



Nurtaç ARSLAN
SGB Daire Başkanı

Yönetimde Kadın ve Türk Kamu Yönetiminde *Kadın Yöneticiler*

GİRİŞ

İnsanlık tarihi boyunca genellikle dünya nüfusu kadınlar ve erkekler arasında eşit bir dağılım göstermiştir. Ancak benzer oransal eşitliğin çalışma yaşamı ve yönetim kadrolarında görülmediği bir gerçektir. Bu durum ülkelerin gelişmişlik seviyeleriyle ilişkilendirilse de, kadınların bütün toplumlarda genelde erkeklerin gerisinde kaldıkları görülmektedir. Kadının çalışma yaşamına katılımı artmakla beraber, gerek dünyada gerekse ülkemizde yönetici kadın sayısı oldukça düşüktür, üst düzey kadın yönetici sayısı ise yok denecek kadar azdır.

YÖNETİMDE KADIN

Kadınlar, çalıştıkları sektörler değişmekle beraber, geçmişten itibaren çalışma yaşamında yer almışlardır. Kadınların çalışma yaşamına girişleri 18. yüzyılın sonuna rastlanmaktadır. Kadınlar bu dönemlerden önce tarım işçisi veya ücretsiz

ev işçisi olarak faaliyet gösterirken, ilk defa Sanayi Devrimi ile birlikte, “ücretli” olarak ve “işçi” statüsü altında çalışma yaşamına girmeye başlamışlardır (Tahtaloğlu, 2016: 90-92).

Birinci ve İkinci Dünya Savaşları, kadınların çalışma hayatında yer almalarını etkileyen dönüm noktaları olarak dikkati çekmektedir. Her iki savaşta erkek nüfusun askere gitmesi sonucunda işgücü piyasalarında meydana gelen boşluk kadınlar tarafından doldurulmuş fakat 1929 Ekonomik Krizi ile birlikte kadınlar işten çıkarılmışlardır. İkinci Dünya Savaşı sonunda genişleyen savaş sanayii ve erkek işgücününün savaş yüzünden azalmış olması nedeniyle tekrar çalışma yaşamına dönme fırsatı bulmuşlardır. Fakat bu dönemde erkek işgücündeki azalma nedeniyle ihtiyaç duyulan kadın işgücü, toplumda kadın emeğinin “yedek” olma niteliğini somut bir şekilde ortaya koymuştur (Acuner ve Sallan, 1993: 81). İkinci Dünya

Savaşı sırasında işgücü piyasalarına giren kadınların bir kısmı savaşın bitmesiyle evlerine geri dönerken, çok sayıda kadın çalışma hayatına devam etmiştir (Çitçi, 1982: 21–22; KADEM, 2016: 15).

Türkiye’de kadının çalışma yaşamında yer almasının temelleri ise Osmanlı döneminde atılmıştır. Bu dönemde kadının istihdam edildiği ilk kamusal alan sağlık sektörüdür. Sonrasında ise Darümuallimat’tan mezun olan öğrencilerin eğitim sektöründe istihdamına rastlanmaktadır (Tahtaloğlu, 2016: 92). Türkiye’de kadınlar yasalarla kamu yönetimine girme hakkını ise 3 Mart 1924 tarihinde Tevhidi Tedrisat Kanunu’nun kabulüyle elde etmişlerdir (Acuner ve Sallan, 1993: 81). 1924 yılından itibaren kamu yönetiminde görev almaya hak kazanan kadınlar, çalışma yaşamına girme açısından tercihlerini “devlet güvencesi” algısı ile kamu sektöründen yana kullanmaktadırlar.

Ülkelerin nüfuslarının yaklaşık yarısını oluşturan kadınların çalışma hayatında aynı sayısal eşitlikte yer almadıkları görülmektedir. Uluslararası Çalışma Örgütü (International Labour Organization-ILO) verilerine göre dünya genelinde erkeklerin işgücüne katılım oranları (toplam çalışabilir kişi sayısının 15 yaş üstü nüfus içindeki oranı) %80'lere yaklaşırken, kadınların işgücüne katılım oranları %50'ler seviyesinde kalmaktadır. Kadınlar istihdamlarında olduğu gibi üst düzey pozisyonlarda da düşük düzeyde yer almakta ve buna ilişkin oransal değerler bölgeden bölgeye ve ülkeden ülkeye değişmektedir. ILO'nun yaptığı araştırmada İtalya, İrlanda, Finlandiya, Hollanda ve İspanya dışındaki çoğu ülkede, üst seviyelerde yer alan kadınların oranının orta düzey yöneticilik yapan kadınlara göre çok daha düşük olduğu görülmektedir (YASED, 2016: 10-12, 19-20; Tahtaloğlu, 2016: 90).

Kadınların çalışma hayatındaki yeri bakımından Türkiye'deki durum da dünya ortalamalarına paraleldir. TÜİK tarafından yayınlanmış olan istatistiklere göre kadınların istihdam katılma oranları %30 gibi oldukça düşük bir oranda gerçekleşmektedir. Erkeklerin istihdam oranı kadınların istihdam oranının 2,4 katı seviyesindedir (YASED, 2016: 10-11). Ülkemiz açısından kadının gerek kamu gerek özel sektörde erkeklere oranla düşük istihdamı 2014 yılında Dünya Ekonomik Forumu tarafından yayımlanan Cinsiyet Uçurum Raporunda da gözlemlenmektedir.

En geniş istihdam fırsatı buldukları Türk kamu sektöründe kadınların uzmanlık gerektiren mesleklerdeki temsil oranlarının yüksek olduğu görülmektedir. Birçok gelişmiş Batılı ülke kadınına kıyasla Türk kadını

öğretim üyeliği, doktorluk, avukatlık gibi birçok prestijli meslek grubunda çok daha yüksek oranlarda temsil edilmektedir. Teknik ve uzmanlık gerektiren görevlerden ayrılıp yöneticilik kademelerinde yukarıya çıktıkça ve stratejik kararların alındığı mecliste temsil, kamu ve özel sektörde genel müdür ve genel müdür yardımcılığı veya sivil toplum kuruluşlarında yönetim kurulu üyeliği gibi kilit pozisyonlara bakıldığında dünyada olduğu gibi durum kadınlar aleyhine bozulmakta ve kadınların temsil oranının büyük oranda ortadan kalktığı görülmektedir (Kabasakal, 2001: 46).

Üst yönetimde kadın sayısı sorunu sadece gelişmekte olan ülkelerin değil, aynı zamanda gelişmiş ülkelerin de sorunudur. Kadınlar, işe giriş seviyesinde erkeklerin düzeyine erişmelerine hatta orta düzey yönetim kademesine çıkışta önemli başarılar göstermelerine rağmen üst düzey yönetim kadrolarında ve yönetim kurullarında yeterince yer bulamamaktadırlar. Ayrıca, üst yönetim kademelerine yükselebilmiş kadınların da insan kaynakları, halkla ilişkiler, iletişim, finans ve idari görevler gibi belirli yönetim fonksiyonlarında yoğunlaştıkları görülmektedir. Bu fonksiyonlar piramitte yan roller olarak kalmakta, bu durum ise kadınların basamakları belli bir düzeye kadar tırmanabilmelerine izin vererek cam tavan olgusunu ortaya çıkarmaktadır (YASED, 2016: 10-12, 19-20; Tahtaloğlu, 2016: 90).

CAM TAVAN

Kadınların eğitim, yetenek ve sahip oldukları deneyim dikkate alınmadan, sadece kadın olmalarından dolayı gizli veya açık olarak yönetici pozisyonlarına yükselmelerinin engellenmesi literatürde "cam tavan" sendromu olarak tanımlan-

maktadır. Cam tavan, iş yaşamında kurumsal ve toplumsal önyargıların kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına gelmesini engelleyen görünmeyen yapay engeller olarak kabul edilmektedir. Ayrıca cam tavan, bir kadının yönetici olarak belirli bir noktaya kadar yükseldikten sonra tam olarak adlandıramadığı nedenlerden dolayı istediği terfi alamama durumu olarak da açıklanmaktadır. Bu engeller bilinçli veya bilinçsiz şekilde ortaya çıkabilmektedir. Kadınların iş hayatında ilerlemelerinin önünü kesen "görünmez engeller" kavramını ilk kez Marilyn Loden 1977 yılında yazdığı makalede kullanmıştır. "Cam tavan" kavramı ise 1987 yılında yazılan akademik bir makaleden sonra literatürde kullanılmaya başlanmıştır (KADEM, 2016: 16-17; Besler ve Oruç, 2010: 25; Özücü ve Diğerleri, 2007: 117).

Cam tavan sendromu ilk ortaya çıktığında öncelikli olarak kadınlar üzerindeki engelleri ele aldığı için kadınla birlikte anılsa bile, farklı bir takım özelliklerinden dolayı sınıflandırılan tüm bireylerin istihdamda ve üst düzey pozisyonlara ulaşmasında karşılaştıkları görünmez engelleri anlatmak için de kullanılmaktadır (Tahtaloğlu, 2016: 91).

Kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerini etkileyen cam tavan algısının oluşmasına neden olan toplumsal, kurumsal ve bireysel değerlerden kaynaklanan birçok faktörden bahsetmek mümkündür. Kadınların sahip olduğu aile sorumluluğu, toplumsal önyargılar, toplumsallaşma süreci, kurum dışındaki sosyal ağlar ve ilişkiler kadınları üst düzey yöneticilik kademelerine gelme konusunda erkeklere göre geri planda bırakmaktadır (KADEM, 2016: 162).

1. Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Kadınların çalışma hayatında ilerlemesini zorlaştıran nedenlerden biri, toplumda kabul edilen kadınlara ilişkin bir takım önyargılardır. Bu önyargılar stereotip olarak adlandırılmakta olup diğer kişiler hakkında onların cinsiyet, ırk, din vb. özelliklerine göre tarafsız yargıda bulunmak demektir (Aktaran: Selma Arıkan, 1999: 150). Cinsiyete özgü kalıplar (stereotipler) gelenek, görenek ve kültürel değerlerden etkilenmektedir. Bu kalıplar, kadın ve erkekle ilgili inançların yanı sıra, nasıl olmaları gerektiğini de öğretmektedir. Erken çocukluk döneminden itibaren bu kalıplar çocuklara öğretilmekte ve çocuklar tarafından içselleştirilmektedir (Aktaran KADEM, 2016: 29).

Toplum çok yaygın ve katı cinsiyet-rol kalıplarına sahiptir ve bu kalıplar kadınları erkeklere göre daha

Kadının işgücüne katılımıyla birlikte aile yapısı değişmektedir. Ancak ev içi görevlerin büyük bir kısmı hala kadının görevi olmaya devam etmektedir. Kadınlar çalışmalarına rağmen anne ve ev kadını olarak sorumluluklarını tek başlarına yerine getirmek zorundadırlar. Bu nedenle çalışan kadının iş yükü sadece işle sınırlı kalmamaktadır.

olumsuz değerlemektedir. Kadınların duygusal olduğu, karar verirken akıl ve mantık yerine hislere önem verdiği, anlayışlı, nazik ve insanlara dönük oldukları gibi önyargılar kadınlardan iyi yönetici olamayacağı algısını oluşturmaktadır. Kadınların gerek terfi etme sürecinde, gerekse yönetime geldikten sonra karşılaştıkları bu tür önyargılar onların yönetici olmasını engellemekte, yönetici olsalar dahi yönetimi altındaki kişilerce benimsenme sorunu yaşamalarına yol açmakta, kadınların üst düzey görevler alabilmelerine engel teşkil etmektedir.

Kadın ve erkeğin toplumsallaşma biçimleri ve kendilerine toplum tarafından atfedilen cinsiyet rolleri kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerini etkileyen bir diğer faktördür. Kadınlar toplumsal cinsiyet rollerine uygun olarak sosyalleştikleri için kendilerinden duyarlı ve nazik olmalarının yanı sıra ev içinde çocuk, yaşlı ve hastalarla ilgilenen kişi olmaları beklenmekte; kariyer yapması, üretken olması, para kazanması, aile geçindirmesi beklenmemektedir. Ataerkil değerlerle beslenen toplumsallaşma sürecinden geçen kadın çalışma yaşamına katılsa bile geleneksel rolleri önceliğini korumaktadır.

Toplumsallaşma süreci kadınları, yönetmeye yönelik işlerden (yöneticilik, başkanlık, idarecilik, müdürlük vb.) öteye uzmanlık gerektiren işlere (doktorluk, öğretmenlik, hemşire vb.) yönlendirmektedir (Örücü ve Diğerleri, 2007: 120). Bu nedenle de kadının yönetim kademesinde yer alması oldukça güç olmaktadır.

Kadınların çalışma yaşamında ilerlemelerini engelleyen diğer bir etken birden fazla rol üstlenmeleri, kadının aile içinde yüklendiği sorumlulukların yönetici konuma yükselebilmek için gerekli olan zaman ve enerjiyi harcamalarına izin

vermemesidir. Geleneksel olarak kadının rolü ev içinde anne ve eş olma rolü olurken, ailenin geçimini sağlama, ailede sözü dinlenen bir otorite kaynağı ve güç olma rolü ise erkeğe verilmiştir. Bunun en önemli nedeni, kadının birincil görevi olarak kabul edilen "ev kadınlığı" ve "annelik" rollerinin gerektirdiği yükümlülüklerdir. Kadınların bu tutumu iş hayatında bazı önyargıları da ortaya çıkarmaktadır. Her an kariyerlerine ara verme ya da bitirme olasılıkları olduğu düşünülmekte ve bu düşünce terfilerinde de etkili olmaktadır.

Çalışma hayatına katılan kadının iş yükü sadece işle sınırlı kalmamakta, ev ve çocukla ilgili yükümlülükleri devam etmektedir. Toplumun kadınlardan aile ve çocuklarına daha fazla değer vermesini beklemesi işte geçirdikleri zamanlarda kadınların suçluluk duygusuna kapılmalarına neden olmaktadır (KADEM, 2016:19; Arıkan, 1999:151). Bu nedenle evli ve çocuklu kadınlar, çalışma yaşamında ilerlemeye yönelik çaba ve gayret gösterme konusunda daha gönülsüz davranmaktadırlar.

2. Kurumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Kadınların iş hayatında ilerlemesini engelleyen nedenlerden bazıları da kurumlardan kaynaklanmaktadır.

Yöneticilerin hemen hemen tamamının erkeklerden oluşması, kurum kültürünün oluşmasında erkeklerin belirleyici olmalarını sağlamaktadır. Örgütlerde erkek egemen bir kültürün hâkim olması, kadınların üst düzey pozisyonlara ilerlemesinin önündeki en büyük engellerden birini oluşturmaktadır. Risk alma, cesaret, rekabete yatkınlık gibi davranışların erkeklerde daha fazla var olduğuna yönelik algı, yöneticilik görevinin erkek işi olarak algılanma-

sına yol açmaktadır Erkek egemen kurumlarda erkekler potansiyel lider olarak ele alınırken, kadınlara ikincil roller biçilmektedir (KADEM, 2016: 22).

Kurumların çalışanların işe alınması ve terfi etme sürecinde izledikleri politikalar kadınların üst düzey görevlere gelmesini engelleyen diğer bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Kadınların belli bölümlerde istihdam edilmesi ve kurum içinde farklı bölümlerde rotasyona tabi tutulmaması kadınların deneyim kazanmasını engellemektedir. Bu durum kurum içi sosyalleşmenin önünü kesmektedir. Ayrıca bazı mesleklerde de kadınların mesleğe girişi zorlaştırılmaktadır. Örneğin, dünyanın her yerinde denetçilik işi bir erkek işi olarak görülmekte, işe almada erkeklere öncelik verilmektedir (KADEM, 2016: 23).

Kadınların yükselmesinin önündeki engellerden bir diğeri de kurumdaki gayri resmi ilişki ağının dışında kalmalarıdır. Bu ilişki ağının dışında kalınca kadınlar kurumu ve kendilerini ilgilendiren önemli bilgilerden habersiz kalmaktadırlar. Ayrıca, erkekler rahat ilişki kurabildikleri kişileri belli pozisyonlara getirmek istemekte ve bu kişiler de genellikle erkekler olmaktadır (Arıkan, 1999: 151).

Kadınlar, erkeklerin yoğun olduğu çalışma yaşamında hem farklı kişilerle tanışma hem de meslekle ilgili bağlantı kurma konusunda daha zayıf ilişkiler kurabilmektedir. Gerçek işte gerekse işten sonraki sosyal süreçlerde bu tür enformel ilişkiler ağına giremeyen kadınlar, iş hayatında gerekli olan kişisel bağlantıları kurmakta başarısız olmakta, bu da kariyerlerini olumsuz yönde etkilemektedir (KADEM, 2016: 25).

Kadın çalışanların kariyer gelişimi konusunda erkeklere tanınan

fırsatlardan yararlanamamaları diğer bir engeli oluşturmaktadır. Yöneticiler erkek çalışanlara bakan çalışanlarına oranla daha fazla kendilerini gösterebilecekleri işler vermekte, eğitim programlarından daha çok erkek çalışanlarını faydalandırmaktadırlar. Öncelikle, kadınların ailesini bırakıp eğitime gidemeyeceği varsayılmakta ve bu konuda onun fikri bile sorulmamaktadır. İkincisi, bu kadar yatırımı yaptıktan sonra, “evlenir, çoluk çocuğa karışır, bırakır, gider” korkusu yaşanmaktadır. Bu durum kadınların ilerleme için gerekli olan bilgi ve becerileri edinmelerine imkân tanımamaktadır.

3. Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Kadın, toplumsal değerleri ve kendine biçilen rolü olduğu gibi benimseydiği, iş-aile çatışması yaşadığı, istek, inanç ve imkânı olmadığı, kariyeri önemsemediği veya kariyer zorluklarından kaçındığı için kendi kendine de engel koyabilmektedir (Gül ve Oktay, 2012: 428).

Kadınlar kendilerini yönetici olabilecek kadar güçlü ve bu mevkie layık görmemekte, psikolojik olarak toplumdaki kalıplaşmış önyargıları kırmak konusunda çok ısrarcı olmamaktadırlar.

Yönetsel pozisyonların daha uzun çalışma saatleri, belli miktarda seyahat, hatta yer değiştirmeyi gerektirmesi, ailesine karşı sorumluluklarını göz önünde bulunduran kadınların bu tür işleri tercih etmemesine yol açmaktadır (Öğüt, 2006: 66).

4. Kadınların Kendilerinin Oluşturduğu Engeller

Kadın yöneticilerin bilinçaltındaki “Ben bu noktaya nasıl geldiysem, herkes aynı şekilde gelebilir. Özel bir çabaya gerek yok mantığı” da kadınların üst düzey yönetime gelmeleri-

nin önündeki önemli engellerden birisidir.

Kadınların bizzat kendileri tarafından oluşturulan engeller grubuna “kraliçe arı sendromu” adı verilen durum da dâhil edilebilir. Bu, “kadın yöneticilerin zamanla iş ortamındaki davranışlarını değiştirerek erkek yöneticilerin davranış kalıplarına yaklaşması ve diğer kadın çalışanlara erkek yöneticilerininkine benzer tepkiler göstermesi” durumudur (Öğüt, 2006: 66).

Kadın yöneticiler hemcinslerini çok destekler veya kayırır gözükmemek, erkeklerle kadınlar arasında bir fark yaratmamak için kadın çalışanın kariyerinin gelişimine çok fazla destek vermiyor gibi gözükabilmektedir (Aktaran: Besler ve Oruç, 2010: 25).

TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE KADIN İSTİHDAMI VE KADIN YÖNETİCİLER

Ülkemizde kadın istihdamında son 20 yılda önemli değişiklikler olmuştur. 20 yıl önce kadın çalışma hayatında ücretsiz aile işçisi olarak yer almakta ve tarımda yoğunlaşmaktayken; 2015 yılı itibarıyla nüfusun %49,8’ini oluşturan kadınların işgücüne katılım oranı %27,5 düzeyindedir. Bu oran Avrupa Birliği üye ülkelerinin (28 ülke) ortalama kadın istihdam oranından (%60,4) oldukça düşüktür. Eğitim durumuna göre işgücüne katılım oranı incelendiğinde, kadınların eğitim seviyesi yükseldikçe işgücüne daha fazla katıldıkları görülmektedir. Okuryazar olmayan kadınların işgücüne katılım oranı %16,1, lise altı eğitilmiş kadınların işgücüne katılım oranı %26,6, lise mezunu kadınların işgücüne katılım oranı %32,7, mesleki veya teknik lise mezunu kadınların işgücüne katılım oranı %40,8 iken yükseköğretim mezunu kadınların işgücüne katılım oranı %71,6’dır ve bu oran

gelişmiş ülkelerin ortalamasına yakındır (TÜİK,2017). Yükseköğretim mezunu kadınlar, başta eğitim, sağlık, bankacılık ve finans sektörleri olmak üzere, daha çok hizmet sektöründe yoğunlaşmaktadırlar (Aktaran: KADEM, 2016: 33). Bu sektördeki iş alanlarından bazıları özellikle “kadınlar için uygun alanlar” olarak toplumsal kabul görmüştür. Ülkemizde kadınlar hizmet sektöründe memur, banka görevlisi, ebe, hemşire, odacı, hastabakıcı, hostes, sekreter, öğretmen, gişe memuru vb. düşük ücretli, yükselmeye kapalı, yaratıcı yönü olmayan, geleneksel rollerinin uzantısı mesleklerle yönlendirilmektedir. Kamu sektöründe çalışan kadınların en çok buldukları sektörler; Sağlık Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığıdır (Besler ve Oruç, 2010: 19).

Türkiye’de kamu kurum ve kuruluşlarında üst düzey yöneticiliklerde, kurul, komisyon ve komitelerde kadınların temsil düzeyi oldukça düşüktür. Kamu bürokrasisinin en üst 2 kademesinde kadınların oranı AB genelinde yaklaşık % 30, AB üyesi Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinde de % 40’ın üzerine çıkmakta iken ülkemizde bu oran %1 bile değildir (Besler ve Oruç, 2010: 21).

Ülkemiz kamu kurumları, yükseköğretim görmüş kadınların başlıca çalışma alanlarını oluşturmasına rağmen Türk kamu yönetiminde karar alma mekanizmalarında önemli bir

rol üstlendiklerini söylemek mümkün değildir. Türk kamu bürokrasisi içerisinde üst düzey karar verici konumlarda yer alan kadınların oranlarına bakıldığında, % 89,11’inin erkek, %10,89’unun kadın olduğu görülmektedir (Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, 2017). Bürokrasinin önemli alanlarından biri olan diplomatik görevlerde Türk Dışişlerinde görev yapan 241 Büyükelçiden 44’ü, 74 Başkonsolostan ise 10’u kadındır. Bakanlıkta 21 genel müdürden 4’ ünü, 46 genel müdür yardımcısından 21’ini kadın diplomatlar oluşturmaktadır (Dışişleri Bakanlığı, Haziran 2017). 1698 Mülki İdare Amiri içerisinde 2 kadın Vali (Muğla, Yalova), 2 Daire Başkanı, 7 Vali Yardımcısı, 8 Hukuk Müşaviri, 12 Kaymakam, 14 Kaymakam Adayı, 1 il Hukuk İşleri Müdürü bulunmaktadır (İçişleri Bakanlığı, Haziran 2017).

21 Bakanlıkta ve bağlı kuruluşlarda kadın müsteşar bulunmamakta; 1 kadın Müsteşar Yardımcısı, 6 Genel Müdür, 35 (%9,66) Genel Müdür Yardımcısı, 369 (%13,55) Daire Başkanı görev yapmaktadır (Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, 2017). Adli ve idari yargıda görev yapan 16150 hâkim ve savcıdan 5232’si kadındır (%32,39) (HSK, Haziran 2017).

Türkiye’de yasal düzenlemeler gerek toplumsal hayatta, gerekse iş hayatında kadınla erkeği eşit olarak kabul etmiştir. Bu konuda son yıllarda başta anayasa olmak üzere yasalarda ciddi bir revizyona gidilmiştir. Yasalarda eşitlik ilkesi benimsenmiş olmasına rağmen, yasaların eril bir dile sahip olması, yasalardaki bazı ayrıntılar veya uygulamalar kadının aleyhine sonuçlar ortaya koyabilmektedir (KADEM, 2016: 33-34).

Siyasal yaşama katılımında ilk adım olarak değerlendirilebilecek yerel yönetimler açısından kadınların

temsilinde artış yaşanmakla beraber bu temsilin kısıtlı düzeyde olduğu görülmektedir. 30 Mart 2014 yerel seçim sonuçlarına göre Türkiye genelinde 30 büyükşehir belediye başkanının 3’ü, 1.381 belediye başkanının 40’ı kadındır. İl düzeyinde Aydın, Diyarbakır, Gaziantep ve Hakkâri belediye başkanlıklarına kadın adaylar seçilmiştir. (Hakkâri ve Diyarbakır’da devam eden yargı süreci nedeniyle görev değişikliği olmuştur). 20.498 Belediye Meclis Üyesinin ise 2.198’i (%10,7) kadındır. İl Genel Meclisi üye sayısına bakıldığında da durum çok farklı görünmemektedir. Toplam 1.251 il Genel Meclis üyesinin 60 tanesi (%4,8) kadındır. (Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, 2017).

7 Haziran 2015 Genel Seçimlerinde kadın milletvekili sayısı 98 ve Parlamento’daki kadın temsil oranı ise % 17,82 oranı ile Cumhuriyet tarihindeki en yüksek oran iken; 1 Kasım 2015 Genel Seçimlerinde ise kadın milletvekili sayısı 81, Parlamento’daki kadın temsil oranı %14,73 olarak gerçekleşmiş olup Bakanlar Kurulunda 1 kadın bakan görev yapmaktadır.

Öte yandan kadınların teknik ve uzmanlık gerektiren mesleklerde temsil oranlarının yüksek olduğu görülmektedir. Kadınların erkeklere en fazla yaklaştığı statü ise öğretim görevliliğidir. Üniversitelerde kadın öğretim görevlisi oranı % 43,5’tir. Bu kapsamda, profesörler içerisinde kadın oranı %30,5, doçentler içerisinde kadın oranı %37,1, yardımcı doçent içerisinde kadın oranı %41,6’dır. Ayrıca, kadın rektör oranı %9,03’dür. Mimarların % 44’ü, avukatların %42,26’sı (101.052), bankacıların %51’i, emniyet amirlerinin %8,1’i (86) başkomiserlerin %7,4’ü (44) polislerin %5,94’ü (13.325) kadındır (Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, 2017).

Türkiye’de kamu kurum ve kuruluşlarında üst düzey yöneticiliklerde, kurul, komisyon ve komitelerde kadınların temsil düzeyi oldukça düşüktür.

SONUÇ

Yönetim, cinsiyeti olmayan ama bazı özellikleri mutlaka bünyesinde barındırması gereken bir olgudur. Gerek dünyada gerekse Türkiye’de özellikle kamu sektöründe tüm şartlar kadın-erkek açısından eşit olarak yapılsa da uygulamada yönetim kademelerinin erkek ağırlıklı biçimlendiği görülmektedir. Kadınlar hala “cam tavan” dediğimiz, çalışma hayatında yükselişlerini engelleyen birçok faktörle erkeklere oranla daha fazla baş etmek durumundadır.

Üst yönetimde kadınların düşük temsili Avrupa’da çok ciddi bir şekilde tartışılmakta ve mevcut durumun değişmesi için tedbirlerin alınması AB’nin en yüksek organlarında önemli bir gündem maddesini oluşturmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri’nde de kadınların iş hayatında daha etkin rol almaları ve cinsiyetten kaynaklanan ayrımcılığın önüne geçilmesi için çeşitli yasal düzenlemeler gerçekleştirilmektedir. Ülkemizde de Anayasa ve yasalar ile eşitlik ilkesi kapsamlı bir biçim-

de düzenlenmiştir. Türkiye Cumhuriyeti Anayasasının 50. maddesi ile kadınların çalışma şartları bakımından özel olarak korunacağı hüküm altına alınmıştır. Özellikle çalışma yaşamı ile ilgili çok sayıda düzenleme vardır. Bu düzenlemeler arasında Anayasanın 10. maddesi açıkça eşitliği sağlamak amacı ile pozitif ayrımcılık yolunu da açmıştır. Anayasanın bu hükmüne istinaden çalışma hayatında olduğu gibi sosyal güvenlik mevzuatında da kadınlara yönelik bazı ayrıcalıklı düzenlemelere yer verilmiştir. Bu düzenlemelere rağmen kadınlar lehine beklenen sonuçlara ulaşamamıştır.

Kadınlar bir toplumun ön planda olmayan fakat toplumun ilerlemesinde önemli etkileri olan üyeleridir. Toplumda kadın ne kadar etkin ve üretkense toplum o kadar gelişmiş olacaktır. Kadın yöneticiler gerek kamu kuruluşlarında gerekse özel sektörde erkek meslektaşları ile işbirliği ve uyumlu bir şekilde çalışmalarını sürdürecektir, kurumun amaçlarının başarılmasında da önemli katkılarda bulunacaklardır.

Kamu örgütlerindeki kadın çalışanlar çalışma yaşamının vazgeçilmez unsurlarıdır ve kadın oldukları için birçok sorun ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Çalışma hayatının bir parçası olan kadın çalışanların cinsiyetleri sebebiyle çalışma hayatında karşılaştıkları sorunları ortadan kaldırmadan, kadın çalışanlardan iyi bir performans gösterebilmelerini beklemek anlamsız olacaktır. Kadın çalışanlar iş hayatında karşılaştıkları kariyer engellerini ve özellikle cam tavan sendromunu bireysel çabaları ile aşmaya başlamışlardır. Günümüzde kadınları sivil toplum kuruluşlarında, kamu görevlerinde ve örgütlerde lider ve yönetici konumunda görebilmek mümkündür. Bu olumlu gelişmelere rağmen kadınların iş hayatında kariyer yapmalarının önünde hala bir takım engeller bulunmaktadır. Cinsel ayrımcılıkla mücadele, yönetimde yer alanların kadın ya da erkek olmasından çok, tüm kademelerde gerçekleştirilmesi gereken bireysel ve toplumsal bir bilinçlenme sürecini gerektirmektedir.

KAYNAKÇA

- Acuner, S. ve Sallan, S. (1993), “Türk Kamu Yönetiminde Yönetici Kadınlar”, *Amme İdaresi Dergisi*, 26(3), s.77-92.
- Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı (2017), *Türkiye’de Kadın*, Ankara.
- Anıkan, S. (1999), “Yönetimsel Kademelerde Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Güçlükler”, *Polis Bilimleri Dergisi*, 1(4), s.147-154.
- Besler, S. ve Oruç, İ. (2010), “Türkiye’de ve Yazılı Basında Kadın Yöneticiler”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), s.17-38.
- Çitçi, O. (1982), *Kadın Sorunu ve Türkiye’de Kamu Görevlisi Kadınlar*, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Gül, H. ve Oktay, E. (2012) “Türkiye ve Dünya’da Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Algıları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma”, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(1), s.421-236.
- Kabasakal, H. (2004), “Türkiye’de Üst Düzey Kadın Yöneticiler”, *Leaders*, s.44-47, http://www.mgmt.boun.edu.tr/images/stories/dokumanlar/leaders/Issue_002/02-017.pdf, 10.06.2017.
- KADEM (Kadın ve Demokrasi Derneği) (2016), *Hizmet Sektöründe Çalışan Kadınların Yaşadıkları Sorunlar ve Yükselmelerinin Önündeki Engeller Sonuç Raporu*, İstanbul.
- Öğüt, A. (2006), “Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(1), s.56-78, <http://acikerisim.lib.comu.edu.tr:8080/xmlui/handle/COMU/973>, 09.06.2017.
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Kılıç, T. (2007), “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği”, *Yönetim ve Ekonomi*, 14(2), s. 117-135.
- Tahtaloğlu, H. (2016), “Türkiye’de Yükseköğretim Kurumlarında Cam Tavan Sendromunun Kadınlar Üzerindeki Etkileri”, *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), s.89-105.
- TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu) (2017), “İstatistiklerle Kadın 2016”, *Haber Bülteni*, Ankara.
- YASED (Uluslararası Yatırımcılar Derneği) (2016), *Kadınların Üst Yönetimde Temsilinin Arttırılmasına Yönelik Uygulamalar ve Öneriler*, <http://www.yased.org.tr/ReportFiles/2016/YASED-KadinRaporu.pdf>, 08.06.2017.