki yaratmıştır (Önal, 1995).

Yönetim toplumsal yapının her noktasında uygulanabilen bir mekanizma durumundadır. Aile içerisinde yönetimin elinde olduğu kişi genellikle erkeklerdir. İşletmelerde işverenler ve toplumlarda devletler söz sahibidir. Yönetimin hem bireysel hem de toplumsal açıdan böylesine yaygın olması bu konunun açıklanmasını da zorunlu kılmaktadır. Fakat kadınlar bahsedilen bu yönetim süreçlerinde önemli ölçüde ayrımcılıkla karşılaşmakta ve engellerle başa çıkmak zorunda kalmaktadır. Yönetim süreçlerinin kadınları geri plana atması uygun bir yaklaşım değildir.

1.2. Yöneticilerin Temel Özellikleri

Yönetici kademesinde bulunan bir kişide bulunması gereken niteliksel özelliklerin diğer birimlerde görev yapan çalışanlardan farklı olması gerekliliği vardır. İşletme içinde sorumluluğun artmasına bağlı olarak

niteliksel özelliklerin de aynı yönde artması ve değişmesi gerekmektedir. Bir yöneticide taraf tutma, anlayışsız olma, risk alamama, başkalarının etkisi altında kalma, açık fikirli olamama gibi özelliklerin bulunması başarısızlıkla sonuçlanacak iş süreçleri ortaya çıkaracaktır.

Bu bağlamda bir yöneticide bulunması gereken özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkün olacaktır (Akar, 2006 : 30 -31):

- ✓ Planlı, işbirliğine açık, örgütleyici, denetleyici ve kurallara uygun davranan kişiler olmalı ve kişileri de buna bağlı olarak yönlendirebilmelidir. Özetle yönetimin unsurları olan bu sayılan maddelerle ilgili iyi bir uygulayıcı olmalıdır.
- ✓ Çalışan kişiler tarafından dikkate alınabilmesi ve başarı gösterebilmesi için onların görüş ve önerilerine önem vermesi gerekir. Onların görüşlerini ve önerilerini dikkatle dinlemeli ve gelecekle ilgili planlamalar sırasında onların da sürece dahil olmasını sağlamalıdır.
- ✓ İşyeri ile en üst düzeyde ilişkili olmalı, çalışanlarına girişimcilik ruhunu aşılabilmesi, yetki devri konusunda rahat ve açık olmalı, kişileri kişisel yeteneklerine göre gereken birimlere yerleştirmelidir. Elemanların yetişmesi konusunda teşvik edici uygulamaları devreye almalıdır (Alvesson, and Billing, 1994).
- ✓ Yöneticinin bulunduğu konumu bir statü veya ayrıcalık kaynağı olarak görmemesi gereklidir. Bulduğu konumu bir sorumluluk alanı olarak görmeli ve buna bağlı olarak güçlü çalışma arkadaşları ile yetkin bir yönetim kadrosu oluşturmalıdır.
- ✓ Pek çok konuda uzmanlık seviyesinde bilgi sahibi olması gereklidir. Bir işletmenin yönetilmesi disiplinler arası bir bakış açısı gerektirdiği için farklı konularda uzmanlık gerekli ve önemlidir.
- ✓ İşletmesi ile ilgili alınacak olan kararlarda öngörülü olabilmeli ve riskleri iyi değerlendirerek bunları önlemeye yönelik girişimlerde bulunmalıdır.
- ✓ Çalışanları arasında hakkaniyet ölçülerine uymalı ve adaletli bir yönetim sergilemelidir.
- ✓ Açık fikirli ve açık sözlü olmalı astları ve çalışma arkadaşları ile iletişim kanallarını mümkün olduğunca açık tutmalıdır.
- ✓ Farklı sosyo-ekonomik yapılar içinden gelen çok sayıda kişiyi aynı amaca yönlendirebilmek adına gereken uyumlaştırma çalışmalarını yetkin bir şekilde yapabilmelidir.
- ✓ Hem işletme içinde hem de işletme dışındaki paydaşlarla sağlıklı ve açık bir iletişim tesis edebilmelidir.
- ✓ İşletme ile ilgili ortaya çıkabilecek olası sorunlarda çözüm odaklı olmalı ve acil olandan acil olmayana doğru bir sıralama yaparak sorunları çözebilme yeteneğine sahip olmalıdır.

2. KADIN YÖNETİCİ KAVRAMI

Türkiye’de bulunan kamusal kurum ve kuruluşlardaki üst kademe yöneticiler arasında, oluşturulan komite veya komisyonlarda kadın temsili oransal olarak düşük kalmaktadır. Avrupa Birliği Komisyonu her sene “Karar Alma Süreçlerinde Kadınlar ve Erkekler Raporu” yayınlamaktadır. Komisyon, kararların alınması biçimini, örgütsel ve hiyerarşik olarak karar alma ya da kararlara etki edebilme biçiminde değerlendirmektedir. Komisyon tarafından yayınlanan raporun içeriği, Avrupada ve ülkenin ulusal düzeyince etkisi bulunan olan üç ana temeldeki (siyasi, kamu, ekonomi) işletmelerle ve bu işletmelerin içinde kararların alınmasında önemli role sahip düzeydeki konum veya statülerle sınırlandırmıştır. Bu rapora göre, Türkiye genelinde kamusal sektörde üst seviyede yönetici pozisyonunda çalışan kadınların oranı 0’dır. Bu oran kadın ve erkek eşitliği noktasında Türkiye’deki en olumsuz yapının kamusal sektörde olduğunu ortaya koymaktadır. Kamu sektöründe bulunan ve en tepe pozisyonda bulunan iki kademe yer alan kadınların oranı Avrupa Birliği ülkelerinde ortalama yüzde 30 dolaylarındadır. Ortadoğu Avrupa ülkelerinde bu oran yüzde 40’lara çıkmaktadır. 2007 senesinin ortaları itibariyle Türkiye’de kamusal alanda hiyerarşik olarak en tepe noktada bulunan ilk iki kademe görevli olan müsteşar ve müsteşar yardımcılığı görevlerinin tamamı erkeklerden oluşmaktadır. Kamu yönetimi yüksek seviyede eğitim alan kadınların en önemli çalışma alanlarından biridir. Fakat bu karar alma mekanizmasında kadın sayısı halihazırda çok azdır (Besler & Oruç, 2010). Kadın ayrımcılığının en yoğun şekilde ortaya çıktığı sektörün kamu sektörü olduğu söylenebilir. Kamu sektöründe yoğun bir erkek egemenliği hüküm sürmektedir (Griffin, 1993).

Kadınlar açısından kamu sektörü tercih edilen bir çalışma alanıdır. Kadınlar açısından adresin belli olduğu, sosyal güvencesi olan, aile ile ilgili yükümlülüklerin yerine getirilebilmesi noktasında gerekli desteği alabileceği en önemli çalışma yeri kamu olmaktadır. Kadınlar için meslek güvenliği önemli bir kriterdir ve kamu sektörüne duyulan güvenin devlete duyulan güven demek olduğu bilinmektedir (Eser, 1997).

Kadınların en yoğun şekilde ayrımcılığa maruz kaldığı kamu sektörü asıl olarak onlar için en güvenli mesleği sunan yerdir. Çünkü kadınların normal şartlarda karşılaşılabilecekleri terfi sorunları, ücretlerdeki eşitsizlikler veya iş ile ailesi arasında yaşayabileceği olası çatışma durumlar kamuda karşısına bir sorun olarak çıkmamaktadır (Ballantine,1983).

Mecliste ortaya çıkan temsil oranları ise son geçimlerin ardından kadın parlamenterlerin yüzde 4'ten yüzde 9'a çıktığını göstermektedir. Türkiye, parlamentosundaki kadın milletvekilleri oranı açısından 177 ülke arasında 101.ci sırada kendisine yer bulabilmiştir. Avrupa genelinde bu oran ile Türkiye, Malta ile son sırayı paylaşmaktadır. Dünya parlamentoları ortalamasına bakıldığında zaman zaman kadın milletvekillerinin oranının 2007 senesi itibarıyla yüzde 17.7 olduğu görülmektedir.

Kamu sektöründe kadınların hizmet sınıfı bağlamında oranları ve yoğun olarak çalıştıkları meslek grupları da kadın ve erkek arasında görülen ayrımcılığı teyit edici bir niteliğe sahiptir. Bununla birlikte Türkiye'nin kimi iş kollarında gelişmiş ülkelerin de üzerinde kadın çalışan oranı olduğu da ortadadır (Öncü, 1982). Gelişmiş ülkelere oranla kadın istidhamını az olması gelecek dönemde bu oranın artacağına yönelik umutları beslemektedir.

Türkiye İstatistik Enstitüsü tarafından yapılan bir araştırmanın sonuçları kamu sektöründe 23.585 üst düzey yöneticinin yalnızca 4.250 tanesi kadınlardan oluşmaktadır. Bakanlıklarda görev yapan 21 müsteşarın arasında kadınların bulunmadığı bilinmektedir. Müsteşar yardımcılarının ise yalnızca yüzde 5,3'lük kısmını kadınlar oluşturmaktadır. 155 vali arasında hiç kadın yok iken vali yardımcılarının da yüzde 1'den az bir kısmı kadınlardan oluşmaktadır. Kamuda genel müdür konumunda görev yapan kadınların oranı ise yüzde 13,4 dolaylarındadır. Kadınların üst düzey yöneticilikleri genellikle müdür ve müdür yardımcılığı ile sınırlıyken, kamuda müdür ve müdür yardımcısı kadın sayısı 3.850 civarındadır. 12.567 müdürden yüzde 13,8'lik kısmı, 9.849 müdür yardımcısının da yüzde 21,5'lik kısmı kadınlardan oluşmaktadır. Şeften müsteşarlığa kadar uzanan orta ve üst düzey yönetici dağılımında kadınların oranı çok düşüktür. Yönetim derecesi arttıkça kadınların sayısı da azalmaktadır. Kamu sektöründe en fazla kadın istidham edilen eğitim yöneticiliği genellikle bir "kadın alanı" değildir. Eğitimde yönetim, başka alanlarda olduğu gibi erkekler tarafından gerçekleştirilir, tanımlanır, erkek yaşantı ve değerlerinden oluşan pratiklerle örülür (Tan, 1996).

Adalet Bakanlığı bünyesinde görev yapan kadın hakim ve savcı oranı yüzde 19,7'dir. Dışişleri Bakanlığı bünyesinde görevli olan 187 büyükelçinin ise yalnızca 15 tanesi kadındır. İçişleri Bakanlığı bünyesinde görev yapan emniyet müdürlerinin oranı ise yüzde 3,7'dir. Ortaya çıkan veriler kadınların üniversitelerdeki yönetim kademelerinde de üst seviyede kendilerine yer bulamadıklarını göstermektedir. Türkiye'deki üniversitelerde toplamda 93 rektör görev yapmaktadır. Bu rektörlerin sadece 5 tanesi kadındır. Dekanlık düzeyinde de toplam 648 dekanın 82 tanesi kadınlardan oluşmaktadır. Yüksek öğretimde öğretim elemanından yüzde 35,9'luk kısmı kadınlardan oluşmaktadır. Kadın profesörlerin oranı ise yüzde 27 dolaylarındadır. Kadının en yoğun görev yaptığı sektör eğitim sektörüdür. Aslında bu durum ataerkil toplum yapısının ortaya çıkardığı ilkesel bir durumdur. Kadınların istediği mesleği seçme konusunda özgür olması gerekmektedir.

Çalışan kadın konusu son yıllarda Amerika ve Avrupa ülkelerinde farklı sektörlerde ele alınmaya başlamış ve bu konu ile ilgili ayrıntılı çalışmalar yapılır olmuştur. Türkiye özelinde ise çalışan kadınlarla ilgili araştırmaların 1970'li yıllardan bu yana yoğunlaştığı ve bu araştırmalarda kadınların çalışma yaşamlarındaki konumları, sorunları, demografik özellikleri, çalıştıkları seviyeler, ücretleri gibi temel sorunlara değinildiği ve genellikle kamu sektörüne yönelik olduğu dikkat çekmektedir (Akoğlan, 1997).

Günümüz piyasalarında dünyanın en büyük şirketlerinin belirlendiği Fortune 500 sıralamasında yer alan işletmelerdeki kadın yönetici oranlarının yüzde 15 civarında gerçekleştiği görülmektedir. Bu sonuç, kadınların üst seviyede görev yapmasının ne denli zor olduğunun ispatı niteliğindedir. Asıl olarak kadın yöneticilerin (CEO) sayılarının 2003 senesinden başlayarak düşme eğilimi içine girdiği görülmektedir. Kadınlar CEO seviyesine kadar erişemeseler dahi üst yönetim kademelerinin belirli yerlerinde görev almaktadırlar. Son dönemde bu durumun değişmeye başladığı görülmektedir. Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu tarafından Avrupa Birliği Komisyonu için hazırlanan "Karar Alma Süresinde Kadın ve Erkekler 2007 Senesi Raporu"na göre, Türkiye'de özel sektör içerisinde görev alan üst kademe yönetici kadınların sayısının Avrupa Birliği ortalamasına geldiği tespit edilmiştir. Bu rakamlarla Türkiye özel sektör bağlamında 12 Avrupa Birliği ülkesini geride bırakmıştır. Almanya ile aynı seviyede yer almaktadır. Kadınların özel sektörde dahi olsa Avrupa ülkeleri ile aynı seviyeye gelmesi kadının istidhama dahil

edilmeleri noktasında gelişmeler gösterildiğinin bir ispatıdır (Şenesen & Pulhan, 2000) Bu durum bazı şeylerin geliştiğini göstermesi açısından önemlidir.

Kadınların özel sektör içerisinde de üst kademe karar mekanizmaları içinde etkisiz oldukları ileri sürülebilir. Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü (KSSGM) tarafından Gülay Günlük Şenesen'nin idaresinde gerçekleştirilen çalışmada Kadın İstihdamı İçin Yeni Perspektifler ve Kadın İş Gücüne Muhtemel Talep Araştırmasında Bankacılık - Sigorta Sektörü, Tekstil - Giyim Sektörü ve Turizm Sektöründe Çalışan Kadınlar incelenmiştir. Bu çalışmada kadınların aleyhine en yoğun mesleki ayrımın teksti – giyim sektöründe olduğu görülmüştür. Bu sektörde ağırlıklı olarak kadınların erkeklere oranla daha alt vasıflı işlerde istihdam edildikleri, üst ve orta kademe görevlerde kendilerine yer bulamadıkları görülmüştür. Turizm sektörü özelinde mesleki ayrımın etki eden faktörler değerlendirildiğinde ise yönetim kademelerinde kadın sayısının çok olması mesleki ayrımı azaltan etki yapmaktadır. Bankacılık- sigorta sektöründe kadınlar erkeklere göre vasıflı personel kademesinde yoğunlaşmakta, buna karşılık üst yönetici, orta yönetici ve vasıfsız personel düzeyinde daha az temsil edilmektedirler. Genel olarak her üç sektörde küçük ölçekli işletmelerde ayrımcılık, büyük ölçekli işletmelerdekinden daha yüksek düzeydedir (Şenesen & Pulhan, 2000). Bunun anlamı işletmelerin ölçeklerinin büyümesi ile kadınların işletmeye daha yararlı olacağı inancı taşımaya başladıkları söylenebilir. Küçük ölçekli işletmeler ise kadınlara karşı uygulanacak olan ayrımcılık faaliyetinin işletme üzerinde etkisinin olmayacağını düşündüğü için kadın istihdamını arka plana atmaktadır(Alkan, 2005).

Aile şirketlerinin ailedeki 2.ci ve 3.cü kuşaklara geçmesi oransal olarak arttıkça kadın yönetici sayısı da artış göstermektedir. İşleri devralan yeni kuşaklarla beraber Türkiye'deki iş dünyasında söz sahibi olan köklü sanayici yöneticiler değiştikçe kadınların ağırlığının artması söz konusu olmuştur. Günümüz Türkiye'sinde öncü firmalar arasında yer alan ve milyar dolarlık portföyleri yöneten kadın yöneticiler, başarılı olmanın eğitim, cesaret ve tecrübe ile gerçekleşebileceğini göstermektedir. Bu dönüşüme rağmen Türk iş dünyasında kadın sayısı halen çok azdır. Türkiye'nin Avrupa Birliğine tam üyeliğini destekleyen kuruluşlarının öncüsü olarak adlandırılabilir olan 507 üyesi bulunan Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği (TÜSİAD)'nin yalnızca 19 kadın üyesi bulunmaktadır.

2.1.Kadın Yöneticilerin Temel Özellikleri

Türkiye'de bulunan kamusal kurum ve kuruluşlardaki üst kademe yöneticiler arasında, oluşturulan komite veya komisyonlarda kadın temsili oransal olarak düşük kalmaktadır. Avrupa Birliği Komisyonu her sene "Karar Alma Süreçlerinde Kadınlar ve Erkekler Raporu" yayınlamaktadır. Komisyon, kararların alınması biçimini, örgütsel ve hiyerarşik olarak karar alma ya da kararlara etki edebilme biçiminde değerlendirmektedir. Komisyon tarafından yayınlanan raporun içeriği, Avrupada ve ülkenin ulusal düzeyince etkisi bulunan olan üç ana temeldeki (siyasi, kamu, ekonomi) işletmelerle ve bu işletmelerin içinde kararların alınmasında önemli role sahip düzeydeki konum veya statülerle sınırlandırmıştır. Bu rapora göre, Türkiye genelinde kamusal sektörde üst seviyede yönetici pozisyonunda çalışan kadınların oranı 0'dır. Bu oran kadın ve erkek eşitliği noktasında Türkiye'deki en olumsuz yapının kamusal sektörde olduğunu ortaya koymaktadır. Kamu sektöründe bulunan ve en tepe pozisyonda bulunan iki kademe yer alan kadınların oranı Avrupa Birliği ülkelerinde ortalama yüzde 30 dolaylarındadır. Ortadoğu Avrupa ülkelerinde bu oran yüzde 40'lara çıkmaktadır. 2007 senesinin ortaları itibariyle Türkiye'de kamusal alanda hiyerarşik olarak en tepe noktada bulunan ilk iki kademe görevli olan müsteşar ve müsteşar yardımcılığı görevlerinin tamamı erkeklerden oluşmaktadır. Kamu yönetimi yüksek seviyede eğitim alan kadınların en önemli çalışma alanlarından biridir. Fakat bu karar alma mekanizmasında kadın sayısı halihazırda çok azdır (Besler & Oruç, 2010). Kadın ayrımcılığının en yoğun şekilde ortaya çıktığı sektörün kamu sektörü olduğu söylenebilir. Kamu sektöründe yoğun bir erkek egemenliği hüküm sürmektedir (Hertz at.all.1986).

Kadınlar açısından kamu sektörü tercih edilen bir çalışma alanıdır. Kadınlar açısından adresin belli olduğu, sosyal güvencesi olan, aile ile ilgili yükümlülüklerin yerine getirilebilmesi noktasında gerekli desteği alabileceği en önemli çalışma yeri kamu olmaktadır. Kadınlar için meslek güvenliği önemli bir kriterdir ve kamu sektörüne duyulan güvenin devlete duyulan güven demek olduğu bilinmektedir (Eser, 1997). Kadınların en yoğun şekilde ayrımcılığa maruz kaldığı kamu sektörü asıl olarak onlar için en güvenli mesleği sunan yerdir. Çünkü kadınların normal şartlarda karşılaşılabilecekleri terfi sorunları, ücretlerdeki eşitsizlikler veya iş ile ailesi arasında yaşayabileceği olası çatışma durumlar kamuda karşısına bir sorun olarak çıkmamaktadır (Akgüner, 1992).



Mecliste ortaya çıkan temsil oranları ise son geçimlerin ardından kadın parlamenterlerin yüzde 4'ten yüzde 9'a çıktığını göstermektedir. Türkiye, parlamentosundaki kadın milletvekilleri oranı açısından 177 ülke arasında 101.ci sırada kendisine yer bulabilmiştir. Avrupa genelinde bu oran ile Türkiye, Malta ile son sırayı paylaşmaktadır. Dünya parlamentoları ortalamasına bakıldığında zaman zaman kadın milletvekillerinin oranının 2007 senesi itibariyle yüzde 17.7 olduğu görülmektedir.

Kamu sektöründe kadınların hizmet sınıfı bağlamında oranları ve yoğun olarak çalıştıkları meslek grupları da kadın ve erkek arasında görülen ayrımcılığı teyit edici bir niteliğe sahiptir. Bununla birlikte Türkiye'nin kimi iş kollarında gelişmiş ülkelerin de üzerinde kadın çalışan oranı olduğu da ortadadır (Öncü, 1982). Gelişmiş ülkelere oranla kadın istidhamını az olması gelecek dönemde bu oranın artacağına yönelik umutları beslemektedir.

Türkiye İstatistik Enstitüsü tarafından yapılan bir araştırmanın sonuçları kamu sektöründe 23.585 üst düzey yöneticinin yalnızca 4.250 tanesi kadınlardan oluşmaktadır. Bakanlıklarda görev yapan 21 müsteşarın arasında kadınların bulunmadığı bilinmektedir. Müsteşar yardımcılarının ise yalnızca yüzde 5,3'lük kısmını kadınlar oluşturmaktadır. 155 vali arasında hiç kadın yok iken vali yardımcılarının da yüzde 1'den az bir kısmı kadınlardan oluşmaktadır. Kamuda genel müdür konumunda görev yapan kadınların oranı ise yüzde 13,4 dolaylarındadır. Kadınların üst düzey yöneticilikleri genellikle müdür ve müdür yardımcılığı ile sınırlıyken, kamuda müdür ve müdür yardımcısı kadın sayısı 3.850 civarındadır. 12.567 müdürden yüzde 13,8'lik kısmı, 9.849 müdür yardımcısının da yüzde 21,5'lik kısmı kadınlardan oluşmaktadır. Şeften müsteşarlığa kadar uzanan orta ve üst düzey yönetici dağılımında kadınların oranı çok düşüktür. Yönetim derecesi arttıkça kadınların sayısı da azalmaktadır.

Kamu sektöründe en fazla kadın istidham edilen eğitim yöneticiliği genellikle bir "kadın alanı" değildir. Eğitimde yönetim, başka alanlarda olduğu gibi erkekler tarafından gerçekleştirilir, tanımlanır, erkek yaşantı ve değerlerinden oluşan pratiklerle örülür (Tan, 1996).

Adalet Bakanlığı bünyesinde görev yapan kadın hakim ve savcı oranı yüzde 19,7'dir. Dışişleri Bakanlığı bünyesinde görevli olan 187 büyükelçinin ise yalnızca 15 tanesi kadındır. İçişleri Bakanlığı bünyesinde görev yapan emniyet müdürlerinin oranı ise yüzde 3,7'dir. Ortaya çıkan veriler kadınların üniversitelerdeki yönetim kademelerinde de üst seviyede kendilerine yer bulamadıklarını göstermektedir. Türkiye'deki üniversitelerde toplamda 93 rektör görev yapmaktadır. Bu rektörlerin sadece 5 tanesi kadındır. Dekanlık düzeyinde de toplam 648 dekanın 82 tanesi kadınlardan oluşmaktadır. Yüksek öğretimde öğretim elemanından yüzde 35,9'luk kısmı kadınlardan oluşmaktadır. Kadın profesörlerin oranı ise yüzde 27 dolaylarındadır. Kadının en yoğun görev yaptığı sektör eğitim sektörüdür. Aslında bu durum ataerkil toplum yapısının ortaya çıkardığı ilkesel bir durumdur. Kadınların istediği mesleği seçme konusunda özgür olması gerekmektedir. Yönelik umutları beslemektedir.

Türkiye İstatistik Enstitüsü tarafından yapılan bir araştırmanın sonuçları kamu sektöründe 23.585 üst düzey yöneticinin yalnızca 4.250 tanesi kadınlardan oluşmaktadır. Bakanlıklarda görev yapan 21 müsteşarın arasında kadınların bulunmadığı bilinmektedir. Müsteşar yardımcılarının ise yalnızca yüzde 5,3'lük kısmını kadınlar oluşturmaktadır. 155 vali arasında hiç kadın yok iken vali yardımcılarının da yüzde 1'den az bir kısmı kadınlardan oluşmaktadır. Kamuda genel müdür konumunda görev yapan kadınların oranı ise yüzde 13,4 dolaylarındadır. Kadınların üst düzey yöneticilikleri genellikle müdür ve müdür yardımcılığı ile sınırlıyken, kamuda müdür ve müdür yardımcısı kadın sayısı 3.850 civarındadır. 12.567 müdürden yüzde 13,8'lik kısmı, 9.849 müdür yardımcısının da yüzde 21,5'lik kısmı kadınlardan oluşmaktadır. Şeften müsteşarlığa kadar uzanan orta ve üst düzey yönetici dağılımında kadınların oranı çok düşüktür. Yönetim derecesi arttıkça kadınların sayısı da azalmaktadır.

Kamu sektöründe en fazla kadın istidham edilen eğitim yöneticiliği genellikle bir "kadın alanı" değildir. Eğitimde yönetim, başka alanlarda olduğu gibi erkekler tarafından gerçekleştirilir, tanımlanır, erkek yaşantı ve değerlerinden oluşan pratiklerle örülür (Tan, 1996).

Adalet Bakanlığı bünyesinde görev yapan kadın hakim ve savcı oranı yüzde 19,7'dir. Dışişleri Bakanlığı bünyesinde görevli olan 187 büyükelçinin ise yalnızca 15 tanesi kadındır. İçişleri Bakanlığı bünyesinde görev yapan emniyet müdürlerinin oranı ise yüzde 3,7'dir. Ortaya çıkan veriler kadınların üniversitelerdeki yönetim kademelerinde de üst seviyede kendilerine yer bulamadıklarını göstermektedir. Türkiye'deki üniversitelerde toplamda 93 rektör görev yapmaktadır. Bu rektörlerin sadece 5 tanesi kadındır. Dekanlık düzeyinde de toplam 648 dekanın 82 tanesi kadınlardan oluşmaktadır. Yüksek öğretimde öğretim

elemanından yüzde 35,9'luk kısmı kadınlardan oluşmaktadır. Kadın profesörlerin oranı ise yüzde 27 dolaylarındadır. Kadının en yoğun görev yaptığı sektör eğitim sektörüdür. Aslında bu durum ataerkill toplum yapısının ortaya çıkardığı ilkesel bir durumdur. Kadınların istediği mesleği seçme konusunda özgür olması gerekmektedir.

Çalışan kadın konusu son yıllarda Amerika ve Avrupa ülkelerinde farklı sektörlerde ele alınmaya başlamış ve bu konu ile ilgili ayrıntılı çalışmalar yapılmıştır. Türkiye özelinde ise çalışan kadınlarla ilgili araştırmaların 1970'li yıllardan bu yana yoğunlaştığı ve bu araştırmalarda kadınların çalışma yaşamlarındaki konumları, sorunları, demografik özellikleri, çalıştıkları seviyeler, ücretleri gibi temel sorunlara değinildiği ve genellikle kamu sektörüne yönelik olduğu dikkat çekmektedir (Akoğlan, 1997).

Günümüz piyasalarında dünyanın en büyük şirketlerinin belirlendiği Fortune 500 sıralamasında yer alan işletmelerdeki kadın yönetici oranlarının yüzde 15 civarında gerçekleştiği görülmektedir. Bu sonuç, kadınların üst seviyede görev yapmasının ne denli zor olduğunu ispatı niteliğindedir. Asıl olarak kadın yöneticilerin (CEO) sayılarının 2003 senesinden başlayarak düşme eğilimi içine girdiği görülmektedir. Kadınlar CEO seviyesine kadar erişemeseler dahi üst yönetim kademelerinin belirli yerlerinde görev almaktadırlar. Son dönemde bu durumun değişmeye başladığı görülmektedir. Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu tarafından Avrupa Birliği Komisyonu için hazırlanan "Karar Alma Süresinde Kadın ve Erkekler 2007 Senesi Raporu"na göre, Türkiye'de özel sektör içerisinde görev alan üst kademe yönetici kadınların sayısının Avrupa Birliği ortalamasına geldiği tespit edilmiştir. Bu rakamlarla Türkiye özel sektör bağlamında 12 Avrupa Birliği ülkesini geride bırakmıştır. Almanya ile aynı seviyede yer almaktadır. Kadınların özel sektörde dahi olsa Avrupa ülkeleri ile aynı seviyeye gelmesi kadının istihdama dahil edilmeleri noktasında gelişmeler gösterildiğinin bir ispatıdır. Bu durum bası şeylerin geliştiğini göstermesi açısından önemlidir.

Kadınların özel sektör içerisinde de üst kademe karar mekanizmaları içinde etkisiz oldukları ileri sürülebilir. Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü (KSSGM) tarafından Gülay Günlük Şenesen'nin idaresinde gerçekleştirilen çalışmada Kadın İstihdamı İçin Yeni Perspektifler ve Kadın İş Gücüne Muhtemel Talep Araştırmasında Bankacılık - Sigorta Sektörü, Tekstil - Giyim Sektörü ve Turizm Sektöründe Çalışan Kadınlar incelenmiştir. Bu çalışmada kadınların aleyhine en yoğun mesleki ayrımın teksti - giyim sektöründe olduğu görülmüştür. Bu sektörde ağırlıklı olarak kadınların erkeklere oranla daha alt vasıflı işlerde istihdam edildikleri, üst ve orta kademe görevlerde kendilerine yer bulamadıkları görülmüştür. Turizm sektörü özelinde mesleki ayrımın etki eden faktörler değerlendirildiğinde ise yönetim kademelerinde kadın sayısının çok olması mesleki ayrımı azaltan etki yapmaktadır. Bankacılık- sigorta sektöründe kadınlar erkeklere göre vasıflı personel kademesinde yoğunlaşmakta, buna karşılık üst yönetici, orta yönetici ve vasıfsız personel düzeyinde daha az temsil edilmektedirler. Genel olarak her üç sektörde küçük ölçekli işletmelerde ayrımcılık, büyük ölçekli işletmelerdekinden daha yüksek düzeydedir (Şenesen & Pulhan, 2000). Bunun anlamı işletmelerin ölçeklerinin büyümesi ile kadınların işletmeye daha yararlı olacağı inancı taşımaya başladıkları söylenebilir. Küçük ölçekli işletmeler ise kadınlara karşı uygulanacak olan ayrımcılık faaliyetinin işletme üzerinde etkisinin olmayacağını düşündüğü için kadın istihdamını arka plana atmaktadır.

Aile şirketlerinin ailedeki 2.ci ve 3.cü kuşaklara geçmesi oransal olarak arttıkça kadın yönetici sayısı da artış göstermektedir. İşleri devralan yeni kuşaklarla beraber Türkiye'deki iş dünyasında söz sahibi olan köklü sanayici yöneticiler değiştikçe kadınların ağırlığının artması söz konusu olmuştur. Günümüz Türkiye'sinde öcnü firmalar arasında yer alan ve milyar dolarlık portföyleri yöneten kadın yöneticiler, başarılı olmanın eğitim, cesaret ve tecrübe ile gerçekleşebileceğini göstermektedir. Bu dönüşüme rağmen Türk iş dünyasında kadın sayısı halen çok azdır. Türkiye'nin Avrupa Birliğine tam üyeliğini destekleyen kuruluşlarının öncüsü olarak adlandırılabilir olan 507 üyesi bulunan Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği (TÜSİAD)'nin yalnızca 19 kadın üyesi bulunmaktadır.

2.1.Dünya'da ve Türkiye'de Kadın Yöneticiler

Kadınlara yönelik gerçekleşen şiddet olayları ve kadın - erkek eşitsizliği gibi konuların, ülkelerdeki gelişmişlik düzeyi ile ilgili olarak az veya çok olması söz konusudur. Ancak tek bir gerçek vardır. O da gelişmişlik düzeyi ne olursa olsun bu sorunlar dünyadaki tüm ülkelerde karşılaşılan sorunlardır. Buna ek olarak tüm ülkelerin ciddi olarak yüzleşmesi gereken bir diğer kadın konusu da emek piyasasına kadınların katılımı noktasındadır. Ancak kadın sorunu ile ilgili diğer pek çok alanda olduğu gibi emek piyasasına katılım noktasında da Türkiye, dünyadak pek çok ülkenin gerisinde kalmaktadır. Türkiye İşveren



Sendikaları tarafından 2005 senesinde hazırlanan ve OECD verilerinin esas alındığı işgücü piyasası raporuna göre, OECD ülkelerinde, çalışan kadınların, çalışma çağındaki kadınlara oranı konusunda Türkiye, yüzde 24,3 ile en kötü durumdaki ülke konumundadır. Türkiye'den sonra en kötü durumdaki ikinci ülke olan Meksika'da dahi, bu oran yüzde 41,3'tür. Bu ülkeleri şöyle sırlamak mümkündür.

- ✓ İtalya ve Yunanistan %45.5
- ✓ Polonya %46,4
- ✓ İspanya % 49
- ✓ Lüksemburg %50.6,
- ✓ Macaristan %50.7,
- ✓ Slovakya %50.9,
- ✓ Güney Kore %52.2,
- ✓ Belçika %53,
- ✓ İrlanda %55.8,
- ✓ Çek Cumhuriyeti %56,

Son olarak Fransada gerçekleşen oran yüzde 56,9'tur. Bu oran Avrupa Birliğine ilk üye olan 15 ülke ortalaması alması durumunda yüzde 57.1 olmaktadır. Listede Amerika Birleşik Devletleri yüzde 65,4, Kanada yüzde 68,4, İsviçre yüzde 70,3, Norveç yüzde 72,7 ve İzlanda yüzde 79,4 ile en iyi durumdaki ülkeler arasında yer almaktadır (ucansupurge.org).

Kadınların orta kademe yönetim pozisyonlarındaki oranı ise yüzde 14 olarak bulunmuştur. 1980'li yıllarda F. Tabak da benzer bir çalışma yapmış ve sanayi işletmelerinde kadın yöneticilerin oranını tespit etmiş ve geçmişten o güne kadar geçen sürede önemli bir değişimin olmadığını görmüştür. Tabak tarafından yapılan çalışma Türkiye'de faaliyet gösteren büyüklük olarak ilk 500'de bulunan sanayi işletmeleri arasından tesadüfen seçilen 80 işletmede gerçekleştirilmiştir. Çalışmada elde edilen verilere göre çalışan sayısı 100'den fazla olan işletmelerde kadınların çalışan sayısının yüzde 17'sini oluşturduğunu, yönetici kademesindeki kadın çalışanların yüzde 15 ve üst kademe yönetici sayısının da yüzde 3 olduğunu belirlemiştir. Nispeten küçük ölçekli olarak görülen işletmelerdeki üst kademe yönetici pozisyonlarında ise kadın personelin olmadığı belirlenmiştir (Kabasakal, 1998).

Türkiye'de kadın istihdamı ile ilgili son dönemde bir iyileşme eğiliminin olduğu söylenebilir ancak bu durum hali hazırda doyurucu boyutlarda değildir. Bununla birlikte son dönemde ortaya çıkan bu iyileşme eğiliminin kadınların sorunlarını çözdüğü de ifade edilememektedir. Örnek olarak, Dünya Ekonomik Forumu tarafından dünyada kadın erkek eşitliğini konu alan 2008 senesi raporuna göre Türkiye 130 ülkenin 123.cü sırasında yer almaktadır. Rapora göre, gelişmekte olan ülkeler arasında yer alan Türkiye, son 2 yılda 3 basamak daha gerileyerek, geri kalmış olarak tabir edilen Gana (77), Zimbabwe (92) ve Etiyopya (122) gibi ülkelerinde gerisinde kalmıştır. Türkiye ayrıca, Tunus (103), Ürdün

(104) ve Birleşik Arap Emirlikleri (105) gibi Müslüman ülkelerden de kötü durumdadır. Araştırmaya konu olan 130 ülkede, kadının parlamentoda temsil oranı alanında ise 105. sırada yer alan Türkiye, kadının bakanlık düzeyinde temsilinde 123, eğitim olanaklarından yararlanmasında 108, kişi başına düşen gelir sıralamasında 110, yöneticilik düzeyinde temsilde 111 ve profesyonel ve teknik işlerdeki kadın oranlamasında 89. sırada yer almaktadır (ntvmsnbc.com).

2.2.Özel ve Kamu Sektöründe Kadın Yöneticiler

2.2.1.Özel Sektörde Kadın Yöneticiler

Çalışan kadın konusu son yıllarda Amerika ve Avrupa ülkelerinde farklı sektörlerde ele alınmaya başlamış ve bu konu ile ilgili ayrıntılı çalışmalar yapılır olmuştur. Türkiye özelinde ise çalışan kadınlarla ilgili araştırmaların 1970'li yıllardan bu yana yoğunlaştığı ve bu araştırmalarda kadınların çalışma yaşamlarındaki konumları, sorunları, demografik özellikleri, çalıştıkları seviyeler, ücretleri gibi temel sorunlara değinildiği ve genellikle kamu sektörüne yönelik olduğu dikkat çekmektedir (Akoğlan, 1997).

Günümüz piyasalarında dünyanın en büyük şirketlerinin belirlendiği Fortune 500 sıralamasında yer alan işletmelerdeki kadın yönetici oranlarının yüzde 15 civarında gerçekleştiği görülmektedir. Bu sonuç, kadınların üst seviyede görev yapmasının ne denli zor olduğunun ispatı niteliğindedir. Asıl olarak kadın yöneticilerin (CEO) sayılarının 2003 senesinden başlayarak düşme eğilimi içine girdiği görülmektedir.



Kadınlar CEO seviyesine kadar erişemeseler dahi üst yönetim kademelerinin belirli yerlerinde görev almaktadırlar. Son dönemde bu durumun değişmeye başladığı görülmektedir (Cleveland, at all.1993).

Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu tarafından Avrupa Birliği Komisyonu için hazırlanan “Karar Alma Süresinde Kadın ve Erkekler 2007 Senesi Raporu”na göre, Türkiye’de özel sektör içerisinde görev alan üst kademe yönetici kadınların sayısının Avrupa Birliği ortalamasına geldiği tespit edilmiştir. Bu rakamlarla Türkiye özel sektör bağlamında 12 Avrupa Birliği ülkesini geride bırakmıştır. Almanya ile aynı seviyede yer almaktadır. Kadınların özel sektörde dahi olsa Avrupa ülkeleri ile aynı seviyeye gelmesi kadının istihdama dahil edilmeleri noktasında gelişmeler gösterildiğinin bir ispatıdır. Bu durum bazı şeylerin geliştiğini göstermesi açısından önemlidir.

Kadınların özel sektör içerisinde de üst kademe karar mekanizmaları içinde etkisiz oldukları ileri sürülebilir. Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü (KSSGM) tarafından Gülay Günlük Şenesen’in idaresinde gerçekleştirilen çalışmada Kadın İstihdamı İçin Yeni Perspektifler ve Kadın İş Gücüne Muhtemel Talep Araştırmasında Bankacılık - Sigorta Sektörü, Tekstil - Giyim Sektörü ve Turizm Sektöründe Çalışan Kadınlar incelenmiştir. Bu çalışmada kadınların aleyhine en yoğun mesleki ayrımın teksti – giyim sektöründe olduğu görülmüştür. Bu sektörde ağırlıklı olarak kadınların erkeklere oranla daha alt vasıflı işlerde istihdam edildikleri, üst ve orta kademe görevlerde kendilerine yer bulamadıkları görülmüştür. Turizm sektörü özelinde mesleki ayrıma etki eden faktörler değerlendirildiğinde ise yönetim kademelerinde kadın sayısının çok olması mesleki ayrımı azaltan etki yapmaktadır. Bankacılık- sigorta sektöründe kadınlar erkeklere göre vasıflı personel kademesinde yoğunlaşmakta, buna karşılık üst yönetici, orta yönetici ve vasıfsız personel düzeyinde daha az temsil edilmektedirler. Genel olarak her üç sektörde küçük ölçekli işletmelerde ayrımcılık, büyük ölçekli işletmelerdekinden daha yüksek düzeydedir (Şenesen & Pulhan, 2000). Bunun anlamı işletmelerin ölçeklerinin büyümesi ile kadınların işletmeye daha yararlı olacağı inancı taşımaya başladıkları söylenebilir. Küçük ölçekli işletmeler ise kadınlara karşı uygulanacak olan ayrımcılık faaliyetinin işletme üzerinde etkisinin olmayacağını düşündüğü için kadın istihdamını arka plana atmaktadır.

Aile şirketlerinin ailedeki 2.ci ve 3.cü kuşaklara geçmesi oransal olarak arttıkça kadın yönetici sayısı da artış göstermektedir. İşleri devralan yeni kuşaklarla beraber Türkiye’deki iş dünyasında söz sahibi olan köklü sanayici yöneticiler değiştikçe kadınların ağırlığının artması söz konusu olmuştur. Günümüz Türkiye’inde öne firmalar arasında yer alan ve milyar dolarlık portföyleri yöneten kadın yöneticiler, başarılı olmanın eğitim, cesaret ve tecrübe ile gerçekleşebileceğini göstermektedir. Bu dönüşüme rağmen Türk iş dünyasında kadın sayısı halen çok azdır. Türkiye’nin Avrupa Birliğine tam üyeliğini destekleyen kuruluşlarının öncüsü olarak adlandırılacak olan 507 üyesi bulunan Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği (TÜSİAD)’nin yalnızca 19 kadın üyesi bulunmaktadır.

2.2.2.Kamu Sektöründe Kadın Yöneticiler

Türkiye’de bulunan kamusal kurum ve kuruluşlardaki üst kademe yöneticiler arasında, oluşturulan komite veya komisyonlarda kadın temsili oransal olarak düşük kalmaktadır. Avrupa Birliği Komisyonu her sene “Karar Alma Süreçlerinde Kadınlar ve Erkekler Raporu” yayınlamaktadır. Komisyon, kararların alınması biçimini, örgütsel ve hiyerarşik olarak karar alma ya da kararlara etki edebilme biçiminde değerlendirmektedir. Komisyon tarafından yayınlanan raporun içeriği, Avrupada ve ülkenin ulusal düzeyince etkisi bulunan olan üç ana temeldeki (siyasi, kamu, ekonomi) işletmelerle ve bu işletmelerin içinde kararların alınmasında önemli role sahip düzeydeki konum veya statülerle sınırlandırmıştır. Bu rapora göre, Türkiye genelinde kamusal sektörde üst seviyede yönetici pozisyonunda çalışan kadınların oranı 0’dır. Bu oran kadın ve erkek eşitliği noktasında Türkiye’deki en olumsuz yapının kamusal sektörde olduğunu ortaya koymaktadır. Kamu sektöründe bulunan ve en tepe pozisyonda bulunan iki kademe yer alan kadınların oranı Avrupa Birliği ülkelerinde ortalama yüzde 30 dolaylarındadır. Ortadoğu Avrupa ülkelerinde bu oran yüzde 40’lara çıkmaktadır. 2007 senesinin ortaları itibariyle Türkiye’de kamusal alanda hiyerarşik olarak en tepe noktada bulunan ilk iki kademe görevli olan müsteşar ve müsteşar yardımcılığı görevlerinin tamamı erkeklerden oluşmaktadır. Kamu yönetimi yüksek seviyede eğitim alan kadınların önemli çalışma alanlarından biridir. Fakat bu karar alma mekanizmasında kadın sayısı halihazırda çok azdır (Besler & Oruç, 2010). Kadın ayrımcılığının en yoğun şekilde ortaya çıktığı sektörün kamu sektörü olduğu söylenebilir. Kamu sektöründe yoğun bir erkek egemenliği hüküm sürmektedir.

Kadınlar açısından kamu sektörü tercih edilen bir çalışma alanıdır. Kadınlar açısından adresin belli olduğu, sosyal güvencesi olan, aile ile ilgili yükümlülüklerin yerine getirilebilmesi noktasında gerekli desteği



alabileceği en önemli çalışma yeri kamu olmaktadır. Kadınlar için meslek güvenliği önemli bir kriterdir ve kamu sektörüne duyulan güvenin devlete duyulan güven demek olduğu bilinmektedir (Eser, 1997). Kadınların en yoğun şekilde ayrımcılığa maruz kaldığı kamu sektörü asıl olarak onlar için en güvenli mesleği sunan yerdir. Çünkü kadınların normal şartlarda karşılaşılabilecekleri terfi sorunları, ücretlerdeki eşitsizlikler veya iş ile ailesi arasında yaşayabileceği olası çatışma durumlar kamuda karşısına bir sorun olarak çıkmamaktadır (Goodman, at.all ,2003).

Mecliste ortaya çıkan temsil oranları ise son geçimlerin ardından kadın parlamenterlerin yüzde 4'ten yüzde 9'a çıktığını göstermektedir. Türkiye, parlamentosundaki kadın milletvekilleri oranı açısından 177 ülke arasında 101.ci sırada kendisine yer bulabilmiştir. Avrupa genelinde bu oran ile Türkiye, Malta ile son sırayı paylaşmaktadır. Dünya parlamentoları ortalamasına bakıldığında zaman zaman kadın milletvekillerinin oranının 2007 senesi itibariyle yüzde 17.7 olduğu görülmektedir (Hertz, 1986). Kamu sektöründe kadınların hizmet sınıfı bağlamında oranları ve yoğun olarak çalıştıkları meslek grupları da kadın ve erkek arasında görülen ayrımcılığı teyit edici bir niteliğe sahiptir. Bununla birlikte Türkiye'nin kimi iş kollarında gelişmiş ülkelerin de üzerinde kadın çalışan oranı olduğu da ortadadır (Öncü, 1982). Gelişmiş ülkelere oranla kadın istidhamını az olması gelecek dönemde bu oranın artacağına yönelik umutları beslemektedir.

Türkiye İstatistik Enstitüsü tarafından yapılan bir araştırmanın sonuçları kamu sektöründe 23.585 üst düzey yöneticinin yalnızca 4.250 tanesi kadınlardan oluşmaktadır. Bakanlıklarda görev yapan 21 müsteşarın arasında kadınların bulunmadığı bilinmektedir. Müsteşar yardımcılarının ise yalnızca yüzde 5,3'lük kısmını kadınlar oluşturmaktadır. 155 vali arasında hiç kadın yok iken vali yardımcılarının da yüzde 1'den az bir kısmı kadınlardan oluşmaktadır. Kamuda genel müdür konumunda görev yapan kadınların oranı ise yüzde 13,4 dolaylarındadır. Kadınların üst düzey yöneticilikleri genellikle müdür ve müdür yardımcılığı ile sınırlıyken, kamuda müdür ve müdür yardımcısı kadın sayısı 3.850 civarındadır. 12.567 müdürden yüzde 13,8'lik kısmı, 9.849 müdür yardımcısının da yüzde 21,5'lik kısmı kadınlardan oluşmaktadır. Şeften müsteşarlığa kadar uzanan orta ve üst düzey yönetici dağılımında kadınların oranı çok düşüktür. Yönetim derecesi arttıkça kadınların sayısı da azalmaktadır.

Kamu sektöründe en fazla kadın istidham edilen eğitim yöneticiliği genellikle bir "kadın alanı" değildir. Eğitimde yönetim, başka alanlarda olduğu gibi erkekler tarafından gerçekleştirilir, tanımlanır, erkek yaşantı ve değerlerinden oluşan pratiklerle örülür (Tan, 1996).

Adalet Bakanlığı bünyesinde görev yapan kadın hakim ve savcı oranı yüzde 19,7'dir. Dışişleri Bakanlığı bünyesinde görevli olan 187 büyükelçinin ise yalnızca 15 tanesi kadındır. İçişleri Bakanlığı bünyesinde görev yapan emniyet müdürlerinin oranı ise yüzde 3,7'dir. Ortaya çıkan veriler kadınların üniversitelerdeki yönetim kademelerinde de üst seviyede kendilerine yer bulamadıklarını göstermektedir. Türkiye'deki üniversitelerde toplamda 93 rektör görev yapmaktadır. Bu rektörlerin sadece 5 tanesi kadındır. Dekanlık düzeyinde de toplam 648 dekanın 82 tanesi kadınlardan oluşmaktadır. Yüksek öğretimde öğretim elemanından yüzde 35,9'luk kısmı kadınlardan oluşmaktadır. Kadın profesörlerin oranı ise yüzde 27 dolaylarındadır. Kadının en yoğun görev yaptığı sektör eğitim sektörüdür. Aslında bu durum ataerki toplumsal yapısının ortaya çıkardığı ilkesel bir durumdur. Kadınların istediği mesleği seçme konusunda özgür olması gerekmektedir.

2.2.3.Kadınların Yönetici Olma Nedenleri

Genel olarak erkeklerin başarılı olmak, kendine güvenmek, özgür olmak, atılgan olmak gibi özelliklere sahip olmaları göz önünde bulundurulurken kadınların da anlayışlı olmak, açık fikirli olmak ve duygusal ve nazik olmak gibi özellikleri göz önünde bulundurulmaktadır. Cinsiyet bağlamında ortaya çıkan stereotiplerle ilgili aşağıdaki örneklerin verilmesi mümkündür:

- ✓ Kadınlar daha yüksek düzeyde eşitlikçi olma eğilimindedirler. Erkekler kişileri, konuları ve olayları sınıflandırmaya eğilimlidirler.
- ✓ Kadınlar erkeklere oranla daha yüksek oranda değişken ruh haline sahiptirler. Bu yüzden üst kademe yönetim görevleri için uygun değildir.
- ✓ Erkek işler, kadın ise insanlarla ilgilenir.
- ✓ Kadınlarda sözel beceriler gelişmiştir. Erkeklerde ise sayısal beceriler gelişmiştir.
- ✓ Kadınlarda başarılı olmaya yönelik motivasyon düşük erkeklerde yüksektir.
- ✓ Erkekler erişilmez ve uzaktırlar.
- ✓ Kadınların sahip oldukları özsaygı düzeyi erkeklere göre daha azdır.

- ✓ Kadınlar erkeklere göre daha fazla duygusaldır.
- ✓ Erkekler kadınlara göre daha fazla saldırgandır.
- ✓ Erkekler duygusal durumlarını kadınlara göre daha iyi saklayabilirler.

Kadınların üst kademe yöneticilik pozisyonlarında çalışmalarının önündeki engellerden biri olan stereotip faktörünün yanında başka etkenlerin de olduğu söylenebilir. Bunların en önemlisi, kadının kendisine yeteri kadar güvenmemesi ve buna bağlı olarak yöneticilik vasıflarını taşımadığını düşünmesidir. Bu güvensizliğe neden olan bazı etkenler bulunmaktadır. Korku bu etkenlerin başında gelmektedir. Kadınlar erkeklere ait işler olarak görülen yönetsel kademelerde sosyal baskıyla karşılaşacakları, kadınsılıktan uzaklaşacakları, evlilik ve çocuk gibi nedenlerle işlerini bırakmak zorunda kalacaklarını düşünerek bu tür girişimlerden kaçınırlar (Smith, 1990). Bununla birlikte aile içerisindeki yapıdan kaynaklı bazı güvensizlik algılarının da bulunduğu söylenebilir. Kız çocuklarının hem aile içinde hem de toplumsal yapı içinde sosyalleşmeleri erkek çocuklara göre biraz daha farklı gerçekleşmektedir (Donovan, 1992). Erkek çocuklar daha fazla ev dışında vakit geçirirler ve daha çabuk aile haricindeki kişilerle sosyalleşirler. Kız çocukları ise ağırlıklı olarak evlerde tutulduğu için sosyalleşmeleri hem geç hem de güvensizlik ve korku temelinde gerçekleşir. Erkek çocuklar için hırslı olmak, riske girmek, rekabete girmek, saldırgan olmak gibi davranışlar kabul edilebilir davranışlar arasında görülürken kız çocukları ise daha itaat edici pozisyonda büyümektedirler. Bu yetiştirme tarzından kaynaklanan altyapı nedeniyle kadınlar, itaat edici ve uysal bir yapıya kavuşurlar. Bu da yönetsel süreçler için hayati öneme sahip olan riske girme eğiliminde kadınlar için önemli bir dezavantaj oluşturur (Crampton, vd., 1999). Bir diğer etken de kadınların çalışma hayatında faal olmasına rağmen evdeki sorumluluklarında azalışların meydana gelmemesidir. Kadının çalıştığı evlerde erkek genellikle ev işine ve çocuk bakımına katılım göstermemekte ve kadın tek başına hem işini hem de evini idare etmek zorunda kalmakta, yalnızlaştırılmaktadır. Kadın enerjisinin önemli bir kısmını çocuklarının bakımı ve evdeki işlerine ayırmak zorunda kalırlar. Bu tür işleri mesleki yaşamla birlikte devam ettirmek kolay değildir. Kadınlık ve annelik rolleri çalışan kadınlar için bala önemim korumakta, bunları ihmal, en başta, kadının kendisinde suçluluk duygusu yaratmaktadır (Koray, 1992). Ailevi sorumluluklarına bağlı olarak üst düzey yöneticiliği reddeden pek çok kadın bulunmaktadır. Öte yandan işletmeler annelik çağına gelen kadınların işe alınması noktasında isteksiz davranmaktadırlar. Çünkü annelik çağına gelen kadınlar büyük olasılıkla kısa zaman içinde çocuk sahibi olmak isteyecek ve işyerindeki görevlerini aksatacağıdır (Abadan, 1982).

Farklı bir bakış açısına göre kadınların yöneticilik pozisyonundan kaçınmalarının tek sebebi aile değildir. Kadınların üst düzeyde yöneticilik pozisyonlarına erişebilmesi büyük zorluklar içerir. Çalışma hayatında kadın statü, ücretler, terfiler gibi pek çok konuda erkek meslektaşlarından ayrıştırılır ve farklı muamele görür. Buna bağlı olarak kariyerlerinden yeteri kadar doyum elde edemezler. Kadınların yaşamak zorunda bırakıldıkları bu doyumsuzluk hissi zamanlarını ve enerjilerini daha yüksek seviyede doyum elde edebilecekleri annelik veya ev kadınlığı gibi aktivitelerde kullanmaları sonucunu doğurmaktadır. Kadınların iş hayatında yeterli desteği görmemesi onlara iş konularında ve yönetim süreçlerine söz hakkı verilmemesi (ya da çok az verilmesi), onları annelik ve ev kadınlığı yapmaya itmektedir. Çünkü bunlar kadının daha fazla doyum elde edebileceği durumlardır (Acker, 2009). Kadınların üst kademelere gelememelerinin önemli bir sebebi de hali hazırda kurulu erkek düzeni dışında bırakılmalarıdır. Aynı işyerinde görev yapan erkekler sosyal aktiviteler içine gerek iş dışında da bir arada olabilirler. Ancak kadınlar iş dışındaki bu tür buluşmalarda yer alamaz. Bu tür iş dışı sosyalleşme aktivitelerinde ortaya çıkan ve kariyer için çok önemli olan bazı duyularını veya şirket içi dedikodularını öğrenemez ve bu da onların terfilerinde bir adım geride kalmaları sonucunu doğurur. Bu nedenle iş yaşamında kadınların oransal olarak fazla olmasının önemli tarafı bu tür iş dışı sosyal aktivitelerin kadınlar arasında yapılabilmesini mümkün kılmasıdır.

Kadın çalışanların erkeklere kıyasla üst yönetim kademelerinde kendilerine yer bulmalarının nedenleri incelendiğinde ataerkil toplum yapısının ön plana çıktığı görülmektedir. Bu aynı zamanda kadınların özgüven eksikliğinin de ana nedenlerinden birini oluşturmaktadır. Bununla birlikte kadınların iş yaşamı içerisinde geç dahil olmaları ve çalışma ortamlarındaki kadın sayısının azlığı gibi etkenlerden de söz edilebilir.

Çalışma yaşamı içinde bulunan kadınların en önemli sorunlarından biri durumunda bulunan iş yaşamı ve özel yaşam dengesinin kurulması konusu da önemli bir cam tavan etkeni olarak karşımıza çıkmaktadır. Pek çok kadın sosyal yaşamlarından önemli fedakarlıklar yapmakta ve evine vakit ayırmaya çalışmaktadır. Mesai saatlerinin kadınların ev yaşamını zorlayacak şekilde düzenlenmesi de bu durumun etkisini



artırmaktadır. Bu dengenin kurulabildiği ailelerde kadınların ev işlerini eşleri ile paylaşabildikleri görülmüştür.

Gün geçtikçe çalışma hayatı içine daha çok katılan kadın çalışanlar görev yaptıkları işletmelerde ücretler ve primler bağlamında da eşitsizliğe maruz kalabilmektedirler. Her ne kadar eşitsizliğe maruz kaldığını iddia eden kadın sayısı genele uyarlanmayacak kadar düşük kalsa da bu durum kadınlar üzerinde bir baskı unsuru oluşturabilmesi açısından önem arz etmektedir.

3. SONUÇ

İş yaşamında aktif şekilde görev alan kadın kariyerini yalnızca belirli bir düzeye kadar çıkarmayı planlamakta ve kendi kendine görünmez engeller koymaya başlamaktadırlar. Bu engellerin yanı sıra çalışma ortamından kaynaklanan engellerin de etkisi ile birlikte kadınlar üst yönetim pozisyonlarına ulaşmakta önemli zorluklar yaşamaktadırlar. Hem çalışma ortamındaki diğer çalışma arkadaşları, hem de üstler tarafından cinsiyet ayırt etmeksizin bu engellerin ortadan kaldırılması için gerekli çabanın gösterilmesi de bir gerekliliktir. Üst kademe yönetim pozisyonlarında bulunan veya bu pozisyonlar için bilinçli çaba gösteren kadın çalışanların kendilerine güven duygularının yüksek olduğu ve işi ile ilgili gerekli bilgi birikimine sahip olma düşüncesine sahip oldukları görülmektedir. Bu tür pozisyonlarda görev yapmayan veya bu pozisyonları düşünmeyen kadınların ise içinde buldukları pozisyonlardan memnun oldukları ya da aile ve ev yaşamından dolayı sorumluluklarının fazla olmasından ötürü üst kademeleri düşünmedikleri görülmüştür.

Kadın çalışanların erkeklere kıyasla üst yönetim kademelerinde kendilerine yer bulmalarının nedenleri incelendiğinde ataerkil toplum yapısının ön plana çıktığı görülmektedir. Bu aynı zamanda kadınların özgüven eksikliğinin de ana nedenlerinden birini oluşturmaktadır. Bununla birlikte kadınların iş yaşamı içerisinde geç dahil olmaları ve çalışma ortamlarındaki kadın sayısının azlığı gibi etkenlerden de söz edilebilir.

Çalışma yaşamı içinde bulunan kadınların en önemli sorunlarından biri durumunda bulunan iş yaşamı ve özel yaşam dengesinin kurulması konusu da önemli bir cam tavan etkeni olarak karşımıza çıkmaktadır. Pek çok kadın sosyal yaşamlarından önemli fedakarlıklar yapmakta ve evine vakit ayırmaya çalışmaktadır. Mesai saatlerinin kadınların ev yaşamını zorlayacak şekilde düzenlenmesi de bu durumun etkisini artırmaktadır. Bu dengenin kurulabildiği ailelerde kadınların ev işlerini eşleri ile paylaşabildikleri görülmüştür.

Gün geçtikçe çalışma hayatı içine daha çok katılan kadın çalışanlar görev yaptıkları işletmelerde ücretler ve primler bağlamında da eşitsizliğe maruz kalabilmektedirler. Her ne kadar eşitsizliğe maruz kaldığını iddia eden kadın sayısı genele uyarlanmayacak kadar düşük kalsa da bu durum kadınlar üzerinde bir baskı unsuru oluşturabilmesi açısından önem arz etmektedir.

Kadınların iş yaşamı içinde bulunmaları ve yöneticilik yapmalarının toplumsal yansımaları ele alındığında toplumların ataerkil yapının etkisinin de bir sonucu olarak kadınların çalışma yaşamında yer almalarına sıcak bakmadığı görülmektedir. Bu bağlamda kadınların pek çok işi yapamayacaklarına dair bir önyargı da bulunmaktadır. Sevindirici olan gelişme bu önyargıların gün geçtikçe azalıyor olmasıdır. Asırlar boyunca ataerkil toplum yapısı baskın bir yapı olarak insanlık üzerinde kalmış ve buna bağlı olarak kadın ve erkekler arasında her zaman bir cinsiyetçi ayırım söz konusu olmuştur. Bu ayrıma dayalı olarak toplumların kadın ve erkeğe yüklediği rol ve sorumluluklar da ayrı olmuş ve toplumlar kadını ev içinde görev yapmaya yönlendirmişlerdir. Bu bağlamda ev içinde yapılacak olan temizlik, yemek gibi işlerin önemi yadsınamaz derece büyüktür. Ancak bu işlerin kadınlara özel olarak düşünülmesi düşünce sistematığının değiştirilmesi gerektiğini bizlere göstermektedir. Hem kadın hem de erkeğin birlikte çalıştığı durumlarda ev içerisindeki işlerin de eşit bir şekilde paylaşılması bu açıdan önemli bir paradigma değişimini de beraberinde getirecektir.

KAYNAKÇA

Abadan-Unat, N. 1982. Türk Toplumunda Kadın. 2. Basım, İstanbul: Araştırma, Eğitim, EkinYayımları,

Acker, Joan, 2009. "From glass Ceiling to inequality regimes", Sociologie du travail, Volume:51,pages.199-217.



- Akar, A. 2006. İlköğretim Okullarında Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin, Yöneticilik Becerilerinin Örgüt İklimine Katkısı (Ankara İl Örneği). (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akgüner, T. 1992. Kamu Personel Yönetimi, İstanbul: Yaylım Matbaası, Der Yayınları
- Akoğlan, M. 1997.Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticiler. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Meslek Yüksek Okulu Yayını No. 4,
- Alkan, Ayten 2005.Yerel Yönetimler ve Cinsiyet. Ankara: Dipnot Yayınları,
- Alvesson, Mats ve Billing, Yvonne Due. 1994. Gender Managers And Organizations. Berlin-Newyork:WalterDeGruyter,
- Ballantine, John Holme. 1983. Eğitim Sosyolojisi, New Jersey: Prentice Hall,
- Besler Senem ve Oruç, İlke. “Türkiye’de ve Yazılı Basında Kadın Yöneticiler”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt. 10, Sayı. 1, 2010.
- Cleveland, N. Jeanetta ve Kerst, E. Melinda. 1993. Sexual Harassment and Perceptions of Power: An Under Articulated Relationship, Journal of Vocational Behaviour,
- Crampton, M. Suzanne ve Mishra, M. Jitendra. 1999.“Women in Management”, Public Personnel Management, Vol.28, No. 1.
- Donovan, Josephine. 1992. Feminist Teori, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Eser, Şenay. 1997. Part-time Çalışmanın Türkiye’de Kadın İstihdamına Etkisi. Ankara.
- Goodman, S. Jodi, Field, L. Dail ve Blum, C. Terry “Cracks In The Glass Ceiling: In Griffin, Ricky. Management. 4th Edt., Texas, 1993, s. 579.
- Hertz, Rosanna. More Equal Than Others, Women and Men in Dual-Career Marriages.University of California Press, 1986.
- Kabasakal, Hayat. 1998. Türkiye’de Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Profili, 75 Yılda Kadınlar ve Erkekler, İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları,
- Koray, Meryem, Demirbilek, Sevda ve Demirbilek, Tunç. Gıda İşkolunda Çalışan Kadınların Koşulları ve Geleceği. Ankara: T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Yayını, 1999.
- Koray, Meryem. Çalışma Yaşamında Kadın Gerçekleri. Banka ve Sigorta İşçileri Kültür Yayınları, 1996.
- Önal, Güngör. İşletme Yönetim Modelleri Araştırması. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayını, No. 5, 1995.
- Öncü, Ayşe. Uzman Mesleklerde Türk Kadını. Türk Sosyal Bilimler Derneği, Ankara:Araştırma Eğitim Ekin Yayıncılık, 1982.
- Şenesen, Gülay Günlük ve Pulhan, Engin.2000.Kadın İstihdamı İçin Yeni Perspektifler ve Kadın İşgücüne Muhtemel Talep. Ankara: KSSGM Yayınları,
- Tan, Mine. “Eğitim Yönetimindeki Kadın Azınlık”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt. 29, Sayı.1, Mart 1992.
- Tan, Mine. Yaşam Boyu Öğrenme ve Toplumsal Cinsiyet Boyutunda Kimi İçermeleri.1.Yaşam Boyu Öğrenme Sempozyum Bildirileri ve Tartışmalar. Ankara: PegemA Yayınları, 2005.
- Tan, Mine. 1979. Kadının Ekonomik Yaşamı ve Eğitim. Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- What Kind Of Organizations Do Women Make It To Top?”, Group &Organization Management, Cilt. 28, Sayı. 4, 2003.