



T.C.

BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ

ANABİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

**ÇALIŞMA YAŞAMINDA KADIN LİDERLERİN KARŞILAŞTIĞI
KARİYER ENGELLERİ: İZ BIRAKAN TÜRK KADIN
LİDERLERİN İNCELENMESİ**

Buket ÇİLİNGİR

2215017024

Tez Danışmanı:

Dr. Öğr. Üyesi Merve ÇİLOĞLU YÖRÜBULUT

Bandırma 2025

T.C.
BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

ÇALIŞMA YAŞAMINDA KADIN LİDERLERİN KARŞILAŞTIĞI
KARİYER ENGELLERİ: İZ BIRAKAN TÜRK KADIN
LİDERLERİN İNCELENMESİ

Buket ÇİLİNGİR
2215017024

Tez Danışmanı:

Dr. Öğr. Üyesi Merve ÇİLOĞLU YÖRÜBULUT

Bandırma 2025

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAYI

Bandırma Onyedİ Eylöl Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Çalışma İlişkileri ve İnsan Kaynakları Programında Yüksek Lisans öğrencisi Buket ÇİLİNGİR tarafından Dr. Öğretim Üyesi Merve ÇİLOĞLU YÖRÜBULUT danışmanlığında hazırlanan “Çalışma Yaşamında Kadın Liderlerin Karşılaştığı Kariyer Engelleri: İz Bırakan Türk Kadın Liderlerin İncelenmesi” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 24/06/2025 tarihinde yapılan Tez Savunma Sınavında oybirliği ile başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

Prof. Dr. Suat UĞUR

Jüri-Danışman

Jüri Üyesi

Dr.Öğrt.Üy. Merve ÇİLOĞLU YÖRÜBULUT Dr. Öğrt. Üye. G. Burcu KARAELİ

Etik Beyan Sayfası

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile, bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim. 08/07/2025

Tezi Hazırlayan Öğrencinin

Adı Soyadı

Buket ÇİLİNGİR

İmza

ÖZET

ÇALIŞMA YAŞAMINDA KADIN LİDERLERİN KARŞILAŞTIĞI KARIYER ENGELLERİ: İZ BIRAKAN TÜRK KADIN LİDERLERİN İNCELENMESİ

Buket ÇİLİNGİR

Kadınlar tarih boyunca toplumsal cinsiyet normları, kültürel algının getirdiği engellerle mücadele etmeye çalışmış, onlara biçilen rollerin sınırlarını aşabilmek için zorluklarla karşı karşıya kalmışlardır. Tarih boyunca mücadelesi devam eden kadın sadece kendi kişisel değişimlerine değil, kadına yönelik toplumsal algının dönüşümüne de olanak sağlamıştır.

Bu araştırmanın temel amacı kadınların tarih boyunca toplumdaki yerini, konumunu ortaya koymak, lider olma yolunda karşılaştıkları kariyer engelleri ve mücadele çözümlerini Cumhuriyet tarihinde yönetim alanında yer alarak iz bırakmış kadın liderlerin hikayeleriyle açığa çıkarmaktır. Nitel araştırma yöntemi kullanılarak oluşturulan bu çalışmanın birinci bölümünde tarihsel süreç içinde kadının konumu liderlik kavramıyla birlikte incelenmiş, ikinci bölümde kadınların karşılaştığı cam tavan, cam asansör, ötekileştirme gibi engeller ele alınmış ve araştırmanın son kısmı olan üçüncü bölümde Türkiye Cumhuriyeti'nde farklı sektörlerde liderlik yönleriyle ilklere imza atmış 17 kadın lider mercek altına alınmıştır.

Araştırma sonucunda kadın ve erkeklerin bireysel farklılıklarının ayrımcılık oluşturmasında anlamlı bir farklılık oluşturmadığı, kadına özgü özelliklerden olan empati ve iletişim yönünün yöneticilik alanlarında etkili olacağı görülmüştür. Kadının liderlik alanında daha görünür olabilmesi için yalnızca bireysel çabasının yeterli olmayabileceği; bu sürecin toplumsal cinsiyet algılarının dönüşümü ve kadın dostu çalışma politikalarıyla desteklenmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Cam tavan, kadın liderliği, kariyer yönetimi, liderlik, toplumsal cinsiyet.

ABSTRACT
CAREER BARRIERS ENCOUNTERED BY WOMEN LEADERS IN
WORKING LIFE: ANALYSIS OF TURKISH WOMEN LEADERS WHO
LEFT THEIR MARK

Buket ÇİLİNGİR

Throughout the history, women have tried to struggle with the obstacles brought about by gender norms and cultural perceptions, and have faced difficulties in order to overcome the limits of the roles assigned to them. Women, whose struggle has continued through history, have enabled not only their own personal changes but also the transformation of the social perception towards women.

The primary purpose of this research is to reveal the place and position of women in society throughout history, the career obstacles they faced on their way to becoming a leader and the solutions to their struggle, through the stories of women leaders who left their mark in the field of management in the history of the Republic. In the first part of this study, which was created using the qualitative research method, the position of women in the historical process was examined together with the concept of leadership, in the second part, the obstacles faced by women such as glass ceiling, glass elevator and marginalization were discussed, and in the third part, which is the last part of the research, 16 female leaders who broke new ground with their leadership aspects in different sectors in the Republic of Turkey were examined.

As a result of the research, it was seen that the individual differences of women and men did not create a significant difference in creating discrimination, and that empathy and communication, which are characteristics specific to women, would be effective in management areas. It has been concluded that women's individual efforts alone may not be sufficient for greater visibility in leadership roles; this process needs to be supported by the transformation of gender perceptions and the implementation of women-friendly workplace policies.

Keywords: Career management, gender, glass ceiling, leadership, women's leadership.

ÖNSÖZ

İçinde bulunduğum yüksek lisans programına başlarken amacım ileride birgün hedeflediğim liderlik pozisyonuna ulaştığımda kendimi gerekli bilgi birikimiyle donatmaktı. Uzunca vaktimi alan bu program benim de içinde bulunduğum kariyer engellerim sebebiyle sekteye uğramış, mesleğimi aile yaşamımla bir arada sürdürmeye çalışırken her kadının yaşadığı rol çatışmasını yaşamama sebep olmuştu. Sadece akademik birikim değil kendimi geliştirme imkanı bulduğum bu çalışmada bana rehberlik eden, deneyimlerini paylaşan kıymetli danışman hocam Doktor Öğretim Üyesi Merve Çiloğlu'na teşekkürlerimi sunarım. Tüm süreç boyunca yönlendirmeleri sayesinde her karşılaştığım problemi kolaylıkla aşabilmemi ve lisans alanımın farklı olması sebebiyle hissettiğim akademik donanım eksikliğinin üstesinden gelebilmemi sağladı.

Geldiğim bu noktada minik kızım Nil'in doğumuyla başladığım tez yazım sürecimi sevgili eşim Nurkan'ın destekleri sayesinde sonlandırabildim. Şanslıyım ki belki kendi hayallerini yok sayarak beni okutan anne babam Birgül ve Ahmet, her zaman destekleriyle yanımda olan kayınvalidem ve kayınpederim Bilgihan ve Necdet olmasaydı kariyer yolculuğumda bu kadar şanslı olamayabilirdim. Onların bana olan güvenleri, inançları ile bu yolculuğu tamamlayabileceğime inandım.

Ayrıca fırsat sunulduğunda ne kadar başarılı olabileceğimizi gösteren, bana ve tüm kadınlara ilham olan Cumhuriyet tarihinin ilk kadın liderlerine, açtığı yolda gururla yürüyebildiğimiz Mustafa Kemal Atatürk'e minnettarlığımı sunuyorum.

Bu çalışmanın gelecek akademik çalışmalara katkı sunmasını dilerken, her kız çocuğunun eğitim öğretim ve yaşama hakkından mahrum kalmadığı bir gelecek umuyor ve bu tezi canım bebeğim Nil'e ve tüm kız çocuklarına adıyorum.

Sevgi ve saygılarımla

Buket ÇİLİNGİR

Bandırma, 2025

İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAYI	iv
Etik Beyan Sayfası.....	v
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar.....	xii
ŞEKİLLER	xiii
KISALTMALAR	xiv
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM: KADIN OLMAK VE LİDERLİK	5
1. Kadın Olmak	5
1.1.Dünya Tarihinde Kadın Olmak.....	8
1.1.1. İlk Çağ’da Kadın Olmak	8
1.1.2. Orta Çağ’da Kadın Olmak	10
1.1.3. Yeni Çağ’da Kadın Olmak.....	12
1.2. Türk Tarihinde Kadın Olmak	19
1.2.1. İslamiyet Öncesi Türklerde Kadın Olmak.....	19
1.2.2. İslamiyet Sonrası Türklerde Kadın Olmak	21
1.2.2.1. Tanzimat’tan Cumhuriyet’e Türklerde Kadın Olmak	22
1.2.2.2. Cumhuriyet’ten Günümüze Türklerde Kadın Olmak.....	24
2. Liderlik ve Kadın	26
2.1. Liderlik Kavramı.....	26
2.2. Kadın Liderliği.....	29

2.3. Liderlik Teorileri.....	32
2.3.1. Klasik Kuramlar.....	32
2.3.2. Neoklasik Kuramlar	36
2.3.3. Modern Kuramlar	42
2.3.4. Postmodern Kuramlar	46
2.4. Liderin Güç Kaynakları.....	47
2.4.1. Yasal Güç	48
2.4.2. Ödüllendirme Gücü	48
2.4.3. Zorlayıcı Güç	48
2.4.4. Uzmanlık Gücü	49
2.4.5. İlgi, Referans veya Karizma Gücü.....	49
2.5. Kadına Özgü Liderlik Davranışları.....	49
2.5.1. Zeka	52
2.5.2. Liderlik Güdüsü.....	53
2.5.3. Değişime Ayak Uydurma Becerisi	54
2.5.4. Kişilik Özellikleri.....	54
2.5.5. Empati	56
2.5.6. Sezgisel Yetenek	56
II. BÖLÜM: ÇALIŞMA YAŞAMINDA KADIN LİDERLERİN	
KARŞILAŞTIĞI KARIYER ENGELLERİ.....	57
1. Kadının Çalışma Yaşamındaki Yeri.....	57
1.2. Çalışma Yaşamında Kadınların Kariyer Engellerinin Arka	
Planında Yer Alan Sorunlar.....	64
1.2.1. Toplumsal Cinsiyet Algısı.....	64
1.2.2. Ayrımcılık	68
1.2.3. Eğitimsizlik.....	75

1.2.4. Cinsel Taciz ve Mobbing	80
1.2.5. Kayıt Dışı İstihdam.....	82
2. Kadınların Kariyer Engelleri ile İlgili Yaklaşımlar	84
2.1. Neoklasik Yaklaşım.....	84
2.1.1. Beşeri Sermaye Yaklaşımı.....	85
2.1.2. İstatistiksel Ayrımcılık.....	85
2.1.3. Aşırı Kalabalıklaşma Modeli	86
2.1.4 Becker’ın Duygusal Ayrımcılık Teorisi	86
2.2. Kurumcu Yaklaşım	87
2.2.1. Feminist Cinsiyet Ayrımcılığı Teorisi.....	87
2.2.2. İkili Rol Yaklaşımı	88
2.2.3. İşgücü Piyasalarının Bölünmesi	89
2.2.4. Marksist Yaklaşım	89
3. Kadınların Kariyer Engelleri	90
3.1. Cam Tavan Sendromu	90
3.1.1. Cam Tavan Sendromuna Sebep Olan Engeller	92
3.1.2. Kadın Çalışanların Cam Tavanı Aşmalarına Yönelik Geliştirilen Stratejiler	95
3.2. Kraliçe Arı Sendromu	97
3.3. Cam Uçurum.....	100
3.4. Cam Asansör	101
3.5. Süper Anne/Kadın Sendromu.....	102
3.6. Görünmez Kadın Sendromu.....	104
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: İZ BIRAKAN TÜRK KADIN LİDERLERİN ÇALIŞMA YAŞAMINDAKİ KARIYER ENGELLERİNİN İNCELENMESİ	107

1. Araştırmanın Amacı.....	107
2. Araştırmanın Yöntemi	107
3. Çalışma Grubu	108
4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	108
5. Cumhuriyet Döneminde İz Bırakan İlk Türk Kadın Liderler.....	109
5.1. Türkiye'nin İlk Kadın Muhtarı: Gül Esin (1901-1990)	109
5.2. Türkiye'nin İlk Kadın Kaymakamı: Özlem BOZKURT GEVREK (1967-)	114
5.3. Türkiye'nin İlk Kadın Valisi: Lale AYTAMAN (1944-).....	116
5.4. Türkiye'nin İlk Kadın Büyükelçisi: Filiz DİNÇMEN (1939-)... 	119
5.5. Türkiye'nin İlk Kadın Belediye Başkanı: Müfide İLHAN (1911-1996).....	120
5.6. Türkiye'nin İlk Kadın Emniyet Müdürü: Feriha SANERK (1923-2010).....	123
5.7. Türkiye'nin İlk Kadın Milli Eğitim Müdürü: Güler KARAKÜLAH (-)	125
5.8. Türkiye'nin İlk Kadın Milli Eğitim Bakanı: Nimet BAŞ (1965-).....	126
5.9. Türkiye'nin İlk Kadın Rektörü: Ayşe Saffet Rıza ALPAR (1903-1981).....	128
5.10. Türkiye'nin İlk Kadın Dekanı: Nüzhet GÖKDOĞAN (1910-2003)	129
5.11. Türkiye'nin İlk Kadın Anayasa Mahkemesi Başkanı: Tülay TUĞCU (1942-).....	130
5.12. Türkiye'nin İlk Kadın Jandarma İlçe Komutanı: Songül YAKUT (1976-2017)	131

5.13. Türkiye'nin İlk Kadın Yönetmeni: Cahide SONKU (1919-1981).....	132
5.14. Türkiye'nin İlk Kadın Orkestra Şefi: İnci ÖZDİL (1960-)	133
5.15. Türkiye'nin İlk Kadın Hakemi: Lale ORTA (1960-).....	135
5.16. Türkiye'nin İlk Kadın Halka İlişkiler Uzmanı: Betül MARDİN (1927-)	137
5.17. Türkiye'nin İlk Kadın Başbakanı: Tansu ÇİLLER (1943-)	139
SONUÇ.....	142
KAYNAKÇA.....	147

TABLÖLAR

Tablo 1: Liderin Sahip Olması Gereken Özellikler

Tablo 2: Taylor'un İlkeleri

Tablo 3: Henri Fayol'un İlkeleri

Tablo 4: Gulick ve Urwick'in Yönetim Yaklaşımı Sistem Unsurları

Tablo 5: Olgun Olmama-Olgunluk Özellikleri

Tablo 6: Cinsiyete Göre Üst ve Orta Düzey Yönetici Pozisyonlarındaki Bireylerin Oranı, 2012-2021

Tablo 7: Sektöre Göre İstihdam Oranları (Bin Kişi)

Tablo 8: Meslek Gruplarına Göre İstihdam Edenler

Tablo 9: Cinsiyete Göre Üst ve Orta Düzey Yönetici pozisyonlarında Bireylerin Oranı, 2012-2022

Tablo 10: Eğitim Durumuna Göre Cinsiyetler Arası Ücret-Kazanç Farkı, 2022

Tablo 11: Meslek Grubuna Göre Cinsiyetler Arası Ücret-Kazanç Farkı, 2022

Tablo 12: 2002-2023 Yılları İtibariyle Kayıt Dışı İstihdam Oranları (%)

Tablo 13: Cam Tavan Sendromları Engelleri Sınıflaması

ŞEKİLLER

Şekil 1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Şekil 2: Yol Amaç Kuramı Şeması



KISALTMALAR

AKPM	: Avrupa Konseyi Parlamenter Meclisi
ANAP	: Anavatan Partisi
BAB	: Batı Avrupa Birliği
CEDAW	: Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığı Önleme Sözleşmesi
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
DYP	: Doğru Yol Partisi
SBB	: Strateji Bütçe Başkanlığı
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
TMOK	: Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
UNESCO	: Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Kurumu
WEF	: Dünya Ekonomik Forumu

GİRİŞ

Kadınlar toplumun en önemli yapı taşlarından biri olarak dünyanın her yerinde farklı roller üstlenirler. Aile içinde annelik ve aile düzeni, iş dünyasında, bilim ve sanatta başarılarıyla yer alırlar. Ancak tarih boyunca kadınlar eşitsizlik, ayrımcılık, sosyal normlar, şiddet gibi zorluklarla karşı karşıya kalarak bu zorluklarla mücadele etmek zorunda kalmışlar; toplumu değiştirmeye çalışarak engellerin üstesinden gelme çabasında olmuşlardır. 19 ve 20. Yüzyıllarda büyük ilerlemeler kaydedilmiş ve nihayet kadınların oy hakkı kazanması, eşit iş fırsatlarına sahip olma ve cinsiyet eşitliği mücadelesi, kadınların toplumda daha da görünür olmasına katkı sağlamıştır. Toplumların siyasi, kültürel ve sosyal dönüm noktalarında önemli roller üstlenmişlerdir.

Sanayi devrimiyle iş hayatına giren kadınların sosyoekonomik değişimler ile birlikte iş yaşamında daha etkin bir şekilde yer almışsa da kariyer basamaklarında ilerlemesinde aynı oran gözlenmemiştir (Sivrikaya ve Wolff: 2021:65). Toplumsal yapıda meydana gelen değişimle kadın eğitim almaya, kendini geliştirmeye aşlamış, hizmet ve diğer sektörlerde çalışmaya başlamıştır (Kocacık ve Gökçaya, 2015:195). Seçtikleri mesleklerde ilerlerken erkek çalışma arkadaşlarıyla rekabet eden kadının yöneticilik pozisyonlarında lider ve liderlik olguları çıkmaktadır. Yönetimin gerektirdiği normların ve yöntemlerin ise genellikle erkekler tarafından oluşturulduğu görülmektedir (Bakioğlu ve Özcan, 2001).

Tarih boyunca mücadelesi devam eden kadınlar liderlik pozisyonlarında çoğunlukla azınlık durumunda kalmış fakat son yıllarda kadın liderlerin sayısındaki artış, kadınların liderlik potansiyellerinin farkına varmasını sağlamış ve kadın liderliği ve toplumsal cinsiyet eşitliği konusu dikkat çekmiş bu alanda çalışmalar arttırılmıştır. Toplumsal cinsiyet eşitliği modern dünyanın sürekli gündem maddelerinden biri haline gelmiştir. Kadın liderliği kavramı sosyal, ekonomik ve politik bağlamda önemli bir tartışma konusu haline gelmiştir. Kadın liderlerin etkileri sadece iş hayatında değil aynı zamanda toplumun farklı alanlarındaki katkılarıyla da incelenmeye başlanmıştır.

Kadınların işgücüne katılımı ve liderlik pozisyonlarında yer almaları sadece bireysel bir başarı değil aynı zamanda toplum ve organizasyonlarının başarısında

belirleyici ve etkileyici olmaktadır. Ancak iş dünyasında kadın liderlerin sayısı hala erkek liderlere göre oldukça düşüktür. Günümüz iş yaşamında kadınlar yönetici pozisyonlarında yer alsalar da erkeklere nispeten sayıları oldukça azdır. Yönetim hiyerarşisindeki rolleri artıyor gibi görünse de kadın liderlerin oranı düşmekte veya yıllar geçtikçe aynı oranda kalmaktadır. TÜİK 2022 verilerine göre toplam nüfusun %49,9'unu kadınlar, %50,1'ini ise erkekler oluşturmaktadır. Bu orana rağmen kadın ve erkeklerin istihdam oranları aynı olmamakla birlikte, kadınların karşılaştıkları engellerden dolayı yöneticilik pozisyonlarında yer alamadıkları görülmektedir. Kadınların sorumlulukları, toplumsal algılar ve kadına biçilen roller nedeniyle kadının liderlik pozisyonunda yer alması daha geç kabullenilmektedir (Sivrikaya ve Wolff: 2021:60).

Kadınlar toplumsal cinsiyet rolleri ve sınırlamalarıyla tanımlanmıştır. Doğumdan itibaren kadın erkek eşitsizliği ve farklılaştırmalara tabi tutulan kadın yaşamın ilk anından itibaren mücadeleye tabi olmuştur. Toplumlar tarafından kültürel ve sosyal etkilerle cinsiyetçi anlamlar yüklemiştir. Kadına ev işleri, annelik, çocuk bakımı, eş olma görevi yüklenirken erkek bireye ev dışı işler, çalışma görevi verilmiş ve böylece net bir ayrım yapılmıştır. Erkek bireylere yüklenen algılarla liderlik kavramı özdeşleşmiş ve iş hayatında daha avantajlı konumda bulunmalarını desteklemiştir. Toplumsal cinsiyet algısına bağlı olarak her toplumda kadın ve erkek arasındaki eşitsizlik dünya genelinde tartışılan bir konu olmuştur.

Liderlik, insanlık tarihindeki en önemli ve evrensel kavramlardan biri olmuştur. Toplumlara şekillendiren, organizasyonların başarısını belirleyen ve ilham veren liderler, yüzyıllardır dikkat çekmiştir. Ancak liderlikle ilgili düşünce tarzları ve liderlik rolleri, tarihsel olarak cinsiyet temelli ayrımcılık ve cinsiyet normları tarafından belirlenmiş, sıkça sınırlanmış ve biçimlendirilmiştir. Bu araştırma kadın liderliğinin, organizasyonlarda ve toplumun geneli üzerindeki etkisini ve bu alandaki zorlukları anlamaya yönelik bir çaba olarak oluşturulmuştur. Bu çalışmada kadın liderlerin liderlik yolculukları ve toplumsal konumları daha iyi anlaşılmasına çalışılırken; kadın ve kadın liderliği, kadına yüklenen ön yargı, ayrımcılık ve bunların yanında kadim toplumdan modern topluma kadın olmanın gelişiminin incelenmesi cinsiyet teorileri ve liderlik teorileri çerçevesinde incelenmeye alınmıştır.

Bu araştırmanın temel amacı kadın liderliğinin geçmişten günümüze değişimini tarihe yön veren önemli kadın liderlerin liderlik yolculuklarını ve toplumsal konumlarını açıklarken kadın liderlerin örgütlerde liderlik konumuna gelirken sahip oldukları rollere, liderlik tarzlarına, karşılaştıkları engellere odaklanarak kadın liderliğinin örgütsel başarıya, toplumsal cinsiyet eşitliğine ve kalkınmaya olan katkısını anlamaktır. Bu çerçevede aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır:

Nitel araştırma modeli ile gerçekleştirilen bu araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kadın olmak ve liderlik kavramları açıklanmış; kadim toplumdan modern topluma kadının değişimi incelenmiştir. Kadın liderliği, kadim toplumlardan modern toplumlara uzanan bir geçmişe sahiptir. Eski medeniyetlerde ve yerel topluluklarda kadın liderler, çeşitli alanlarda etkili olmuşlardır. Ancak modern dünyada, kadın liderlerin sayısı artarken, cinsiyet eşitsizliği hala birçok alanda görünürdür. Bu bölümde, kadın liderlerin tarihsel boyutta gelişimi ve modern toplumda nasıl şekillendiği incelenmektedir. Konunun önemli bir kavramı olan liderlik teorileri, liderlik davranışını ve etkisini açıklamaya yönelik çeşitli yaklaşımlar sunulmuştur. Kadın liderlerin liderlik pozisyonlarında güçlerini nasıl kullanabileceği ve bu gücü kullanırken kendilerine özgü bir liderlik davranışı ortaya koyup koymadıkları da incelenmektedir.

İkinci bölümde çalışma hayatında kadın liderlerin karşılaştığı kariyer engellerini ortaya koymak amacıyla çeşitli konular ele alınacaktır. İlk olarak, kadına yönelik cinsiyet algısının ve ötekileştirmenin kadın liderlerin yükselme süreçlerine nasıl etki ettiği, kadının çalışma yaşamındaki yeri ele alınacaktır. Ardından, kadın işgücünün kariyer engellerine yönelik farklı yaklaşımlar ve görüşler tartışılacaktır. Bölüm içinde "cam tavan" terimi açıklanacak ve kadın liderlerin yükselme süreçlerinde bu görünmez engelle nasıl karşılaştıkları analiz edilecektir. Ayrıca, "kraliçe arı", "cam uçuşum", "cam asansör", "süper anne/kadın sendromu" ve "görünmez kadın sendromu" gibi diğer kariyer engelleri de ele alınacaktır. Bu terimler, kadın liderlerin kariyerlerini etkileyen farklı dinamikleri ve zorlukları ifade etmektedir.

Üçüncü bölümde Türkiye’de çalışma alanlarında ilk olmaları yönüyle, kadın liderlerin liderlik konumlarındaki yolculuğu, toplumsal bağlamda sağladıkları

değişimler, karşılaştıkları zorluklar ele alınacaktır. Bu liderlerin karşılaştığı cinsiyet temelli ayrımcılık, toplumsal normlar ve diğer zorlukları göz önünde bulundurarak, kadın liderlerin liderlik konumları değerlendirilecektir. Çalışmaya konu olan kişilerin hayatta olmaması sebebiyle elde edilen bulgulara gazete, dergi röportajları gibi haber kaynaklarından faydalanılmış, güncel tarihe yakın liderlerin sözlü röportaj kayıtlarına rastlansa da tüm liderler için aynı tür sözü kaynaklara ulaşılamamıştır. Örneklem oluşturulurken Cumhuriyet tarihinde yöneticilik alanında bulunmasıyla liderlik özelliklerine sahip ilk kadın liderler seçilmiştir.

Son bölümde araştırmaya ilişkin hipotezler değerlendirilmiş, sınırlamalar ve veriler ortaya konmuş ve sonuca ulaşılmıştır. Kadınlar eğitim seviyeleri, kariyerlerindeki başarılarına bakılmaksızın cinsiyetleri sebebiyle toplumun eleştirilerine maruz bırakılmış, kariyerinde ilerleyebilmek için cinsiyet algılarını bertaraf etmek zorunda kalmıştır. Hem karşı cinsin hem de hemcinslerinin baskısıyla kadının kariyer engellerinden en büyüğü olarak cinsiyeti görülmüştür.

BİRİNCİ BÖLÜM: KADIN OLMAK VE LİDERLİK

1. Kadın Olmak

Kadınların toplum içinde var olma mücadeleleri kültürden kültüre değişse de yaşadığı sorunlar benzer özellikler göstermektedir. Yıllar boyunca kadın ve erkeğe farklı sorumluluklar yüklenmiş ve tanımlamalar yapılmıştır. Cinsiyet, bir kadın veya bir erkek olmanın biyolojik yönünü ifade ederek, kadın ve erkek arasındaki farkı belirtmektedir (Alle-Corliss ve Alle-Corliss, 1999:285). Ann Oakley tarafından ortaya atılan toplumsal cinsiyet kavramı 1997 yılında sosyolojiye girmiş ve erkek ve kadın arasında toplumsal açıdan eşitsiz bölünmeyi belirtmektedir (Vatandaş, 2007:32). Cinsiyet biyolojik olarak doğuştan sahip olunan ve kadın ve erkeğin ayrımını yapmak için kullanılırken toplumsal cinsiyet kavramı ile toplumun beklentilerini içeren yeni bir tanım ortaya çıkmıştır (Ergül, 2018:36). Toplumsal cinsiyet, genellikle bireyin biyolojik yapısı ile ilişkilendirilen psikolojik özellikleri içermektedir (Dökmen, 2010:42).

Toplumların ortak değerleri çerçevesinde oluşturulan algılarla anne babadan çocuklara aktarılan toplumsal cinsiyet bir süre sonunda farklılaşmaya ve kadına yönelik baskılayıcı bir durum ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Çocuklara alınan eşyanın renginden, kurguladıkları oyunlara, oynadıkları oyuncaklara, hayalini kurdukları mesleklere kadar farklılaşma daha doğumdan itibaren başlamakta ve yaşam boyunca devam etmektedir. Toplumsal yaşamda kadına ev ve aile düzeni, çocuk bakımı sorumlulukları yüklenirken erkeğe evin geçimini sağlama, koruma görevi biçilmiştir. Böylece her iki cinsiyet de farklı dünyalarında kendilerine öğretilen tutum ve davranışlara sahip olmaktadır (Akgül Gök, 2013:5).

Harris (1995:9); cinsel kimliği bireyin kendini nasıl hissettiği olarak tanımlarken, kişiliği biyolojik yapısına bağlı olarak toplum tarafından nasıl davranmasına yönelik edindikleriyle şekillenen biçim olarak tanımlamıştır. Fransız feminist filozof Simone de Beauvoir ünlü sözünde “Kadın doğulmaz, kadın olunur” demektedir. Bu sözüyle cinsiyet kimliğinin sadece biyolojik faktörlere bağlı olmadığını toplum ve kültür tarafından kadın ve erkeğe biçilen rollerden dolayı oluşturulan bir yapıda olduğunu vurgulamaktadır. Toplumsal normlarla kadın ve erkeğin nasıl davranması belirlenir. Kadına duygusal, şefkatli, ilgili olma özellikleri

uygun görülürken erkeğe güçlü, bağımsız olma özellikleri uygun görülür. Bu toplumsal rolleri hayatı boyunca oynamakla yükümlü olan kadın ve erkek arasında kadın; eşitsizlik ve adaletsizlik üzerine kurulu düzenle mücadele etmek zorundadır. Her alanda kısıtlanmayla karşılaşan kadının eğitim, çalışma, seçme ve seçilme, toplumda saygınlık ve erkek bireyle aynı haklara sahip olma mücadelesi geçmişten günümüze sürmektedir.

Toplumsal cinsiyet eşitliği, kadınlarla erkeklerin sosyal, siyasal, hukuki, ekonomik anlamda eşit olması gerektiğini savunmaktadır. Geleneksel normlarla baş eden kadına fırsat eşitliği sağlanamamaktadır. Farklılaşmanın temelinde biyolojik yapının olduğu öne sürülmüştür. Geçmişte yapılan bilimsel araştırmalarda kadın beyninin 1250 gram, erkek beyninin ise 1375 gram olduğu tespit edilmiş ve bunun sonucunda erkeklerin daha akıllı olduğu savunulmuştur (Uzbay, 2018). Daha sonraları vücut büyüklükleri nedeniyle bu farklılığın olduğu görüşü bildirilmiştir. Kadın ve erkeklerin olaylara verdikleri tepki ve bunun beynin işleyişindeki yapısal farklılıklarının analizini ortaya koymaya çalışan araştırmalarda kadınlarda duygularla ilgili olan limbik parçanın daha büyük olduğu saptanmıştır (Çakır ve Baş, 2018:178). Ancak bu farklılık da kadın aleyhine kullanılmış ve toplumda kadının analitik düşünemeyeceği algısı ortaya atılmıştır. Kadın toplum içinde ötekileştirilen, güçsüzleştirilen bir konuma itilmiştir. Erkeğe güç, itibar uygun görülürken kadına hassas, duygusal olma özellikleri uygun görülmüştür.

Kadın beyninin sözlü iletişimde ve sezgilerinde daha iyi olduğunu tespit eden nörologlara göre kadınlarda beynin iki yarım küresini bağlayan korpus kollassumu erkeklere nazaran daha iyi gelişmiştir (Altan ve Hafızoğlu, 2021:43). Yapısal farklılıkları gereği kadın ve erkekler birbirinden ayrı davranış biçimleri gösterebilirler de birinin diğerine olan üstünlüğü tartışmasından ziyade bu farklılıkların toplumsal yaşamdaki uyumu nasıl sağlayacağından söz etmek gerekmektedir. Kimin hangi güce sahip olduğunun, toplumsal konumunun, iradesini daha sağlam ortaya koyanın tartışılması yeni eşitsizlikleri beraberinde getirmektedir. Oysa toplumda erkek gibi kadın, kadın gibi erkek söylemleri cinsiyet rollerinin farklılaşabileceğini ortaya koymaktadır. Mevlana'nın kaleme aldığı Mesnevi'de insan biçimi tanımlanırken cinsiyetin bir üstünlük ölçüsü olmadığı belirtilmiştir. Kadın ve erkek toplumu

oluşturan yapı birimleridir. Kadın ve erkek birbirilerinin ihtiyaçlarını karşılayan tamamlayıcı parçalardır (Yeniterzi, 2007:41).

Kadınlar erkeklerle özdeşleştirilen işleri yaparken erkek gibi tutumlar geliştirmek durumunda kalmaktadırlar. Toplum içinde kendilerinden beklenen görev ve sorumlulukları yerine getirmeye çalışırken kadın olma yolculuğunda dezavantajlı konumunu avantaja çevirmek için mücadele etmek durumundadır. Çünkü geleneksel toplumda erkek akıllı, zeki iken kadın pasif ve duygusaldır. Bu biyolojik farklılaşma savaşını veren kadınları hayat çift beyin tipi geliştirmeye zorlamaktadır (Schulz, 2005:36). Oysa Oakley (1972:115) 'nin belirttiği üzere cinsiyet biyolojik farklılıklar ve üremeyle ilişkiliyken; toplumsal cinsiyetle erkek ve kadın olmak yeniden belirlenmektedir. Toplumsal cinsiyet ayrımının temelini de önyargılar oluşturmaktadır. Önyargı gerçekliği tespit edilmemiş; kişinin kendi tutum ve inançlarına göre karakterize edilmiş düşüncelerdir (Marshall, 1999:559). Kadınlarla ilgili önyargılar cinsiyet eşitsizliğine neden olmaktadır. Kadın üreme göreviyle akıllara gelirken, erkeklere iktidar olma, temsil etme özellikleri uygun görülmektedir. Erkeklerin egemen olduğu toplumda erkekler her konuda söz sahibidirler ve kadınlara göre daha baskındırlar (Karataş, 2006:46). Kadın kapalı kapılar ardında erkekler için çizilen yolda kendine bir aralık açmak için mücadele etmektedir.

Toplumsal modernleşmesi, feminist akım, yasal düzenlemeler gibi birçok gelişme sonucunda kadınların toplumdaki yerinin ikincil durumda olmasına karşı çıkmıştır (Budak, 2021:34). Kadın işgücünün önemine dikkat çekilmek istenmiştir. Kadının toplumsal yaşama katılımı için düzenlenen politikalar ile kadınların iş hayatında kimliklerini bulmalarını sağlamaya çalışılmıştır (Dalkıranoglu, 2006:25).

Gelişmeler yaşansa da kadının karşılaştığı sorunlar son bulmamış ve kadın hem iş hem ev hayatı arasındaki dengeyi sağlayamamıştır. İşten eve gelen erkek dinlenebilirken, kadın ev işleri, çocuk bakımı sorumluluklarıyla iş sonrası mesaisine devam etmek zorundadır. Kariyerini ihmal etmek durumunda kalan kadın aile yaşantısı ve çalışma hayatı ikileminde kalmaktadır. Kadınların kariyer hedeflerini cinsiyet rollerine dayalı önyargılar şekillendirmektedir (Bian, Leslie ve Chimpian, 2017:389). Her iki cinsiyet de rollerini gerçekleştirirken geleneksel yargılara uymak ve toplumun

beklentilerini karşılamak zorunda kalmaktadırlar (Kütükçü, 2017:41). Görüldüğü üzere kadın olmak toplumda erkek olmaktan farklı mücadeleler içermektedir. Günümüzde hala kadınlar kalıplarını yıkarak “kadın olabilmek” ve birey olarak toplumda yer edinme çabasını devam ettirmektedir. Bu çabanın tarihsel aşamalarıyla ortaya konması konunun daha iyi anlaşılmasına katkı sunacaktır.

1.1. Dünya Tarihinde Kadın Olmak

Bu bölümde, farklı uygarlıklar ve kültürler bağlamında kadının rolleri, hakları ve karşılaştığı sınırlılıklar; İlk Çağ’dan Yeni Çağ’a kadar kronolojik bir çerçevede ele alınmıştır.

1.1.1. İlk Çağ’da Kadın Olmak

Eskiçağ toplumlarında kadının statüsü, dini inançlar ve felsefi düşünceler ile şekillenmiş; farklı inanışlar farklı işleyişleri beraberinde getirmiştir. Her toplumda kadına verilen değer farklılaşmış ataerkil yapıda ortak özellikleri olsa da tüm toplumlar için kadın statüsünün aynı olduğundan söz edilememektedir.

Antik medeniyetlere bakıldığında kadınların farklı roller üstlendiği görülmektedir. Birçok kadın siyasi haklardan yoksundur. Çin toplumlarında erkekler evlenecekleri kadınlara değerli hediyeler almakta, kadınlar da kalan hayatlarını o erkeğin otoritesi altında geçirmektedir (Aksoy, 2017:9). Kadına bir insan değil, araç gözüyle bakılmıştır. Öyle ki kız çocuklarına isim yerine sayı verilmiştir (Gündüz, 2012:130). Bir Çin atasözü “Bir kadına sana on erkek çocuk vermezse asla güvenme.” demektedir (Çiftçi, 1998:152). Kadın, erkek çocuk sahibi olamazsa hiçbir değer elde edememiş ve dışlanmış. Kadının tek görevi sağlıklı erkek çocuklar doğurmak olarak görülmüştür.

Hint toplumlarında tıpkı diğer toplumlardaki gibi kadın değersizdir. Manu Yasası ile çocukluğunda babasına, evlendirildiğin eşine; eşi öldükten sonra ise varsa erkek çocuğuna yoksa da erkek bir akrabasına bağlı olmak zorunda bırakılmıştı (Şahin, 2017:21). Dini inanışlarına göre kadın kötülüğün sembolü olarak görülmekte ve gerekirse tanrılarına kurban edilmektedir (Bahadır, 2015). Erkek çocuklarının aile için mutluluk, kız çocuklarının felaket olduğuna inanılmıştır (Gündüz, 2012:132). Kadının evlendirilmesindeki temel amaç bir erkek çocuğu doğurması ve doğan erkek çocuğun aile soyunu devam ettirerek, babasının günahlarının affedilmesini sağlamaktır. Yaşlı

kadınların ise hiçbir hakkı yoktur. Eşleri öldüğünde kadının tek başına yaşayamayacağı düşünülerek kadın öldürölüp eşinin yanına gömölmemektedir (Tellioğlu, 2016:210). Hiçbir miras hakkı olmayan kadının eşinin himayesi altında yaşamını geçirdikten sonra eşinin ölümüyle beraber de hayatı sonlandırılmaktadır (Sevinç, 1987:67).

Antik Mısır'da evlilik ilkeleri yazılı kurallarla belirlenmiştir (Babila, 2015:133). Kadınlara diğler toplumlardan daha iyi davranılmıştır. Antik Mısır'da kadın evlenmek istemezse, tapınakta görev alabilmekte, tanrılarına hizmet edebilmekte veya dansçı olabilmektedir (Beauer, 2014:31). Kadınların toprak sahibi olmasının veya mahkemede tanıklık etmesinin önünde bir engel olmadığı gibi boşanma davası açmaları da mümkündür (Karaca, 2015:27). Hatta yönetici dahi olabilmektedirler. Bunun en önemli örneğı Antik Mısır'da firavun olarak taç giyen Hatshepsut'tur. Mısır tarihinde en uzun süre iktidarda kalan kadın özelliğini taşıyan Hatshepsut, yönetim sürecine kadın özelliklerini dahil etmesinin yanında konumunun getirdiğı psikolojik baskı ve yıllardır Mısır'da süregelen erkek firavun algısıyla baş etme stratejisi olarak resmi törenlerde sakal takmış ve bir erkek gibi görünmüştür. Her ne kadar başlangıçta bulunduğu konuma uygun olduğı düşünölmemse de Hatshepsut tahtını meşru bir zemine oturtma çabasıyla dinden faydalanmış tapınaklar inşaa etmiştir. Genellikle ticari faaliyetlere ağırlık veren, Hatshepsut sayesinde siyasal, sosyal ve ekonomik alanlarda Antik Mısır altın çağını yaşamıştır (Yılmaz, 2020:293).

Antik Yunan'da durum Çin toplumlarından çok farklı değildir. Demokrasinin temellerinin atıldığı Antik Yunan'da kadın evlenene kadar erkek bir akrabasının, evlendikten sonra ise eşinin koruması altında yaşamıştır (Özlü,2016). Antik Yunan'da erkekler eşlerinin dahi bir başkasına hediye olarak verebilmektedir. Kadınlar hiçbir hak talep edememekte, bir eşya gibi miras bırakılabildiğı gibi, başkasına da bağışlanabilmektedir (Gündüz, 2012:136). Mirastan yararlanma hakkı sadece erkek çocuklarına verilmiştir (Bendason, 1990:178).

Antik Roma'da katı bir aile yapısı vardır (Özbey ve Bayrakçı, 2009:1797). Baba oğlunu, eşini öldürebilmekte veya satabilmektedir. Tek otorite olan babanın sağlığında çocuklar bir mülk edinmemektedir (Karaköse, 2009). Erkekleri sınıf olarak üstte görülürken kız çocuklarına değler verilmemiştir. Kız çocukları evlendirilene kadar evde kalmakta ve en önemli görevi olan ev işleri ile ilgilenerek

annelerinin gözetimi altında dikişle ilgilenmektedir (Gündüz, 2012:130). Kız çocuklarının eğitim almasına da izin verilmemiş bunun arka planında kız çocuklarına daha az ihtiyaç duyulduğu düşüncesi yer almıştır.

Görüldüğü üzere ilkçağ toplumlarında kadının yeri içinde bulunduğu toplumun yapısına ve yetiştirilme tarzına göre değişmiştir. Kimi yerde lider konumdayken, kimi yerde tanrıça olmuş, başka bir toplumda ise tek rolü nüfusun çoğalması ve erkek çocuk dünyaya getirmek olan göreve bürünmüştür.

1.1.2. Orta Çağ'da Kadın Olmak

Feodal yapının şekillenmesiyle bir yönetici altında oluşturulan sistemde kadının konumu da değişmeye başlamıştır. Bu sistemde insanlar sınıflara bölünmüş; en üst seviyede kral ve ona bağlı olan soyluların altında çalışan, köle sınıfı oluşturulmuştur (Yılmaz, 2015:10). Bu yapıların oluşturulması toplumda eşitsizliğe sebep olurken, sınıf farklılıkları ciddi boyutlara ulaşmıştır. Soylular daha da güçlenip zenginleşirken, köle kısım soylulara bağlı hale gelmiştir (Öksüz, 2011:83). Tarımda kadına da yer verilmiş fakat daha fazla insan gücüne ihtiyaç duyulduğundan kadına doğurganlığı üzerinden istismar yapılmıştır (Ofset,1990).

Batı Roma'nın yıkılışından Protestan Reform hareketlerinin başlangıcına dayanan Orta çağa geldiğimizde kadınlar aile yaşamının merkezinde bulunurken kiliseye hizmet etmek, dini görevler üstlenmek gibi rollere bürünmüştür. Fakat yine de kadınların siyasi ve toplumsal hakları beklenen seviyeye ulaşamamıştır.

Bu dönemde kısmen de olsa mülkiyet hakkı elde eden kadın İspanya, Fransa ve Almanya'da topraktan beşte bir hak elde etmektedir (Persentili, 2013:302). Soylu kadınlar iyi bir eş olmaları ve dini eğitim almaları için yönlendirilerek diğer kadınlardan ayrılmıştır (Can, 2008:31). Eğitim almaları da desteklenen kadınlardan Hypatia; matematik, astronomi, felsefe alanlarında çalışmalar yapmıştır (Wolff ve Özdemir, 2018:27). Soylu kadınlar da yardım kuruluşları faaliyetleri ve ev düzenini sağlamada kişilerin yönetimini üstlendikleri faaliyetlerde bulunmuşlardır (Özdemir, 2021:16).

Orta çağda kilisenin yoğun baskıları sonucu kadınlar rahibeliğe yönelmiş; kilise içinde Beginler adını verdikleri örgütlenmeleri ile hak arama mücadelesine girmişlerdir (Walters, 2009:15). Çalışma amacını yoksullara yardım ve dini yaymanın

yanı sıra siyasal açıdan güçlenme olarak belirlemişlerdir (Gülmez, 2011:71). Kadınlar bu örgüte evlenmeden önce girmiş evlenmek istediklerinde örgütten ayrılmışlardır (Çetin Ünal, 2023:11).

Dini kurumların kadına yönelik algısı nedeniyle cadılık ve büyücülük suçlamaları ile karşı karşıya kalan kadın suçsuz olmasına rağmen cezalandırılmıştır (Sezer, 2018:43). Kadın ve cadı kavramları birlikte anılmaya başlanmış öyle ki cadının cinsiyetinin kadın olduğu düşünülmüştür. Kilisenin baskın tutumu sonucu kadın hakları birçok açıdan yasaklanmıştır. Kadınların sokağa çıkmaları, gülmeleri, dans etmeleri yasaklanmıştır (Genç, 2011:243). Kadının kendini koruyamayacağı düşünüldüğünden gündelik hayata yönelik haklardan bile erkek bireyin dikkatini çekeceği düşüncesiyle mahrum bırakılmıştır. Tüm bu kısıtlamalarla birlikte kilisedeki yüksek görevlerinden de uzaklaştırılmış mahkemede tanık olma hakkı da verilmemiştir (Sevim, 2005:24).

Dönemin en önemli isimlerinden Fransız Feminist Christine de Pizan kadın haklarına yönelik ilk faaliyetlerde bulunarak bir aydınlatma başlatmıştır (Genç, 2011:278). Dönemin erkek yazarları içine kadın kimliğini gizleyerek giren bu güçlü kadın yazdığı Kadınlar Kenti (La Cite des Dames) kitabıyla ataerkil sistem içinde kadının hissettiklerin ortaya koymuş ismini günümüze kadar taşımayı başarmıştır. Kitabında *“Hiçbir günah kadınunki kadar büyük değildir diyorlar ama, kadınlar adam öldürmezler, kentleri yakıp yıkmazlar, halkı ezmezler, toprakları yağmalamazlar, kundakçılık yapmazlar, sahte sözleşmeler düzenlemezler. Kadınlar şefkatli, nazik, yardımsever, alçak gönüllü, sağduyulu varlıklardır.”* diyerek kadın düşmanlığını ortaya çıkarmayı başarmıştır. (Berktaş, 2013:4). Yine aynı kitabın en başında kadının hissettiklerini *“Doğanın yarattığı canavarlar gibi! Tanrının beni bir kadın bedeninde yaratmış olması en büyük hatam ve en büyük umutsuzluğumdur.”* sözleriyle ifade etmiştir (Akkaya Kia, 2016:17).

Modernleşme ve aydınlanma hareketlerine kadar kadına biçilen sosyal roller ve haklar sınırlı kalmıştır. Her toplumda kadının önceliğinin aile yaşamı olduğu, anne ve eşlik rollerinin önde tutulduğu ve ataerkil düzenin devam ettiği görülmektedir. Orta Çağ dönemindeki kısıtlamalar da Martin Luther’in öncüsü olarak kabul edildiği Reform hareketleri ile azalmaya başlayacak kadın toplumdaki yerini aramaya başlayacaktır.

1.1.3. Yeni Çağ'da Kadın Olmak

Orta Çağın bitip yeni çağın başlaması modernleşme sürecinin kırılma noktası olarak kabul edilmektedir (Aydın, Çicek ve Yağcı, 2015:273). Christina da Pizan ile seslerini duyurma mücadelesine giren kadının durumu bu dönemde görülen rönesans, reform ve aydınlanma çağının getirileri ile değişmeye başlamıştır. 19. Yüzyılda Aydınlanma Çağı ile birlikte yeni görüşler ortaya atılmış, dinin baskısı azalmış, kadın hakları eşitliği gündeme gelmeye başlamıştır (Erdem, 2010:1).

Temelini akılcılıktan alan Rönesans kelime anlamı itibariyle yeniden doğuş veya yeniden diriliş anlamına gelmektedir (Coşkun, 2012:48). Kültürel, sanatsal, ekonomik, politik gibi toplumun her alanında skolastik düşünceden uzaklaşmış ve özgür düşünce ortaya çıkmıştır. Fakat bu değişimlerin kadının rolü üzerindeki değişimine katkısı erkeklere göre yeteri seviyede kalmamış orta çağın cadı avcılığı bu dönemde de devam etmiştir. Kadın rolü; kız çocuğu, eş, anne olmaktan öte gidememiş, onlara çizilen hayat düzeninde iyi bir eş olmaları, çocuklarını yetiştirmeleri ve ev işleriyle ilgilenmeleri beklenmiştir. Bilimin gelişme sürecine girdiği bu dönemde zengin ya da fakir fark etmeksizin birçok kadın manastırda eğitim almayı tercih etmiştir. Fakat hızla gelişen yeni düşünce yapısı ile kilisenin çatışması, manastırda eğitim gören kadınları yeni dünyanın gelişmelerinden soyutlamıştır (Barnett ve Sabattini, 2009:5). Tüm bunlara rağmen Rönesans döneminde kadınların kendi hak ve sorumluluklarında yeni bir dönem başlamıştır. Klasik dönem eserlerinin ve değerlerinin tartışıldığı, Antik Çağ düşünürlerinin kadınlarca örnek alındığı kadın filozoflar kadın hakları konusundaki sürece katkıda bulunmuştur. Dönemin önde gelen kadın filozoflarından Tullia d'Aragona, Platon'u örnek almış, "Aşkın Sonsuzluğu Hakkında Diyaloglar" isimli eseriyle kadınlara kısmi bir özgürlük sağlanmasına katkıda bulunmuştur. Kadın ve erkeklerin eşit olmasını savunmuş fakat bu başkaldırıış onun cadılıkla suçlanmasına neden olmuştur (Kubilay, 2023:399). Bir diğer önemli isim olan Marie le Jars de Gournay, Montaigne ile tanışmasıyla düşüncelerini daha özgürce ifade etme imkanı bulmuş, öyle ki Montaigne'nin Denemeleri'nin baskılarını kendi hazırladığı önsözle tamamlayarak basıma hazırlamıştır. Yazınlarıyla ünlenen Marie de Gournay "Kadınların ve Erkeklerin Eşitliği Üzerine" adlı eseriyle kadın ve

erkek eşitliği düşüncesinin yaygınlaşmasına katkı sağlayarak toplumsal sistemi eleştirmiştir (Klestinec, 2008:37).

Tüm Avrupa'yı etkileyen dinsel yenilenme hareketi olan reform ise Roma İmparatorluğu'nda baskın olan Katolik Kilisesi'ne karşı duruşu ifade etmektedir (Yıldırım, 2020:192). Bu dönemde kilisede ahlaki çöküş yaşanmış, manevi düşüncelerin yerini açgözlülük ve hırs almıştır. Martin Luther'i aforoz eden Medici Ailesinden papa Giovanni de Medici, akrabalarını kardinallik gibi yüksek mevkilere getirmiştir. Bu yozlaşma, toplumun kiliseye olan güvenini azaltmış, halkın ayaklanmasına sebebiyet vermiştir (Yıldırım, 2020:196). Bu hareket ile birlikte kendisi de papaz olan Martin Luther'in öncülüğünde Protestanlık ortaya çıkmış ve hızlıca tüm Avrupa'ya yayılmıştır. Rönesans hareketlerinde Antik Çağ eserlerine dönüş görülürken, reform hareketleri ile Hristiyan inançlarının ilk haline döndürülmesi böylece dini sistemlerin yeniden düzenlenmesi gerektiğine inanılmıştır. Matbaanın bulunuşu ve basılı eserlerin yaygınlaşması ile birlikte kilisenin düşünce yapısı ve İncil arasındaki çelişki fark edilmeye başlanmış ve özgürleşme sürecinde köklü adımlar atılmıştır (Kutlu, 2011:28).

Geleneksel yapıların sorgulandığı, akıl, bilim ve özgürlüğün sorgulanmaya başlandığı düşünce hareketi olan Aydınlanma Çağı; toplumsal yapıların yeniden oluşturulmasını sağlarken kadınların da sosyal, politik gibi alanlardaki konumunun yeniden değerlendirilmesine olanak sağlamıştır. Aydınlanma Çağı temelinde erkeklere yönelik özgürlük adımlarının atılması ve haklarının genişletilmesi fikirleriyle ortaya çıkmış olsa da kadın hakları konusunun tartışılmaya başlanmasında bir başlangıç dürtüsü olmuştur. Dönemin aydınları kadının konumu üzerine tartışmaya başlamış ve kadınlar için haklarını geri alma, ataerkil sisteme karşı çıkmanın mücadelesi verilmiştir. Bu aydınlardan Thomas Hobbes; yaratılış itibarıyla kadın ve erkeğin eşit olduğunu ve bu doğrultuda aynı hak ve özgürlüklere sahip olması gerektiğini savunurken evlilikle birlikte kadının erkeğin himayesi altına girdiğini ve ev işlerinden sorumlu olmasını savunmuştur. John Locke da aynı düşünceyi desteklemiştir. Jean Jacques Rousseau da kadının görevinin ev düzeni, çocuk bakımı ve eşine hizmet etmek olduğunu ileri sürmüştür (Çaha, 1996:22-27).

Kısmen de olsa sesi duyulmaya başlanan kadının haklarının konuşulmaya başlanmasında şüphesiz Sanayi Devrimi ve Fransız İhtilalinin etkisi büyük olmuştur. Bu yeni çağda artık farklı ihtiyaçlar doğmuş; eğitim alan kadınlar cesareti ve duruşuyla tüm kadınlara örnek olmuştur. Örneğin Avrupa'nın doktor ünvanına sahip ilk kadını olan Elena Cornaro Piscopia (1646-1684) felsefe alanında yaptığı çalışmalarla azmini göstermiştir (Ünal, 2007:414).

Tüm dünyada sosyal, siyasi ve ekonomik alanlarda köklü değişikliklere sebebiyet vermiş olan Fransız Devrimi; “özgürlük, eşitlik, kardeşlik” sloganıyla ortaya çıkmıştır. Yalnızca yönetim sistemini eleştirmekle kalmayan devrim hak ve özgürlük mücadelesini beraberinde getirmiştir. Bu devrimle ortaya çıkan siyasi ve toplumsal alandaki değişimler kadınların da hak arayışlarında ivme yaratmıştır (Çakmak, 2007:733). Taleplerini dile getirmek amacıyla yollar arayan kadınlar 5 Ekim 1789 yılında Ekmek Yürüyüşü, Ekmek İsyanı, Versailles Yürüyüşü olarak tarihte yer alan yürüyüşlerde yer almış, başlangıçta ekmek talebi için sesler yükselirken kalabalığın büyümesiyle özgürlük ve eşitlik sloganları atılmaya başlanmıştır. Kadınların böylesi bir hareketi başlatmış olması Fransa'da yeni bir dönemin başlamasına olanak sağlamıştır. Devrimin başlangıç aşamasında kadınlar dernekler kurarak seslerini duyurmaya çalışmıştır (Çakmak, 2007:729). Devrimci Kadınlar Topluluğu (La Societe des Republicaines Revolutionnaires) ismiyle birleşen kadınlar oy hakkı ve siyasi temsiliyet taleplerini dile getirmiştir (Kaçar, 2020:40). Devrimin ortaya çıkış amacı olan özgürlük, eşitlik haklarından yararlanmak isteyen kadınlara bu imkan sağlanmamış, kurdukları dernekler kapatılmış ve toplantı düzenlemeleri de yasaklanmıştır (Yapar Gönenç, 2012:67).

19. yy'da başlayan Fransız ihtilali ile kadın kendi kalıbını kıracak fırsatı bulmuştur (Çakır, 2016:55). Bu değişim hareketleriyle birlikte kadınlar da haklarının savunucu olmaya başlamış ve siyasi hayatta yer almak istemişlerdir. Fransız Devrimi sonucunda Yurttaş ve İnsan Hakları Bildirisi yayınlanırken kadın haklarında Fransa'da Olympe de Gauge, İngiltere'de Mary Wollstonecraft gibi öncü isimler ortaya çıkmaya başlamış ve kadınlar İngiltere'de Cahrist hareketiyle örgütlenmeye başlamıştır (Kaymaz, 2010:334). Günümüzde Emekçi Kadınlar Günü olarak kutlanan 8 Mart'ın tarihi geçmişte birçok kadın ve çocuğun yaşam koşullarını iyileştirmek ve

Çalışma sürelerinin kısaltılmasına yönelik düzenledikleri grevde hayatlarını kaybetmesiyle simgeleşmiştir (Zorphy ve Kavenik, 1990).

Bu gelişmelerle birlikte Mary Wollstonecraft Fransız devriminin getirdiği devrimin kadınlardan yoksun bırakılmasını “Kadın Haklarının Gerçekleştirilmesi” adlı eseriyle eleştirmiştir. Kadın olmanın doğumdan itibaren öğrenilen ve değişmez bir gerçek olduğunun kabul edilmesini ifade ederek kız çocuklarının ilerinde hapsoldukları güzellikleri ve becerileriyle masal şatosuna dönüştürdükleri evlerine hayranlıklarını öğrenerek büyüdüklerini irdelemiş ve kadının durumunun köle gibi görülerek küçük düşürüldüğünü belirtmiştir (akır, 1996:60). Wollstonecraft’a göre kadının ancak eğitimle ona uygun görülen, adil olmayan ve boyun eğmeye dayalı himayeden kurtulması mümkün olacaktır.

Dünyanın her bir yanından bir şekilde örgütlenmeye başlayan kadını Sanayi Devrimi ile yeni bir ağ beklemekteydi. 1763 yılında İngiliz James Watt’ın modern buhar makinesini geliştirmesi, Sanayi Devrimi’nin fitilini ateşleyen buluş olmuştur. 1807 yılında İngiliz Robert Fulton, ilk buharlı gemiyi yapmıştır. Böylece İngilizler yelkenli gemilere göre çok daha hızlı olan buharlı gemileri kullanarak sömürgelerinden daha kısa zamanda, daha fazla ham madde taşımıştır. Sömürgelerden gelen ham madde, İngiltere’nin zengin taş kömürü yataklarıyla birleşmiş ve böylece Sanayi Devrimi başlamıştır. Sermayenin yıllar süren yavaş ve istikrarlı birikimi, ticaretin uluslararası boyutundaki artış, teknolojik gelişme ve bu gelişmelerin üretim sürecinin her alanına uygulanması ile siyasal düşüncede ortaya çıkan gelişmeler Sanayi Devriminin en belirgin nedenleri olarak ifade edilmektedir. (Küçükkalay, 1997:27)

Ekonomi ve teknoloji alanında yaşanan bu devrim ile üretim metotlarının kökten değiştiği, devletin iktisadi fonksiyonuna bakış açısının özel teşebbüsün serbestliği lehine olacak şekilde dönüştüğü, toplumda sınıflar arası tabakalaşmanın daha kesin ve net çizgilerle belirginleştiği ve kentler ile zirai bölgelerden şehirlere ve sanayi bölgelerine yoğun bir gn yaşandığı bir dönem yaşanmıştır. (Heaton, 1970). Sanayi Devrimi İnsan ve hayvan gücüne dayalı üretimden makine gücüne dayalı üretim tarzı olarak tanımlanmaktadır (Küçükkalay, 1997:53). Sanayi Devrimi her alanda olduğu gibi kadınların çalışma hayatına girmesine de öncülük etmiştir (Altan,

2006:48). Makineleşmeye rağmen üretimde artan talebi karşılayabilmek için daha da sertleşen çalışma koşullarında kadınlar ve çocuklar çalışmak zorunda kalmışlardır (Arslan, 2017:21). Sanayi Devrimi sonrasında kadın ve çocuklar da hem daha ucuza çalışıyor olmaları hem de incelik gerektiren işlerde kendilerinden yararlanılması dolayısıyla istihdam edilmişler ve zor çalışma şartlarına maruz kalmışlardır (Güven, 2013:41).

Sanayi Devrimi döneminde ortaya çıkan anlayış ile kadınlar ve çocuklar, yeni bir sorun ile karşı karşıya kalmıştır. İşverenler arasında yaşanan rekabet, işçiler arasında ücretleri düşürerek üretim maliyetlerinin azalmasını sağlamış, işçiler arasındaki iş bulma rekabeti ise işçileri işsiz kalmaktansa yoksulluk ücreti karşılığında çalışmaya mahkûm etmiştir (Gülmez, 1985:72). Kömür ocaklarında on- on iki yaşlarında yaklaşık on bin çocuk çalıştırılmıştır. Yine aynı dönemde tuğla imalathanelerinde çalışan çocuklar yağmur ve rüzgârdan korunaksız barakalarda barındırılmışlardır. Keten ve pamuk imalathanelerinde yaklaşık 40 derece sıcaklıkta çamur içinde, çıplak ayakla çalışan çocukların elleri ve ayaklarının kısa süre sonra kangren olduğu görülmüştür. Kibrit imalathanelerinde çalışan ve yaşları beşe kadar inebilen çocukların, maruz kaldıkları fosfor nedeniyle kemik gelişimlerinin olumsuz etkilendiği bilinen bir gerçektir (De Herdt, 1996: 23-39). Sanayi Devrimi ile yaşam ve çalışma şartlarının gittikçe kötüleşmesi, işçilerin toplu tepkilerine neden olmuştur. Bu sebeple de işçiler daha kısa çalışma süreleri içinde, daha yüksek ücret talebinde bulunmuşlardır. Ayrıca çocukların çok küçük yaşlardan itibaren çalıştırılmalarının nesiller üzerindeki olumsuz etkileri çocuk işçiliği alanında birtakım düzenlemelerin yapılarak, önlemlerin alınmasını sağlamıştır.

Sanayi Devrimiyle sosyal yapıda değişiklerin başlaması kaçınılmaz olmuştur. İlk kez sosyal düzende yer bulan kadının hak arama meşalesi yanmaya başlamıştır. Sanayi Devrimi sonrası ortaya çıkan feminizm hareketiyle kadınlar hak arayışına girmeye başlamıştır. Feminist hareketlerin ortak amacı kadının ezilen onurunu geri kazanma mücadelesidir (Özbey ve Bardakçı, 2019:1790). Feminizm ekonomik, politik ve sosyokültürel alanda kadın ve erkek arasında eşitsizlik olduğunu vurgulayarak nedenlerinin ortaya çıkararak bu eşitsizliği sonlandırma amacı gütmektedir (Çetinel ve Yılmaz, 2016:3).

1929 yılına gelindiğinde Sanayi Devrimi ile oluşmuş olan sosyo-ekonomik değişime ekonomik buhran da eklenmiştir. Ortaya çıkan kriz işsizlik, gelir kaybı ve halkın büyük çoğunluğunda yoksullaşmaya yol açmıştır. Artan üretime karşın arz dengesi sağlanamamış, özellikle tarım ve sanayide fiyatlar düşmüştür. İnsanların temel ihtiyaçlarını bile karşılamakta zorlandığı buhran döneminde toplumsal huzursuzluk artarken iş bulma umuduyla göç eden insan sayısında da artış gözlenmiştir. Ekonomik buhranlarla erkekler aile geçimini sağlamakta zorlandığından kadınların iş hayatına girmesi kaçınılmaz olmuştur. Kadınlar iş yaşamına kendi isteklerinden dolayı değil ekonomik zorluklarla başa çıkmak için girmek durumunda kalmışlardır (Yılmaz ve diğerleri, 2008:92). Kriz döneminde birçok kişi işten çıkarılmıştır. Kadınlar düşük ücretlerle ve ağır çalışma koşullarıyla istihdam ettirilmelerine rağmen dönemin şartları dolayısıyla işlerinde çalışmaya devam etmek zorunda kalmışlardır. Çalışan sayısının azalması kadın erkek ücret eşitsizliğinin önüne geçememiş, aynı işi yapan çalışanlardan kadın aleyhine ücretlendirme uygulanmıştır. Geçim sıkıntılarını hafifletebilmek için kadınlar el işi ile üretim yapmış ve yiyeceklerini kendileri yetiştirmişlerdir. Ekonomik Buhranın etkisiyle kadın hareketleri hız kazanmış, kadınlar sendika kuruluşlarına katılmaya başlanmıştır. Ekonomik bağımsızlığı elde tutmanın önemini anlayan kadınlar toplumsal rollerini yeniden şekillendirmeye başlamıştır.

I. Dünya Savaşı sırasında savaşa giden erkeklerin yarattığı iş hayatındaki boşluk kadın istihdamını arttırmıştır. Kadınlar sanayi, hizmet ve tarım sektörlerinde çalışma imkânı bulmuştur (Yılmaz ve Zoğal, 2015:8). Savaş zamanı kadınların çoğunlukla kıyafet üretimi, gıda desteği, hemşirelik gibi alanlarda çalışması beklenmiştir. Fakat cephane üretimindeki yavaşlığın önüne geçebilmek için Britanya hükümetinin talimatıyla kadınlar oldukça ağır bir iş olan mühimmat üretiminde çalışmaya başlamıştır. Mühimmat kızları olarak anılmaya başlayan kadınlar, ağır çalışma koşulları ve yoğun zehirli madde teması sebebiyle ciltlerinin sararması nedeniyle ilerleyen zamanlarda Kanarya kızları lakabını almışlardır (Zırhlı Kaplan, 2019:66). Savaşın bitmesiyle işten çıkarılsalar da maaşlı çalışan olma ve kadınların sanayi sektöründeki temsiliyeti onların eşit ücret ve oy hakkı konularında hak arayışlarının artmasında etkili olmuştur. Savaşın bitmesine yakın Almanya, Avusturya,

Estonya Kanada, Kırım, Çekoslovakya, Danimarka, İngiltere, İzlanda, Macaristan, Letonya, Litvanya, Lüksemburg, Hollanda, Polonya, Rodezya, Rusya, İsveç, Ukrayna ve ABD olmak üzere toplam 20 ülke tarafından kadınlara oy hakkı tanınmıştır. (Özdemir, 2021:25). Birleşmiş Milletler ’in kurulmasıyla 1848 yılında yayımlanan İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi ile Kadın Statüsü Komisyonu oluşturularak kadın ve erkek eşitliğini sağlamaya yönelik çalışmalar yapılmaya başlanmıştır (Sezer, 2018:57).

2. Dünya Savaşı’nın ortaya çıkmasıyla boşalan erkek istihdamı tekrardan kadın çalışanlarla doldurulmuş, kadınlar birçok sektörde yer almıştır. ABD’de ortaya çıkan Rosie the Riveter (Perçinci Rosie) sembolü ile kadınların savaşın gerektirdiğı üretim faaliyetlerine katılımına teşvik ve özgüven kazandırma amaçlanmıştır. Günümüzde dahi oldukça popüler olan savaş döneminde hazırlanan “We can do it!” afişinde puantiyeli bandanası ve mavi tulumuyla güçlü bir karakter sergileyen Rosie, sanayi sektöründe kadınların başarılı olabileceğini vurgulamaktadır (Omay, 2011:150). 2. Dünya Savaşı döneminde istihdam ihtiyacının zorunluluğı ile dünyanın her yerinde kadın çalışan sayısı artmaktadır (Umutlu ve Öztürk, 2020:299). Asker, pilot, tank sürücüsü, uçak ve gemi yapımı görevlerinde de yer alan kadınlar sosyal kimliklerinin gücünü tanımaya başlamıştır. Savaş sona erdiğinde kadınların evlerine dönmeleri üzerine çağrılar yapılsa da bu dönemde kadınların ekonomik alandaki aktif katılımları onların toplumsal konumlarını güçlendirmiştir (Omay, 2011:156). Kadınların eğitim faaliyetlerine katılımının gerekliliğı anlaşılan bu dönemde kadınların üniversiteye kabul oranları da artmıştır.

Artık kadınlar için yaşam başka bir boyuta taşınmış ve hakları için mücadele edebilen yasal dayanaklara sahip kadın statüsü oluşturulmuştur. Feminizm hareketliliğı ile toplumda daha aktif rol oynayan kadının eşitlik mücadelesi devam etmiş toplumsal cinsiyet algısını değıştirmek amacıyla toplumda eşit iş, eşit hak, eşit statü ve algıların kırılması ile bu uğurda yazılar yazan, protestolarda bulunan kadınlar günümüze dek süregelen bu mücadele yolculuğı devam etmiştir.

1.2. Türk Tarihinde Kadın Olmak

Bu bölümde, Türk tarihinde kadın olgusu; İslamiyet öncesi dönem, İslamiyet sonrası dönem, Tanzimat'tan Cumhuriyet'e ve Cumhuriyet'ten günümüze kadar uzanan süreç içerisinde ele alınmıştır.

1.2.1. İslamiyet Öncesi Türklerde Kadın Olmak

Türk toplumlarında kadına verilen önem ve aile kurumu arasında önemli bir ilişki vardı. Toplumdaki en önemli yapı aile olduğu için, ailenin temelini oluşturduğu düşünülen kadın üst seviyelerde yer alırdı. Yüce bir kurum olarak görülen ailede kadının toplumun hemen her alanında yer aldığı, kadın-erkek eşitliği bulunduğu bilinmektedir. Kadın sadece aile içinde değil siyasi, ekonomik faaliyetlerde de yer almıştır (Tellioğlu, 2016:211).

Kadının niteliği ve önemi dönemin destanlarına konu olmuştur. Oğuz Destanı'nda Türk kadını "gülen gözler, kutup yıldızları, ırmak dalgası saçlar, inci gibi dişler ve süt gibi, kımız gibi olup eriyişler." biçiminde betimlenmiştir (Sevinç, 1987:69). Ergenekon Destanı'nda ise betimlenen emziren bozkurt anneliğin kutsallığını belirtmektedir (Özdemir, 2021:28). Göktürk Yazıtları Kültigin Abidesinde geçen "...Umay gibi annem hatun..." sözleriyle kadın Tonyukuk yazıtında Göktürk'leri kurtaran ilaheye benzetilmiştir (Tellioğlu, 2016:214). Türk toplumlarında devlet yönetiminde kadın ve erkeğin yönetimde ortak söz hakkı sahibi olduğu görülmektedir. Yasa yerine geçen emirnameler hem kadın hem erkek tarafından imzalanmazsa yürürlüğe konulmazdı (Yavuz ve Ethem, 2021:71). Kadının annelik rolündeki konumundan dolayı yüksek mevkilere gelebilmesi mümkündür ve babanın mirası ve çocuklarının sorumluluğu da anneye kalacağından devlet işlerinde kadın da söz hakkına sahipti (Çimen, 2008:204).

Eski Türk toplumlarından İskitlerde devlet yöneten ilk kadın olarak bilinen Tomris Hatun kadın okçulardan oluşan ordusuyla kimsenin yenemediği Pers Hükümdarı Kirus'a karşı büyük bir zafer kazanarak tarih sayfalarında kendisinden övgüyle bahsettirmeyi başarmıştır (Acar, 2019:397). Türk kadınının verdiği mücadele ve gösterdiği cesaret Çin kaynaklarında da yer almış; Türk kadının siyasi gücüne imrenilmiştir. Öyle ki Çinliler ve Hunlar arasındaki mücadeleyi sonlandırma amacıyla Çinliler tarafından gönderilen General Cang Çien Hunlarla bir arada yaşamaya

başlayıp evlenip çocuk sahibi olmuştur. Fırsat bulduğu anda kaçmayı başaran elçi döndüğünde Türk kadınının devlet yönetimindeki gücünden ve nüfuzundan bahsetmiştir. Çinliler kızlarını Türk hükümdarlarla evlendirerek Çinli bir kadını tahta geçirerek düşmanlığa son vermeyi ummuşlardır (Di Cosmo, 2002:715). Oysa umduklarını elde edememişler; Türkler sadece Türk anneden doğan hatunun başa geçebileceği kuralını koyarak bu durumun önüne geçmeyi başarmışlardır (Tellioğlu, 2016:219).

Dönemin şartları değerlendirildiğinde kadın ve erkeğin ekonomik, siyasal, hukuksal gibi birçok alanda eşitliği bilinmektedir. Örneğin ekonomik alanda dönemin kayıtları olan Şeriye Sicillerine göre kadının alım-satım işlerinde aktif olduğu görülmektedir (Baş, 2007:71). Ayrıca kadınlar eşlerini seçebilmekte ve onlardan boşanabilmektedir. Kadına evlenirken babasından miras hakkı verilmekte olup bu mirasta eşin hakkı bulunmazdı. Evlendikten sonra edinilen mallar ise kadın ve erkeğin ortak malı olarak kabul edilmektedir. Devlet yönetiminde de ölen eşlerinin yerine kadınlar hükümdar olarak geçebilmektedir (Tellioğlu, 2016:221-222). Hatta hükümdarların yokluğunda idareyi ele alan hatunun obayı daha iyi koruyabilmesi için çekildiği alanlara “hatun şehri” adı verilmektedir. Günümüzde bilinen dört hatun şehri mevcuttur. Uygurlar dönemine ait bu şehirler Etsin-göl çevresinde bulunan “hatun-sını”, Sarı ırmağın kuzeyinde bulunan “K’o-tun ch’eng”, Kerulen Nehri’nin kaynağı yakınındaki “Çin tolgoi-balgas”, ve Orhun bölgesindeki “k’o-tun-ch’eng” dir (Tellioğlu, 2016:216). Konumları itibarıyla ticaret, savunma alanlarında bulunmaları ve kültürel zenginliklere sahip olmaları nedeniyle bu bölgelerde hatunlar hem devlet yönetimine katkıda bulunmuş hem de hükümdarın danışmanı olarak görev yapmışlardır.

Ataerkil toplum olarak bilinen Türklerde kadına verilen değer ve kıymet İbn-i Batuta’nın Seyahatnamesinde dile getirdiği şu sözlerle özetlenebilir “Bu ülkede gördüğüm ve beni epeyce şaşırtan davranışlar arasında, burada erkeklerin kadınlara gösterdikleri aşırı saygıdır. Türk kadınları yüzü açık dolaşırlar, erkeklerden kaçmazlar, pazarlarda alışveriş yaparlar. Bazen kadınlara erkekleriyle beraber rastlarsanız ve o vakit bu adamları, onların hizmetkârları sanırsınız.” (Yüctürk, 2010:4).

İslamiyet öncesi Türklerde görüldüğü üzere kadın ve erkek eşit statüdedir. Kimi zaman anne, eş, kimi zaman savaşçı, siyasi olarak tarih sayfalarında yer alan Türk kadınına verilen değer birçok diğer toplumdan fazla olmuştur. Cesaretini, bilgisini, yeteneğini her alanda gösterebilmeyi başaran Türk kadını eşitlik, saygı ve sevgi görmüştür.

1.2.2. İslamiyet Sonrası Türklerde Kadın Olmak

Türklerin İslamiyet'i kabul edişi Talas Savaşı sonrası Araplarla kurulan yakın ilişkiler sonrası İslamiyet'i hoşgörü, kurban kesme, tek tanrı inancı gibi benzerliklerden dolayı kendi dinleri olan Gök Tengri inancına benzetmeleri ile olmuştur (Çimen, 2008:195). İslamiyet'in kabul edilmesiyle kadının konumunda bir değişiklik olmamış kadın ekonomik, sosyal ve siyasi alanda yer almaya devam etmiştir (Çaha, 2010:97).

Selçuklu Devleti zamanında kadının erkekler ile sefere çıktığı, toplumun her alanında yer aldığı görülmektedir (Kurt, 2020:360). Kadına sadece ev işleri değil, erkeğe özgü olduğu düşünülen savaşçılık özelliğinin de uygun görüldüğü bilinmektedir. Kadınlar İslamiyet öncesinde olduğu gibi bu dönemde de devlet yönetimine katılmıştır. Kadın girişimciliğin başlangıcı olarak kabul edilen ve Fatma Bacı önderliğinde 14. Yüzyılda kurulan Bacıyan-ı Rum teşkilatı kadınların ekonomik özgürlüklerini kazanması ve eğitim alması yönünden önem arz etmektedir (Akgül, 2021:119). Zamanla tüm Anadolu'ya yayılan bu teşkilatın faaliyetleri ile kadınlar dikiş, nakış, boyama ve dokumacılık faaliyetlerinin yanı sıra hayvan bakımı gibi eğitimlerle de kendilerinin geliştirmişler ve ürettiklerini pazarda satma imkanı bulmuşlardır (Erdem ve Yiğit, 2010:44). Osmanlı'da da kız çocuklarının eğitime oldukça önem verilmiştir. Medreselerde kız ve erkek çocuklarına dini eğitimin yanı sıra pozitif bilimler de öğretilmiştir.

Osmanlı İmparatorluğu zamanında kadının çalışması alışılmadık bir durum değildi. Özellikle tarım ve dokumacılıkta aktif yer alan kadın savaş zamanında evdeki çalışmasını fabrikalara taşımıştır. Bu dönemde Müslüman kadınların tarım ve küçük atölyelerde çalıştığı görülürken, Rum ve Ermeni kadınların ise fabrikalarda çalıştığı görülmektedir (Yüksel ve Ören, 2018:1254).

Osmanlı Dönemi'nde kadınların ekonomik özgürlükleri ile birçok vakıf kurdukları bilinmektedir (Özdemir, 2021:32). Bu vakıflar hastane, aşevi, medrese gibi kurumlar olmuş böylece kadınlar hayırseverliğini toplumsal alanda göstermiştir. Kadına verilen değeri göstermek için isimlerine medreseler, vakıflar, hastaneler inşa edilmiştir (Aksoy, 2017:16).

İslamiyet sonrası Türklerde de tek eşlilik yaygın olup, evlilik ve aile çok önemli bir değer olarak görülürken Bizans ile yaşanan ilişkiler sonucu saray ahalisi içinde harem kültürü oluşmuştur (Kışlalı, 2010:212). Osmanlı Devleti'nin fetihlerle büyümesi sonucu farklı kültürlerle etkileşime girmesiyle kadına verilen değer azalmış, kısıtlamalar artmış, giyim ve eğlence tarzları değişmiştir (Acar, 2019:397). 17. Yüzyıl itibariyle pozitif bilimlerin medreselerde öğretilmesi azalmış bu durumun sonucu olarak sosyal, siyasi ve dini yaşamda değişiklikler başlamıştır (Yavuz ve Ethem, 2021:72). Tanzimat Dönemine kadar kısıtlamalar devam etmiş ve kadının eğitim alabileceği tek alan dini konular olarak kalmıştır (Aksoy, 2017:11). Tanzimat Dönemiyle haklarını aramaya başlayacak olan kadınları birçok alanda değişim ve gelişmeler beklemektedir.

1.2.2.1. Tanzimat'tan Cumhuriyet'e Türklerde Kadın Olmak

Osmanlı Devleti'nde de dünyaya paralel olarak kadın hareketleri Fransız İhtilali ile canlanmaya başlamıştır. Bernard Caporal (1982) kadın hareketlerinin başlangıcını Tanzimat dönemi olarak kabul etmektedir. Tanzimat Fermanı ile birtakım haklar elde eden kadının statüsü de değişmeye başlamıştır. Yapılan düzenlemelerin en önemlilerinden olarak kabul edilen 1856 Arazi Kanunnamesi ile kız çocuklarına veraset hakkı tanınmış ve evlenen kızlardan alınan gelinlik vergisi kaldırılmıştır (Küçükkırsoy, 2016:24). 1847'de cariyelik ve köleliğin kaldırılışı, 1842'de ebelik kurslarının, 1858'de kız ortaokullarının ve devamında kız öğretmen okullarının, üniversitelerin açılmasıyla kadınlar eğitim hakkı elde etmiş, kendini geliştirme imkanı bulmuştur (Budak, 2021:8). Yayın hayatındaki gelişmelerle gazete ve dergilerde kadın ekleri görülmeye başlamış ve kadınlar hakkında yayınlar yazılmaya başlanmıştır. Terakki gazetesinde Avrupa ve Osmanlı kadını karşılaştırılarak farklılıklar ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Terakki Gazetesi'nin altında çıkarılan Muhadderat

Gazetesi'nde tek kişiyle evlilik ve eşitlik savunulmuştur. Artık kadın, haklarını arayan, toplumsal konumunu sorgulayan bir kişiliğe bürünmüştür.

II. Meşrutiyetin ilanı ile eğitim alan kadınlar sahalarda hak mücadelesine girmiş ve siyasi hayata katılım göstermek için çabalamışlardır. Kadınlar dernekler kurarak, yeni dergi ve gazetelerde yayınlar paylaşarak haklarını korumaya çalışmışlardır (Berktaş, 2022:3). Dönemin ilk kadın cemiyeti “Cemiyet-i İmdatiye” Fatma Aliye Hanım başkanlığında kurulmuş ve askerlere kışlık giyecek yardımında bulunmuştur (Dinçtürk, 1990:6).

Kurtuluş Savaşı sırasında kadınlar Anadolu Kadınları Müdafaa-i Hukuk Cemiyetini kurmuş ve mücadeleye destek vermişlerdir. Yeri geldiğinde savaş meydanlarında çarpışan, kimi zaman hastabakıcı, erzak taşıyıcı rollerine bürünen kadınlara dönemin Hakimiyet-i Milliye Gazetesi “Emekçi Kadınlar” diye seslenmiştir (Cumhuriyet Sempozyumu,1988). Tarih kitaplarında savaş sırasında yalnız kalan kadının düşman askerleri tarafından maruz kaldığı zulüm anlatılmaktadır. Bu zulümle başa çıkmak için kadınların mücadelede yer almaktan, seslerini duyurmaya çalışmaktan başka çareleri kalmamıştır. Yaşadıkları zorlukların üstesinden gelebilmek için kadınlar bir araya gelmeye başlamıştır (Sarıçoban, 2017:1332).

I. Dünya Savaşı ile birlikte ise geçim sıkıntısı artmış, savaş dolayısıyla azalan erkek nüfusun bırakmış olduğu ekonomik işgücü kaybı kadınlarla doldurulmaya çalışılmıştır. Kadınlar devlet dairelerinde, fabrika işlerinde yer almaya başlamış, askeriyenin ihtiyaçlarını da üniforma, kum torbası dikerek karşılamaya çalışmışlardır (Küçükırsoy, 2016:10). Bu yıllarda kadınlar dernekler kurmaya devam etmiştir. Dönemin en önemli gelişmelerinden biri de kadınların günümüz İstanbul Üniversitesi olarak bilinen Darülfünuna girmeleri olmuştur. Kılık kıyafet alanında da değişiklikler olmuş ve kadınlar büyük şehirlerde peçe örtmemeye başlamıştır (Akşin, 2007:129). Kadınlar devlet dairelerinde, fabrika işlerinde yer almaya başlamış, askeriyenin ihtiyaçlarını da üniforma, kum torbası dikerek karşılamaya çalışmışlardır (Küçükırsoy, 2016:10).

1.2.2.2. Cumhuriyet'ten Günümüze Türklerde Kadın Olmak

Türkiye’de Cumhuriyetin ilanıyla birçok değişiklik yaşanmış, inkılap hareketleriyle kadınlar sosyal yaşamda sağlam bir yer edinebilmişlerdir (Güldal, 2006:19). Türkiye Cumhuriyeti’nin lideri Mustafa Kemal ATATÜRK “Dünya yüzünde gördüğünüz her şey kadının eseridir.” ifadesiyle kadına verdiği değeri göstermiş ve birçok yenilikle kadının toplumda daha aktif bir rol almasını sağlamıştır.

Cumhuriyet kadını olma yolunda birçok siyasal, sosyal gelişmelerle kadınların statüsü değişmiştir. Toplumda çalışan kadın sayısı kademeli olarak artış göstermiştir. Kadınlar öğretmenlik mesleğinin yanında avukatlık, doktorluk, pilotluk gibi başka mesleklere de yönelmişlerdir (Hamzaoğlu, 2017:89). 1923 yılında düzenlenen Türkiye İktisat Kongresinde kadınların maden işletmelerinde çalışması yasaklanmış, doğum öncesi ve sonrası ücretli izin verilmesine ve yine her ay üç gün izinli sayılmalarına karar verilmesi istihdamın artmasını sağlamıştır (Cevri, 2020:17). Seçme ve seçilme haklarıyla siyasi alanda da yer almasıyla kadın için artık konumunun tekrardan sağlamlaşacağı süreç başlamıştır.

3 Mart 1924 yılında çıkarılan Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile çağdaş ve laik, kız çocuklarının bilinçlenmesini sağlayacak yeni bir müfredatla eğitim verilmesi sağlanmıştır. Kız ve erkek öğrencilerin bir arada eğitim görmeleri ve ilkokulların zorunlu olmasına karar verilmiştir (Doğramacı, 1988:13). Özellikle Aile Bilgisi dersiyle kız çocuklarının gündelik yaşam sorunlarının üstesinden gelebileceği yeni bir ders okutulmaya başlanmıştır (Gümüšoğlu, 1999:82). Eğitimdeki bu gelişmeler kız çocuklarının geleceklerini sağlamlaştırmaya fayda sağlamış ve erkek egemen algının kırılmasında önemli bir adım olmuştur.

1926 yılında Medeni Kanun’un ilanıyla kadın hakları güvence altına alınmış, kadın erkek eşitsizliği ortadan kaldırılmaya çalışılmıştır. Miras ve boşanmada eşit hak, tek eşle evlilik ve resmi nikah, kadınların istediği mesleğe girebilmesi gibi haklarla kadın hakları güvence altına alınmıştır. Seçme ve seçilme haklarının verilmesiyle de siyasal hayat içinde yer bulan kadının gelişimi devam etmiştir. Önce belediye sonra muhtarlık seçimlerinde yer alan kadın 1934 yılında yapılan anayasal düzenleme ile seçme ve seçilme hakkını yasal olarak elde etmiş ve 1935 yılında 18 kadın milletvekili TBMM’de milletvekili olarak yer almayı başarmıştır (Kaymaz, 2010:349).

Köyden kente göçün artması ve kadınların aile geçimine daha fazla katkı sağlamasının gerektirdiği bir nevi zorunlulukla kadınların yeni yaşam biçimi oluşmaya başlamıştır (Unat, 2012:19). 1954 yılında daha önce kapatılan Türk Kadınlar Birliği Derneği Kamu Yarına Çalışan Kadınlar ismiyle yeniden faaliyete başlamış ve Mustafa Kemal Atatürk'ün eşi Latife Hanım'ın da bu derneğe destek verdiği bilinmektedir. Halen günümüzde faaliyetlerine devam eden bu dernek kadının toplumdaki yerini sağlamlaştırma ve kadınlara yol gösterici olup çalışma hayatında ilerlemelerinde yol gösterici olmaktadır (Özdemir, 2021:48).

Cemiyetler Kanunu ile kadınların dernek kurmalarının önündeki engellerin kalkması ile pek çok dernek kurulmuştur. Bu derneklerin kurulma amacı kadın haklarının korunması olmuştur (Sarıtay ve Şahin, 2015:637). Başlangıçta Himaye-i Etfal Kadın Yardım Cemiyeti adıyla kurulan sonrasında Cemiyetler Kanunu gereği ismi değiştirilen Yardım Sevenler Derneği'nin amacı annelerin tıbbi ve psikolojik gereksinimlerini karşılamak olarak belirlenmiş ve bu amaçla çalışmalar yapmışlardır. Hamilelik süreci ve doğum, işe yerleştirme gibi desteklerle annelerin anne olma süreci ve çalışma hayatına katılmalarına destek vermişlerdir (Dilber, 2023:36).

Kadının çalışma yaşamında karşılaştığı zorlukları ortadan kaldırmaya yönelik yeni politikalar ortaya atılmıştır. 1975 yılı Birleşmiş Milletler tarafından Dünya Kadın Yılı olarak ilan edilmiştir. Birçok ülke kadın hakları konusunda konferanslar düzenlemeye başlamıştır. 1979 yılında Birleşmiş Milletler tarafından hazırlanan Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi (CEDAW) dünya devletlerine imzaya sunulmuş, Türkiye tarafından da 1985 yılında imzalanmıştır. 1995 yılında Pekin'de düzenlenen Dünya Kadın Konferansı'nda kadın okuryazarlığın artırılması, zorunlu eğitimin 8 yıla çıkarılması yanında CEDAW Sözleşmesinin çekincelerinin ortadan kaldırılmasına karar verilmiş böylece Türkiye 2002 yılında bu kararları ilk imza tarihinden 23 yıl sonra yürürlüğe sokmuştur (Kaymaz, 2010:352-353).

Geçmişten günümüze kadın okuma yazma oranı ve istihdamına yönelik politikalar uygulanmasına rağmen yüzde yüz okuma oranına ulaşamamıştır. Haklardaki gelişmeler ve kadın istihdamını destekleyici politikalar umut verici olsa da

kadının toplumda güçlü bir yer edinmesi, kendine güven duyması, karşılaştığı engellerle akılcı yollarla mücadele edebilmesi gerekmektedir.

2. Liderlik ve Kadın

Bu bölümde, liderlik kavramı tarihsel ve kuramsal çerçevede ele alınarak, kadınların liderlik süreçlerindeki konumları irdelenecektir. Liderlik teorileri doğrultusunda kadın liderliğinin özellikleri değerlendirilecek; liderin güç kaynakları bağlamında kadınların karşılaştığı fırsatlar ve engeller tartışılacaktır. Ayrıca, kadınlara özgü liderlik tarzları ve davranış biçimleri analiz edilerek, kadın liderliğinin örgütsel ve toplumsal etkileri ortaya konulacaktır.

2.1. Liderlik Kavramı

İngilizce lider (leader) kelimesi, ilk kez 1300'lü yıllarda kullanılmış ve liderlik kelimesi ise ilk defa 1828 yılında Webster Amerikan Sözlüğünde yer almış, “liderin durumu, koşulları” olarak tanımlanmıştır (İbicioğlu vd., 2009:3). 5000 yıl önce yazılan eski Mısır Hiyerogliflerinde lider (seshmu) ve liderlik (seshmet) hakkında yazılar tespit edilmiştir. Bu buluntular insanoğlunun liderlik konusuyla tarihin başlangıcından beri ilgili olduğunun kanıtıdır (Sökmen, 2010:103).

Lider bir grubu amaçları doğrultusunda yönlendirebilen kişidir (Yeşil, 2016:158). Lider kimdir sorusuna yıllar boyunca araştırmacılar cevap vermeye çalışmış fakat evrensel bir tanıma ulaşamamıştır. Liderlik ve yöneticilik kavramları birbirleri ile sıklıkla karıştırılan, birbiri yerine kullanılan fakat sorumluluk alanları ile birbirinden farklı iki kavramdır (Kotterman, 2006:14). Organizasyon hedeflerine ulaşma konusunda aynı hedeflere sahip olsalar da yöneticilik planlama, bütçeleme ve çalışma düzeninin sağlanması ile ilişkili iken liderlik hedefler koyma, ilham verme, kurum vizyonu geliştirip stratejiler oluşturma ile ilgilidir (Jibreal, 2021:276). Bir diğer deyişle yöneticiler var olan fırsat ve imkanları kullanarak en iyi sonuca ulaşmayı hedeflerken, liderler organizasyonların vizyonunu geliştirip başarılacak hedefleri belirleyerek sorumluluk almaktadırlar. Kotter (1990:3-4)'a göre yöneticiler otoriter, denetleyici, düzen sağlayıcı işlevleriyle ilişkilendirirken, liderleri yaratıcı, ilham verici, cesaretlendirici ve bağımsız olarak tanımlamıştır. Organizasyonun başarısı ve hedeflerine erişimi için hem yöneticilik hem de liderlik oldukça önemlidir. Güçlü bir

yönetimle desteklenen liderlik örgütte maksimum başarıya ulaşılmasını sağlayabilecekken güçlü liderlik ve zayıf yönetim başarının azalmasına neden olmaktadır. Bu nedenle liderlik ve yöneticilik özelliklerinin harmanlanması hedefleri ulaşmayı kolaylaştırırken uzun vadede hedeflenen vizyona ulaşılabilmesine imkan sağlamaktadır (Kotterman, 2006:16).

Yapılan tüm tanımlamalarda liderliğin farklı bir boyutuna değinilmiştir (Ünal, 2015:1). Yousef (1998) liderin kelime anlamını yol gösteren, öğretici, birlikte çalıştığı kişilerin isteklerini önceden sezebilen kişi olarak tanımlamıştır. Saruhan ve Yıldız'a göre (2009:251) lider kişileri kendi amaları doğrultusunda harekete geçirebilme ve onları kendi vizyonuna göre yönetebilme yeteneğine sahip kişidir. Liderlik ise amaçlara ulaşabilmek için bir bireyin diğerlerini etkileme sürecidir (Gelatt, 2002:66). Peter Northouse da liderliği ortak hedeflere ulaşırken grup üyelerini etkileme süreci olarak tanımlamıştır (2005:182).

Werner'e göre (1993:17) liderlik, hedef belirleme, örgütsel amaçlara ulaşmak için kişileri özendirme, onlara deneyimleri aktarma sürecidir.

Eren' göre (2008:431) liderlik, grup, örgüt veya toplum olarak, belirli ortak amaçlara ulaşmak için örgüt üyelerini bir araya getirip onları harekete geçirebilme becerisidir.

Hedlund ve diğerlerine göre (2003:123) liderlik, problem durumlarına çözüm bulma becerisidir. Daft ve Marcic'e göre (2013:381) liderlik, başkalarını etkileyebilme yeteneğidir.

Özkalp ve Kirel'e göre (2010: 309) liderlik kişilerin tutum ve davranışlarını etkileme sürecidir. Koçel (2011:569)'a göre liderlik belirli koşullar altında grup amaçlarını gerçekleştirme sürecinde başkalarını etkileme ve yönlendirme sürecidir.

Liderlik en az çatışma ve en güçlü iş birliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir (Uçan,2012). Bu iş birliği sağlanırken grup amaçları dikkate alınmalı ve gereksinimler karşılanmalıdır. Liderin görevi grup amaçlarını gerçekleştirirken insanları zihinsel, duygusal olarak etkileyebilmek ve yetkisini kullanarak kararlar alabilmektir (Erçetin, 2000:4)

Liderlikle ilgili literatürdeki tanımlamalar incelendiğinde karşılaşılan ortak tanımın bir örgütün başarılı bir şekilde bir kişi tarafından yönlendirilebilmesi olduğu görülmektedir. Liderlik genel hatlarıyla organizasyondaki başarıyı sağlarken bunu çalışanları motive ederek, örgütte güven ve dürüstlük ortamı oluşturarak yönetme sürecidir (Kıngır ve Şahin, 2005:409) Erer ve Demirel (2018:648) liderlik tanımlamalarında ortak üç unsur olduğunu belirtmiştir. Bunlar ortak hedef, amaca ulaşacak izleyici grup ve izleyicilerin faaliyetlerini yönlendirecek kişidir. Bu bağlamda liderlik kişileri belirli amaçlar etrafında toplama, kişileri harekete geçirme ve bunları yaparken kullanılan bilgi ve yeteneklerin toplamıdır (Zel, 2001:122). Etkili bir lider olabilmek için bu üç bileşenin uyumlu bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Böylece lider değişen ve gelişen koşullar karşısında yeniliklere ayak uydurabilen, izleyicileri bu koşullar çerçevesinde geliştirip onları motive edebilen ve yönlendiren kişi olarak tanımlanabilir (Şencan, İbicioğlu ve Karabekir, 2015:242).

Liderin başarılı olması için birçok özelliğe sahip olması gerekir. Liderlik vizyon geliştirmekle ilgili bir etki sürecidir (Özmutlu, 2017:111). Liderlik sürecinde amaca dönük iyi bir süreç oluşturmalı, uygulama gerçekleşikten sonra ölçütler ve sonuçlandırma lider tarafından belirlenmelidir. Alan yazın incelendiğinde liderin sahip olması gereken özelliklerin tartışıldığı ve pek çok özellik ortaya çıktığı görülmektedir. “On Becoming a Leader” kitabı yazarı Warren Bennis lider doğulmaz, lider olunur düşüncesini tartışır. 1989 yılındaki kitabını 2010 yılında tekrar güncellemesi gerekirken liderlik kavramının da 21. yüzyılın gelişen ve değişen dünyasına ayak uydurması gerektiğini savunan yazarın liderin sahip olması gereken özelliklerine yönelik belirttikleri aşağıdaki tabloda derlenmiştir.

Tablo 1.1. Liderin Sahip Olması Gereken Özellikler

LİDERİN SAHİP OLMASI GEREKEN ÖZELLİKLER	
Vizyon Yönetimi	• Vizyonun açık ve net olması • Çalışanların örgüt vizyonuna kendilerini adanmalarının sağlanması • Bireysel hedefleri örgüt vizyonuyla birleştirme • Dünyayı tanıma
Risk Alma	• Sabırlı olma • Çalışanları zorluklarla baş edebileceğine inandırma • Cesaretli olma
İletişim Becerilerine Sahip Olma	• İkna becerisine sahip olma • Başkalarıyla empati kurabilme

	Etkili iletişim kurabilme
Kendini Tanıma	- Güçlü ve zayıf yönleri tanıma - Neyi ne için istediklerini bilme
Meraklı Olma	- Öğrenmeye araştırmaya istekli olma - Hatalardan ders çıkarma - Öğrenmeye açık olma - Tecrübe ve bilgi sahibi olma
Dürüstlük ve Etik	- Güven kazanmak - Doğruları tespit etme, hataları düzeltme
İş birliği Yapabilme	- Uyumlu çalışabilecek bireyleri bir araya getirme - Hedef belirleme - Takım ruhuna sahip olma
Karar Verme Yeteneği	- Analitik düşünme - Doğru kararlar alabilme - Çözüm üretebilme
Öngörülü Olma	- Geçmişten ders çıkarma - Geleceğe yönelik stratejileri belirleme
Motivasyon Sahibi Olma	- Pozitif düşünme - Başkalarının motivasyonunu yükseltme

Kaynak: Warren Bennis, On Becoming a Leader, New York, Basic Books

2.2. Kadın Liderliği

Tarih boyunca pek çok kadın lider karşımıza çıkmış ve başarılarıyla isimlerini hafızalara kazınmışlardır. Krallıkları yöneten Cleopatra, I. Elizabeth, savaş meydanlarında mücadele eden Nene Hatun, kimya alanındaki çalışmalarla bilimi aydınlatan Marie Curie, yazınları ile tüm kadınları aydınlatan Halide Edip Adıvar ve daha nice kadınlar önderlik etmiştir. Tüm bu süreçte kadınlar hem birçok zorlukla karşılaşmış hem de kadınların lider olup olmayacağı tartışılmıştır. Sokrates'e göre kadınların bilgi sahibi oldukları alanlarda lider olmaları gerekir (Kütükçü,2017:28). Politik ve askeri alanlarda yer alan kadınlardan birçok kabile ve krallıkta tahta geçme hakkı olduğu da bilinmektedir (Şencan, İbicioğlu ve Karabekir 2015:246).

Tarihte gösterdikleri başarılarıyla anılsa da bu başarıyı elde edip kitaplara ismi kazınan, gelecekteki kadınların çalışma hayatındaki yoluna ışık tutan kadınların kendilerinde bulunan gücü göstermeleri ve hakları için gösterdikleri mücadele süreci kolay olmamıştır. Birçok kitap ve filme konu olan, başka kadın liderlere de ilham olan Mısır kraliçesi Kleopatra, oluşturduğu güçlü kadın karakteri ile tüm dünyayı etkilemeyi başarmıştır. Oldukça eğitilmiş olan ve dokuz dil bilen Kleopatra, Yunan asıllı hanedana ait olmasına rağmen Mısır dilini öğrenen tek hükümdar olmuştur (Bardakçı, 2001:118). Babasının ölümünün ardından kardeşiyle birlikte tahta çıkan Kleopatra, kardeşiyle yaşadığı iktidar mücadelesi sonucu sürgün edilmiştir (Güzel, 2017:133).

Eski gücüne yeniden kavuşmasının tek yolunun Caesar ile iş birliği yapmaktan geçtiğini düşündüğünden av derisinden yapılmış bir elbise içinde saklanarak saraya girmeyi başarmıştır (Bardakçı, 2001:120). Kleopatra'nın bu diplomatik stratejisi onu tekrardan Mısır tahtına oturmuş ve aynı zamanda Caesar ile ilişkisi sayesinde iç ve dış politikada etkisini ve gücünü arttırabilmiştir. Caesar'ın ölümünün ardından Roma tahtının yeni varisi olan Marcus Antonius'u etkilemek için onu İsis Tanrıçası olarak karşılayan Kleopatra; hem Roma'nın gücünü kullanabilmek hem de Roma ve Mısır için varis olan oğlunun konumunu sağlamlaştırabilmek için stratejilerini kullanmıştır (Plutarkhos, 1992:54). Plutarkhos'un (1992:27) kaleme aldığı Antonius ve Kleopatra kitabında Kleopatra'dan güzelliğinin yanında, konuşmasının inandırıcılığı ve davranış biçimleriyle karşısındakini etkileme biçiminin oldukça güçlü olduğu anlatılmıştır. Roma tarihinde erkekleri güç elde etmek için kullandığı yönüyle eleştirilen Kleopatra, aslında topraklarını genişletme ideali, azmi, güçlü ve cesur oluşuyla kraliçe, firavun, tanrıça unvanlarını kazanabilmiştir. Aldığı donanımlı eğitim ile iyi bir hükümdar olarak yetiştirilmesinin yanında, Kleopatra'nın edindiği bilgi birikimini din ve siyaseti entegre ederek kullanması stratejilerinde başarılı olmasını sağlamıştır (Güzel, 2017:238). Bir kadın olarak toplumda güçlü bir figür sergileyen Kleopatra zekası ile döneminin kadın algısını, önyargıları yıkmayı başarmış, erkeklere karşı liderlik mücadelesi vermiştir.

Kadim toplumlarda Kleopatra, Hatshepsut, Nefertiti, Samiramis gibi siyasi alanda güçlü ve zeki olarak tanımlanan kadın liderlerin yanında tıp ve kadın sağlığı için verdiği mücadele ile ilk kadın jinekolog olarak tarihte adına yer verilen milattan önce dördüncü yüz yılda yaşamış Agnodice'ten söz etmek gerekmektedir. Döneminde Hippokrates'in Batı Anadolu'daki tıp okullarında kadınlara jinekoloji ve ebelik eğitimi verdiği bilinmektedir. Fakat Hippokrates'in ölümünden sonra kadınların tıp eğitimi almaları kürtaj yaptıkları gerekçeleriyle yasaklanmıştır (Mayer, 2002). Kadın ebelerin olmayışı ve erkek doktor çekinceleri nedeniyle birçok kadın sağlık sorunlarına çözüm bulamamaktadır. Hırslı ve kararlı olan Agnodice, doktor olma arzunu gerçekleştirmek için saçlarını kestirip erkek kılığına girerek tıp eğitimi alır (Şar İşbilen, 2021:95). Erkek doktor kılığında kadınlara yardımcı olan Agnodice, cinsiyetini erkeklerden saklayarak tıbbi desteğini vermiştir. Fakat erkek doktorların kendilerine gelen hasta

sayısının azlığı nedeniyle durumu fark etmeleri üzerine, kadınları hasta numarası yaparak bir erkeği eve aldıkları, Agnodice’i ise para karşılığı kadınları etkilediği gerekçesiyle suçlamışlardır. Kendini savunmak için cinsiyetini göstermek durumunda kalan Agnodice, bunun üzerine kadınların tıp alanında çalışamayacaklarını belirten karara göre ölümle yargılanması gerektiği söylenerek mahkum edilmiştir. Yargıçlar kararını vermek üzereyken birçok kadın toplanıp mahkeme alanına gelmiş ve erkekleri düşmanlıkla suçlayarak Agnodice’in kurtulmasını sağlamışlardır. Agnodice’in ve diğer kadınların gösterdiği kararlılık ve mücadele ile kadınlar Atina’da tıp eğitimi almaya başlamışlardır (Hyg.Fab.274). Yıllar önce dahi kadınların sağlığı, eğitim alabilmesi toplum içinde kısıtlanmış fakat kararlı tutumları sayesinde haklarını alabilmeyi başarmışlardır.

Modern toplum olarak nitelendirdiğimiz günümüz toplumlarında kadın lider sayısı geçmişe nazaran artsa da karşılaştıkları zorluklar sadece isim değiştirmiş, liderlik yolculuklarında birçok engelle onlar da karşılaşmışlardır. Dünyanın ve Sri Lanka’nın ilk kadın başbakanı olması yönüyle modern toplumların ilk kadın lideri olarak da nitelendirilen Sirimavo Bandaranaike, eşine uygulanan suikast sonucu siyasette yer almış ve ülkesinde köklü değişimler yapmıştır (Jayarathna, 2022:5). Seçilmiş ilk kadın başbakan unvanıyla Bandaranaike, başbakanlığı döneminde Hindistan ‘da Indira Gandhi gibi birçok kadına öncü olmuştur (Tali, 2022:2). Siyasi politikada kadın temsiliyetinin az olması ve kadınların yetersiz görülmesi nedeniyle cinsiyetçi baskıya maruz kalmış, aldığı kararlar sık sık sorgulanmıştır (BBC History Extra, 2020). Ekonomik krizin baş gösterdiği bir dönemde başbakanlık yapması nedeniyle gerçekleştirdiği reformlar eleştirilmiş ve kadın liderlere karşı önyargının büyümesine neden olmuştur. Dış politika ve muhalefette de kadın olması sebebiyle küçümsenmesine rağmen kadınların çalışma yaşamına katılımını arttırmak adına çalışmalar gerçekleştirmiş ve cinsiyet eşitliği konusunu gündeme taşımıştır. Kadınların eğitim almasını destekleyerek meslek edindirme programları oluşturmuştur. Kadınların çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve ücretlendirmelerinde eşit fırsatlar sunulmasını sağlamak amacıyla yasal düzenlemelere gitmiştir. Kamu sektöründe kadın çalışanların yer almasını desteklemiş böylece kadınların hem siyasi hem de

ekonomik gücünü arttırmaya yönelik politikalar izlemiştir (Abbas ve Muneer, 2019:46).

Geçmişte cinsiyetçi bakış açısının getirdiği engellerle karşılaşan kadınlar günümüzde de aynı sorunları yaşamaya devam etmektedir. Toplumsal cinsiyetçilik, ailevi sorumluluklar, eğitimde fırsat eşitliğinin yeterince sağlanamaması nedeniyle kadınlar liderlik pozisyonlarında daha az yer almaktadır. Dünya çapında bakıldığında kadın lider sayısı ile birlikte kadınların karar alma gerektiren işlere katılımı da erkeklere göre oldukça düşük seviyededir. Kadim toplumdaki modern topluma değişmeyen kadına yönelik bakış açısının kırılması için toplumsal reformların, ailesel politikaların uygulanması gerektiği hala geçerliliğini korumaktadır.

2.3. Liderlik Teorileri

20. yüzyılın başlarında ekonomideki büyüme ve çalışan sayısındaki artışla lider veya patron olarak atfedilen kişilerinin başarısının veya başarısızlığının sebebini bulmak için sorular yönetilmesine yol açmıştır. Toplumdaki ekonomik, politik, teknolojik güçlerin etkisi yeni yaklaşımlara ihtiyaç duyulmasını sağlamıştır. Birçok teori ortaya atılmış, örgüt amaçlarına ulaşmada etkin olmak ve bilim ve teknolojiye gelişmeleri yakalayabilmek için farklı yaklaşımlar denenmeye başlanmıştır. Ortaya atılan kuramları tarihsel gelişim süreçleri doğrultusunda üç sınıfa ayrılarak incelenmiştir. Bunlar klasik kuramlar, neoklasik kuramlar ve post modern yaklaşımlar olarak ele alınmıştır.

2.3.1. Klasik Kuramlar

Klasik teorilerde amaç verimliliği arttırmaktır. Bu yaparken hedeflenen çalışanların sadece nasıl yönetileceği değil bunun yanında örgütün nasıl yapılanması gerektiği üzerine de durulmuştur. Klasik yönetim yaklaşımlarında insanlar dışındaki yapılar üzerinde durulmuş; insanların değişen yapıyla verimli olacakları öngörülmüştür. Örgütlerin bir makine gibi çalıştığını düşünen bu yaklaşımda bürokrasi ve hiyerarşi kavramların ortaya çıkışı hızlanmıştır (Seçtim ve Erkul, 2020:23).

Klasik kuramlar dört alt başlıkta incelenmiştir.

2.3.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Bu kuramın öncüsü 1911’de yazdığı “İşletmelerin Bilimsel Yönetimi” adlı kitapla bilinen Frederick W. Taylor’dır. Bilimsel yönetimin öncüsü olan Taylor çalışma hayatı boyunca hem alt hem üst kademelerde çalışmış ve büyüyen ekonomiye rağmen üretim sistemlerinin ve tekniklerinin bilimsel olmayışını eleştirerek araştırmaya başlamıştır. Örgütlerde işlerin nasıl yapılacağı üzerinde duran Taylor işlerin yapılma şeklinin incelenmesi gerektiğini savunurken bilimsel yöntemlerin kullanılması gerektiğini belirtmiştir. Taylor (1917:22)’ye göre işveren daha çok para kazanmayı hedeflerken işçiye az ödeme yapmak istemekte böylece çatışmaya neden olmaktadır. Bu çatışmanın ortadan kalkması için yapılması gereken yönetsel düzenlemelere gitmektir (Topaloğlu, 2011:254). Bu düzenlemelerin başında yapılması gereken ise işçilerin eğitilmesi olmalıdır. Sınıflandırılan işleri en uygun işinde uzmanlaşan işçilere vererek makineleşmeden de faydalanılmalı ve yüksek verimlilik sağlanmalıdır (Atıgan, 2011:23). Taylor’un bu sistem içinde ortaya koyduğu ilkeler şu şekildedir:

Tablo 1.2. Taylor’un İlkeleri

İşin Yapılışı standartlaştırılmalıdır.
İşin yapılması için gereken en kısa süre belirlenmelidir.
İşe alınacak kişiler bilimsel yöntemlerle seçilmelidir.
İşçiler sürekli denetlenmelidir.
Güdüleyici ücret sistemi geliştirilmelidir.
Üretim miktarına göre ödeme yapılmalıdır.
İşi planlama ve uygulama etkinlikleri birbirinden ayrılmalı, bunlar farklı işçiler tarafından yapılmalıdır.

Kaynak: Pegem Akademi, **Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme Sınavı Müdür-Müdür Yardımcılığı Konu Anlatımı** 17. Baskı, Ankara, 2022, s.332

Taylor ortaya koyduğu bu ilkelerle hem işveren hem de iş görenin pozitif kazanç sağlayacağı bir sistem ortaya koysa da kişilere makine gözüyle bakmasıyla eleştirilmiştir.

2.3.1.2. Yönetim Süreçleri Yaklaşımı

Bu kuramın öncüsü Fransa’da bir maden mühendisi olarak çalışan Henri Fayol’dur. Fayol, örgüte verimlilik olarak değil, bütüncül olarak yaklaşmış yönetimin bir süreç olduğunu düşünmüştür (Eryılmaz, 2014:31-32). Fayol bu süreçleri planlama,

örgütlenme, emir verme, koordinasyon ve kontrol etme olarak ifade etmiştir (Crainer, 2003:43). Fayol eğitim sistemini eleştirirken okullarda yöneticilik eğitiminin verilmeme sebebini yöneticilik konusunda ilkelerin bulunmamasına bağlamış ve böylece “Genel ve Endüstriyel Yönetim” adlı kitabını yazma amacının belirlemiştir (Karaboğa ve Zehir, 2020:57). 28 yıllık yöneticilik tecrübesiyle ele aldığı bu çalışmasıyla yönetim süreci yaklaşımının öncüsü olarak kabul edilmektedir. Fayol’un amacı örgütün nasıl daha iyi yönetileceğini bulmaktı bu doğrultuda uyulması gerekenleri belirten 14 maddelik ilkeler oluşturmuştur. Fayol’a göre bu 14 ilkeye uyarak örgüt yönetimi yapan liderlerin performanslarının yüksek olacak ve örgütsel verimliliğe büyük katkı sağlayacaktır (Karaboğa ve Zehir, 2020:59).

Tablo 1.3. Henri FAYOL’un İlkeleri

Yapısal İlkeler	Süreç İlkeleri	Sonuçlarla İlgili İlkeler
İş bölümü	Kumanda Birliği	Girişim İlkesi
Yetki ve Sorumluluk	Disiplin	İşe Devamlılık
Yönetim Birliği	Adalet	İş birliği İlkesi
Merkezcilik	Maaş ve Ücret İlkesi	Düzen İlkesi
Hiyerarşi	Genel Çıkarların Kişisel Çıkarlardan Üstünlüğü	

Kaynak: Henri Fayol, **Genel ve Endüstriyel Yönetim**, Çeviren: M. Asım Çolakoğlu, 5. Baskı, Adres Yayınları, 2005, s.45-75

Fayol bu ilkeleriyle ilgili “Tüm güzel ilkeler, yol gösteren deniz fenerine benzerler ve ancak limanı bilen işine yararlar.” diyerek tek başına ilkelerin bir öneminin olmadığını bir bütün halinde ve ancak ulaşılabilecek amaca yönelik yapıldığında verimli olabileceğini ifade etmiştir.

2.3.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı

Alman düşünür Max Weber ile anılan bu yaklaşım hiyerarşi ve görevler üzerinde durmaktadır. Bürokrasi teriminin devlet işlerinin yapıldığı daire anlamına gelen “bureau” ve iktidar ve hakimiyet anlamına gelen “cratie” sözcüklerinden geldiği ifade edilmektedir. Bürokrasi kavramını ilk kullanan kişinin ise “laissez-faire”, “laissez-passer” (bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler) sözü ile bilinen Fransız iktisatçı Vincent de Gournay olduğu düşünülmektedir (Eryiğit ve Yörükoğlu, 2012:2).

Bürokrasi denildiğinde birçok kişinin aklına sert yönetim şekilleri gelmektedir. Birçok devlet kurumu yönetim ve idare işlerinin daha kolay ve hesap verilebilir olarak yönetebilmek amacıyla bürokrasiden faydalanır. Çünkü bürokrasi kurallar ve itaatlerden oluşmaktadır. Weber'in bürokrasi kuramına göre yönetici güç kullanma hakkına sahiptir, kurallara uymakla sorumlu olan kişi de emirlere uymak zorundadır (Acar, 2018:673). Weber'in teorisine göre insanların emirlere uymasını sağlayan üç tür otorite vardır. Bunları geleneksel, karizmatik ve yasal-ussal olarak belirtmiş ve bu otorite tiplerinin her birinin ayrı ayrı otorite sağlasa da organizasyonun gelişimi sürecinde farklı durumlara uygun düşeceğini belirtmiştir (Yılmaz ve Telsaç, 2021:42). Weber bu otorite tiplerini şu şekilde ifade etmiştir (Weber, 2014:52-53):

- 1) Geleneksel otoriteye göre eskiden beri süregelen gelenekler önemlidir ve bu geleneklere uygun hareket eden kişi güçlüdür.
- 2) Karizmatik otoriteye göre kişinin kahramanlığı, örnek özellikleri yöneticiyi güçlü kılar.
- 3) Yasal ussal otoriteye göre ise normatif kurallara göre yönetime getirilen kişinin emir verme hakkı vardır.

Weber'in hiyerarşik yapısı içinde hiçbir birim kontrolsüz bırakılmaz ve sistematik bir biçimde kontrol edilir. Kurallar önceden belirlenmiş olduğu için düzen ve istikrar ortaya çıkar (Özer, 2013:46) İşe alımda ölçüt teknik yeterliliktir ve ve deneyim ve başarıya dayalı bir terfi sistemi oluşturulmuştur.

2.3.1.4. Gulick ve Urwick'in Yönetim Yaklaşımı

Gulick ve Urwick Fayol'un oluşturduğu beş yönetim sisteminin geliştirerek planlama (planning), örgütlenme (organizing), personel istihdamı (staffing), yöneltme (directing), koordine etme (coordinating), bilgilendirme (reporting) ve bütçeleme (budgeting) olarak yedi başlıkta ele almış ve POSDCoRB formülü ile açıklamıştır (Budur, 2015:10). Luther Gulick yöneticinin görevi nedir ve ne iş yapar sorularına bu formülle cevap verir ve sonrasında bu çalışmayı Fayol'dan uyarladığını kabul etmiştir (Altıntop, 2015:8). Urwick ile ortaya koyduğu bu modelde bütün faaliyetleri içerecek bir çalışma yapmayı amaçlamışlardır.

Tablo 1.4. Gulick ve Urwick'in Yönetim Yaklaşımı Sistem Unsurları

Planlama (Planning)	Kurumun mevcut durumunun ve geleceğe yönelik hedeflerini analizinin yapılması
Örgütlenme (Organizing)	Yönetim ve çalışanlarının rol ve sorumluluklarının belirlenmesi
Personel İstihdamı (Staffing)	Gerekli personelin bulunması, eğitim verilmesi, geliştirilmesi, işe alım işten çıkarma, disiplin terfi işlemlerinin yapılması
Yöneltme (Directing)	Örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesi için maddi, yasal kaynakların hedefe yöneltilmesi
Koordine Etme (Coordinating)	İlgili Personel, kurum ve kaynakları bir araya getirmek
Bilgilendirme (Reporting)	Bilgiyi kurumsal istihbarat içinde tüm kişi ve kurumlara ulaştırmak
Bütçe Yapma (Budgeting)	Kurumun maddi kaynaklarının korunması, yönetimi

Kaynak: Serkan Altıntop, “Temel Yönetim Fonksiyonları”, **Güvenlik Sektöründe Taktiksel Yöneticilik**” Ed.: F. M. Harmancı, M. Gözübenli & M. Dağlar, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, 2015, 9-10.

Henri Fayol’un sisteminde kontrol ve denetim sistemine yer verilmezken POSDCORB içinde yer verilmesi belirlenen hedeflere ne kadar ulaşıldığının belirlenmesinde önemli faktörler olmuştur. Denetim sisteminin kullanılmasıyla kurumlarda gerçekleştirilen iş ve işleyişlerin daha güvenli ve hesap verilebilir olması da sağlanmıştır.

2.3.2. Neoklasik Kuramlar

1923 Ekonomik Kriziyle birlikte işletmelerde örgütsel sorunların artması sonucu yetersiz kaldığı düşünülen klasik yaklaşımlara tepki olarak doğan ve insanı temel alan Neo Klasik kurumlar ortaya çıkmıştır. Davranışsal kuramlar olarak da literatürde yer almaktadırlar. Örgütlerin insan ilişkilerinin de düşünmesi gerektiği savunan neoklasik yaklaşımclar çalışanların psikososyal yönlerine, zamanın gerektirdiklerine, kişilerin davranış ve tutumlarına vurgu yapmışlardır (Ekinci, 2019:25). İnsan İlişkileri Yaklaşımı çalışanların öncelikle örgütün sosyal bağlamına, koşullanmaya, grup normlarına ve kişilerarası ilişkilere göre tutum sergilediklerini savunmuştur (Sarker ve Khan, 2013:4). Bu çalışmalardan üçüne aşağıda yer verilmiştir.

2.3.2.1. Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli

Liderin nasıl tanımlandığını bulmayı amaçlayan çalışmanın sonucunda yapıyı kurma ve anlayış gösterme kavramları ortaya çıkmıştır (Bakan ve Bulut, 2004:5). Bu unsurlardan yapıyı kurma anlayışını benimseyen liderlerin örgüt hedeflerini ön planda tuttukları; anlayış gösterme unsurunu benimseyen liderlerin ise kişilerin beklentilerine değer verdikleri tespit edilmiştir. Sonuç olarak çalışanlara değer verildiğinde çalışanların performans ve verimliliğinin arttığı, devamsızlık göstermedikleri görülmüştür (Koçel, 2014:271).

2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Modeli

Bu modelde liderlik iki boyut halinde ele alınmıştır. Bunlar birey merkezli liderlik davranışları ve iş merkezli lider davranışlarıdır. İş merkezli lider fikir ve düşünceleriyle ön plandadır ve otoriter, cezalandırmaya dayalı yönetim tarzı gösterirken; birey merkezli lider çalışanların ihtiyaçlarına cevap verir ve destekleyicidir (Dikmen, 2012:47). Ohio State Üniversitesinin çalışmasıyla benzerlik gösterse de edinilen sonuç farklı olmuştur. Ohio State Üniversitesi bireye değer verilmesinin performansı arttırdığının öne sürerken Michigan üniversitesi bireye önem verildiğinde kişinin verimliliğinin düşeceğini belirtmektedir (Aksu, 2003:39).

2.3.2.3. Hawthorne Araştırmaları

Neoklasik yönetim düşüncesinin temelin insan ilişkileri yaklaşımı oluşturmaktadır. Aynı zamanda davranışsal teoriye de öncülük eden kuram Hawthorne araştırmaları ile doğmuştur. Harvard Üniversitesi'nden F. Roethlisberger ve Elton Mayo önerliğinde bir grup bilim insanı Western Elektrik Şirketi'nin Hawthorne'daki fabrikasında yaptıkları araştırmalarla yönetim ve örgüt konusuna davranışsal yaklaşımın ilk adımını atmışlardır.

Hawthorne araştırmaları 4 aşamadan oluşmaktadır (Mullin, 2013:54):

- Aydınlatma deneyleri: Işık şiddeti ve üretkenlik ilişkisi arasındaki ilişki incelenmiş fakat ışık seviyesi düşse de üretimin arttığı gözlemlendiğinden toplumsal etkenlerin üretimi etkilediği belirtilmiştir.

- Rölö montaj odası deneyi: Rölö montaj işi sıkıcı olduğundan test grubuna çalışma araları, ikramlar verildi, gözetmen tarafından ilgili bir tutum sergilendi.

İşçilere gösterilen ilginin verimliliğin ara sebebi olduğu belirlendi. Bu durum “Hawthorne Etkisi” kavramının ortaya çıkmasını sağladı.

- Görüşme programı: İşçilerin yöneticilerine karşı tutumlarını anlamak amacıyla gerçekleştirilen bu programda işçilere çalışma koşulları ve şirket hakkında açık uçlu sorular sorulurken dostça davranıldı. Günümüz insan kaynakları yönetimi biriminin ortaya çıkışının hızlanması bu deney sayesinde olmuştur.

- Tel bağlama gözlem odası deneyi: 14 erkek grubu içinde alt gruplar da oluşturuldu ve ne kadar fazla üretim yaparlarsa o kadar çok ücret alacakları belirtilen grupta üretim seviyesi beklenen kapasitenin altında kalmıştır.

Hawthorne araştırmaları insan unsurunun örgütte ne kadar değerli olduğunu; ekonomik olmayan unsurların da verimlilik üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Maddesel motivasyondan çok kişilerin dinlenmesi, değer yargılarının, alışkanlıklarının daha önemli olduğu bu araştırmalarla tespit edilmiş ve insan ilişkilerine dayalı yaklaşımlara öncü olmuştur.

Hawthorne araştırmaları ile sosyal ilişkiler alanında yapılan araştırmalar artmış ve birçok bilim insanı tarafından çalışmalar ortaya koyulmuştur.

2.3.2.4. McGregor’un X-Y Kuramı

Kuramın öncüsü olan McGregor ilk teorisi olan X teorisini klasik döneme denk gelen bir zaman diliminde, Y teorisini ise neoklasik dönemde ortaya attığından bu iki teori birbiriyle taba tabana zıttır (Tekin ve diğerleri, 2016:83). Bu kuram X ve Y olarak iki farklı insan tipini ele alır. McGregor (1957:167)’ın varsayımlarına göre X ve Y insan tipleri aşağıda belirtilmiştir:

X Kuramı:

- Çalışma isteği düşük, işini sevmeyen, sorumluluktan kaçan çalışanlar için kullanılır.
- Yöneticiler çalışanları sürekli kontrol etmeli ve gerekirse cezalandırmalıdır.
- Kişi bencildir ve kendi arzuları her zaman öndedir.
- İnsanı harekete geçirebilecek tek şey maddi ödüllerdir.
- İnsanlar karşılaştığı sorunlar karşısında yaratıcı değildir.

Y Kuramı:

- Kendisini kontrol edebilen, içsel motivasyona sahip, sorumluluk duygusu olan kişiler için kullanılır.
- İş yapmak başarı ve doyum kaynağıdır.
- İnsan potansiyel olarak çalışkandır. Gerekli koşullar sağlanırsa daha fazla sorumluluk alır.
- Sevgi, saygı, kendini gerçekleştirme de motivasyon kaynağı olabilir.
- Sorunlar karşısında yaratıcı çözümler üretebilirler.

Bu iki model X teorisine göre gerçekleşen uygulamalarda verimin daha az olduğunu, Y teorisinde ise hem verimin hem de motivasyonun yüksek olduğunu ortaya koymuştur. İnsan ilişkilerini anlama bağlamında olumlu katkı sağlayan bir çalışma olmuştur.

2.3.2.5. Likert'in Sistem 1-Sistem 4 Modeli

McGregor'un teorisini geliştiren Likert örgütleri birbirinden ayıran yapısal ve davranışsal farklılıkları incelemiştir. Bu araştırmalar sonucunda klasik teorileri uygulayan liderlerin davranışsal yani neoklasik dönem yaklaşımları belirleyenlere göre daha az verimli olduğu sonucuna varmıştır (Wexley ve Yulk, 1997:35). Likert, yönetimi 4 farklı şekilde sınıflandırılmıştır. Bunlar şu şekildedir:

- Otoriter-hiyerarşik yönetim: Güvensizlik hakimdir. Tehdit, korku ceza yöntemleri kullanılır. Emir ve talimatlar baskındır.

- İyiliksever Otoriter Yönetim: Bu yönetim biçiminde astların fikirleri alınsa da önemli kararlar üst yönetimce verilir (Durmaz, 2007:12). Hem ödül hem ceza vardır.

- Danışıcı Yönetim: İletişim çiftyönlüdür. Astların görüşlerine başvurulur. Çok önemli kararlar dışındaki kararlarda söz sahibidirler.

- Katılımcı Demokratik Yönetim: Çalışanlar yönetime ve kararlara katılır. Takdir ve ödüllendirme esastır. Güven duygusu hakimdir.

Likert'e göre yönetim biçimi sistem 4'e ne kadar yakınsa örgüt verimliliği ve güven o kadar yüksektir (Öztürk ve Demir, 2017:127).

2.3.2.6. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Abraham Maslow (1943) "İnsan Motivasyonu Teorisi" adlı makalesinde ihtiyaçlar hiyerarşisini ortaya atmıştır (Jarome, 2013:39). Beş temel basamaktan (Şekil 1) oluşan hiyerarşide birincil basamak ilkel ve temel olarak nitelendirilen yemek, barınma ve dinlenme gibi temel gereksinimlerdir. İkinci basamak olan güvenlik basamağında korunma, kaygı ve karmaşadan uzak olma, yapı kurma, yasalar bulunur. Üçüncü basamakta ait olma ihtiyaçları ortaya çıkar. Arkadaş, eş, çocuk ihtiyacı hissedilir. Dördüncü basamakta itibar ve takdir ihtiyacı ile kişi başarılı, güçlü, özgür olmak ve diğer insanlar tarafından sevgi ve saygı görmek ister. Son basamak olan kendini gerçekleştirme basamağında kişinin kendisiyle barışık olması, ilgilerine yönelik şiir yazma, müzik, resim yapma gibi ihtiyaçlarına cevap vermesi gerekir. Bireyin kendini gerçekleştirebilmesi ancak tüm basamakların tamamlanmasıyla sağlanabilir (Kula ve Çakar, 2015:194).



Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Maslow, A. H., "A Theory of Human Motivation" *Psychological Review*, Sayı 50, 1943 s. 370-396.

2.3.2.7. Argyris'in Olgun ve Olgun Olmayan Kişi Modeli

Argyris'e göre klasik örgüt yapısı kişinin olgunlaşmasına engel olmakta ve birçok sorunun temelinde olgun kişiliğin gerektirdiği davranışların gösterilememesi yatmaktadır (Öztürk, 2016:3088). Argyris'e göre kişiye daha fazla sorumluluk verilmesi onu olgunlaştırır. Bu teoriye göre hataların belirlenip ortaya çıkarılması

süreci önemlidir (Sağsan, 2002:24). Kişinin hayatı boyunca yedi değişiklikten geçtiğini ifade eden Argyris'e (1957) göre birinci durumda kişi bir bebek gibi pasiftir. İkinci durumda kişiler yavaş yavaş bağımsızlığa ulaşacak, başkalarına bağılılıkları azalacaktır. Üçüncü durumda bebeklik davranışlarından uzaklaşacak ve farklı davranışlara yönelecektir. Dördüncü durumda ilişkileri güçlenecek; beşinci durumda kişi geçmiş davranışlarını geleceğe dönük davranışlar içine girer. Altıncı dönemde kişi kendine güvenecek ve başkalarıyla eşit veya üstün duruma gelecek davranışlar gösterecektir. Yedinci ve son durumda ise kişi kendini tanıyacak, davranış bilinci geliştirecektir. Kişiler bu süreçler içinde farklı olgun ve olgun olmama özellikleri gösterir. Bu özellikler şu şekilde özetlenebilir: (Göksoy ve Sağır, 2017:3080).

Tablo 1.5. Olgun Olmama-Olgunluk Özellikleri

Olgun Olmama Özellikleri	Olgunluk Özellikleri
Pasif olma	Hareketli olma
Bağlı olma	Bağımsız olma
Sınırlı davranma	Çoklu davranış gösterebilme
Yüzeysel ilgi gösterme	Yoğun ilgi gösterme
Kısa zamanlı bakış açısı	Uzun zamanlı bakış açısı
Alt pozisyonlarda yer alma	Üst pozisyonlarda yer alma
Öz farkındalığa sahip olmama	Öz farkındalığa sahip olma, kendini kontrol

Kaynak: Süleyman Göksoy, Mahmut Sağır, "Chris Argyris'in Olgunluk Kuramı Kapsamında Öğretmenlerin Mesleki Olgunluğu" *Journal of Human Sciences*, Cilt 3, Sayı 14, 2017, s. 3080.

Yukarıda belirtildiği üzere kişi olgunlaştıkça kendisi üzerindeki kontrolü de artacak ve istediği pozisyonlarda yer alabilecektir. Kişi ne kadar olgunlaşırsa örgütteki verimliliği de o kadar artacaktır (Sağır, 2016:17).

2.3.2.8. Kurt Lewin'in Çalışmaları

Kurt Lewin'in maske yapımı işinde çalışan çocuklarla gerçekleştirdiği çalışmada; otoriter, ekstrem demokratik ve katılımcı olarak ayırdığı üç grup oluşturmuş ve liderlik biçimleri ve verimliliği ilişkilendirmek için incelemeler yapmıştır (Ekici, 2019:28). Yaptığı inceleme sonucunda destekçi ve etkileşimci davranış özellikleri gösteren liderlerin gruplarında verimliliğin ve performansın arttığını gözlemlemiştir (Öztürk ve Demir, 2017:126). İnsanı anlamaya ve değer

vermeye yönelik önemli bir çalışma olan bu incelemede liderlik tarzlarının örgütteki verimliliğe etkisi de görülmüştür.

2.3.3. Modern Kuramlar

Klasik ve neoklasik dönem yaklaşımlarının yetersiz kaldığının anlaşılmasıyla yeni kuramlar ortaya atılmıştır. Durumsal kuramlar olarak da bilinirler. Klasik ve neoklasik dönemlerde yöneticiler sabit kalmış, değişim gösterememiştir. Modern kuramlarda yönetimde değişim desteklenmiş, demokrasi ve farklılıklara değer verme kavramları önem kazanmıştır. Literatürde bu kavramlardan en çok rastlanan teorilere aşağıda yer verilmiştir.

2.3.3.1. Sistem Kuramı

Aristotele'nin "her şeyin her şeye bağlı olduğu" şeklinde tanımladığı sistem bugünkü anlamıyla sistemin en temel anlatımlarından biridir (Çınaroğlu ve Avcı, 2013:84). Bu yaklaşıma göre sistem alt sistem denen parçalardan oluşur. Sistem içinde alınan tüm kararlar alt sistemleri de etkiler (Robbins ve Coulter, 2005:35). Literatürde sistemin iki farklı yaklaşımla ele alındığı görülür. Birinci sistem yaklaşımı dinamik ve karmaşık sistemi ifade ederken diğeri ise organik ve mekanik sistemden bahseder (Çınaroğlu ve Avcı, 2013:85). Bu yaklaşımda önemli olan örgütün bir sistem içinde bütün olarak ele alınmasıdır.

Sistem yaklaşımı içinde açık sistem ve kapalı sistem yaklaşımlarından söz etmek mümkündür. Kapalı sistemde etkileşim bulunmazken; günümüzdeki işletmelerde de görülen açık sistem biçiminde tüm gruplar arasında etkileşim ve dönüt durumu mevcuttur. Açık sistem içinde beş temel öge bulunur (Robbins ve Coulter, 2005:34):

- Girdi: Sistemin devamı için çevreden alınan hammadde, sermaye, insan kaynağı gibi girdilerdir.
- Süreç (işleme): Çalışanların ve yönetimin faaliyetlerini ifade eder.
- Çıktı: Ürün, bilgi, kazançlar gibi sonuçlardan oluşur.
- Dönüt (Geri bildirim): Girdi, süreç ve çıktı arasındaki problemlerin belirlenmesidir.

- Çevre: Sistemin içinde bulunduğu ortamdır. Sistemin bulunduğu ortam hedeflere uygun olmalıdır.

Birçok faktörü içinde barındıran sistem yaklaşımında alt sistemlerin kendi içlerindeki sistemin doğru çalıştığından emin olduğunda verimliliğin artacağı düşünülmektedir (Johnson ve diğerleri, 1964:367). Bu sistem içinde eş güdüm, sinerji ve takım çalışması önemlidir ve sosyal ilişkiler baskındır.

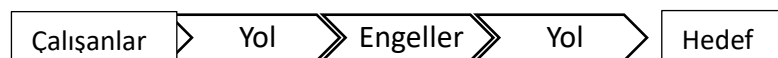
2.3.3.2. Fiedler'in Durumsallık Kuramı

Durumsallık yaklaşımı her zaman ve her yerde geçerli en iyi yapının bulunmadığı, durumun mevcut koşullara göre değişeceğini savunur. Bu kurama göre karşılaşılan farklı koşullara yönelik değişik teknik ve yöntemler kullanmakla başarı elde edilebilir. Yönetimdeki kişilerin sorumluluğu koşulların gerektirdiklerini belirleyip onlara uygun yaklaşımları seçebilmektir (Olum, 2004:18). Bu kurama göre örgütün büyüklüğü, çalışan sayısı, girdileri, kullanılan araçlar, çevre ve demografik faktörler örgüt yapısının belirleyicisidir. Ramasamy (2009:53)'e göre örgüt yapısının doğru analiz edilmesi ve yönetim ilke ve teknikleri bilinmesi ile başarı sağlanabilir.

2.3.3.3. Yol Amaç Kuramı

Yol Amaç Kuramı motivasyon kavramına vurgu yapmaktadır. Motivasyonu arttırarak performans ve memnuniyeti yükseltmeyi amaçlayan kurama göre liderlik stilleri ve çalışanların özellikleri ve ortam arasındaki ilişkiye odaklanılır (Baker, 2022:10). Lider örgüt içinde çalışanın iş tatminini ve verimliliğini ödüllendirme, destek ve rehberlik gibi faaliyetlerle arttırabilir (Öztürk, 2016:3090).

Yol Amaç Kuramı 4 temel liderlik stilinden bahseder ve liderlerin duruma uygun liderlik stili seçmesi gerektiğini böylece başarı beklentilerini ve memnuniyeti karşılayabileceklerini ifade eder (Northouse, 2016:161). Northouse'a göre (Şekil 2) çalışanların hedefe ulaşma amacıyla gidecekleri yolda karşılaştıkları engeller bulunabilir. Bu engelleri kaldırması gereken yöneticiler uygun liderlik tarzını seçerek başarıya ulaşabilir.



Şekil 2. Yol Amaç Kuramı Şeması

Kaynak: Northouse, P. G. (2016). “**Leadership: theory and practice**” 7bs., Thousand Oaks California, Sage Publications, 2016, s.161.

Liderlerin hedefe giden yol boyunca yapması gereken görevler hedefi tanımlama, engelleri ortadan kaldırma ve çalışanlara destek sağlamadır. Liderler yönlendirici, destekleyici, katılımcı ve başarıya odaklı liderlik stillerinden uygun olanı seçerek hedefe ulaşılmasını sağlamalıdır (Erenel, 2015:367). Bu liderlik stilleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir (House ve Mitchell, 1974:9):

Yönlendirici Liderlik: Kural ve yönetmeliklere göre hareket eder ve bunları açıklar. Çalışanlara görevin ne zaman ve nasıl yapılacağı ile ilgili talimatlar verir.

Destekleyici Liderlik: Çalışanlara eşit ve ılımlı davranılır. Çalışanların ihtiyaçları giderilmeye çalışılır.

Katılımcı Liderlik: Çalışanların görüş ve önerileri dikkate alınır.

Başarıya Yönelik Liderlik: Çalışanların hedefleri gerçekleştirebileceklerine inanırlar, onlara güven duyarlar. Yüksek ve mükemmel performans beklentisindedirler.

2.3.3.4. Vroom ve Yetton’un Normatif Kuramı

Victor H. Vroom ve Phillip W. Yetton tarafından 1973’te geliştirilmiş bu yaklaşıma göre liderin görevi karar alma süreci ve katılım sürecini bir arada tutmaktır (Dindar, 2001:55). Bu kuram diğer durumsal yaklaşım kuramlarında olduğu gibi tek ve doğru bir liderlik tarzı olmadığını her birinin avantaj ve dezavantajları bulunduğunu savunur. Beş lider tipini ele alan kuramda liderlik stilleri şu şekildedir (Koçel, 2010:744):

- Otokratik 1: Lider sorun karşısında kimseden yardım almaz.
- Otokratik 2: Astlardan bilgi alır fakat çözüm sürecine astları katmaz.
- Danışmacı 1: Astlardan görüş ister, soruna yönelik kararı kendisi alır.
- Danışmacı 2: Astların topluca verdikleri kararları değerlendirir; nihai kararı lider kendisi alır.
- Katılmalı: Karar alma süreci herkesin katılımıyla demokratik ortamda gerçekleştirilir.

Liderin karar alma sürecine çalışanları da katması hedefe ulaşmayı kolaylaştırır ve örgütteki motivasyonu artırır. Vroom'a göre liderin seçeceği stil duruma göre değişebilmektedir. Liderler durumların analizlerini yapıp uygun stillerde davranışlar göstermelidir.

2.3.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı

Tüm yaklaşımları değerlendirerek bir sentez oluşturan Reddin (1977)'e göre de ideal liderlik tarzı yoktur. İş odaklı ve insan odaklı kavramlarına üçüncü bir boyut olarak liderin özelliklerini ekleyerek üç boyutlu çalışma üzerinde durmuştur (Uğur ve Erdoğan, 2023:138). Liderler içinde bulundukları örgütün durumlarını analiz eder ve uygun şekilde davranır. Reddin (1971)'in "yaklaşım esnekliği becerisi" olarak isimlendirdiği beceriye göre liderler duruma uygun liderlik tarzını uygulamalı; "durum duyarlılığı" yaklaşımı ile içinde bulunduğu durumu anlamlandırmalı ve "durum yönetme becerisi" ile gerektiğinde değişiklikler yapabilmelidir. Reddin'e göre tüm bunların bir arada bulunmasına tecrübe denmektedir.

Reddin'in ortaya koyduğu dört temel yönetim tarzı vardır. Bunlar şu şekilde özetlenebilir (Zel, 2001:127):

-Kopuk Yönetim Tarzı: İnsan ilişkileri düşüktür. Kuralları yazılı olarak bildirirler. Hataların düzeltilmesi ve çatışmadan kaçınılması belirgin özellikleridir.

-İlgili Yönetim Tarzı: Yüksek insan ilişkilerine sahiptirler. Düşük görev boyutundadırlar. Uzlaştırıcı, yol gösterici ve anlayışlıdırlar.

-Adanmış Yönetim Tarzı: İnsan ilişkileri düşük fakat görev boyutları yüksektir. Otoriter ve hükmedicidirler. Cezalandırma ve anlaşmazlıkları bastırma eğilimindedirler.

-Bütünleşmiş Yönetim Tarzı: Hem insan ilişkileri hem görev boyutları yüksektir. İletişime ve ekip çalışmasına önem verirler. Sorunları çözmeye çalışırlar.

Reddin bu liderlik tarzlarını etkililik durumuna göre değerlendirerek sekiz yaklaşıma çıkarmıştır. Duruma uygunluğuna göre farklılık göstermesi gerektiğinden talepleri karşılamada farklı yönetim tarzlarına gereksinim olduğunu savunmuştur (Mullins, 1989:263). Etkililik boyutuna göre terk eden, bürokrat, otoriter, babacan otoriteri görevci, geliştirici, uzlaştırıcı ve yürütmeci olarak belirlediği sekiz liderlik

yaklaşımı farklı durumlarda davranış stiline değişmesi gerektiği düşüncesiyle ortaya atılmıştır (Reddin, 1970:13). Reddin'in bu kuramına göre yönetim tarzının etkililiği içinde bulundukları durumun şartlarına bağlıdır. Bu nedenle yöneticiler hangi durumlarda nasıl davranması gerektiği konusunda bilgi sahibi olmalıdır.

2.3.3.6. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre liderler tek bir tarzı değil duruma göre değiştirebilecekleri uygun liderlik tarzlarını seçmelidirler. Bu esnekliğin sağlanmasında da liderin olgunluk düzeyi önemlidir. Liderin olgunluk seviyesi onun eğitim ile ilişkilidir çünkü lider eğitim seviyesine göre tarzını belirler (Şentürk, 2019:24). Liderin çalışanlarını iyi tanıyıp uygun davranışı seçmesi başarı sağlayacaktır (Dindar, 2001:59).

2.3.4. Postmodern Kuramlar

2.3.4.1. Karizmatik Liderlik Kuramı

Yunanca kökene dayanan karizma kelimesi “ilahi ilham yeteneği” veya “ilahi hediye” anlamına gelmektedir (Günçavdi, 2017,21). Karizmatik kelimesi ise toplum karşısında etkileme yeteneği ve saygınlığı bulunana kişi anlamına gelmektedir (Yakut, 2006:29). Bu doğrultuda karizmatik liderler için yol gösteren, saygı duyulan, hitabet yeteneğine ve özgüvene sahip kişiler denilebilir. Max Weber'in karizmatik yetki teorisi ile literatürde yer aldığına inanılan karizmatik lider algısında kişinin olağanüstü özelliklerde yaratıldığı vurgulanır (Sandberg ve Moreman, 2011:235). Karizmatik liderler tarihte Mahatma Gandhi, Marthin Luther gibi kişilerle ilişkilendirilir. Nerede, ne zaman ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda uzmandırlar. Karizmatik liderler için çözüm üretmede zamanlama ustaları olduğu betimlemesi yapılabilir (Kıyak ve Bozkurt, 2020:89). Karizmatik liderleri diğer liderlerden ayıran özellikler olarak vizyon sahibi olma, iletişim yetenekleri, durumu değerlendirebilme ve problemi çözebilme, örnek davranışlar sergileme gösterilebilir (Yeşil, 2016:164).

2.3.4.2. Etkileşimci Liderlik

Bu kuramın ana fikri çalışan ve yöneticilerin bir alışveriş hali içinde olması; amaç ve hedeflere ulaşırken liderin başarı elde etmesi bunun yanında çalışan kesimin de ödüllendirileceği beklentisi vardır (Dikmen, 2012:87). Etkileşimci liderler hedefleri doğrultusunda programlarını geliştirir, iletişimi sağlar, çalışanlarına rehberlik

yapar, problemleri etkili bir biçimde çözer (Çelik,2011:147). Liderlik sürecinde çalışanları ödüllendirir ve davranışlarını pekiştirir (Yeşil, 2016:165).

2.3.4.3.Tam Serbestlik Taniyan Liderlik Kuramı

Bu kuram için pasif/kaçınmacı liderlik terimi de kullanılabilmektedir (Uğur ve Erdoğan, 2023:139). Bu liderlik şeklinde liderin görevi kaynak sağlamaktır; bir durum karşısında fikrini ifade etse de fikrin kabul edilmesi zorunlu değildir (Yeşil, 2016:165). Liderler var olan yönetimi devam ettirme ve çalışanları kararlarında serbest bırakma eğilimindedirler. Yapılan çalışmalarda bu liderlik stili altında çalışan grupların kendini yetiştirme fırsatı buldukları, sorunlara çözüm bulmada başarılı oldukları ortaya çıkmıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:75).

2.3.4.4. Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik gelecekte varılması istenen noktayı gösterebilen, ortak hedefler belirleyebilen, kişilerin risk almasına olanak tanırken nasıl yapacaklarını belirtmeyen liderlik türüdür (Günlü, 2012:190). Vizyoner liderler yeni bilgilere açık ve yapmayı planladıkları şeyler noktasında devamlı uğraşırlar, hedeflerinden vazgeçmezler. İkna becerileri yüksek olduğundan vizyonu bireylere aktarma ve kabul ettirmede başarılıdırlar (Arslanoğlu, 2016:23).

2.3.4.5. Dönüştürücü Liderlik

Dönüştürücü liderler çalışanların motivasyonunu artırır ve grup sinerjisini yükseltir. Lider bireylerin yeteneklerini açığa çıkarır; vizyon ve misyona yönelik becerilen yönlendirilmesini sağlar (Arslanoğlu, 2016:24). Örgütteki moral ve motivasyonu yüksek tutarlar. Örgüt içinde rol model olarak davranırlar, güven ve değer verirler (Kıyak ve Bozkurt, 2020:89).

2.4. Liderin Güç Kaynakları

Liderler örgüt içinde karar verme ve kararın uygulanması sürecinde yetkiye sahiptirler. Bu yetkiyi kullanırken bir güç kullanırlar. Liderler yetkilerini kullanırken çalışanları etkilemek, ikna etmek, razı etmek için güç kaynaklarına yönelirler. Yetkilerine dayalı bu güç zaman içinde çeşitlenip farklılaşsa da kesin ve doğru tek bir güç biçiminden söz etmek doğru olmayacaktır. French ve Raven (1959) tarafından ortaya

konulan güç kaynakları en yaygın kullanılan sınıflamalardan biridir (Koçel, 2014:556). Bu sınıflamaya aşağıda yer verilmiştir.

2.4.1. Yasal Güç

Otoriteyi temsil eden güç biçimidir. Kişinin hiyerarşik konumundan doğan makamının verdiği yetkiyi yapma yaptırma hakkını ifade eder. Çalışanlar verilen görevleri yapmak zorundadırlar. Yasal güç ast ve üst ilişkisinden doğar (Arslanoğlu, 2016:15).

Kişiler yasal gücün kullanılması durumunda kendilerini değersiz hissedebilirler (Dikmen, 2012:27). Bu durumda liderin yapması gereken yasa ve yönetmeliklere dayanan yasal gücü çalışanlarına açık bir biçimde ifade etmesidir (Tarım, 2018:10).

2.4.2. Ödüllendirme Gücü

Yöneticilerin elinde bulundurdıkları güç onlara ödüllendirme yetkisi de verir (Koçel, 2014:434). Bu güç terfi, maaş, ilave ödemeler olabilir. Bu güç sayesinde çalışanlar ödüllendirmeden faydalanabilmek için kendilerini kurallara uymak ve verilen görevi yapmak zorunda hissederler Ödüllendirmede sadece maddi ödünlerden değil sözlü ve manevi ödüllerden olan takdir ve teşekkürden de söz edilebilir. Liderler çalışanlarını tanıyacak yetkinliğe sahip olup hangi ödülün hangi durumlarda verimli olacağını tespit etmeleri önemlidir. Ödüllendirme çalışanların motivasyonunu yükselteceğinden örgüt başarısını da arttıracaktır.

2.4.3. Zorlayıcı Güç

Yönetici makamının verdiği güçle çalışanlarını ücret artışından faydalandırmama, terfiden yoksun bırakmak, sözlü tehdit ve eleştiri, işten çıkarma gibi eylemlerle cezalandırabilir (Koçel, 2014:434). Ödüllendirme gücünün tam tersi olan bu gücün modern yaklaşımlarda kullanılması önerilmez. Yöneticiler ikna yeteneklerini kullanarak cezalandırmadan mümkün olduğunca kaçınmayı tercih etmelidirler. Bu gücün kullanılması çalışanların motivasyonunu düşüreceğinden örgüt başarısı da verimliliği de doğru orantılı olarak düşecektir (Tarım, 2010:11).

2.4.4. Uzmanlık Gücü

Yöneticinin sahip olduğu eğitim seviyesi, becerisi, tecrübesine dayalı gücüdür. Çalışanlar liderin deneyimlerinden, bilgi birikiminden faydalanabilmek için liderlerine saygı gösterirler ve onun dediklerini yapma gayretine girerler (Toptaş ve Taştan, 2020:66). Lider uzmanlık gücüyle sorunları çözebileceğinden çalışanların duyduğu güven duygusu da artacaktır. Örgütlerde kullanılması en uygun güç olarak belirtilir (Deniz ve Çolak, 2008:308).

2.4.5. İlgi, Referans veya Karizma Gücü

Yöneticinin ses tonu, dış görünüşü, hitabet yeteneği gibi birçok özelliğinden doğan karizmatik gücü diğer kişiler tarafından örnek alınmasını sağlayacaktır. Bu güç liderin kişilik ve dış görünüş özelliklerinden gelmektedir (Deniz ve Çolak, 2008:309). Çalışanlar liderlerine saygı ve sevgi duyduklarından onun isteklerini yapma eğilimindedirler (Meydan ve Polat, 2010:130). Çalışanlar liderleri tarafından yönlendirilmek isterler. Liderler de adil ve anlayışlı davrandığında örgütteki verim artacak, lider çalışan arasındaki bağlılık güçlenecektir.

2.5. Kadına Özgü Liderlik Davranışları

Kadınları erkeklerden farklı yapan özellikler onların yönetim tarzlarına da yansımıştır. Liderliğin gerektirdiği özellikler ve yetkinlik alanları kadın ve erkek özelinde de cinsiyet farklılıkları çerçevesinde değişkenlik göstermiştir. Araştırmalara konu olan liderlik davranışları; toplumsal cinsiyet algılarına yönelik farklı görüşlerin ortaya atılmasıyla tartışılmaktadır. Yıllardır kadın ve erkek arasındaki farklılığı ortaya koymaya çalışan birçok araştırma yapılmış farklılık tespit eden çalışmalar olduğu gibi herhangi bir farklılık ortaya koymayan çalışmalar da bulunmaktadır.

Liderlik ve cinsiyet konulu araştırmalar incelendiğinde bazı çalışmalar kadın ve erkek arasında liderlik davranışları arasında farklılık tespit edemezken, farklılık tespit eden çalışmalara da rastlanmıştır. Çelik ve Özdevecioğlu (2001), kadın ve erkek yöneticilerin yönetimi altında çalışan personelin stres, motivasyon ve iş tatmini açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yaptıkları çalışma sonucunda, kadın yöneticilerin, erkek yöneticilere oranla daha demokratik olduklarını, kadın yöneticilerin kendilerine daha az güvendikleri ve iş arkadaşlarına amirlik yapmaktan çekindikleri yönünde bulgulara ulaşıldığını belirtmişlerdir. Nalbant (2002);

kamu sektöründe kadın yöneticilere yönelik liderlik algılarını araştırmış ve kadın ve erkek yöneticiler arasında bir farklılığın olmadığını tespit etmiştir. Arıkan (2003); bankacılık sektöründe çalışan kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarını karşılaştırmayı amaçladığı araştırmasında; liderlik davranışı açısından cinsiyete göre anlamlı bir farklılık tespit edememiştir. Çelikten ve Yeni (2004); yöneticilik ve liderlik davranışları açısından yaptıkları araştırmada eğitim örgütlerindeki kadın ve erkek yöneticilerde liderlikten çok yöneticilik davranışlarının gözlendiği tespit edilmiştir. Güldal (2006) tarafından kadın yöneticilerin karşılaştıkları faktörleri inceleyen araştırmada kadın yöneticilerin sayıca az olmasının ve ataerkil toplum yapısı ve ailevi sorumlulukların etkili olduğu tespit edilmiştir. Karaca (2007) kadın yöneticilerde kariyer engellerini tespit etmeye çalıştığı çalışmada kadın sayısının çalışma yaşamında artan ağırlığına rağmen üst yönetim kademelerinde temsil oranının düşük olduğunu belirtmekte ve bu durumu oluşturan temel sebebin kadının geleneksel rolü olduğunu belirtmektedir. Örücü, Kılıç ve Kılıç (2007) tarafından kadınların üst düzey yönetici kademelerine yükselmelerindeki engelleri belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada “Kraliçe Arı Sendromu” nun kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselememelerinin temel nedenleri olduğunu tespit etmişlerdir. Negiz ve Yemen (2011) tarafından yönetici kadınların karşılaştıkları sorunları ve kadın yöneticiler ile çalışanların kadın yöneticiye ilişkin tutumlarını tespit etmek amacıyla yapılan çalışmada kadınların yönetim tercihlerinde ailevi sorumluluklarının da rol oynadığını, yöneticilik görevini tercih eden kadınların önceliklerini belirleyerek zaman ve kariyer planlaması yapması gerektiği belirtilirken erkeklerin kadın yöneticilerle çalışmaktan daha az memnun olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Er ve Adıgüzel (2015) kadınların karşılaştıkları engellerden biri olan cam tavan üzerine yaptığı araştırmada cam tavan sendromunu ortadan kaldıracak yöntemlerin bulunması ve kadınlara etkili bir liderlik anlayışının kazandırılması gerektiği yargısına varılmıştır. Durmaz (2016) kadınların çalışma hayatında kraliçe arı sendromu, cam tavan ve cam asansör gibi engellerle karşılaştığı nasıl aşacakları üzerine yaptığı çalışmada kadınların işgücüne katılımını engelleyen durumların ortadan kaldırılması için gerekli olan okul öncesi eğitim kurumları ve/veya bakımevlerinin sayısının artırılması ve kadın işgücü eğitiminin ve istihdamının desteklenmesi gerektiğini vurgulamıştır. Akbaş ve Korkmaz (2017) kadınlara yönelik önyargılarla ilgili farkındalığı artırmayı hedeflediği çalışmada

kadınların yaşadıkları açık ve örtük önyargıları yöneltmeye yönelik kadınların eğitim almasını sağlamanın ve kadınlara yönelik önyargılarla ilgili farkındalığı artıracak programların uygulanması gerektiğini belirtmişlerdir. Güney (2018)'in kadın öğretmenlerin yükselmesini engelleyen faktörleri belirlemek; okul müdürlerinin liderlik stillerine yönelik algıları belirlemek ve cam tavan etkisinin liderlik stilleri ile ilişkisini ortaya koymak için gerçekleştirdiği çalışmada serbestlik tanıyan liderlik stiline yönelik algının yüksek olduğu; kadın liderlerin etkileşimli lider olduklarına yönelik algının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Snavely (1993) yaptığı araştırmanın sonucunda kadın yöneticilerin yönetim becerilerinin zayıf olduğunu buna etken olarak aile ve iş rolleri arasındaki çatışmanın neden olduğunu belirtmiştir. Eagly ve Johnson (1990) yönetimi rekabete dayalı, otoriterlik ve analitik gerektiren erkeğe göre bir sistem olarak tanımlamış ve kadınların iş birliği, sezgisel düşünme ve empati kurmaya dayalı bir yönetim sili tercih ettiklerini ifade etmiştir. Allen, Jacobson ve Lomotey (1995) tarafından Amerika'da yapılan bir araştırmada erkek yöneticilerin kadınları yöneticilik alanında kariyerlerine devam etmelerini engelledikleri buna sebep olarak da kadınların liderlik davranışlarına sahip olmadıklarını ileri sürdüklerini belirtmişlerdir. Hooijberg ve Di Tomasa 1996 yılında yaptıkları kadın ve erkek yöneticilerin liderlik özelliklerini karşılaştırdıkları çalışmada bir farklılık tespit edememiş öyle ki kadın liderlerin erkek gibi davranmaya eğilimli olduklarını ifade etmişlerdir. Addy'nin 2001 yılında kadın ve erkek yöneticilerin çalışanlarına yönelik tutumlarını anlamak amacıyla yaptığı çalışmada kadın liderleri takım çalışmasını önemseyen, dürüst, adil ve katılımcı; erkek liderlerin ise otoriter, problem çözücü olduğu sonuna ulaşmıştır. Barbuto Jr. vd. (2007); cinsiyete göre liderlik davranışlarını ve etkileme taktiklerini inceleyerek, cinsiyetin liderlik davranışı üzerinde tek başına bir etkisinin olmadığı belirlemişlerdir. Kent vd. (2010); dönüşümcü liderlik davranışlarına göre, kadın ve erkek liderler arasındaki farklılıkları incelemişler ve sonuç olarak, cinsiyete göre liderlik davranışı açısından bir farklılık tespit edilememiştir. Hasan ve Othman (2012); kadın ve erkek yöneticilerin liderlik tarzları arasındaki farklılıkları inceledikleri araştırmalarında; liderlik davranışlarında cinsiyete bağlı olarak küçük farklılıklar görüldüğü ve kadın liderlik davranışlarının daha etkin ve verimli olabileceği sonucuna ulaşmışlardır.

Çalışmanın bu bölümünde kadına özgü liderlik davranışları zeka, liderlik güdüsü, değişime ayak uydurma becerisi ve kişilik özellikleri yönünden ele alınacaktır.

2.5.1. Zeka

Kadın ve erkelerin davranışsal farklılıklarının beyin yapılarından mı yoksa bebeklikten beri onlara yüklenen cinsiyet kalıplarından dolayı mı olduğu yıllardır tartışılmaktadır. Kadın ve erkek arasında %2 lik bir oranla X ve Y kromozomlarındaki genetik farklılık bulunmakta fakat bu oran farklılıkların çok fazla olduğunu kanıtlayacak nitelikte değildir (Graziottin, 2004:73). Öyle ki benzerlikler daha çoktur.

Yapılan araştırmalar kadın ve erkek beynini fiziksel olarak birbirinden farklı olduğunu göstermiştir. Erkek beyninin kadın beynine oranla yaklaşık %8-%10 daha büyük olduğu bilinirken kadın beynindeki beyinde bilgilendirme işlevini tamamlayan ve görselleştirmede sorumlu Corpus Callosum'un daha kalın olduğu tespit edilmiştir (Tarım, 2010:69). Kadınların bu sayede sağ ve sol beyin arasındaki bilgi akışını daha hızlı yaptıkları düşünülmektedir.

Kadın liderler baskı altında çalışmakta erkeklere göre daha iyidirler. Daha hızlı ve etkili düşünme kabiliyetine sahip olan kadınların beyni erkeklere göre daha hızlı harekete geçer. Bunun sebebi kadının çalışmanın yanında ev işleri, çocuk bakımı gibi çoklu işlerin üstesinden gelebilme yeteneği gösterilebilir. Bu şekilde birçok görevi planlamak, düzene oturtmak için beyinde özellikle dorsolateral prefrontal bölümü çalıştıran kadının hızlı ve etkili karar alma yeteneği olduğu bilinmektedir (Morgan, 2001:302).

Hafıza ve duygularla ilişkili olan prefrontal korteks, iflitsel korteks ve hipokampus hacmi açısından da farklılıklar tespit edilmiştir (Cahill, 2003:1236). Yapılan bir araştırmaya göre kadın ve erkeklere duygusal içerikli resimler gösterildiğinde erkeklerin beyinlerinde iki bölgenin; kadınların beyinde ise dokuz farklı bölgenin aktif olduğu ve kadınların erkeklere nazaran duygusal olayları daha uzun süre hafızalarında tuttukları tespit edilmiştir (Baş ve Çakır, 2018:178).

Kadınlar duyguları anlamada erkeklere oranla daha başarılıdır. Kadınların duygusal zekasının erkeklere nazaran daha yüksek olduğu bilinmektedir. Kadınlardaki bu durum onların iş yaşamında daha iyi ilişkiler kurabilmesine ve çalışanlarıyla empati

geliştirebilmesine olanak sağlamaktadır (Ercan, 2016:50). Kadınların empati yeteneğinin daha yüksek olduğu bilinmektedir. Yine kadınların algılama hızları da daha yüksektir (Eşel, 2005:139).

Yapılan çalışmalarda beyin yapısının cinsiyete göre değişmesinde hormonların etkili olabileceği; kız çocuklarının daha barışçıl ilişkilerden hoşlanmasında östrojen hormonunun etkisi olduğu, testosteron hormonunun ise eril beyin gelişiminde etkisi olduğu kanıtlanmıştır. Henüz beyin gelişimini tamamlayan yavru fareler üzerinde yapılan bir deneyde erkek hormonuna maruz kalan dişi farelerin erkek fareler gibi davrandığı ve hipotalamusunun değiştiği de gözlemlenmiştir (Moir ve Jessel, 2002:38). Böylece hormonların beyin cinsiyete bağlı yapısını ve davranışlarını doğrudan etkilediği ortaya çıkmıştır.

2.5.2. Liderlik Güdüsü

Güdü kişiyi hareket etmeye iten psikolojik bir güçtür. (Öner, 2018:47). Güdü sayesinde kişiler davranışlarını şekillendirerek hedeflerine ulaşma yolunda hareket geçerler. Güdü kavramı motivasyon kavramıyla eş değerdir; motivasyon hem çalışan hem lider açısından başarılı ve verimli olabilmek için önem arz eder. Bu motivasyon içsel olabileceği gibi dışsal da olabilir.

Motivasyonu yüksek tutabilmek için problem durumunda ve örgütteki diğer işleyişin sağlanmasında liderin yaratıcı olması da beklenir. Yaratıcı çözüm yolları bulan liderler motivasyonu ve çalışma güdüsünü olumlu yönde etkileyecektir. Cinsiyetin bu bağlamda bir fark oluşturup oluşturmadığına bakıldığında kadınların daha hassas, ulaşılabilir ve içten olduklarından takımlarını dinledikleri, etkili iletişim kurdukları ve çalışma ortamında motivasyonun yüksek olduğu bir ortam yarattıkları söylenmektedir (Montes ve Roca, 2016:117).

Toplumda yerleşmiş cinsiyete bağlı rol klişeleri kadının liderlik yolculuğunda önüne başlı başına engel olmaktadır. Kadından beklenen geleneksel rolden dolayı kadın liderlerin yönetim pozisyonlarında kendilerini yeterli görmedikleri bu nedenle kariyer hedeflerine ulaşamadıkları bilinmektedir (Utma, 2019:45). Kadınlar içsel motivasyonlarının baskılanması nedeniyle çekingen davranabilirler. Fakat Schamailan (2016:3-6)'nın kadın ve erkek girişimciler arasındaki farklılıkları belirlemeye yönelik

yaptığı araştırmasında kadınların erkeklere göre özerk olma isteklerinin daha fazla olduğu, eleştirel düşünme yeteneklerinin ve başarıyı hissetme, görevde yükselme ihtiyaçlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Donnell ve Hall (1980:72) Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini kadın liderlerin motivasyon ihtiyacı üzerine yeniden yorumlamış ve kadınların kendini gerçekleştirme ve mücadeleye değer verme hissiyatının yüksek olduğunu belirlemişlerdir.

Aslında toplumsal algıların tam aksine yapılan araştırmalarla da ortaya koyulduğu üzere kadının liderlik güdüsü erkeklere göre daha yüksektir. Kadının kariyer yolculuğunda en üst mevkilere gelmesine engel olan şey toplumsal algılar ve önyargılardır.

2.5.3. Değişime Ayak Uydurma Becerisi

Değişen ve gelişen dünyaya örgütlerin de hızlıca uyum sağlaması için liderlerin değişimim akılcı ve yaratıcı şekilde karşılaması gerekmektedir. Örgüt başarısının ve verimliliğin devamı için liderler gerekli durumları belirleyip hem kendisini hem de örgüt çalışanlarını yeni duruma adapte edebilme becerisine sahip olmalılardır (Mehta, Maheshwari ve Sharma, 2014:11). Yeni bir duruma uyum sağlamak kadın ve erkekte farklı duygular ortaya çıkarabilmektedir. Bazı kişiler değişime adaptasyonda daha başarılı iken bazıları bu durumdan rahatsızlık duyabilmekte ve yeni durumlara uyum süreci zaman alabilmektedir. Belirsizlik korku ve endişe duygularıyla ilişkilidir (Aytaç, 2006:152). Kadın erkek arasında değişime ayak uydurma becerisi kapsamında keskin bir ayrım ortaya koyan istatistiki çalışmalar yeterli veriyi sağlamamakla birlikte Trumbo'nun 1961 yılında yaptığı çalışmada kadınların değişime daha rahat ve hızlı ayak uydurdıkları sonucuna ulaşılmıştır.

2.5.4. Kişilik Özellikleri

Kişilik bireyin doğumundan itibaren oluşmaya başlayan ve bir kişiyi diğerinden ayıran özellikler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Zencirkıran, 2016:146). Toplumdaki değer sistemi süregelen normlar kadın ve erkek davranışlarını farklılaştırmakta ve kadın ve erkeğe özgü davranış biçimleri toplumlar arasında farklılıklar göstermektedir. Kadınlara tanınan eğitim fırsatı ve iş hayatına

katılımlarındaki artış ile bu farklılıklar özellikle batı kültürlerinde azalmaya başlamaktadır (Ece, 2019:209).

Liderliğe yönelik kişilik özelliklerinden başarı isteğinin kadın ve erkek arkasında farklılık oluşturup oluşturmadığına yönelik yapılan çalışmalar önemli bir farklılık ortaya koymamakla birlikte hem kadın hem erkeklerin başarı duygularının yüksek olabileceği; başarıma güduları yüksek olan kadınların yeteneklerine duydukları güvenin de yüksek olacağı ifade edilmektedir (Torpil, 2020:21). Birleşmiş Milletlerde yapılan bir araştırmada kadın ve erkek girişimcilerin aynı düzey başarı güdüsüne sahip oldukları tespit edilmiştir (Cromie, 1987:258). Fakat Florida’da yapılan başka bir çalışmada kadınların erkeklere nazaran başarıma duygularının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Neider, 1987:26). Türkiye’de öğrenciler üzerinde yapılan bir çalışmada ise başarı motivasyonunun erkek bireylerde daha yüksek olduğu bulunmuştur (Yüksel, Cevher ve Yüksel 2015:151).

Bağlılık ve iletişim özelliği kişiler arasında daha iyi ilişkiler kurulmasına ve güven ortamı oluşmasına destek olmaktadır. Yapılan araştırmalar bu bağlamda kadın ve erkek arasında bir farklılık ortaya koymamaktadır. Kadınlar duygular ve ilişkiler üzerine odaklanırken erkekler problem çözücü ve ilgi paylaşımcı ilişkiler içindedirler (Öner, 2018:49).

Günümüzün iş dünyası insan odaklı etkileşime önem verdiğinden örgütte liderlerin kişilik haklarını koruma, çatışmaları çözme durumunda etkili olmaları gerekmektedir. Liderlik pozisyonlarında kadının daha etkili oldukları çünkü insan odaklı davranışlar gösterme eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Kadın liderler çalışan ve onların motivasyonlarının yüksek olmasına yapılan işten daha çok önem verirler. (Maseko ve Proches, 2013:5665).

Kendi ilişkilerinin kontrol etmeye yönelik duygu olarak ifade edilebilecek bağımsızlık özelliğinin liderleri motive ettiği; kadın ve erkek arasında keskin bir ayrım olmasa da iş hayatına atılan kadın liderlerde bağımsız olma duygusuyla öz saygı ve öz güven özelliklerinin erkeklere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Uzun, 2005:49).

Otorite kısaca başkalarını etkileme ve onlara istenileni yaptırma tutkusu olarak tanımlanmaktadır (Neider, 1987:26). Sanılanın ve sosyal stereotiplerin aksine kadınlar daha rekabetçi ve baskın özelliklere sahiptirler (Bass, 1981:498).

2.5.5. Empati

Empati başkalarının duygularını, kaldıkları zor durumları anlama becerisi olarak tanımlanmaktadır (Marques, 2010:4). Bir diğer deyişle empati yeteneği kişinin kendini başkalarının yerine koyması, endişeleriyle ilgilenmesi, kişinin arka planda hissettiklerini anlamasıdır.

Empati yeteneğine sahip liderler, çalışanlarıyla ilişkilerini geliştirebilir ve onların güveninin kazanabilirler. Örgüt içinde empati kurabilen liderlerin çeşitlilik ve farklılıklara karşı daha açık oldukları ve çalışanlar arasında yeni fikirleri geliştiren bir anlayış ortaya koyabilmektedirler (Martinovski ve diğerleri, 2010:16).

Kadınların empati yeteneklerinin ve duygusallıklarının liderlik pozisyonlarına uygun olmadığı; erkek yöneticilere atfedilen hırs, cesaret özelliklerinin onları doğrudan lider olma potansiyeline sahip oldukları düşüncesi birçok araştırmanın ve tartışmanın konusu olmuştur. Oysa kadınlarda yüksek olan empati yeteneği ile daha iyi ilişkiler kurulabilecek, kültürler arası iletişimde daha başarılı olabilmektedirler (Karaduman ve Ergun, 2018:123).

2.5.6. Sezgisel Yetenek

Kadınların altıncı his de denenen öngörü yeteneklerinin erkeklerden daha yüksek olduğu bilinmektedir. Örgütte verdikleri kararlarda, iletişimlerinde, gelecek planlamalarında, mentörlüklerinde kullanabilecekleri sezgisel yetenekleri onların daha başarılı olmalarına olanak sağlamaktadır. Sezgisel karar verme, kişinin bir durum karşısında uygun kararı hisleri ve duygusallığıyla seçim yapmasıdır (Köse, 2019:51). Kadınlara özgü kişilik özellikleri gereği sezgisel yeteneklerini daha etkin kullanabilmeleri erkek egemen örgütte edindikleri bilgiyle de birleşince avantajlı bir durum oluşmasını sağlamaktadır (Gülbay, 2012: 54). Yapılan bir araştırma sonuçlarına göre yöneticilik yapan kadınların sezgisel gücünün liderlik yapmayan kadınlara nazaran daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Hayes ve diğerleri, 204:405).

II. BÖLÜM: ÇALIŞMA YAŞAMINDA KADIN LİDERLERİN KARŞILAŞTIĞI KARİYER ENGELLERİ

1. Kadının Çalışma Yaşamındaki Yeri

Kadın erkek eşitsizliği ilkel toplumlardan günümüze uzanan bir sorundur. Yapılan yasal düzenlemelere, gelişmelere rağmen kadın hep ikincil olarak görülmüştür. Fakat ilkel toplumlarda günümüze kıyasla toplumda kadına daha fazla saygı duyulduğu görülmektedir (Özbey ve Bayrakçı, 2009:14). Bu dönem anaerkil yapının olduğu ve kadına değer verildiği bir zaman dilimi olsa da bu sistem uzun sürmemiştir.

İlkel toplumlarda insanlar avcılık ve toplayıcılık yaparak göçebe bir hayat sürmüşlerdir (Kaya, 2009:9). Bu dönemlerde bugünkü kadar keskin bir biçimde ayrılmaya da cinsiyetler arasındaki ilk cinsiyetçi iş bölümü yapılmış ve erkekler avcılık; kadınlar ise toplayıcılık ile uğraşmışlardır (Ören ve Yüksel, 2012:35). Bu ilkel toplumlarda kadın da erkek bireylerle eşit şekilde yerini almıştır. Dilimize eski taş veya yontma taş olarak çevrilen paleolitik dönemde kadınlar gerektiğinde avcılık ile ilgilenirken, erkekler de kadına özgü iş olarak görülen toplayıcılık işinde yer almıştır (Demirkaya, 2009:7). Bu durum kadının daha içe dönük olmasına neden olurken, erkekleri dış dünyayı keşfetmeye itmiştir (Çavuşoğlu, 2015:5). Kadınlar bitkileri incelemeye onlardan şifalı ilaçlar oluşturmaya başlamıştır. Doğurganlığının yanında şifacılık özelliği de eklenen kadın bu dönemde yüceltilmiştir (Acar, 2019:396). Kadının statüsünün yükseldiği o dönemde yapılan heykel figürlerinden anlaşılmaktadır (Erbil, 2016:23).

Zamanla yerleşik düzene geçilmesiyle tarım başlamış, hayvanların evcilleştirilmesiyle de ekonomik, sosyal ve politik yapılarda önemli değişiklikler gözlemiştir (Kaya, 2009:11). Bu değişim mezolitik dönem olarak bilinen yeni bir çağın kapılarını açmış kadının değeri bu dönemde de artmaya devam etmiştir. Gençlik döneminde doğurgan olan, avcılık toplayıcılık yapan kadın; yaşlılık döneminde şifacı rolüyle değer kazanmıştır (Özdemir, 2021:9). Kadın elindeki imkanları kullanarak iyileştirici, evinin düzenini sağlayan, doğurganlığı ile yeniden doğuşun sembolü olan imgelerle anılmaya başlanmıştır. Kadına verilen değer en yüksek olduğu dönem için kadim topluluklardan söz etmek haksız olmayacaktır.

Neolitik döneme gelindiğinde yerleşik hayat çiftçilik ile gelişmeye başlamış, tarımı da artmasıyla kadınlar çanak, çömlek yapımında gelişim göstermiştir. Kadim toplumlarda kadınlar ev ve aile işleriyle bütünleşmiş, en önemli görev alanları doğurganlık, çocuk bakımı ve yemek pişirme olmuştur. Kadının güç gerektirmeyen işlere yönelmesiyle toplumdaki statüsü azalmış, kadın eve yönelmiştir (Kaymaz, 2010:334). Tarım alanında çalışan kadınlar aile ekonomisine katkı sağlarken, çocuk bakımı ve ev düzeni yine hayatlarının bir parçası olmuştur (Yaktıl, 2009:27).

Anaerkil dönemde toplumdaki statüsü güçlü olan kadının zamanla değişen süreçte etkisi azalmış gücünü kaybeden baskılanan konuma gelmiştir. Oysa kökleri sağlam olan elinden gelen her işi yapan yaşamın devamlılığının sembolü olan kadın ilerleyen dönemlerde bu izleri kaybetmeye başlamıştır.

Neolitik dönem ile yerleşik hayata geçme çabası mülkiyete bağlı güç kazanmaya yönelik, kabile köy ve kentlerin kurulmasıyla gelişmeye başlamıştır. Mülkiyetin ve gücün mutlak ihtiyacı nüfusun çoğalması olarak görülmüştür (Michel, 1984:18). Bu durum kadının toplumdaki statüsünü değerli kılmakla birlikte onun konumunu keskin bir şekilde değiştirmiştir. Yerleşik yaşam düzenine geçişle kadın ve erkeğin toplumsal rolleri de değişmeye başlamıştır. Daha önce üretim faaliyetlerinde aktif olan kadın, tarım araçlarının icadı ile birlikte bu işlerin fiziksel olarak daha güçlü durumda olan erkeğe geçmesiyle birlikte ev işleri ile ilgilenmeye başlamıştır. Çocuk bakımı, dikiş, dokumacılık faaliyetleri kadının sorumluluğu olarak görülmeye başlamış; tarımda üretim erkek işi olarak atfedilip ataerkil düzenin ortaya çıkışı kaçınılmaz olmuştur (Yaprak, 2003:29). Kilisenin kadına olan bakış açısı onu toplumdan soyutlamış, kadınların toprak yönetiminde yer alması yasaklanmıştır (Soysal, 2006:4). Ataerkil sistemin oluşturduğu yeni kadın algısı ilerleyen dönemlerde hukuk, eğitim, mülkiyet hakkı, siyaset gibi alanlarda kadına yönelik kısıtlayıcı uygulamalara neden olmuştur (Yankın, 1989:10). Bir zamanlar kutsal olarak görülen kadın toplumdan uzaklaştırılmış, bir nevi evlerine hapsedilmiştir. Ataerkil düzende dönemin düşünürleri de erkek egemen bir toplumu desteklemiştir. Hesiodos; erkeğin kadın ve çocuk üzerinde kural koyma yetkisi olduğunu; Platon kadının statüsünün erkekten daha aşağı bir seviyede olduğunu, Aristoteles ise erkeğin yöneten kadının ise

yönetilen olmasının doğru olduğunu kadınların akıl ve ahlak açısından erkeklerden daha aşağıda olduğunun ileri sürerek savunmuştur (Güriz, 2011:15).

X. yüzyıl ile bireysel mülkiyet hakkı ile birlikte toplumdaki yapı değişmiş ve köle emeğine dayalı üretim görülmeye başlanmıştır. Roma İmparatorluğu döneminde ekonomik hayatın önemli bir parçası olarak görülen tarım ve çiftçilikte üretim köleler yoluyla sağlanmaktadır (Koçbey, 2023:66). Ücretsiz olarak çalıştırılan kölelerin büyük çoğunluğu kadınlardan oluşmaktadır. Üretimde kadın ve erkek köleler arasında bir ayrım yapılmamış, çalışma şartları bakımından hem kadın hem erkek kötü muamelelerle karşılaşmıştır.

X-XV. yüzyıllar arasında feodal düzene geçişle mülkiyet hakkının yerini kullanım hakkı almıştır. Böylece kadınlar aile bireyleri ile birlikte çalışma hayatına girmiştir. Kadınlar gündelik ev işleri, mevsimlik çiftliklerde çalışmanın yanı sıra maden ocakları gibi zorlu işlerde de çalışmaya başlamıştır. Kadın ve erkek ücretlendirmesinde belirgin farklılık olduğundan kadınlar ucuz işçi olarak erkeklerden daha çok istihdam edilmiştir. Geçimlerini sağlamak için uzun çalışma saatleri ve kötü çalışma koşullarına katlanmak zorunda kalmışlardır. (Kaya, 2009:12).

Sanayi devrimi her alanda olduğu gibi kadınların çalışma hayatına girmesine de öncülük etmiştir (Altan, 2006:48). Tüm dünyayı etkileyen Sanayi Devrimi ile kadınlar emeğinin karşılığı alabilmiş fakat dönemin koşulları gereği kadın ve çocuklar da hem daha ucuza çalışıyor olmaları hem de incelik gerektiren işlerde kendilerinden yararlanılması dolayısıyla istihdam edilmişler ve zor çalışma şartlarına maruz kalmışlardır (Güven, 2013:41). Modernleşmeyle birlikte ucuz işçi olarak görülen kadının bu dönemde işgücüne katılımı artmıştır. Kadının çalışma yaşamındaki koşullarını düzenlemeyi amaçlayan ve onlara kısmi haklar veren yasalar İngiltere’de verilmeye başlanmış ve böylelikle tüm dünyaya yayılmıştır. İngiltere’de kadınların çalışmalarını düzenleyen ilk toplumsal politika 1842 tarihli yasadır. Bu yasa ile kadınların maden ve yer altı işlerinde çalışması yasaklanmıştır. Parlamento raporlarında yer alan veriler üzerine kadınların korkunç denecek çalışma koşullarına sahip olduğu vurgulanmış ve 1842 yasası düzenlenmiştir. Bu yasa bir yandan 10 yaş altındaki çocukların madenlerde çalışmasını yasaklarken, kadınların madenlerde ve yeraltı işlerinde çalıştırılmalarını engellemiştir (Yankın, 1989:29). Bu dönemde kadın

içiler hakları için mücadele etmeye başlamış ve Amerika’da dokuma fabrikasında çalışan kadın işçiler dünyada ilk kez kadınlar tarafından bir sendika kurulmuştur. Dönemin çalışma şartlarının ağırlığı gösteren önemli bir olay da kibritçi kızlar grevidir. Beyaz fosfor ile çalışma nedeniyle çene kemiğinin erimesine sebep olan hastalıkla mücadele eden kadınlar kitlesel bir mücadelenin ortaya çıkışını sağlamıştır (Kaya, 2009:21).

Sanayi Devrimi sonrası çalışma hayatındaki değişim yeni düzenlemeleri gerekli kılmıştır. Artan istihdam oranları, sendikalaşma, insan haklarına dayalı ortaya çıkan tartışmalar sosyal politikaların geliştirilmesi ve yasal düzenlemelerin yapılmasına olanak sağlamıştır.

I. ve II. Dünya Savaşı’nın ortaya çıkışı tüm dünyada kadınlar için yeni çalışma alanlarını beraberinde getirmiştir. Erkeklerin savaşa katılımı ve dolayısıyla erkek nüfusundaki düşüş kadın istihdamını zorunlu kılmıştır. Kadınlar endüstriyel alanlarda çalışma imkanı bulmuşlardır (Kocacık ve Gökkaya, 2005:196). II. Dünya Savaşı’nın sonlarına doğru eğitimdeki reformlarla birlikte 1848 yılında İngiltere’de Queen’s Collage kadın öğretmenler yetiştirmiş, öğretmenlik mesleği kadınların çoğunlukla tercih ettiği bir alan olmuştur (Koçak, 2020:496).

XX. yüzyıla gelindiğinde kapitalizm hızla ilerlemiş küreselleşme ile birlikte ekonomide liberal politikalar etkin olmuştur. Küreselleşmenin etkisiyle kadın emeği ucuz işgücü olarak görülmeye devam etmiş, kadınlar erkeklerden daha az ücretlendirmelerle çalıştırılmıştır. Kadınlar vasıfsız ve güvencesiz işlerde çalışmak zorunda kalmıştır (Kaya, 2009:28). Bu yüzyılın başlarında kadınlara birçok ülkede oy hakkı verilmesiyle birlikte kadınlar çalışma koşullarının iyileştirilmesi için seslerini duyurma imkanı bulmuştur.

1960’larla birlikte feminist hareketlerin hızla yayılmasıyla eşit işe eşit ücret, doğum izni, kariyerde yükselme ve imkanların iyileştirilmesi konuları gündeme gelmiştir. Amerika Birleşik Devletleri’nde 1963 yılında Eşit Ücret Yasası kabul edilmiştir (Örnek, 2015:114). Bu yasa ile aynı işi yapan kadın ve erkeğe aynı ücretin ödenmesi yasallaşmıştır. 1964 yılında Sivil Haklar Yasası ile iş yerinde cinsiyete dayalı ayrımcılık yasaklanmıştır (Baybora, 2010:13). İlk kitlesel kadın hareketlerinin

görüldüğü Fransa’da 1946 yılında Fransız Anayasası ile kadınların erkeklerle her alanda eşit haklara sahip olması sağlanmıştır (Yapar Gönenç, 2012:68). Tüm dünyaya hızla yayılan kadın hakları hareketleri ile kadınların istihdam hakları ve çalışma koşullarındaki iyileşmeler birbirini etkilemiştir.

İslamiyet öncesi Türk toplumlarında kadın ve erkek eşit haklara sahipken bu durum İslamiyet’in kabulünden sonra kadın aleyhine değişmiş, kadın değersizleştirilmiştir. Türk kadınının İslamiyet öncesi konumunu Ziya Gökalp şu sözlerle açıklamıştır: “Eski kavimler arasında hiçbir kavim Türkler kadar kadın cinsiyetine hak vermemiş ve saygı göstermemiştir.” (Gökalp, 1970:166). Türk toplumunda kadının çalışma hayatındaki yerinden söz etmek uzun yıllar boyunca mümkün olmamıştır. Osmanlı İmparatorluğu döneminde kadının ailesinden ve ev işlerinden sorumlu olduğu toplumdaki yerleşmiş algı kadınları çalışma hayatından uzak tutmuştur. Ücretsiz aile işçiliği olarak nitelendirilen tarımda çalışmada kadın emeği görülmektedir (Makal, 2001:119). Tanzimat öncesi kız çocukları sadece sıbyan mektebi olarak bilinen günümüz ilkokul eğitimini tamamladıktan sonra daha fazla eğitim görememişlerdir. Tanzimat Dönemi’de eğitimdeki gelişmelerle birlikte 1862 yılında Kız Rüştîyeleri açılmıştır (Yaraman, 2001:29). Aynı zamanda hemşirelik ve öğretmenlik okullarının açılmasıyla kadınlar kamusal alanda çalışma imkanı bulabilmişlerdir (Koçak, 2020:492). II. Meşrutiyet’in ilanı ile kısmen de olsa özgürleşmeye başlayan kadınlar çalışma hayatında yer almaya başlamıştır. I. Dünya Savaşı’nın ortaya çıkışı ile tüm diğer ülkelerde olduğu gibi azalan erkek işgücünün yerini kadınlar doldurmaya başlamıştır (Makal, 2010:19). Cumhuriyet’in ilanı ile birlikte kadınlar işgücünde yer almaya başlamıştır. Cumhuriyet ile birlikte ülkenin kalkınma politikaları çerçevesinde kadınların çalışması teşvik edilmiştir. Çağdaşlaşma yolundaki önemli adımlardan olan Medeni Kanun’un yürürlüğe girmesiyle kadın erkek eşitliği, mülkiyet hakkı, resmi nikah zorunluluğu konuları güvence altına alınmıştır. Bu hukuki eşitlik kadınların çalışma hayatında yaşadıkları sorunlara karşı sessiz kalmalarının önüne geçmiş ve sendika faaliyetlerinin önünü açmıştır. Cumhuriyet döneminde kadınlar dokumacılık, gıda, tütün, içki alanlarında çalışmışlardır (Akdemir, Özaktaş ve Aksoy, 2019:188). Bu dönemde de kadına 1950’li yıllarda kadınların çalışma yaşamına belirgin bir şekilde katılmasında sanayi

sektöründeki gelişim etkili olmuştur. II. Dünya Savaşı dönemi Türkiye’de de azalan erkek nüfusun istihdamdaki yeri kadınlarla doldurulmuştur. Kente göç ile birlikte tarımda çalışan kadın işçi sayısında azalma yaşanırken sanayi ve hizmet sektöründe kadın çalışma sayısı artmıştır (Yılmaz ve Zoğal, 2015:10).

Tüm gelişmelere rağmen çalışma hayatındaki kadın sayısı gün geçtikçe artsa da liderlik özelliğini gösterebileceği pozisyonlarda istihdam edilen kadın sayısındaki artış aynı oranda olmamıştır (Sivrikaya ve Wolff, 2021:74). Türkiye İstatistik Kurumu Mart 2023 verilerine göre 2022 yılında, kadın nüfus 42 milyon 575 bin 441 kişi, erkek nüfus 42 milyon 704 bin 112 kişi olarak belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle, toplam nüfusun %49,9'unu kadınlar, %50,1'ini ise erkekler oluşturmaktadır. Oysaki istihdamda yönetici pozisyonlarında yer alan kadın ve erkek sayısı yıllar geçtikçe aradaki fark kapansa da azımsanmayacak kadar fazladır. Aşağıdaki tabloda cinsiyete göre üst ve orta düzey yönetici pozisyonlarında yer alan bireylerin oranları yer almaktadır.

Tablo 2.1. Cinsiyete Göre Üst ve Orta Düzey Yönetici Pozisyonlarındaki Bireylerin Oranı, 2012-2021

Yıl Year	Toplam Total	Erkek Male	Kadın Female	
2012	100,0	85,6	14,4	
2013	100,0	83,4	16,6	
2014	100,0	84,5	15,5	
2015	100,0	85,6	14,4	
2016	100,0	83,3	16,7	
2017	100,0	82,7	17,3	
2018	100,0	83,7	16,3	
2019	100,0	82,5	17,5	
2020	100,0	80,7	19,3	
2021	100,0	79,3	20,7	

Kaynak: TÜİK, Hanehalkı İşgücü Araştırması, 2012-2021

<https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=%C4%B0statistiklerle-Kad%C4%B1n-2022-49668&dil=1>

Erişim Tarihi: 13/11/2023.

Bu sonuçlar kadınların yöneticilik kariyerini neden seçemediği veya kariyer yolculuğunu neden sürdüremediği sorularının cevaplanmasını gerekli kılmaktadır.

Kadınlar yaşam koşulları gereği çalışmak zorunda kalsa da kadınların kariyeri hala eşi, anne babası veya diğer aile üyeleri tarafından engellenebilmektedir (Kuzgun ve Sevim, 2004:17). Kadına biçilen aile yaşamı ve iş hayatı arasındaki dengeyi sağlama rolü onu kariyerini sonlandırmak durumunda bırakabilmektedir. Toplum için stereotipleşen kadın ev işini yapar, çocuğuna bakar, aile düzenini sağlar; erkek karar vericidir algısı kariyer hedeflerine ulaşmanın önündeki en büyük etkenlerden biridir.

Her ne kadar kadınların istihdam sayısı artsa da kadınların yöneticilik pozisyonlarında yükselmesini engelleyen literatürde “sendrom” olarak tanımlanan görünmez faktörler olduğu bilinmektedir (Özyer ve Orhan, 2012: 973). Buna sebep olan engeller şu şekilde sıralanabilir (Ataay, 1997: 244-252):

- Cinsiyet ile ilgili bilinçli ve bilinçsiz stereotipler, önyargılar ve yorumlar
- İşletmenin doğrudan kontrolünde olan içsel ve yapısal engeller
- Kadınları göz ardı eden dışarıdan seçme ve istihdam uygulamaları
- Kadınları izole eden ve yabancılaştıran şirket iklimi
- İlerleme fırsatlarını doğrudan etkileyen kariyer yolu engelleri
- Kadınların kurmay isler veya üst kademeler için kariyer yolunda olmayan yüksek oranda teknik ve profesyonellik gerektiren işlere yönlendirilmesi ve bu tür işlerde kadınların yoğunlukla toplanmış olması
- Mentor eksikliği
- Yönetici geliştirme fırsatları eksikliği
- Performans değerlendirme ve ücret yönetimi için özel veya farklı standartlar
- Formal olmayan iletişim ağlarına çok az katılma oldukları söylenebilir

Yukarıda sıralanmış olan tüm bu şeffaf engellerin oluşmasının başlıca sebebi toplumsal önyargılar olmakla birlikte kadınların ailevi gereksinimleri göz önünde bulundurulduğunda ailesini üstün tutma eğiliminde olmaları, çocukların bakılmaya ihtiyacı olması nedeniyle işlerine harcayacakları zaman ve ilgiyi kaybedecek olmaları gösterilebilir. Bunların yanında kadınların ek gelir elde etmek için çalışmakta olmaları sebebiyle işte başarılı olma tutkusundan yoksun olmaları, negatif geri bildirim

profesyonel olarak değil kişisel olarak algılamaları ve eleştirildiklerinde odadan ağlayarak kaçıp gidebilmeleri, kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonları için fazla duygusal olmaları da görünmez engellerin sebeplerindendir (Owen ve Todor, 1993:12).

1.2. Çalışma Yaşamında Kadınların Kariyer Engellerinin Arka Planında Yer Alan Sorunlar

Kadın işgücünün istihdamında ve sürdürülebilmesinde birçok sorunla karşılaştıkları bilinmektedir. Gerek ekonomik zorluklar nedeniyle aile ekonomisine katkıda bulunma durumu gerek gelişen değişen dünyaya ayak uydurma sürecinde kadın istihdamını sağlama ve sosyal hakları koruma devlet politikaları içinde yer almaktadır. Birçok dernek ve kuruluş da bu sorunları göz önünde tutmaya çalışmakta ve kadınların yaşadıkları kariyer engellerini aşmak için çözüm yolları aramaya çalışmaktadırlar.

Kadınların iş yaşamına girmesini engelleyen ve kariyer engelleri olarak literatürde kavramsallaşan birçok nedenden söz etmek mümkündür. Bunlarda bazıları eğitim, çocuk bakımı, toplumun kadınlara yönelik algı eğilimleri, ücretlendirmede kadın ve erkeğe uygulanan eşitsizlik, aile içi çatışmalar olarak sıralanabilir (Aksoy ve Şahin, 2005:284).

Çalışmanın bu bölümünde kadınların kariyer engellerinin arka planında yer alan sorunlar incelenecektir. Bu sorunların birbiri arasında geçişken olduğunu ve birbirine sebep olduklarını ifade etmekle birlikte 5 temel sorun üzerinde durulmuştur.

1.2.1. Toplumsal Cinsiyet Algısı

Tarih boyunca tüm toplumlarda kadın ve erkeğe farklı roller biçilmiş ve böylece toplumsal cinsiyet algıları oluşmuştur. Anaerkil toplumlardan ataerkil toplumlara kadın ve erkekler kendilerine biçilen rol çemberinde davranış sergilemişler; kimi zaman da bu davranış kalıplarına uymak zorunda bırakılmışlardır. Toplumsal cinsiyet kavramı da kadın ve erkeğin bu davranış eğilimlerini ortaya koymayı amaçlayan kalıp yargılar olarak tanımlanabilir. Tarihsel süreç içinde hemen hemen tüm toplumlarda aynı davranış kalıplarının uygulandığı görülmektedir. Hem Türkiye’de hem de dünyada ailelerin kız çocuklarını daha sakin ve ev işlerine yardımcı

olacak şekilde yetiştirdikleri görülürken erkek çocuklarını aktif ve dış çevreye uyum sağlayacak biçimde yetiştirme eğiliminde oldukları görülmektedir (Karakılıç, 2019:216).

Bireyler toplumda yetiştirilme ve gözlemlerine dayanarak belli değer yargılarını benimseyerek ona uygun davranışlar sergileme ve bunu yaşam biçimi haline çevirme eğilimindedirler (Soy, 2017:4). Bu eğilimler toplumsal cinsiyet davranış biçimlerini ortaya koymaktadır. Her birey kendi toplumunun, kültürünün öğretileriyle kişiliğini biçimlendirmektedir.

Toplumu oluşturan en önemli yapı olan bireyler de kültürlerini oluşturan davranış biçimleri ile yaşamlarını şekillendirmeye ve kendilerine biçilen rolleri oynamaya devam etmişlerdir. Her ne kadar yargılardan bahsedilse de bu düşünüş biçimlerinin toplumdan topluma; tarihin bir bölümünden diğerine değişimi kaçınılmaz olmuştur. Özellikle Fransız İhtilali ile kadınların aydınlanma çağı başlamış ve değişmez denem yargıları yerinden oynatan mücadeleler verilmiştir.

1950’lerde ortaya çıkan toplumsal cinsiyet kavramı ilk kez kişilik alanında patolojik tedavilerde kullanılmış ve amaç kişinin kadın ve erkek kişiliğine yönelik algısını ortaya koymaktır (Sayer, 2011:9). Bu kavramda amaç biyolojik farklılıklardan ziyade toplumun cinsiyet rollerimiz hakkındaki beklentilerinin ne olduğunu sorgulamaktır. Kadınlar için Sanayi Devrimi’yle birlikte farklı roller ortaya çıksa da aile ve iş hayatı arasındaki dengeyi sağlama, bu çatışmayla mücadele etme çabası günümüzde de devam etmektedir. Kadından beklenen rol çerçevesinde kadınların kariyerlerinde istedikleri hedeflere ulaşmasında hem içsel hem de dışsal faktörlerle görünür görünmez engeller bulunmaktadır.

Ann Oakley ile sosyoloji disiplinine giren toplumsal cinsiyet kavramında cinsiyet ve toplumsal cinsiyet ayrımına vurgu yapılmaktadır. Cinsiyet biyolojik açıdan kadın ve erkekler arasındaki farkı ortaya koyarken toplumsal cinsiyet kavramının aydınlatmaya çalıştığı kısım iki cinsiyete atfedilen davranış biçimleri, kalıp yargılar ve ayrımcılıktır. Yapılan araştırmalarda kadın ve erkeğe biçilen rollerin zamansal olarak ve toplumdan topluma değişebildiğini bu nedenle cinsiyete dayalı davranış rollerinin genel geçer olmadığı bilinmektedir (Kalkan, 2007:16).

Doğumla gelen cinsiyet özellikleri zamanla toplumsallaşmaktadır. Kadını ötekileştiren ise doğumla gelen, biyolojik olarak insan doğasında var olan cinsiyet rollerinin toplumsallaşması değil bu rollerin ayrımcılığa temel oluşturmasıdır. Aile içinde çocuğun yetiştirilme tarzıyla cinsler arasındaki farklılıklar belirgin bir hal almaktadır. Erkek çocuklarına kız gibi ağlama, erkekler bebeklerle oynamaz denilirken kız çocuklarına oyuncak bebekler, mutfak aletlerinden oluşan oyuncaklar verilerek kendisinden beklenen rolü oynaması beklenmektedir. Birçok çizgi filmde de erkeklerin daha cesur rollerde olduğu görülürken kadın olarak tasvir edilen rollerin ev işleriyle ilgili olduğu görülmektedir. Ders kitaplarında, anlatılan hikayelerde de babanın çalışıp eve para getirdiği annenin evin düzenini sağlama görevinde olduğu konu edinilmektedir. İsveç'te uygulanan eğitim politikalarında kız ve erkek öğrencilerin cinsiyetten bağımsız bir eğitim ortamında, cinsiyet eşitliğine uygun ders içerikleri ile öğrenim görmeleri desteklenirken; erkek öğrenciler sosyal ve sanatsal faaliyetlere kız öğrenciler ise mühendislik, bilim alanlarında desteklenmektedir (Akarçay, 2019:16).

Yapılan bir deneyde beş anneden oluşan iki aynı grubun altı aylık Beth ve Adam adında bebeklerle ilgilenmesi istenir. Kız çocuğu olan Beth ile anneler ilgilenirken bebekler uzattığı gözlenmiştir. Erkek olan Adam ile ilgilenirlerken ise trenler, arabalar verdikleri kaydedilmiştir. Aslında aynı bebek olan Beth ve Adam'a sadece farklı kıyafetler giydirilmişti (Will ve diğerleri, 1976, akt. Giddens:209). Bu deneyden de anlaşılacağı üzere toplumsal cinsiyeti oluşturan kişinin yetiştirilme tarzı ve toplumun değer yargılarıdır.

Çocukların doğuştan cinsiyet rollerine uygun davranışlar gösterdiği fikri birçok araştırma ile ortaya koyulmuştur. Berenbaum ve Hines (1992:203-206) androjen hormonunun çocukların oyuncak tercihlerinde etkili olup olmadığını belirlemek için yaptıkları araştırmada erkek çocukların erkeklere özgü olarak görülen silah, oyuncak araba gibi oyuncaklara yönelirken, kız çocuklarının oyuncak bebekler gibi evcilik oynanabilen oyuncaklara yöneldikleri gözlenmiştir. Bu araştırma ile cinsiyet ve hormonal durumun ilişkili olduğu ve cinsiyet özelliklerinin doğuştan geldiği sonucuna ulaşılmıştır. Çocuklar cinsiyet özelliklerini doğuştan kazanmış olsalar da davranış kalıplarını yaşamları boyunca öğrenmektedirler. Toplumda cinsiyetler arası yapılan

ayrımcılık durumu toplumsal hiyerarşiyi oluşturan bir araç olarak kullanılmakta böylece toplumsal cinsiyet eşitsizliği ortaya çıkmaktadır.

Erkeğin biyolojik farklılığının yanında toplumda daha güçlü konumda olmasını sağlayan toplumun ona verdiği bir öncelik olduğu söylenebilir. Ann Oakley’e göre kişinin kadın ve erkek olduğu dış görünüşüne bakarak söylenebilmektedir. Bu nedenle cinsiyet doğaldır, değişmez. Ancak toplumsal cinsiyet ise kültürelidir. Zamana ve mekana göre değişebilmektedir (Bhasin, 2003:9).

Nihayetinde kadın hep ikincil planda bırakılmıştır. Bu durumun sorumlusu da toplumun kendisidir. Toplumsal hayatın getirdiği rol ve sorumluluklara bakıldığında kadına biçilen rol annelik, ev işleri, eş olma gibi durumlardan oluşurken erkeğe biçilen rol ise güçlü olma, para kazanma, geçim sağlama şeklinde farklılaşmaktadır. Toplumun erkeğe de ağır bir sorumluluk verdiği görülmektedir. Fakat bu duruma rağmen kadının iş yaşamına girdiğinde çocuklarına bakamayacağı, ev işlerinde düzen sağlayamayacağına inanılmaktadır (Eken, 2005:25-26). Bu durumun dezavataj haline dönüşmemesi için ise gerçekçi politikalar üretilmemektedir.

Toplumumuzda yaygınca kullanılan bir söyleyiş vardır: “Elinin hamuruyla erkek işine karışmak”. Türk Dil Kurumu bu deyimın anlamını beceremeyeceği işleri yapmaya kalkışmak olarak tanımlamıştır. Birçok atasözünde de kadına güvenilmemesi gerektiği ve kadının girdiği işte başarısız olacağı; erkeğin güçlü olduğu kadının erkeğin ihtiyaçlarını karşılamak için çabalaması gerektiği vurgulanmaktadır. Daha doğum itibarıyla erkeğe övgüler yağdıran “Oğlan olsun deli olsun, ekmek olsun kuru olsun” gibi atasözümüz varken kız çocuğu için öngörülen hayatın evlilik olduğunu öne süren “Kız kucakta, çeyiz bucakta.” gibi atasözlerimiz bulunmaktadır. Kadın ve erkeğin rol ve sorumluluklarına ilişkin atasözlerimizden “Erkek getirmeyi, kadın yetirmeyi bilir.”; “Kadının bildiğini garip de bilir.” gibi atasözlerimiz toplumumuzda kadın algısını ve cinsiyet eşitsizliğini ortaya koymaktadır (Ejder Apay ve Uzun Özer, 2020:1123-1124).

Kadın ve erkek ayrımının başladığı ilk yerin aile olduğunu söylemek gerekmektedir. Çocuğun yetiştirilme biçimiyle birlikte anne babadan aldığı rolleri yetişkinlik döneminde hayat tarzları olacaktır. Toplumsal algının değişmesi için aile

eğitiminin öneminin anlaşılması gerekmekte ve okullarda uygulanacak eğitim sistemleriyle de desteklenmesi gerekmektedir. Ailede davranış biçimleri oluşturulurken kız çocuklarına kızlar koşmaz, kızlar arabalarla oynamaz; erkek çocuklarına kız gibi ağlama demek yerine bu cinsiyet kalıplarından hiç söz etmeden eşitlik sağlanmalı ve çocuğun kendisini ve ilgi alanlarını keşfetmeleri desteklenmektedir.

Yapılan bir projede hem ulusal hem de uluslararası ortaklar ile çalışmalar yürütülmüştür. Bu projenin amacı bilim, fen, teknoloji, mühendislik ve matematik alanlarını birleştiren çalışmalar yaparken çocuklara basit mühendislik ve problem çözme becerileri kazandırmaktır. Projenin başlangıcında çocuklara mühendis kimdir ve kimler mühendis olabilir soruları yöneltilir. Ulusal okullardaki çocukların birçoğu erkekler mühendis olabilir cevabını verirken uluslararası okullarda eğitim gören çocuklar herkes veya başarılı olanlar cevabını vermiştir. Projeye her ay farklı alanlarda çalışan mühendisler davet edilmiş ve özellikle kadın mühendisler olması için çaba gösterilmiştir. Proje sonunda öğrencilere aynı soru sorulduğunda artık erkekler mühendis olabilir cevabını veren hiçbir öğrenci olmamıştır. Meslek seçiminde bile kadınlar için öğretmenlik gibi meslekler toplum tarafından desteklenirken bir kadının mühendis, pilot asker olması tasvip edilmemektedir. Öncelikle ailede başlayan kimlik edinme sürecini, eğitim, mesleki hayat ve çevre takip etmektedir.

1.2.2. Ayrımcılık

Kadın toplumda birçok alanda ayrımcılığa uğramaktadır. Ancak çalışma yaşamında kariyer elde etmesinin arka planında bir sorun olarak yer alan iki temel ayrımcılık alanı vardır. Bunlar aile ve çalışma yaşamında uğradığı ayrımcılıktır. Toplumun en küçük yapı taşı olan aile toplumdaki bireylerin ilişkilerini belirleyen, değerleri kuşaktan kuşağa aktaran bir kurumdur (Soy, 2017:12). Farklı ülkelerde farklı aile yapıları görülmesinin yanında aynı ülkede farklı işleyişlere ait aile kurumları da bulunmaktadır. Aile içi ilişkiler değişken olsa da aile evrensel bir kurumdur ve toplumu biçimlendirmektedir. Aile yapıları tarih boyunca değişim geçirmiştir ve bu değişim sürmektedir. Daha önce bahsedildiği üzere ataerkil toplumlarda kadının öncelikle görevi aile düzeninin ve çocuklarının bakımını sağlamasıdır. Bu algıyla kadın ev kadınlığı rolünü sürdürmekte, erkek egemenliğinin altında yaşamaktadır. Sanayi

Devrimi ile kadının iş hayatına girişı artıp özellikle savaşı zamanı erkek çalışan eksikliğinin kadın çalışanlarla kapatılması sürecinde artsa da kadına yönelik önyargı ve stereotiplere yenileri eklenmeye devam etmiştir. Çalışan kadınların ev düzenini sağlayamayacağı, çocuklarının bakımını etkili bir biçimde karşılayamayacağı gibi algılar ortaya çıkmıştır. Oysa aileden sorumlu tek birey kadın değil aynı zamanda erkek de olmalıdır. Omuzlarındaki birçok yükü yerini korumaya çalışan birçok kadın ona öğretilen değerler sonucu toplum içinde karşılaştığı engel ve eşitsizliklere de boyun eğmek zorunda kalmaktadır.

Kadınlar işlerini bitirip evlerine döndüklerinde ikinci işleri olan ev işleri görevlerine başlarlar. Teknolojik gelişmelerle birlikte ev işlerinde harcadıkları zaman azalsa da sorumlulukları hala yadsınamayacak düzeydedir (Yağcıoğlu, 2018:100). Özellikle çocuk sahibi olan annelerin iş yaşamında istihdam edilmesi tercih edilmemektedir. Çocuğuna bakım sağlaması verilen ücretli izin süresi ne yazık ki yetersizdir ve çalışan anneler için çocuğunun bakımını kimin karşılayacağı sorunu ortaya çıkmaktadır. Kullanılan süt izni süresi de birçok işveren tarafından olumlu karşılanmamaktadır. Çalışan annelerin birçoğu doğumdan sonra işine ara vermek durumunda kalmakta ve kazandığı deneyimin unutulduğu düşünöldüğünden yeniden iş bulma sürecinde zorluklar yaşamaktadır (Özağır, 2010:89). Dolayısıyla kadının yalnızca aile içinde yaşamını sürdürdüğu düzende de çalışma yaşamına dahil olduğu düzende de ötekileştirilmesi devam etmiştir. Kadın olarak adaletli bir şekilde var olabilmek için çaba sarf etmesi gerekmiştir.

Üstelik günümüzde iş ve aile yaşamının çatışması da kadınlar üzerinde yeni bir baskı oluşturmaktadır. Kadınların bu dengeli sağlarken yaşadıkları gerginlik aile yaşamlarını da olumsuz etkilemektedir. Ekonomik zorluklar gereği çalışmak durumunda kalan hem kadın hem erkek bireylerden kadının üzerindeki sorumluluklar daha fazla olduğundan yaşadığı stresi hem aile hem de iş hayatına yansıtabilmektedir. Toplumun kadına yüklediği bu sorumluluklar içinde aradaki dengeli sağlamak oldukça zordur. Bu iki düzenin bir terazide olduğü düşünöldüğünde ağırlık verilen tarafın diğeri lehine sonuçlanacağı kaçınılmaz olacaktır (Bolcan, 2006:57). Bu durum sosyal politikalar ile desteklenerek denge sağlanmadığında kadının ötekileştirilmesi devam etmektedir.

Kadın denince birey, eş, anne, ev işlerinden sorumlu kişi gibi birden çok rol ve sorumluluk karşımıza çıkmaktadır. Kadınlar için bahsi geçen çoklu rolleri sebebiyle “ahtapot” benzetmesi yapılmaktadır (Bilican Gökkaya, 2015:233). Kadın hem aile hayatında hem de çalışma hayatında karşılaştığı çatışmaları çözümlemeye çabalarken bir ahtapot gibi kollarını her bir yana ulaştırmaya çalışmaktadır. Oldukça yıpratıcı olan bu süreçte kadını kariyer hayatında çatışmaya sürükleyen tek sebep başlıca kadın olmalarıdır. Daha işe alım sürecinde kadın çalışanlar erkeklere nazaran daha az tercih edilmektedir. Bunun sebebi olarak kadının annelik rolünden dolayı daha fazla izin kullanacağı ve uzun mesai saatlerini aile yaşantısı ile entegre edemeyeceği düşünülmektedir. İşgücü piyasasında aynı yeterliliklere sahip kadın ve erkekler farklı istihdam koşulları ve fırsat eşitsizlikleri ile mücadele etmek durumunda kalmaktadırlar. Cinsiyete dayalı yapılan bu ayrımcılık kadınların farklı ücretlendirmelerle çalıştırılmasına sebebiyet vermektedir.

2006 yılından beri Dünya Ekonomik Forumu (World Economic Forum) tarafından yayınlanan Küresel Cinsiyet Eşitsizliği 2023 raporuna göre 146 ülke ekonomik katılım ve fırsat, eğitim durumu, sağlık ve hayatta kalma ve siyasi güçlendirme başlıkları altında cinsiyet eşitsizliği endeksi ölçülmüştür. Rapora göre henüz hiçbir ülke cinsiyet eşitliğini tam olarak kapatılmış değilse de İzlanda %91,2 ile cinsiyet eşitliğini kapatan ülke sıralamasında ilk sırada almaya devam etmektedir. Yine eşitliğin %80 oranında olduğu Norveç, Finlandiya, Yeni Zelanda, İsveç, Almanya, Nikaragua, Namibya ve Litvanya listenin devamını takip etmektedir. Rapora göre Türkiye 129. Sırada yer almaktadır. Geçen yıldan bu yana 0,3 oranında bir ilerleme kaydeden Türkiye için bu yavaş ilerleme uygulanan politika ve iyileştirme çalışmalarının yetersiz kaldığını göstermektedir (WEF,2024).

Kadın erkek eşitliğine yönelik birçok ülke çalışmalar ücretlendirme, çalışma şartlarının iyileştirilmesi ve fırsat eşitliği sunulması gibi kadınların iş yaşamında yaşadıkları sorunları aşmak için politikalar uygulamaktadır. Ülkelerin anayasalarında, uluslararası belgelerde kadın erkek fırsat eşitliğini korumaya yönelik hükümler ve düzenlemeler yer almaktadır (Kocacık ve Gökkaya, 2005:206). Kadınlar hayatları boyunca kendilerini daha güçlü konuma getirebilmek için mücadele etmek zorunda bırakılmışlardır. Daha çocukluk döneminde toplumsal algıların getirdiği

sorumluluklarını yerine getirmeye çalışırken eğitimlerinde istedikleri seviyelere gelseler de mesleki hayatlarında kadın ve erkek işi ayrımına maruz kalmaktadırlar. Kadınlar kendilerine uygun görülen meslekleri seçtiklerinde de bu sefer işe alım süreçlerinde erkeklerin tercih edilmesiyle istihdamdan yoksun kalmak durumunda kalmaktadırlar. İşverenler benzer özelliklere sahip olsalar da çalışan seçme sürecinde cinsiyetçi ayrımcılıklı davranabilmektedirler. Örgütsel sorunlara neden olan bu cinsiyetçi tutuma sebep olan unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir: (Dalkıranoglu ve Çetinel, 2008: 279-280):

- Küçük çocuğu olan annelerin işe alımda seçilmemesi,
- İşten çıkarılma durumunda yarı zamanlı çalışan kadınların öncelikli olarak seçilmesi,
- Teşvik ve prim ödemelerinin tam zamanlı çalışanlara verilmesi, yarı zamanlı çalışan kadınlara ödeme yapılmaması,
- Seyahat engeli oluşturacağı nedeniyle bekar kadınların evli ve çocuklu olanlara göre seçilmesi.

Kadınların işgücüne katılımları zaman içinde artsa da kadınlar belirli mesleklere yönelmeye devam etmekte ve aynı işi yapsalar dahi ücret eşitsizliği gibi durumlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. İşgücü piyasasında bu ayrımcılığın temelinde toplumsal cinsiyet algılarının yattığı düşünülmektedir. Kadınlar kendilerine uygun iş alanı bulduklarında örgütte cinsiyete dayalı eşitsizliklerle mücadele etmek zorunda bırakılmaktadır (Kılıç ve Karaçay, 2021:25).

Eğitim seviyesinin artmasıyla birlikte kadınlar iş hayatında daha fazla yer almak istemekte fakat iş hayatında erkeklere nazaran daha fazla sorunla mücadele etmek zorundadırlar. Bu sorunlardan daha işe alım kısmında kadınlar fiziksel güçleri ve doğum nedenleriyle ayrımcılıkla karşı karşıya kalmaktadırlar.

Fiziksel güçleri nedeniyle bazı mesleklerin kadınlara uygun olmadığı düşünülmektedir. Kadınların beden gücü gerektiren ve vardiyalı çalışma sistemine sahip işletmelerde çalıştırılmayacağı toplumsal cinsiyet algısının bir yansımasıdır. Otomotiv, inşaat, mühendislik alanlarındaki mesleklerin kadınlara uygun olmadığı algısı toplumda baskın olmasına karşın öğretmenlik, hemşirelik gibi mesleklerde kadın

Çalışanların istihdamı ve işi alımları daha kolay gerçekleşmektedir. Aşağıdaki tabloda son beş yılın kadın ve erkeklerin sektörel dağılımı incelendiğinde kadınların daha çok hizmet sektöründe yer aldıkları görölmektedir. Ayrıca Tablo 11’de göröleceğı üzere kadınlar toplumsal algının getirdiğı mesleklerde çalışma eğilimindedirler.

Tablo 2.2. Sektöre Göre İstihdam Oranları (Bin Kişi)

Yıllar	Toplam İstihdam	Tarım		Sanayi		İnşaat		Hizmet	
		Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
2019	28.042	2.246	2.850	1.354	4.218	68	1.498	5.257	10.551
2020	26.695	1.917	2.820	1.317	4.165	70	1.476	4.995	9.934
2021	28.797	2.047	2.901	1.499	4.644	84	1.693	5.374	10.553
2022	30.752	2.043	2.822	1.694	4.969	91	1.755	6.106	11.272
2023	31.632	1.938	2.757	1.761	4.950	100	1.896	6.547	11.683

Kaynak: TÜİK İşgücü İstatistikleri, 2023 Kurulu, <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=İsgucu-İstatistikleri-2023-Erişim-Tarihi:30/07/2024>.

Tablo 2.3. Meslek Gruplarına Göre İstihdam Edilenler,2023

	Meslek	Kadın	Erkek	Toplam
1	Yöneticiler	345	1 457	1 802
2	Profesyonel meslek mensupları	1 939	2 018	3 958
3	Teknisyenler, teknikerler ve yardımcı profesyonel meslek mensupları	651	1 509	2 160
4	Büro hizmetlerinde çalışan elemanlar	970	1 253	2 222
5	Hizmet ve satış elemanları	2 376	3 843	6 219
6	Nitelikli tarım, ormancılık ve su ürünleri alışanları	1 198	2 303	3 501
7	Sanatkarlar ve ilgili işlerde alışanlar	548	3 595	4 153

8	Tesis ve makine operatörleri ve montajcılar	356	2 663	3 020
9	Nitelik gerektirmeyen meslekler	1 962	2 645	4 608

Kaynak: TÜİK İşgücü İstatistikleri, 2023 Kurulu, <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=İsgucu-İstatistikleri-2023-Erişim> Tarihi: 30/07/2024.

Kadınların ailevi sorumlulukları gereği daha sık izin kullanacaklarının düşünülmesi, doğum izni gibi sebeplerden dolayı işe alım süreçleri sancılı geçmektedir. Kadınların izin süreleri, süt izni gibi sebepler kadın çalışanların çalıştırılmasının maliyetli olduğu düşünülmektedir (Doğan, 2012:94). İş seyahatleri gibi durumlarda kadınların erkeklere göre daha dezavantajlı olacağı ve işe bağlılıklarının ve verimliliklerinin erkekler kadar olmayacağı düşüncesiyle kadınların iş potansiyeli baskılanmaktadır. İşverenler kadınların ailevi sorumluluklarını işin önünde tutacağı düşüncesiyle kadın çalışan tercih etmeme eğilimindedirler (Alparslan ve diğerleri, 2015:69). Kadınların doğum öncesi ve sonrası kullanacağı izinler işveren açısından iş verimliliğini düşüreceği düşünülür. Bu nedenle bekar ve çocuk sahibi olmayan kadınlar daha çok tercih edilmektedir (Öztürk ve Nurdoğan, 2021:150).

Meslek seçimini toplumsal algıların getirdiği zorlayıcı etmenlerle yapan kadınlar için kariyer basamaklarında ilerleme süreci de sancılı geçmektedir. Kadın ve erkekler aynı deneyim ve eğitim seviyelerine sahip olsalar da karşılaştıkları engeller nedeniyle kadınlar terfi ve görevde yükselmede aynı avantajlara sahip değildirler (Weyer, 2006: 442). İlkel olarak nitelendirilen anaerkil toplumlarda kadınlar doğurganlıklarıyla saygı görmüşken günümüzde aynı sebeplerle kadınların üst düzey seviyelerde çalışmaları uygun görülmemektedir (Alparslan ve diğerleri, 2015:70). Üst düzey kademelerin gerektirdiği çalışma koşullarına kadınların aile yaşantıları sebebi ile uyum sağlayamayacağı düşünülmekte bu nedenle örgütte kadının eğitimine, gelişim programlarına katılmasına erkek çalışanlar kadar destek verilmemektedir. Kadınların örgüt içindeki sayıları artsa da yönetici konumuna geldiklerine aile ve iş çatışmasında önceliklerini ailelerine göre belirleyeceği düşünülmektedir (Bulut ve Kızıldağ, 2017:86). Kariyerlerinde daha iyi konumlara gelmek için çabalayan kadınlar aile ve iş yaşamındaki rolleri çatışmaya girdiğinde baskı ile karşılaşır.

Kadınların kariyer basamaklarında ilerlemelerinin önünde görünmez olan engellerden de söz etmek mümkündür. Açık olarak görülmeyen ve cam tavan olarak adlandırılan bu engellerde önemli olan unsur problemin belirsiz olmasıdır (Bulut ve Kızıldağ, 2017:86). Yapılan araştırmalara göre kadınların çalışma örgütünde üst düzey yönetim konumlarına gelmelerine engel olan unsurlar şunlardır: (Örücü ve diğerleri, 2007: 133):

- Kadınların çocuk sahibi olmaları nedeniyle çalışma hayatlarına ara vermeleri,
- Kadınların ailevi sorumluluklarını ön planda tutması,
- Çocuk sahibi olduktan sonra işe ara veren veya işten çıkarılan kadınların tekrar işe döndüklerinde performans düşüklüğü yaşamaları,
- Kadınların toplumsal beklentilerin getirdiği öğretmenlik, insan kaynakları gibi meslek alanlarında yükselme imkanlarının düşük olması,
- Kadınların liderlik ve yöneticilik alanında yeteneklerinin sınırlı olduğuna inanılması,
- Kadınların hemcinsleriyle yaşadıkları sorunlar nedeniyle birbirlerinin görevde yükselmelerine engel olmalarıdır.

Yapılan istatistiklere göre geçmişten bugüne yönetim alanında çalışan kadın sayısı artış gösterse de erkeklerle kıyaslandığında kadın yönetici sayısı oranı oldukça azdır. Hanehalkı İşgücü Araştırması sonuçlarına göre örgütlerde üst ve orta düzey yönetici pozisyonundaki kadın oranı 2012 yılında %14,4 iken 2022 yılında %19,6 olduğu belirlenmiştir.

Tablo 2.4. Cinsiyete Göre Üst ve Orta Düzey Yönetici Pozisyonlarındaki Bireylerin Oranı, 2012-2022

Yıl	Kadın	Erkek
2012	14,4	85,6
2013	16,6	83,4
2014	15,5	84,5
2015	14,4	85,6
2016	16,7	83,3
2017	17,3	82,7
2018	16,3	83,7
2019	17,5	82,5
2020	19,3	80,7
2021	20,7	79,3

2022	19,6	80,4
------	------	------

Kaynak: TÜİK İşgücü İstatistikleri, 2023 Kurulu, <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-2023-Erisim-Tarihi: 30/07/2024>.

1.2.3. Eğitimsizlik

Ülkelerin gelişmişlik düzeyini gösteren birçok kriter arasında eğitim seviyesi yer almaktadır. Geçmişten günümüze her devlet; uygulamaya koyduğu politikalar içinde eğitim seviyesi ve okuryazarlık oranını arttırmaya yönelik çalışmalar yer almaktadır.

Kadınların eğitim ve okuryazarlık seviyesi erkeklerle aynı oranda yer almamakta özellikle gelişmiş ülkeden diğerlerine, kentten kırsala eğitim eşitsizliği farkı verilerle ortaya koyulmuştur. Kadınların eğitim seviyesini arttırmak için yapılan her çalışma hem ekonomik hem de sosyokültürel açıdan ülkelerin gelişmişlik düzeyinin yükselmesine fayda sağlamaktadır (Tor ve Ağı, 2016:68). Refah seviyesi yüksek olan gelişmiş kalkınmış bir toplum olabilmek için kadın erkek eğitiminde fırsat eşitliğini sağlamak için çalışmalar yapılması önem arz etmektedir.

Ülkelerin ekonomik hedeflerine ulaşabilmek için gelecek uygulamalarını içeren planları bulunmaktadır (Kızılboğa-Özaslan ve Alıcı, 2014:316). Türkiye’de de hedeflenen seviyelere ulaşabilmek için 1963 yılından bugüne beş yıllık süreci kapsayacak şekilde kalkınma planları hazırlanmıştır. Bu planlar içinde eğitim önemli bir odak noktası olmuştur. Uygulanan politikalar ile sosyal devlet olma fırsat eşitliğini istenen seviyede tutma unsurları göz önünde bulundurulmaktadır (Akça ve diğerleri, 2017:396).

Türkiye’de uygulanan kalkınma planlarında eğitimde fırsat eşitliği ve kadınların okuryazarlık oranlarını arttırmaya yönelik yapılan çalışmalar şu şekildedir:

Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1963-1967): Bu planda kız teknik eğitimi ve nitelikli iş gücü yetiştirme üzerinde durulmuş fakat sınırlı ölçüde başarı elde edilmiştir. Maddi gücü yetersiz öğrencilere burslu eğitim imkanı ve okul çağı gelen her bireyin eğitim öğretim sürecine dahil edilmesi hedeflenmiştir (DPT, 1963:460-461).

İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1968-1972): Bu planda eğitimde fırsat eşitliği ön planda tutulmuş özel öğrenime ihtiyaç duyan öğrenciler için geliştirilmiş

öğretim programları uygulanmasına karar verilmiştir. Yaygın eğitim yoluyla ev hanımlığı ve annelik bilgilerinin geliştirilmesi düşünülse de bu konuda da verim alınamamıştır. Çalışma hayatında hizmet içi eğitimde uygulanan politikalar arasında yer almıştır (DPT, 1968:180).

Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1973-1977): Yurt ve burs imkanlarının artırılmasını temel hedef olarak belirleyen bu planda kadınların tarım dışı iş kollarında da yer almasını sağlayabilmek için gezici köy kadın kursları uygulamaya konulmuştur. Nitelikli iş gücü ve kalifiye eleman yetiştirebilmek amacıyla sanayi ve eğitim iş birliği hedefler arasında yer almıştır (DPT,1972:779).

Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1979-1983): Bu planda nitelikli insan gücü yetiştirmedeki eksikliklere vurgu yapılmış, hayat boyu öğrenim ilkesiyle yetişkin ve meslek kurslarının düzenlenmesi hedeflenmiştir (DPT, 1979, s.457).

Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1985–1989): Kadınları iş gücünde aktif bir şekilde rol almasıyla çalışan annelerin çocukları için gündüz bakımevi ve kreş gereksinimi ortaya çıkmış böylece bu planla birlikte belirtilen kurumların nitelik ve kapasitelerinin artırılması hedeflenmiştir (DPT, 1984:156).

Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı (1990–1994): Bu planda özellikle kadın eğitimindeki sorunlara dikkat çekilmiştir. Kadın istihdamını arttırabilmek için kadınlara yönelik mesleki eğitim olanaklarının artırılması hedeflenmiştir (DPT, 1989:287). Kadının sosyal statüsünü arttırmak, eğitim, sağlık ve istihdam alanlarında yaşadıkları zorlukların azaltılmasına yönelik proje ve programlar geliştirmesine karar verilmiştir (DPT, 1989:354).

Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996–2000): Bu planda eğitim eşitliğinde istenilen seviyeye gelinemediği vurgulanmıştır. Özellikle kız çocuklarının ilkökul eğitiminin ardından yüksek öğrenimden yararlanamadığı bu durumun önüne geçebilmek ve kadınların eğitimi, sağlık, istihdam durumları ele alınmıştır (DPT, 1995:12).

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001–2005): Bu planla birlikte sekiz yıllık zorunlu eğitime geçilmesinin kadınların eğitim seviyesinin yükselmesinde fayda sağlayacağı belirtilmiştir. Özellikle ülkenin doğu kesiminde kadınların bilgi ve

becerilerinin geliştirmek için eğitimler planlanması hedeflenmiştir (DPT, 2000:94). Kadınların okuryazarlık seviyelerini yükseltmek, toplumsal algıyı kırmak için amacıyla hem örgün hem yaygın eğitimde yazılı ve görsel materyallerden faydalanılmasına karar verilmiştir (DPT,2000:94).

Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı (2007–2013): Bu döneme kadar kadın okuryazarlık oranı artsa da yine de erkeklerin gerisinde kalmıştır. Yapılan seçimlerde de kadınların karar verme sürecine katılımlarının düşük olduğu yine parlamantodaki temsil oranlarının oldukça az olduğu belirtilmiştir. Mesleki eğitime vurgu yapılarak kırsal kesimdeki kız çocuklarının ilkokuldan ortaöğretime geçişte sayılarının arttırılmasına yönelik çalışmalar yapılması kararlaştırılmıştır (DPT, 2006:91-94).

Onuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı (2014-2018): Bu dönemde on iki yıllık zorunlu eğitim sistemine geçilmiş, taşınalı eğitim ve ücretsiz ders kitaplarına vurgu yapılmıştır. Kadın istihdamının arttırılması ve siyasi yaşama etkin katılım sağlamalarının arttırılması hedeflenmiştir (KB, 2013:44).

On Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2019-2023): Kadınları her alanda güçlendirilmesi hedeflenmiştir. Kız çocuklarının fen, matematik, teknoloji alanlarına yönlendirilmesi, medya okuryazarlığının arttırılması ve nitelikli tarım uygulamalarının öğretilmesine yönelik çalışmalar yapılmasına karar verilmiştir (SBB, 2019, s.151).

On İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2019-2023): Bu planda da kadınların toplum içindeki statüsünün güçlendirilmesine önem verilmiş, kız çocuklarının mühendislik, matematik gibi alanlara yönlendirilmesine, tarımda etkin ürün edinimi, medya okuryazarlığı, iş sağlığı ve güvenliği ve teknoloji kullanımına yönelik eğitimlerin arttırılması kararlaştırılmıştır (SBB, 2019:151).

On Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (2024-2028): Kız çocukların eğitime devamının arttırılarak, eğitim hakkına engel oluşturan durumların tespiti için çalışmalar yapılmasına karar verilmiş, hayat boyu öğrenme, okul öncesi eğitim, destekleme kurslarının arttırılması ve geliştirilmesine karar verilmiştir. Bu plan sonunda kız çocukların okullaşma oranının yüzde yüze erişimi hedeflenmiştir (SBB, 2024:151).

Ortaya koyulan on üç kalkınma planında temel hedefler arasında kız çocuklarının eğitimi ve kadınların güçlendirilmesi yer alsa da 65 yılı kapsayan bu planlarda ne yazık ki henüz istenen seviyede okullaşma ve istihdam oranına ulaşamamıştır. Geçmişten günümüze tarihin her döneminde mücadelesine devam eden kadın için yapılan stratejik planlamaların süreç sonunda yeterli başarıyı elde edemediği, her beş yılda bir aynı hedeflerin tekrar planlamada yer aldığı görülmektedir.

Aynı işi yapın kadın ve erkeğin ücretlendirmelerinin de farklı olduğu bilinmektedir. Uluslararası Çalışma Örgütü tarafından 1951 yılında kabul edilen “eşit işe eşit ücret” ilkesine rağmen kadınların işgücü piyasasında bu ilkeden etkin bir biçimde yararlanamadığı bilinmektedir (Alparslan ve Çetinkaya Bozkurt, 2015:70). Aşağıda paylaşılan tabloda eğitim durumlarına göre 2022 yılında ülkemizde istihdam eden kadın ve erkek çalışanların eğitim durumlarına göre ücretlendirme oranları paylaşılmıştır. Tabloda da görüleceği üzere kadın ve erkek eğitim seviyesi aynı olsa bile ücretlendirmede farklılık olduğu ve gerçekleştiren politika ve uygulamalara rağmen bu farkın azalmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 2.5. Eğitim Durumuna Göre Cinsiyetler Arası Ücret-Kazanç Farkı, 2022

Eğitim durumu	Erkek Male		Kadın Female		Ücret-kazanç farkı (%) Gender Pay Gap (%)	
	Kazanç (TL)	Ücret- maaş (TL)	Kazanç (TL)	Ücret- maaş (TL)	Kazanç	Ücret- maaş
Toplam	147 446	126 847	138 366	119 663	6,2	5,7
İlkokul ve altı	97 984	90 144	83 810	78 941	14,5	12,4
İlköğretim ve ortaokul	104 709	94 230	89 047	82 144	15,0	12,8
Lise	128 271	109 072	103 174	91 652	19,6	16,0
Yükseköğretim	207 112	175 463	171 568	145 387	17,2	17,1

Kaynak: TÜİK, Kazanç Yapısı İstatistikleri, 2022

<https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Kazanc-Yapisi-Istatistikleri-2022-49750> Erişim

Tarihi: 09/02/2024.

Meslek gruplarına göre cinsiyetler arası ücretlendirme farkının ülkemizdeki durumuna bakıldığında da tüm meslek kategorilerinde erkeklerin kazancının kadın çalışanlar daha fazla olduğu görülmektedir. Kamuda cinsiyete dayalı ücret farklılığı görülmezken özel sektörde kadın ve erkek çalışan arasında belirgin ücret farklılıkları oluşmaktadır.

Tablo 2.6. Meslek Grubuna Göre Cinsiyetler Arası Ücret-Kazanç Farkı, 2022

Meslek (ISCO 08)	Erkek		Kadın		Ücret-kazanç farkı (%)	
	Kazanç (TL)	Ücret- maaş (TL)	Kazanç (TL)	Ücret- maaş (TL)	Kazanç	Ücret- maaş
Toplam	147 446	126 847	138 366	119 663	6,2	5,7
1 Yöneticiler	279 897	250 401	268 082	239 277	4,2	4,4
2 Profesyonel meslek mensupları	225 150	189 652	177 986	149 718	20,9	21,1
3 Teknisyenler, teknikerler ve yardımcı profesyonel meslek mensupları	172 502	146 239	135 657	118 216	21,4	19,2
4 Büro hizmetlerinde çalışan elemanlar	153 719	128 909	136 751	117 376	11,0	8,9
5 Hizmet ve satış elemanları	105 655	92 551	99 210	86 216	6,1	6,8
6 Nitelikli tarım, ormancılık ve su ürünleri çalışanları	96 079	83 856	87 187	77 833	9,3	7,2
7 Sanatkarlar ve ilgili işlerde çalışanlar	116 175	100 342	89 734	81 607	22,8	18,7
8 Tesis ve makine operatörleri ve montajcılar	118 134	101 192	94 832	82 677	19,7	18,3
9 Nitelik gerektirmeyen meslekler	101 986	90 392	91 814	84 214	10,0	6,8

Kaynak: TÜİK, Kazanç Yapısı İstatistikleri, 2022

<https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Kazanç-Yapisi-Istatistikleri-2022-49750> Erişim Tarihi:

09/02/2024.

Örgütlerdeki erkek egemen yapıda kalıp yargılar içinde kadınların aynı koşullar içinde daha fazla emek göstererek mücadele etmesi gerekmektedir. Kadınların kariyer basamaklarında bir noktaya kadar gelebileceği; yönetim gibi yüksek kademelerde çalışamayacağına inanılır. Kadınların daha duygusal, kırılgan olduğuna inanılırken erkeklerin nesnel bakış açısına sahip ve akılcı oldukları düşünülür (Karaca, 2007:65-66). Nitekim tarihte başarılarıyla kitap sayfalarında yer almış birçok örnek kadın ismiyle karşılamak mümkündür. Kadının eğitim seviyesi ne olursa olsun çalışma örgütünde em yöneticilik pozisyonlarında hem alt pozisyonlarda erkek çalışanlarla eşit ücretlendirilmemesi çalışma örgütü özelinde erkeklerin kadınlara göre daha çok tercih edildiğinin göstergesi olabilmektedir.

1.2.4. Cinsel Taciz ve Mobbing

Kadın için çalışma hayatına giriş, toplumda güçlü bir istihdam sağlama erkekler kadar kolay olmamıştır. Birçok işi aynı anda sürdürmeye çalışan kadın için ona uygun olduğu düşünülen nazik, kırılgan davranış kalıpları içinde örgütte yer alması durumunda cinsel taciz ve mobbing durumlarıyla karşı karşıya kalmaktadır. Yapılan son çalışmalarda fiziksel şiddete nazaran psikolojik ve cinsel tacizin çalışanlar açısından daha büyük tehdit olduğu görülmüştür (Rocaboy, 2006, 1).

Cinsiyete dayalı ayrımcılığın belirgin bir şekilde görüldüğü iş hayatında cinsel taciz istenmediği halde karşılaşılan her türlü cinsel ima ve davranış biçimleri olarak tanımlanabilir (Balkır, 2015:17). Literatürde farklı biçimlerde tanımlı yapılan cinsel taciz için sözlü, sözsüz, fiziksel ve karşılığa dayalı olmak üzere dört farklı biçimde ortaya çıktığı söylenebilir. Bir davranışın cinsel taciz olarak tanımlanabilmesi için birtakım unsurların oluşması gerekmektedir. Her unsurun oluşmasına gerek duyulmaksızın cinsel taciz oluşturacak durumlar şu şekilde sıralanabilir (Yeşiltaş, 2005:149):

- Davranışın iş ortamında gerçekleşmesi gerekir.
- Davranışın kişinin cinsiyetine yönelik davranış ve imalarını içermelidir.
- Davranış maruz kalan kişinin onayı olmadan gerçekleşmelidir.
- Kişinin çalışma şartlarını zorlaştırmalıdır.
- Süreklilik teşkil etmelidir.

Endüstriye girişle çalışma örgütünde var olduğu bilinen cinsel tacizin literatüre girmesi 1970'li yılları bulmuştur. Bunun sebebi kadınların yaşadıkları sorunlara dikkat çeken kadın kuruluşlarının 1960'larda ortaya çıkması gösterilebilir (Gerni, 2001:20). Cinsel tacize maruz kalan erkekler olduğu bilinse de mağdur olan kesimin çoğunluğunun kadınlardan oluştuğu bilinmektedir.

Kadınların çalışma hayatında karşılaştığı sorunlardan bir diğeri olan psikolojik şiddet yani mobbing kavramı hayvan davranışlarını inceleyen Kontranz Lorenz tarafından 1960'lı yıllarda kullanılmış ve büyük bir hayvanın saldırılarına karşı küçük hayvanların gerçekleştirdiği karşı saldırıları olarak tanımlanmıştır (Dündar ve diğerleri, 2023:937). Dr. Heinz Leymann ile girmiştir. Leymann tarafından işyeri terörü olarak tanımlanan mobbing; bir veya birkaç kişi tarafından tek bir kişiye yönelik gerçekleştirilen ahlak dışı iletişim, hal ve tavırların tümüdür (Leymann, 1996:166). Hem bireysel hem kurumsal düzeyde düzenli bir şekilde uygulanan her türlü tehdit, aşağılayıcı tavır baskı ve ayrımcılıklar mobbing olarak değerlendirilebilir (Aşkın ve Aşkın, 2018:257).

Kasıtlı ve sistemli bir şekilde tekrarlanan psikolojik baskı sonucu çalışanlar dışlanmaya, mesleki kimliğini yitirerek kendini hem iş hem sosyal hayatında yetersiz hissetmeye başlamaktadır (Tınaz, 2016:17). İş yaşamında kadına yönelik uygulanan ayrımcılık, baskı durumları örgütten yer edinmeye çalışan kadının örgüte bağlılığını azaltmakta ve iş yaşamından uzaklaşmasına sebep vermektedir (Köse ve Uysal, 2010:262).

Kadınların sadece kadın olduklarından dolayı iş yaşamında daha sık mobbinge maruz kaldıkları görülmektedir. Bu bağlamda ayrımcılığın temelinde yatan neden toplumsal cinsiyet ayrımcılığı olarak ortaya çıkmaktadır (Aşkın ve Aşkın, 2018:256). Erkeklerin de mobbing davranışlarına maruz kalındığı bilinmekle birlikte bu kavramı ortaya atan Heinz Leymann kadınların %55, erkeklerin ise %45 oranında mobbinge uğradığını belirtmiştir (Leymann, 1996:175).

İşe girişten terfi alma sürecine, eğitimden ücretlendirmeye kadınlar mobbinge maruz kalarak eşit tutumlarla karşılaşamamaktadırlar. Toplumda yer eden evin erkeği geçimi sağlamaktan sorumludur algısı kadın istihdamını zorlaştırmakta, daha işe giriş

sürecinde erkeklerin kadınlar yerine seçilmesine sebep olmaktadır. Kadınların belirli mesleklere yönelmesini zorunlu kılan toplumsal cinsiyet algısının beraberinde getirdiği mobbing durumu üzerinde ailevi sorumlulukları da yeterince fazla olan kadının kariyer hedeflerinde ilerlemesini zorlaştırmaktadır. Karşılaştığı tutumlar sonucu hem fiziksel hem psikolojik olarak yıpranan kadınlar tayin, iş değişikliği, emeklilik hatta işten ayrılma yoluyla kariyerlerinde zorunlu olarak yönlendirilmektedirler (Topkaya Sevinç, 2011:16).

Leymann mobbing davranışlarını beş grupta ele almış ve her bir grup için alt tiyolojiler belirleyerek mobbing davranışlarının neler olduğunu belirlemeye çalışmıştır. Bu grupları iletişimi engellemeye yönelik davranışlar (kişinin sözünü kesme, yapılan işin eleştirilmesi, bağırılması gibi durumlar); sosyal ilişkilere yönelik saldırılar (kişiyle konuşulmaması, yok gibi davranılması); itibarın zedelenmesine yönelik saldırılar (arkadan konuşma, alay edilmesi, kararların sorgulanması veya gülünç bulunması); kişinin mesleki durumuna yönelik saldırılar (yeterliliklerin altında görevler verilmesi veya görev verilmemesi, çalışma yerine hasar verilmesi, anlamsız işler verilmesi); kişinin fiziksel sağlığına yönelik saldırılar (fiziksel şiddet, tehlikeli işler verilmesi) olarak belirlemiştir (Leymann, 1996:170).

Sınırlı iş olanakları ve istihdamı sürdürebilmekteki sıkıntılar, geçim kaynağındaki kısıtlar, deneyimsizlik ve erkeklerin üst düzey basamaklarda yer alması sebebiyle kadınlar daha sık mobbing davranışlarına maruz kalmakta ve karşı koymakta zorlanmaktadır. Cinsiyetçi bakış açısı ve toplumsal algı sonucu daha yoğun psikolojik tacizle mücadele eden kadınların durumunun birlikte değerlendirilmesi gerektiği yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur (Simpson ve Cohen, 2004:2).

1.2.5. Kayıt Dışı İstihdam

Kayıt dışı istihdam kavramı 1970 yılında Uluslararası Çalışma Örgütü'nün 1970 yılı Dünya İstihdam Raporu kapsamında sunduğu Kenya Raporunda enformal sektör olarak kullanılmıştır (Candan, 2007:14). Enformal kelime anlamı itibariyle resmi olmayan, kabullenilmiş durumlar dışında gerçekleşen ve kurallara uymayan nitelikleri barındırma durumu olarak tanımlanabilmektedir (Budak, 2021:31).

Tarihin her döneminde kadınlar istihdam edinmede sıkıntı yaşamış, sosyal güvenceleri ve hakları olmadan minimum ücretlerle ve ücretsiz şekilde çalışmak zorunda kalmışlardır. Sanayi Devrimi ile artan çalışan ihtiyacı kadınların ikincil işgücü olarak görülmesiyle karşılanmıştır. Kadına biçilen rol ailevi sorumluluklar ve ev düzeni sağlamakken birçok istihdam alanında kadınlar yer alsada erkeğin gerisinde yer alarak düşük ücretlerle ve geçici işçi statüsünde çalıştırılmaktadırlar (Çakır. 2008: 42).

Tarımın yoğun olarak yapıldığı bölgelerde kadınlar ücretsiz aile işçisi olarak görülmüştür. Eğitim seviyesi düşük olan kadınlar köyden kente göçle birlikte tarımsal alandaki istihdamdan uzaklaşıp kentin getirdiği koşullara uygun istihdam arayışında kayıt dışı işlere yönelmek zorunda bırakılmışlardır (Çetinkaya ve Yıldırım, 2009: 75). Cinsiyete dayalı ayrımcılığın getirdiği nedenlerden dolayı kadınlar kayıt dışı işlerde çalışmakta veya işlerini bırakarak ataerkil zihniyetin sonucu olarak kendileri ev ve ailevi sorumluluklarına yöneltilmektedirler.

Kadınların kayıt dışı çalışma nedenleri arasında yoksulluk, aile ve iş çatışması, çocuk bakımı gösterilebilmektedir (Tiryaki Yenilmez, 2023:141). Ekonomik zorluklar ve geçim sıkıntısı sebebiyle çalışma hayatında yer almak isteyen kadın gerek eğitim seviyesi gerek algılar nedeniyle kayıt dışı işlerde asgari ücret seviyesinin altında çalışmak zorunda kalmaktadır. Aile ve iş hayatındaki dengeyi korumak isterken de kayıt dışı kısmi süreli işlerde çalışmak kadın için cazip gelebilmektedir (Varışlı, 2021:8). Kadınların çoğu yarı zamanlı çalışmayı tercih ettiğinden kayıt dışı şekilde istihdam etmektedir. Bu sebeple de güvencesiz ve sosyal haklardan mahrum şekilde çalışmak durumunda kalmaktadırlar.

Türkiye’de kayıt dışı istihdamın önlenmesine yönelik politikalar uygulanmaktadır. Yine de aşağıdaki tabloda görüleceği üzere kayıt dışı istihdam eden kadın sayısı yıllar geçtikçe azalsa da erkeklere göre daha yüksek oranlarda olduğu görülmektedir.

Tablo 2.7. 2002-2023 Yılları İtibariyle Kayıt Dışı İstihdam Oranları (%)

Yıllar	Kadın	Erkek	Toplam
2002	71,3	43,95	52,14
2003	72,51	44,19	51,75

2004	67,13	44,26	50,14
2005	64,96	42,44	48,17
2006	62,95	41,43	46,97
2007	60,74	40,11	45,44
2008	58,45	38,15	43,50
2009	58,35	38,31	43,84
2010	58,49	37,2	43,25
2011	57,79	35,65	42,05
2012	54,17	32,7	39,02
2013	52	30,22	36,75
2014	48,44	29,29	34,97
2015	46,05	28,15	33,57
2016	44,26	28,75	33,49
2017	44,56	29,22	33,97
2018	42,15	29,45	33,42
2019	42,18	30,95	34,52
2020	37,11	27,57	30,59
2021	35,86	25,90	29,00

Kaynak: Kayıt Dışı İstihdam Oranı Sosyal Güvenlik Kurulu
http://eski.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/tr/calisan/kayitdisi_istihdam/kayitdisi_istihdam_oranlari Erişim
Tarihi: 29/07/2024.

2. Kadınların Kariyer Engelleri ile İlgili Yaklaşımlar

Kadınların hem sosyal hem de mesleki hayatlarında karşılaştığı sorunlar yıllardır araştırmalara konu olmuş ve bu ayrımcılık durumlarını anlatmak amacıyla farklı yaklaşımlar ele alınmıştır. Bu yaklaşımlar neoklasik ve kurumcu yaklaşımlar olarak iki gruba ayrılıp her gruptaki dört ayrı yaklaşım ele alınacaktır. Kadına yönelik ayrımcılık ve ötekileştirmenin önüne geçebilmek için hangi yaklaşımın daha iyi olacağının tespit edilmesi gerekmektedir.

2.1. Neoklasik Yaklaşım

Neoklasik iktisatçıların amacı hem tüketici hem de işverenlerin kaynak dağılımında nasıl davranmaları gerektiğini ve en iyi verimliliğe nasıl ulaşılacağını ortaya koymaktır (Tekkeli, 2021:5) Neoklasik yaklaşım temelde aynı verimliliğe sahip kişilere eşit ücret tarifesini uygulanması gerektiğini öne sürmektedir. Daha düşük ücretlendirmelere sahip kadın çalışanların örgütte daha çok tercih edilmesinin uzun vadede bu ayrımcılığa devam edemeyeceklerini belirtmektedir (Palaz, 2003:90).

Neoklasik yaklaşımlar, kadınların iş yaşamındaki deneyimlerini ekonomik terimlerle açıklamaya odaklanmaktadır. Kadınların eğitim seviyelerinin artmasıyla ekonomik büyümenin ve cinsiyet eşitliğinin sağlanabileceği öne sürülmektedir.

Rekabetçi piyasa ortamında kadın çalışanların erkek çalışanlara nazaran tercih edilmesinin sebebi işverenin karını büyütme istemesiyken bu durum cinsiyet ayrımcılığını apaçık ortaya koymaktadır. Bu bölümde neoklasik başlığı altında dört temel yaklaşıma değinilecektir.

2.1.1. Beşeri Sermaye Yaklaşımı

Neoklasik Yaklaşım altında 1960'lı yıllardan beri hem sosyoloji hem de ekonomi alanında en yaygın olarak kullanılan ve kabul edilen Beşeri Sermaye Yaklaşımı cinsiyete dayanan ayrımcılığı arz yönüyle açıklamaya çalışmaktadır.

“İnsanın kendine yatırımı” olarak tanımlanan beşeri sermaye kişinin deneyimini, aldığı eğitimi, iş bulma sürecinde göç vb. gibi durumları kapsamaktadır. İş hayatında kadın ve erkeğe farklı ücret dayatmaları kişinin sahip olduğu beşeri sermayesinden kaynaklanmaktadır. Kadınların evlendiklerinde yüklendikleri ailevi sorumlulukları nedeniyle daha az deneyim sahibi oldukları ve eğitimlerine vakit ayıramamaları nedeniyle beşeri sermayelerinin düşük olduğu düşünülmektedir (Palaz, 2003:91).

Kadın ve erkek çalışanların mesleki eğitimi, deneyimi, işteki verimliliği gibi beşeri sermayesi olarak adlandırılan özellikleri açısından değerlendiren Beşeri Sermaye Modeline göre kişi daha yüksek ücretlerle çalışmak istiyorsa yatırımını kendine yapmalıdır (Büyüknalbant, 2009:21).

Beşeri sermaye modeli kişinin kendine olan yatırımının ücretlendirmeye pozitif ilişkili olduğunu savunsa da istatistiklere göre aynı işi yapan kadın ve erkekler arasında erkelerin daha fazla ücretle çalıştırıldığı ve erkek çalışanın kadın çalışana tercih edildiği bilinmektedir.

2.1.2. İstatistiksel Ayrımcılık

Phelps tarafından 1972 yılında geliştirilen İstatistiksel Ayrımcılık Modeli işe alım sürecinde yapılan ayrımcılığın bilgi eksikliği altında yapıldığı gerekçesine bağlamaktadır (Palaz, 2003:93). İşverenler işe alacağı kişiler için öngörü oluşturmaya çalışır ve alım sürecini bu öngörüye göre tamamlamaktadırlar. Cinsiyet, yaş, eğitim, tecrübe gibi etkenlerle karar verilirken çalışanın performansından emin olmamakla birlikte toplumda özdeşleşmiş algılarla seçim yapmaktadırlar.

İstatistiksel ayrımcılık teorisi, belirli mesleklerde kadınların istatistiksel olarak daha düşük performans gösterme eğilimine dayanmaktadır. Bu teori, işverenlerin kadınları, erkeklere göre daha az yetenekli veya daha az verimli olarak algıladıkları durumları açıklamaya çalışmaktadır. Kadın çalışanların uzun süreli çalışma sağlayamayacağı, çocuk ve ailevi sebeplerle izin durumlarının fazla olacağı düşüncesiyle tercih edilmediği ve erkek çalışanlar kadar güvenilir olmadıkları düşünülmektedir. Böylece işverenler kalıplaşmış yargılardan yola çıkarak istatistiksel ayrımcılık yapmaktadırlar.

2.1.3. Aşırı Kalabalıklaşma Modeli

Millicent Fawcett tarafından 1918 yılında ortaya konulan bu modelde işverenlerin ön yargı ve bakış açılarıyla kadınların meslek seçiminde daha vasıfsız ve düşük ücretli işlere yöneldikleri ifade edilmiştir. 1922 yılında Edgeworth kadınların belli mesleklerde daha yoğun olarak çalıştıklarını ve bu durumun ücretleri düşürdüğünü belirtmiştir. 1921 yılında Bergman cinsiyet ayrımcılığı çalışmalarında bu modeli kullanarak erkeklerin “erkek işi” adı altında çalışma performansı gösterdiklerini ve kadınların aynı piyasada rekabet edemeyeceğini öne sürmüştür (Bergman, 1974:103).

Aşırı kalabalıklaşma teorisi, belirli sektörlerde kadınların erkeklere oranla aşırı temsil edildiği durumları ele almaktadır. Bu teori, cinsiyet temelli ayrımcılığın yapısal kökenlerini açıklamada önemli bir rol oynamaktadır. Kadınların belli işlere yoğunlaşması üzerinde duran bu modelde kadınlar erkeklerle aynı özelliklere sahip olsalar da hem tercih edilmeyerek hem de daha az ücretlendirmeyeyle haksız rekabete uğramaktadırlar. Bu durum, kadınların belirli sektörlerde iş bulma ve terfi etme şanslarını azaltabilmektedir.

2.1.4 Becker’ın Duygusal Ayrımcılık Teorisi

Gary Becker tarafından yorumlanan ve literatürde de “Becker Yaklaşımı” olarak geçen bu teoride cinsiyet ayrımcılığı kişinin önyargılarına göre gerçekleşmektedir. Becker’a göre işveren kadın çalışan işe alırken önyargılarının getirdiği algısıyla kadın çalışan çalıştırmanın ek maliyeti olduğuna inanır ve bu ek maliyete ayrımcılık kat sayısı denir. İşveren bu ayrımcılık katsayısını göz önünde

bulundurarak kadın çalışanı daha düşük ücretle çalıştırma eğilimindedir (Becker, 1971:15-17).

Duygusal ayrımcılık teorisi, işverenlerin kadınları duygusal olarak daha zayıf veya daha az kararlı olarak algılamalarının, kadınlara yönelik işyeri ayrımcılığının temelinde yattığını savunmaktadır (Karaçay ve Kılınç, 2021:28). Türkiye’de de kadın ve erkek işleri olarak ifade edilen iş gücü ayrımıyla erkek çalışanların daha çok tercih sebebi olduğu ve kadının çalıştırılrsa da daha düşük ücretlerle çalıştırılmak istendiği kadının doğum ve süt izni gibi durumlarının ise sanki kendisine verilen bir imtiyazmış gibi olduğu düşünülmektedir.

2.2. Kurumcu Yaklaşım

Neoklasik Yaklaşım içinden özellikle Beşeri Sermaye Modelinin kişinin iş olanakları seçiminde özgür olduğu düşüncesine karşı çıkan Kurumcu Yaklaşım savunucuları kişilerin iş tercihlerinde tekelci firmaların ve kurumsal düzenlemelerin zorlamalarıyla daha düşük ücretlendirmelerle çalışmak zorunda bırakıldıklarını ifade etmektedirler (Rumberger ve Carnoy, 1980:117-132). Kurumcu yaklaşımlar, kadına yönelik ötekileştirmenin yapısal ve kurumsal kökenlerini inceleyip toplumsal cinsiyet rollerinin nasıl belirlendiğini vurgulamaktadırlar. Bu yaklaşımlar, genellikle neoklasik yaklaşımların göz ardı ettiği duygusal, kültürel ve yapısal faktörleri ele almaktadır.

2.2.1. Feminist Cinsiyet Ayrımcılığı Teorisi

Bu yaklaşımda amaç kadını ekonomik katkısı açısından değil ekonomiye kadın bakış açısı dahil edildiğinde ortaya çıkan bulguları incelemeyi hedef almaktadır (Leventer ve Ada, 2023:283).

Kadına toplum içinde farklı rol ve sorumluluklar yüklenirken ötekileştirilmeden kaçınılamaz. Ataerkil egemen sistemde erkeğin evin ekonomisinden sorumlu olduğu kadının görevinin ailesi, ev işleri ve çocuk bakımıyla ilgilenmesini savunan görüşleri eleştirmektedir. Neoklasik yaklaşıma göre ikincil piyasada değerlendirilen kadının durumuna karşı çıkmaktadır (Dalkıranoglu, 2006:25). Bu teori kişilere yüklenen görev ve sorumlulukların aile ve iktisat yaşantısı içinde yeniden değerlendirilmesi ve yapılandırılması gerektiğini açıklamayı

amaçlarken kadının neden ikincil planda bırakıldığını, kadının kendi benliğini bulması için yapılması gerekenleri ortaya koymaya çalışmaktadır (Tekkeli, 2021:9).

Kadın yalnızca aile içinde değil çalışma hayatında da ayrımcılıkla karşı karşıya kalmaktadır. Ataerkil sistemin getirileri bu soruna sebep olmaktadır (Yağcıoğlu, 2018:43).

Mesleki ayrımı yatay ve dikey olarak ele alan bu yaklaşıma göre yatay katmanlaşma meslekleri kadın ve erkek işi olarak ayırırken dikey katmanlaşma; aynı iş kolunda kadın ve erkeğin farklı pozisyonlarda çalışmasını ele almaktadır (Parlaktuna, 2010:1220). Geçmişten günümüze hem kariyer basamaklarında ilerlemede hem de ücretlendirmede ayrımcılığa maruz kalan kadının bu durumuna sebep olan yapı kadınların erkeklerin yaptığı işlerden ayrı tutulmasıdır (Dalkıranoglu, 2006:26).

2.2.2. İkili Rol Yaklaşımı

İkili rol yaklaşımı, kadınların geleneksel cinsiyet rolleri nedeniyle iş yaşamında maruz kaldıkları ayrımcılığı ele almaktadır. Bu yaklaşım, kadınların iş yaşamındaki deneyimlerini anlamak için kültürel ve sosyal faktörleri dikkate almaktadır. Aile ve iş yaşantısının nasıl bağdaştırılacağı sorununa yanıt aranırken ücretli kadın çalışanın işgücündeki konumunu belirlemeye çalışan ilk kuram olmasıyla dikkat çekmektedir.

Bu kurama göre kadın çalışma hayatında yer almasının yanında aile içindeki rolüyle birlikte ikinci bir rol üstlenmektedir. Fakat kadına yüklenen bu rol onların sorumluluklarını daha da arttırmıştır (Mert ve diğerleri, 2019:7218). Bu yaklaşım kadının aile ve iş hayatını nasıl bütünleştireceğini ve iki rol biçiminin birbirine olumsuz etki yaratmaması için çözümler bulmaya çalışmıştır (Leventer ve Ada, 2023:281).

Kadının iki rol arasında çatışma yaşamasını engellemesi ve iki rol arasında denge kurması gerekmektedir. Bu yaklaşım her ne kadar iki rolü aksatmadan sorumlulukların nasıl yerine getirileceğine dair çözümler arasa da genelinde ataerkil bir anlayışa sahip olduğundan kadının öncelikle aile içindeki sorumluluklarını yerine getirmesi gerektiğini savunmaktadır (Ciner, 2003:14).

2.2.3. İşgücü Piyasalarının Bölünmesi

İş gücü piyasalarının bölünmesi, kadınların belirli sektörlerde yoğunlaşmasının ve düşük ücretlerle çalışmasının ekonomik bağımsızlıklarını etkilediğini öne sürmektedir. Bu yaklaşım, cinsiyet temelli ayrımcılığın yapısal ve kurumsal boyutlarını vurgulamaktadır.

Toplumda cinsiyetlere biçilen roller gereği kadınlar öğretmenlik gibi mesleklere daha fazla yönelmektedirler. Öyle ki erkeklerle aynı iş sektöründe çalıştırsalar da daha az ücretlendirilmeye tabi tutulmaktadırlar. Kadın ve erkeğe sunulan eğitim alanındaki fırsat eşitsizliği de bu durumu destekler niteliktedir. Yaklaşım birincil ve ikincil piyasa olarak değerlendirdiği iki ayrı sektörden bahsetmektedir. Birincil sektörde kadrolu, yüksek mevki ve saygı sahibi, daha yüksek ücretlerle erkek çalışanların baskın olduğunu; ikincil sektörlerde güvencesi olmayan, geçişi işleri içeren ve düşük ücretlerle çalıştırılan kadınların yer aldığını öne sürmektedir (Suğur, 2005:50).

2.2.4. Marksist Yaklaşım

Temelinde sınıf mücadelesi bulunan Marksist yaklaşımın odak noktası sınıfların çatışmasıdır (Tekkeli, 2021:7). İlk kez Marx tarafından ortaya atılan “Yedek İşgücü Ordusu” terimi kapitalist sistem içinde işverenlerin çalışanlar üzerinde baskı ve tehdit oluşturduğunu öne sürmektedir. Sınıfsal bir ayrımdan söz eden Marx kadının daha alt tabakada olduğunu ileri sürer. Kadının ailevi sorumluluklarının ve çocuk bakımının kadının en önemli görevi olduğunu süren Engels, kadının sınıfsal ayrımının aile içindeki konumundan başladığını ileri sürmektedir (Engels, 2003:60).

Kadına yüklenen ailevi sorumluluklar kadını çalışma hayatından alıkoymaktadır. Ailedeki sorumluluklarını yerine getirmeye çalışan kadının bu alt tabakadan kurtulabilmesi ve çalışma yaşamında verimli olabilmesi için kadına aileden yüklenen sorumlulukların çocuk bakımevi, temizlik hizmetleri gibi iş kollarıyla desteklenerek hafifletilmesi gerektiği öne sürülmektedir (Engels ve diğerleri, 2003:50).

Kadın işgücü bu yedek ordunun önemli bir parçasıdır. İşverenler daha düşük ücretle ihtiyaç duydukları işgücünü kadın çalışanlarla karşılamaktadırlar (Suğur,

2005:51). Yedek olarak değerlendirilen kadın işgücü sadece ihtiyaç duyulduğunda kullanılmaktadır ve yine ilk işten çıkarılacak kişilerdir (Kağnıcıoğlu, 2015:95). Görüldüğü üzere kadının çalışma yaşamının düzenlenmesine yönelik birçok yaklaşım modeli ortaya atılmış, kadının ikincil konumda kalmasının önüne geçilmeye çalışılmıştır. Hem toplumsal yargılar hem de kadının kendine koyduğu engellerin aşılmasında çözüm arayışında olan bu yaklaşımlar kadınların yıllardır süregelen istihdam ve çalışma hayatında kadın sorununu ortaya koymaktadır.

3. Kadınların Kariyer Engelleri

Kadınlar çocukluktan yetişkinliğe birçok engel ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Kadın eğitim sürecini başarıyla tamamlasa da hem işe girmede hem de kariyerinde ilerlerken birçok engeli aşmak zorunda bırakılmaktadır. Bu engeller kadının kendi kendine koyduğu ve başkalarının sebep olduğu durumlardan oluşmaktadır. Araştırmanın bu kısmında kadının yaşadığı cam tavan, kraliçe arı, cam uçurum, cam asansör, süper anne, görünmez kadın sendromları incelenerek kadının çalışma hayatındaki zorlukları daha iyi aktarılmaya çalışılacaktır.

3.1. Cam Tavan Sendromu

Cam tavan sendromu, kadının karşılaştığı belli belirsiz bir terfi sınırıdır. Her kurumda aynı olmasa da kadın kariyerinde ilerlerken bir seviyeden sonra üst kademeye çıkamamaktadır. Gerek ailevi sorumlulukları gerekse kadına yönelik bahsettiğimiz ataerkil düşünce ve basmakalıp yargılar kadını üst düzey pozisyonlarda çalışmasından alıkoymaktadır. Hem içsel hem dışsal faktörlerle bu baskıyla mücadele etmeye çalışmaktadır. Cam Tavan teriminin tarihte ilk kez Hewlett-Packard'ın yöneticileri Katherine Lawrence ve Marianne Schreiber tarafında dile getirildiği düşünülmektedir. Cam Tavan (Glass Ceiling) kavramı literatürde; Cam Asansör (Glass Elevator), Beton Tavan (Concrete Ceiling), Yapışkan Taban (Sticky Floor), Yapışkan Merdiven (Sticky Ladder) gibi birçok adla karşımıza çıkan kadının kariyer basamaklarındaki görünmez engelini ifade etmede kullanılmaktadır (Ünal, 2015:13-14).

1984 yılında Gay Bryant; Adwerk dergisine verdiği röportajda Cam Tavan teriminden şu şekilde bahsetmiştir:

“Kadınlar belirli bir noktaya kadar ulaştılar. Ben o noktayı “cam tavan” olarak adlandırıyorum. Orta yönetimin tepesindeler ve orada duruyorlar ve oraya saplanıp kaldılar. Tepede tüm bu kadınlar için yeterli oda yok. Bazıları kendileri için iş dünyasındaki kariyerlerine devam ediyorlar. Diğerleri ise, dışarı çıkıyor ve aileler yetiştiriyorlar.” (akt. Ünal, 2015:14)

1986 yılında ise Carol Hymowitz ve Timothy D. Schellhardt’ın *“The Glass Ceiling: Why Women Can't Seem to Break The Invisible Barrier That Blocks Them From the Top Jobs”* adlı makalesiyle literatürde yerini alan cam tavan kavramı kadınların üst yönetim kadrolarına ilerlemesini engelleyen durumlar olarak tanımlanmıştır (Longo ve Straehley, 2008:88).

1991 yılında ABD Çalışma Bakanlığı tarafından kadınların yönetim seviyesi pozisyonlarında yer almalarını engelleyen ön yargılar olarak tanımlanan cam tavan engeli için bir komisyon kurmuş ve cam tavanı aşmak için devlet politikaları uygulanmaya başlanmıştır.

Bu komisyonun kurulmasındaki başlıca sebep yönetici veyahut lider pozisyonunda yer alan kadın sayısının oldukça az olduğunun tespit edilmesiydi (Barreto ve diğerleri, 2009:3). Uluslararası Cam Tavan Federasyonu (The Federal Glass Ceiling Commission) kadınların karşılaştığı engelleri tespit etmeyi, önyargılarını kırmayı ve onların kariyer basamaklarında ilerlemelerini destekleyecek programlar oluşturmak amacıyla anketler, sempozyumlar yaparak çalışmalarını sürdürmüşlerdir (Öztürk, 2011:30).

Halen birçok araştırmaya konu olan cam tavan kavramı ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. İlgili araştırmalar incelendiğinde cam tavan ile ilgili tanımlar aşağıda sıralanmıştır.

- Kadınların profesyonel yeteneklerine ve deneyimlerine bakılmaksızın üst düzey pozisyonlarda yer almasını engelleyen görülmez fakat aşılması zor engeller cam tavan kavramıyla açıklanabilir (Ayrancı ve Gürbüz, 2012:128).
- Cam tavan, kadınların yalnızca cinsiyetlerinden dolayı üst yönetim pozisyonlarında yer almasını engelleyen zorlukların tamamını kapsamaktadır (Yoğun Erçen, 2008:20).

- Cam tavan kavramı kadınların kariyerlerinde ilerlemesini engelleyen görünmeyen veya yapay olan bariyerleri tabir etmektedir (Bell ve diğerleri, 2002:68).
- Cam tavan kavramı kadınların kariyerlerinde dikey olarak ilerlemelerini engelleyen ve kısıtlayan bir metafordur (Baxter ve Wright, 2000:275).

Tanımlardan anlaşılacağı üzere kadın çalışanların yetenekleri, deneyimleri ne olursa olsun onların kariyerlerinde ilerlemesini engelleyen görünmez engeller mevcuttur. Bu engeller kadınların karşısına sadece kadın olduklarından dolayı çıkmaktadır (Goodman, Fields ve Blum, 2003:476). Çalışma örgütünde kadınlar eğitim ve yetenek alanlarını geliştirmesine rağmen cam tavan kavramının varlığı ile karşılaşır. Özellikle terfi durumunda erkek çalışanların daha çok tercih edilmesi, düşük ücretlendirme, kurum içi adaletsizlik ve hak kayıpları kadın çalışanların motivasyonlarını ve işe bağlılıklarını azaltmaktadır.

Cam tavan kavramının kadın çalışanlar ile ilişkilendirilmiş olmasında örgütteki ayrıştırılmanın ve eşit olmayan uygulamaların nedenlerinin cinsiyetçi temellere dayandırılmış olmasıdır (İpçioğlu ve diğerleri, 2018:688).

3.1.1. Cam Tavan Sendromuna Sebep Olan Engeller

Yapılan çalışmalardan cam tavana neden olan durumlar ortaya konulmaya çalışılmış ve üç temel faktörün cam tavan engeline sebep olduğu görülmüştür. Hangi faktörün daha baskın olduğu bilinmemekle birlikte bunlar; bireysel, örgütsel ve sosyal engeller olarak üçe ayrılırlar (Şener, Tezergil ve Karabay, 2018:83).

Tablo 2.8. Cam Tavan Sendromu Engelleri Sınıflaması

Bireysel Faktörlerde Kaynaklanan Engeller	Çoklu Rol Üstlenme Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları
Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	Örgüt Kültürü Örgüt Politikaları Mentor Eksikliği İletişim Ağlarına Katılamama
Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	Mesleki Ayrım Kalıplaşmış Önyargılar

Kaynak: Ayşe Karaca, 2007, “Kadın ve Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Selçuk Üniversitesi, S.B.E.**, Konya, 2007, s. 53.

Bireysel engeller kendi içinde çoklu rol ve iş yoğunluğu ve kişinin kendi tercihleri olarak ikiye ayrılır. Kadınların hem ailevi sorumlulukları hem çalışma hayatındaki görev ve sorumlulukları onları liderlik pozisyonlarında yer almalarını engellemektedir. Birçok role sahip olan kadın, görev ve sorumluluklarının artmasından korkmakta ve aile ve iş yaşamı arasında bir tercih yapmaya zorlanmaktadır (Korkmaz, 2014:10). Kadınların üstlendiği bu roller kadınların iş ve aile yaşamı arasında çatışma yaşamasına böylelikle de cam tavana neden olmaktadır.

Kadınlar yaşadıkları iç çatışmalar sonucu kendi kendilerine koydukları engellerle terfi imkanlarını engelleyebilmektedirler. Aile ve iş yaşantısından gelen çoklu rol karmaşası, kaygı ve özgüven yetersizliği kadınların kariyer basamaklarında ilerlemesinin önüne geçmektedir (Fettahlıoğlu ve Çelik, 2007:256).

Kadının evlenmesi ve çocuk sahibi olmasıyla birlikte üstlendiği yeni kimliği onu iş yaşamından uzaklaştırmaktadır. Çalışma hayatına devam etse de çalışan kimliği ile annelik kimliğinin çatışması sonucu iki kimliğini aynı anda sürdüremeyeceği korkusu kadının her iki rolünde de başarılı olmasını engelleyecek bir deyişle kadın, kimlikleri arasında savrulacaktır. İş hayatının anneliğinin önüne geçmesini istemeyen kadın daha çekingen davranıp, işine anne olmadan önce gösterdiği performansı veremeyecektir.

Kadınlar için anneliğin, çocuk büyütmenin öneminden bahsedilse de kanunlar ve uygulanan politikalar ne yazık ki yeni anne olmuş kadınların bebekleri iki aylık olduğunda işe dönmeleri gerektiğini öngörmektedir. Vardiyalarla ve süt izinleriyle ilgili yapılan düzenlemeler olsa da yeni kimliğine alışamayan kadın eski kimliğine de uyum sağlamakta zorlanmaktadır.

Toplumsal cinsiyet algısının getirdiği normlara göre iyi anne olma sürekli evde kalma, çocuklarla ilgilenmeyi gerektirir. Bu algıya göre annenin en önemli görevi çocuklarının sorumluluğunu üstlenmesidir (Timurturkan, 2020:7). Anne olan kadınların üzerinde yoğun baskı oluşturan bu algı onları ya iş hayatından uzaklaşmaya ya da iş ve aile yaşam dengesi arasında bocalamaya sürüklemektedir. Doğum ve süt izni sürelerinin oldukça kısa olması sebebiyle çalışan anneler; anneliklerini iş hayatında da devam ettirmekte çoğu zaman çocuk için uygun olmayan çalışma ortamlarında çocuklarıyla bulunmak durumunda kalmaktadırlar (Norwood ve Turner, 2003:400).

Örgütsel engellere bakılacak olursa, örgütlerde uygulanan politika ve yaklaşımlar kadın ve erkek çalışma, ücretlendirme ve terfi durumlarında yaklaşımı ortaya koymaktadır. Erkek egemen örgütlerde kadın çalışan adaletsizlik, eşitlikçi olmayan uygulamalar ve önyargılarla karşılaşmaktadır (Korkmaz, 2014, 10). İşe giriş aşamasında çeşitli zorlukları geçmeyi başaran kadın örgüt içinde farklı ücretlendirmelerle erkeklere göre daha dezavantajlı durumlarda çalışmaktadır. Verdiği yoğun emek ve çaba sonucu kendini gösterme eğiliminde olsa da sırf cinsiyetlerinden dolayı kadınlar daha az değer görmekte ve kendileri gösterme ve geliştirmelerine olanak tanınmamaktadır (Atacan, 2023:46).

Erkek egemen örgüt kültüründe kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarında yer alamamasında kadının kalıplaşmış toplumsal rolü, erkeklerin kadınlarla birlikte çalışmak istememesi, erkek çalışanlar uygun örgüt ihtiyaç ve yapılaşma düzeni kurulması, kadınların erkeklerle olan iletişimindeki yetersizlik, yönetim pozisyonunda kadınların yeterli hakimiyet kuramaması ve destekten mahrum bırakılması gösterilebilmektedir (Snively, 1993:17).

Örgütte kadınların kariyer ve gelişimlerini sağlamada mentörlük desteği de önem arz etmektedir. Kadınlar erkeklerden ziyade kendilerine mentör olacak kişinin de kadın olmasını tercih etmektedir. Kadınların aldığı mentörlükle deneyim ve yetkinlik alanları artacak böylece engelleri aşmada daha başarılı olabileceklerdir (Karcioğlu ve Leblebici, 2014:7). Her ne kadar kadınlar örgütte kadın desteğine ihtiyaç duysa da yönetim alanında çalışan kadınlar alt kademelerde çalışan kadınlara destek vermeden kaçınmaktadırlar. Kraliçe arı olarak literatürde yer alan durumdan dolayı kadın yöneticiler alt kademedeki çalışan kadın meslektaşlarını bir tehdit olarak görmekte ve kendi kariyerlerinde engel oluşturabilecekleri algısına kapılmaktadırlar (Douse, 2009:28).

Toplumsal faktörler ise kadınların toplumsal algılar ve kalıplaşmış yargılar nedeniyle onlara biçilen rol ve sorumlulukların dışına çıkmakta zorlanması durumudur. Kadına uygun görülen öğretmenlik gibi mesleklerin yanında kadının çalışma hayatında liderlik pozisyonlarına yükselmesi de toplum tarafından baskılanır. Toplumdaki bu algılar meslek seçiminden, görevde yükselmeye kadının karar verme sürecinde etkin olmaktadır (Çetin, 2011:85).

Toplumun yarattığı ve kültür öğelerinin her birinde etkili olan cinsiyete dayalı kalıplaşmış algı ve yargılar çalışma hayatında kadınların meslek seçimini etkilemektedir. Cinsiyetelere dayalı olarak yapılan meslek ayrımı dikey ve yatay olarak kategorileşmektedir. Yatay mesleki ayrımında kadın ve erkek için uygun olduğu görülen mesleklerden söz edilmektedir. Hemşirelik, öğretmenlik, sekreterlik gibi meslekler kadınlar için uygun görülürken mühendislik, yöneticilik, teknisyenlik alanlarının erkekler için uygun olduğu düşünülmektedir. Dikey mesleki ayrımında aynı işi yapan kadın ve erkek aynı deneyim ve niteliklere sahip olsalar bile kadın ve erkek için kariyer basamaklarında ilerlemede kadınlar dezavantajlı durumdadır (Karaca, 2007:64).

Kadınlara yönelik belirlenen kalıplaşmış yargılar kadınlar üst düzey yönetim pozisyonlarında yer alamayacağı, azimli ve kararlı olamayacağı inancını beraberinde getirmektedir. Yapılan bir araştırmaya göre erkek yöneticilerin kadınları örgütte üst düzey pozisyonlarda görmek istememesine neden olan önyargılar arasında kadınların aile yaşantısı ve iş yaşantısını dengede tutamayacak olması, uzun çalışma saatlerine uyum sağlamayacakları, kariyerlerine yeterince bağlı olamayacakları ve kadınların duygusal oldukları gerekçesiyle karar verme mekanizmalarının zayıf kalacağı düşünceleri bulunmaktadır (Fettahioğlu ve Çelik, 2007:259).

3.1.2. Kadın Çalışanların Cam Tavanı Aşmalarına Yönelik Geliştirilen Stratejiler

Kadınların cam tavanı aşmalarında farklı uygulamalar ortaya atılmıştır. Bu stratejiler şu beş alt kategoride özetlenebilmektedir (Yoğun Erçen, 2018:29-41):

Kadınların eğitim hakkına yönelik uygulamaya konan basamak üniversite ve mesleki eğitim edinme stratejisidir. Kadınların erkek egemen çalışma örgütlerinde üzerindeki baskıları kırabilmesi için eğitim seviyesini arttırması ve mesleki performansında sürekli gelişim göstermesi gerekmektedir. Kadınlar alacakları mesleki eğitim programları sayesinde iş dünyasına girdiklerinde uyum sorunlarıyla daha hızlı mücadele edecek ve liderlik basamaklarında ilerlemeleri kolaylaşacaktır (İmamoğlu, 2016:37).

Bir diğer strateji kadına yönelik gerekli desteğin sağlanması konusunda mentör olarak adlandırılan bir yol göstericinin örgüt içinde bulunmasına dayanan mentordan yardım alma stratejisidir. Türk Dil Kurumu sözlüğüne “güvenilir ve akıllı danışman”

olarak giren mentor kelimesinin kökeni Yunan mitolojisine dayanmaktadır. Homeros'un Odyssey Destanı'na göre büyük imparator Odyssey; Truva Savaşına giderken oğlu Telemachus'u ve krallığı yakın dostu Mentor'a emanet eder. Odyssey'in yokluğunda Telemachus, Mentor tarafından eğitilir ve ona akıl hocalığı yapar (Garvey, 2023:6). Çalışma örgütünde de mentör ve çalışan ilişkisi öğrenme ve öğretme, yol gösterici ve destekleyici olma, hedefler belirleme üzerine kuruludur (Erkılıç, 2011:41). Mentor desteği alan kadınların örgütte daha başarılı olduğunu ve daha hızlı gelişim gösterdiğini belirten çalışmalar da bulunmaktadır (Akdöl, 2009: 77).

Sosyal ilişki geliştirme stratejisi etkili iletişim ve davranış geliştirmeye yönelik yapılacak çalışmaları içermektedir. Sosyal ilişkilerini geliştiren kadınlar örgütte uyum sorunlarını aşmakta ve kabul gören davranış biçimleri geliştirmektedirler. Yönetici pozisyonuna gelen kadın sosyal iletişim ağlarına giremediğinde ayrımcılık, çatışma ve rehber eksikliği sorunlarıyla karşı karşıya kalmaktadırlar (Kulualp, 2015:118). Lockwood (2004:8)'e göre kadınların liderlik stratejilerini anlayabilmesi ve örgütte başarılı olması için onların sosyal iletişim ağlarında yer almasının desteklenmesi gerekmektedir. Kadınların örgütte iletişim becerilerini geliştirmesi ve örgütte iletişim ağında ne kadar var olup olmamalarına bağlıdır. Bu nedenle örgütte insan kaynakları yönetiminde sosyal iletişim ağına kadın katılımını destekleyecek uygulamalar geliştirilmesi kadınların kariyer engellerini aşmasında etkili olacak stratejilerdendir.

Kadınların mesleki farkındalık kazanmalara yönelik oluşturulan kariyer geliştirme programına katılım stratejisi ile kadınlar örgütte liderlik alanında etkili olacak uygulamaların farkına varacak ve kendini geliştirme imkanı bulabilecektir. Kadınlara geçici işgücü olarak bakmayan ve kadınların gelişimini destekleyen bu çeşit mesleki eğitim faaliyetleri uygulamalarında bulunan örgütlerde hem çalışanların hem de örgütün başarısının arttığı düşünülmektedir. İşveren açısından bakıldığında hem kendini geliştirmiş bir iş görene sahip olunacak hem de çalışanların işten çıkma olasılığı da azalacaktır (Yoğun Erçen, 2018:41). Bu gelişim programları kadınların mentor eksikliğini de ortadan kaldırmaktadır. Kadınların kariyer engellerinde önemli bir yere sahip olan deneyim ve eğitim eksikliği kariyer geliştirme programlarına katılımın desteklenmesiyle ortadan kalkabilecektir (Lockwood, 2004:8).

Kadınlar erkeklere nazaran bulundukları konumdan daha yüksek konumlarda yer alabilmek için kendilerini daha çok gösterme ve geliştirme çabası içindedir.

Yüksek performans gösterme stratejisi kadınların gösterdiği bu çaba sonucu hedefledikleri konuma gelme durumlarını açıklamaktadır. Örgütte üst düzey pozisyonlarda yer almak isteyen kadın çalışanlar erkeklerle aynı seviyede deneyim ve eğitim seviyesine ulaştıklarında kendilerini göstermek için daha üstün performans göstermek durumundadırlar (Barutçu ve Karaken-Kaçar, 2017:82). Ragin ve arkadaşlarının (1998:37) cam tavan engelleri aşmaya yönelik uygulanan stratejilerin etkililiğini ölçmeye yönelik gerçekleştirdiği çalışmada yüksek performans geliştirmenin üst sıralarda yer aldığı tespit edilmiştir. Özel beceriler geliştiren ve diğer adaylara göre daha çok çalışan kadınların örgütte ilerleme şansı elde ettikleri yapılan görüşmeler sonucu tespit edilmiştir.

3.2. Kraliçe Arı Sendromu

Kadınların yönetici pozisyonları gibi üst düzey pozisyonlarda yer almasının erkeklere göre daha sancılı olduğu görülmektedir. Birçok faktörden etkilenerek istediği pozisyonda yer alan kadın bulunduğu konumu koruyabilmek adına farklı stratejilere başvurmaktadır. Arı kovanındaki kraliçe arının tek başına sürdürdüğü liderlik gibi kadınlar da bulunduğu üst düzey konumu korumak için çaba gösterirler (Er ve Adıgüzel, 2015:164). 1991 yılında araştırmacı McLandress'in 123 kadın yönetici üzerinde yaptığı araştırmanın sonucunda kadınların karşılaştığı bir sorun olarak görülen bu "kraliçe arı sendromu" adı verilmiştir.

Çocuk masallarında da sık sık görülen güçlü ve kötü metaforlarını barındıran kadın karakterler bulunmaktadır. Örneğin kendinden başka güzel bir kimsenin etrafında bulunmamasını isteyen kraliçe, pamuk prensesi uzaklaştırmıştır. Yine kül kedisi masalında Sindirella kardeşlerinden gördüğü zorbalık ile kendi konumunun farkına varamamakta, yaşadığı baskılar ile çaresizliğine boyun eğmektedir. Geçmişten günümüze aktarılan masallarda, hikayelerde buzlar kraliçesi gibi üstün pozisyonda bulunan güçlü kadınlar, kendinden zayıf olduğunu düşündüğü kişileri engeller biçimde gösterilmektedir (Groot, 2010:4).

Yapılan birçok çalışmada kraliçe arı sendromu özellikleri taşıyan kadınların özellikleri erkeksi, maskülen davranış biçimleri gösteren, özellikle kadınlara yönelik sert tavırlar gösteren, hemcinslerinin gelişim imkanlarını kısıtlayan, aşırı kontrolcü, mükemmeliyetçi, yapılan işte sürekli hata arayan, çalışma düzenini iletişim

becerilerinden uzak despot olarak nitelendirilen tavırlarla sağlamak olarak belirtilmiştir (Derk, Laar ve Ellemers, 2016:457). Özellikle üst düzey kademelerde yer alan kadınlar, alt kademelerde kendilerine rakip olarak gördükleri kadınların terfi süreçlerine engelleme, kaba davranışlar gösterme, psikolojik olarak yıpratırken motivasyon kaybına da sebep olmaktadır. Bu durumlarla karşı karşıya kalan kadınlar liderlik konumuna yükselme fırsatları ellerinden alınırken, örgütte görünmezliği ve sessiz kalmayı tercih edip ilerleyen süreçlerde yaşadıkları mobbing sonucu işten ayrılma kararı da verebilmektedirler (Elmas, 2012:47). Derks ve arkadaşlarının ortaya koyduğu yaklaşıma göre kadın lider, örgütte elinde tuttuğu yönetici konumunda erkeklere özgü yöneticilik davranışları göstermektedir (Sakızcıoğlu, 2022:54). Kendi davranış biçimine uymasa da erkek yönetici davranışlarını göstermezlerse başarısız olacağının düşünen kadın kendi davranış ve duygu biçimlerini ortaya koymaktan kaçınmaktadır (Mert Şencan, 2018:26).

Kadın çalışanların cam tavan, rol karmaşası, erkek egemen kültür ile mücadele etmesinin yanında kendi hemcinsleri tarafından da başarı olmasının, yöneticilik gibi üst düzey pozisyonlara gelmesinin engellenmesi birçok araştırmaya da konu olmuştur. İmamoğlu Akman ve Akman (2016:757) tarafından 14 kadın öğretmen ile gerçekleştirdikleri araştırmada, kadın yöneticilerin yönetimde başarısız oldukları, personeline desteklemedikleri, kıskançlık, eleştirel ve önyargılı olma, kaprisli ve bencil olma özellikleri gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Derk, Laar ve Ellemers (2016:462)'in kadın yöneticilerin kendilerini alt kademede çalışan diğer kadınlardan uzaklaştırmasının ve erkeksi davranışlar sergilemelerinin altındaki sebeplerin ortaya çıkarılmasına gerçekleştirdikleri çalışmada kraliçe arı sendromunun kadınların iş hayatında deneyimledikleri cinsiyet ayrımının bir sonucu olduğunu ifade etmişlerdir. Kadınların göstermiş oldukları bu davranış biçimleri onların bulundukları konumu sağlama alma, elde ettikleri gücü koruma içgüdüsünden gelmektedir.

Okul çağlarından itibaren hemcinslerinin zorbalık ve baskısı ile karşı karşıya kalan kız çocukları yetişkinlik döneminde de aynı baskı ile karşı karşıya kalmaktadır. Okulda en popüler olma, en çok arkadaşına sahip olma, arkadaş grubunda lider olma özelliklerini bulunduran kız çocukları gelecekte kraliçe arı olma özelliklerini gösterirken, bu kişilere karşı boyun eğen sessiz kalan kızlar mesleki hayatlarında da

aynı özelliklere sahip kişilerce engellenecekleri algısına bürünmektedirler (Tekyazman, 2019:27). Bu algı yönetim kademesinde bulunan kadınların bilinçli veya bilinçaltına dayalı bir biçimde kraliçe arıya bürünmelerine neden olmaktadır.

Kraliçe arı sendromu, kadın çalışanın örgütte bulunduğu üst düzey konumda hal ve hareketlerini değiştirerek farklı bir izlenim sunma çabası olarak açıklanabilir (Tanyeli, 2008:37). Kadın çalışan zamanla erkek yöneticilerin liderlik yaklaşımlarına benzer davranışlar gösterir (Zel, 2002:41). Lider konumundaki kadın diğer kadınları bir tehdit olarak görmekte ve bulunduğu kademede tek olmak istemektedir. Tek kadın olma arzusunu devam ettirmek isteyen kadın lider geldiği seviyeyi başarılı ve ayrıcalıklı olarak düşünür (Ünal, 2015:18).

Kraliçe arı olarak nitelendirilen kadın yöneticiler başarı elde ettiklerinde, diğer kadınların da kendilerinin yaşadığı zorlukları yaşamalarını, aynı çabayı göstermelerini ve zorlu çalışma koşullarına yıllarca katlanmalarını, aynı stresle mücadele etmeleri gerektiğini düşünmektedirler. Çalışma ortamında bu sendroma sahip kadın yöneticilerin bulunması iş birliği içinde çalışmayı engelleyeceği gibi fikirleriyle öne çıkabilecek diğer kadınların da engellenmesine neden olmaktadır (Poyraz ve Kılıç, 2023:141).

Örgütte aile içi ilişkileri, çocuk ve çalışma dengesi, toplumsal baskılar, cinsiyet algıları ve erkek baskısı gibi birçok sorunla karşılaşan kadın çalışanlar için hemcinsleri tarafından uygulanan kraliçe arı sendromu çok daha tehdit edicidir. Başarılı olan kadın, diğer kadınlara yardım ederse gücünü kaybedeceğine inanır ve elde ettiği konumu birçok erkekte daha çok çalışıp hak ederek kazandığını düşünür (Penner ve diğerleri, 2012:380). Oysa benzer zorluklarla karşılaşan kadınlar hemcinslerine yürüdükleri aynı yolda destekleyici olmak yerine onların önünü kapatmaya çalışmaktadırlar (Özkan, 2020:135).

Amerikan Yöneticiler Birliği tarafından yapılan bir araştırmada kadınların yüzde 95 gibi yüksek bir oranla çalışma hayatlarının bir döneminde kendi hemcinsleri tarafından koyulan engeller ve zorlayıcı davranışlarla karşılaştıkları sonucu ortaya çıkmıştır (Er ve Adıgüzel, 2015: 164). Oysa kadın liderler kendilerinin de tıpkı bu

araştırmaya konu olan örneklem gibi hayatlarının bir döneminde aynı sıkıntıları yaşadıklarının göz ardı etmektedirler (Baykal, 2018:162).

3.3. Cam Uçurum

Kadınların özellikle kriz dönemlerinde ve başarısız olma ihtimalinin yüksek olduğu zamanlarda yönetici olarak konumlandırılmasına cam uçurum adı verilmektedir. Kadınların kariyer basamaklarında yükselişinin ardında ona verilen gizemli bir fırsat olarak nitelendirilen kariyer fırsatı cam uçurum olarak adlandırılmaktadır. Kadın yöneticilerin kendilerine verilen fırsatın arka planında olumsuz ve kötü bir gidişat bulunmaktadır. Bir nevi hileli bir durum olarak nitelendirilebilecek cam uçurum kavramı yönetim alanının sıkıntılı olduğu konuma kadın yöneticilerin getirilmesi ve erkek çalışanların kadınları kötü duruma düşürme, başarısızlıkları nedeniyle suçlama davranışlarını içermektedir (Chambers, 2011:4).

Michelle Ryan ve Alexander Haslam (2005:89) yılında yaptıkları araştırmada İngiltere'nin en büyük şirketleri olarak bilinen FTSE 100 şirketlerini mercek altına almış ve erkek ve kadın liderlerin performansları incelenmiş ve kadınların genellikle mali kriz, kurumsal zayıflama gibi durumlarda yöneticilik kademesine getirilerek başarısızlıkla karşı karşıya kaldıkları sonucuna ulaşmışlardır. Bu araştırma ile literatürde ilk kez yer bulan cam uçurum kavramı kısaca kriz zamanlarında şirketler veya siyasi örgütler fark etmeksizin yönetsel birçok alanda kadınların liderliğe getirilmesi ve olası başarısızlıkta kadınların suçlanması durumunu içermektedir (Akbaş ve Taner, 2017:197).

Cam tavanı kırıp kariyerinde ilerlemeyi başaran kadınlar; iş arkadaşlarından aldıkları desteğin az olması, yönetim becerilerinin eleştirilmesi, çalışma ve aile hayatı arasındaki dengeyi kuramamaları gibi problemlerle karşı karşıya kalmaktadırlar (Hurley ve Choudhary, 2016:253). Kötü durumda olan bir işletmenin yönetimini üstlenen kadınlar da stres ve motivasyon kaybı ile birlikte kendilerine olan özgüvenlerini de kaybetmektedir. Kadınların lider olamayacağına yönelik yaygın inanış ve önyargıların haklı çıkmasına neden olan bu durum kadınların yönetim alanındaki varlıklarının sorgulanmasına neden olmaktadır.

Cam uçurum ile karşı karşıya kalan kişilerden biri olan Marissa Mayer çizdiği güçlü kadın lider imajıyla iş dünyasında karşılaştığı engelleri azimli ve kararlı oluşuyla aşmıştır. Henüz yeni doğum yapmış bir anne olarak 2012 yılında yok olma tehlikesi bulunan internet grubu Yahoo'nun başına getirilmiş ve bu dönemde sık sık eleştirilere maruz kalmıştır. Kriz anında yönetimin başına getirilmiş olmasına rağmen cam uçurumun kenarından sorgulama becerileri, yönetime bizzat katılması ve hedeflerini belirlemesi sayesinde dönebilmiş ve toplumsal cinsiyet rollerine aykırı bir duruş sergilemiştir (Akbaş ve Taner, 2017:205).

Cam uçurumun ortaya koyduğu sonuçları kişisel, toplumsal ve kurum düzeyinde özetlemek gerekirse kadın liderlerin başarısızlık durumunda yaşadıkları itibar kaybı ve özgüven eksikliği bireysel, toplumda kadınların lider olamayacağına yönelik algının devam etmesi yönüyle toplumsal, kurumlarda kadın yönetici tercih edilmemesi yönüyle kurumsal sonuçlar olarak değerlendirilebilmektedir.

3.4. Cam Asansör

Toplumsal cinsiyet ayrımcılığı ile ilgili yapılan çalışmalarda bir örnek de cam asansör metaforu olarak kullanılan kavram ile ortaya çıkmaktadır. Cam yürüyen merdiven adı da verilen cam asansör kavramı kadınların yüksek yoğunluklu çalıştıkları ortamda erkeklerin hızlı yükselişini ifade etmek için kullanılır (Bayat ve Baykal, 2011:752). Bir diğer deyişle cam asansör kavramı çoğunlukla kadınların çalışmakta olduğu örgütlerde daha az sayıda bulunan erkeklerin terfi ve ücretlendirme politikalarında karşılaştıkları avantajları ifade etmek için kullanılır (Hultin, 2003:35). Öğretmenlik, hemşirelik, sosyal hizmetler gibi kadın çalışanların çoğunlukta oldukları alanlarda erkek çalışanların daha üst pozisyonlara nasıl yükseldikleri bu kavram ile açıklanmaktadır. (Türkmen, 2019:10).

Birçok araştırma iş gücünde erkek egemenliği altında çalışan kadın deneyimini ele alırken, Williams 1985-1991 yılları arasında yirminci yüzyılda çoğunlukla “kadın işi” olduğu düşünülen hemşirelik, ilkökul öğretmenliği, kütüphanecilik ve sosyal hizmetler alanlarında çalışan erkeklere yönelik toplumsal algıyı, çalışma arkadaşları, müşterileri ve yöneticilerinden aldıkları desteği açıklamaya çalışmıştır. Williams'ın araştırmasından önce yapılan çalışmalarda erkeklerin de kadınların çoğunlukta olduğu mesleklerde engellerle karşılaştığı düşünülmektedir (Türkmen, 2019:9). Yaptığı bu

araştırma ile bazı erkeklerin toplumsal önyargılar bakımından engellerle karşılaştığı sonucu elde edilse de birçok erkek çalışan, ilgili mesleklerde başlangıç kademesi kadın çalışandan düşük de olsa cam asansörle karşılaşarak daha kısa sürede terfi alma imkanı bulmuştur. (William, 1992:254-255). Bir diğer deyişle kadınların çalışma hayatında karşılaştıkları engeller cam tavanı oluştururken, erkekler için cam asansör oluşturarak terfi imkanı sağlamaktadır.

Tıpkı cam tavan ile karşılaşan kadın çalışanın deneyimlediği durumlar gibi cam asansör kavramı ile kariyer basamaklarında ilerlemede ne yazık ki erkeklerin aksine ayrımcılık ve eşitsizlikle karşı karşıya kalmaktadır. Erkek çalışan terfi ve tazminat veyahut yüksek zam gibi çalışma hayatını kolaylaştırıcı etmenlerle ilerlerken, kadın çalışanlar için yapılan araştırmalar her ne kadar içinde bulunulan mesleğin kadına özgü olduğu düşünülse de aynı şekilde olmadığı göstermektedir.

Cam asansör kavramını diğer kavramlardan ayıran durum erkek çalışanlar için avantajlı bir durum ortaya koymasıdır. Bu asansör ile erkek çalışanlar yönetim kademelerine, üst düzey çalışma alanlarına yükselebilmektedirler (Wingfield, 2009:8). Yerlikaya ve arkadaşlarının 2021 yılında 1388 kişilik örnekleme ile yaptıkları araştırmada erkeklerin kadınlardan daha iyi yönetici olduklarına dair toplumsal bir algı olduğu ortaya çıkmıştır (Yerlikaya, Giray Yakut ve Öcal, 2021:48). Kadın çalışanların hem iş hem toplumsal hayatta karşılaştıkları engeller; erkekler ile şartları aynı derecede olsa bile araştırmalar göstermiştir ki erkeklerin kariyer basamaklarında ilerlemesi daha kolay olmuştur. Bu kavram özelinde kişiyi cam asansöre koyan unsur tamamıyla erkek olmasına dayanmaktadır (Budig, 2002:275).

Cam asansör durumuna sebep olan faktörler toplumun cinsiyet rolleri algısından kaynaklanmaktadır. Erkeklerin liderlik için daha uygun olduğu düşünülerek kadın çalışanlara eşit terfi hakkı sunulmamaktadır (Gökkaya ve Kocacık, 2005:196). Daha önce de bahsedildiği üzere mentor desteği gören erkek çalışan kariyer basamaklarında hızlıca ilerleme imkanı bulmaktadır. Bu durum kadınlara yönelik fırsat eşitsizliği yaratarak yönetim kademelerinde erkeklerin yer almasıyla sonuçlanmaktadır (Tutar ve Yetişen, 2009:126).

3.5. Süper Anne/Kadın Sendromu

Eğitimi tamamlayan, kariyer sahibi olan kadınlar annelik ve eş olmanın gerektirdiği sorumlulukları ile birlikte çalışma hayatındaki görevlerini de en iyi

biçimde gerçekleştirmek istemektedirler. Bir kadının farklı farklı kimlikleriyle yer aldığı toplum ve çalışma örgütünde özellikle de anne olan kadınlarda konsantrasyonda azalma, migren, halsizlik, depresyon gibi semptomlarla kendi gösteren sendrom literatürde süper anne, zorlanmış anne, modern anne sendromu olarak adlandırılır (Gündüz, 2017:82).

Kadınların kariyer başmaklarında karşılaştıkları çetrefilli yollardan geçme sürecinde birçok engeli aşmak için gösterdiği yoğun çaba onları daha titiz ve özverili çalışmaya ve hırslı olmaya sürüklemektedir. Anne olduktan sonra kadınların yaşadığı rol karmaşası ve kendilerini çocuk sahibi olduktan sonra da kariyerlerine aynı biçimde devam edebileceklerini kanıtlama düşüncesi bu sendromun ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Toplumsal cinsiyetçilik kadının anne olarak görevini en iyi şekilde icra etmesini, ev işlerini aksatmamasını beklemektedir. Oysa baba olan erkeklerde çocuktan önce de sonra da geleneksel algı erkeğin ailedeki görevinin evin geçimini sağlamak olduğu yönündedir. Hem kariyerinde hem de anneliğinde mükemmelliği yakalamak isteyen kadınlar özellikle çalışma hayatında yer almayan kadınların söylemleriyle baş etmek durumundadırlar. Çalışmayan kadınlar hemcinslerini çocuklarıyla ve ailesiyle yeterince ilgilenemeyecekleri düşüncesiyle eleştirmektedirler. Çalışan anneler özellikle hemcinslerinden gelen bu eleştirileri haksız çıkarmak için daha üstün performans göstermek için çaba göstermektedirler. Çalışma koşullarındaki durum, mesai saatleri, düşük ücret, aile içi sorumluluklar iş ve yaşam dengesi arasında çatışmaya neden olmaktadır (Ünlütürk Ulutaş, 2015:725).

Kadınlar çoklu kimliklerini bulundukları ortama uydurmaya çalışırken enerjisi hiç bitmeyecekmiş gibi davranmaktadırlar. Fakat işlerinde ne kadar iyi olurlarsa olsunlar söz konusu kariyerlerinde yükselmeye geldiğinde annelik ve liderliğin, yönetici başmaklarında yer almanın birlikte yürütülemeyeceğini düşünerek kendi kariyerlerinin önüne bir engeli de yine kendileri koyma eğilimi göstermektedir. Kariyerlerine devam eden kadınlar da annelik kimliğinde çocuklarıyla yeterli zaman geçirememenin verdiği suçluluk duygusuyla devamlı etkinlik, aktiviteler arayarak bir çocuklarıyla verimli zaman geçirebilmenin koşturmacası içinde bulunmaktadırlar (Timurturkan, 2019:318).

Süper anne sendromuna neden olan faktörleri özetlemek gerekirse bunlardan ilki toplumsal beklentilerden kaynaklanan kadınlara biçilen hem ekonomik katkı sağlama hem de aile bakımını üstlenme sorumluluğunu üstlenmekten kaynaklanmaktadır. Toplumda kadından beklenen rol mükemmel anne olması ve modern toplumla birlikte oluşan mükemmel iş kadını olma zorunluluğudur. Bu iki rolü arasında denge sağlamaya çalışan kadınların ekstra çaba göstermesi gerekmekte böylece psikolojik olarak kendisini tükenmiş hissetmektedir (Seval, 2017:185). İkinci bir neden olarak üstünde durulması gereken konu medyanın çizdiği kadın profilidir. Bu profil ile birlikte oluşturulan süper kadın imajı, anneler üzerinde baskıya, aile ve çalışma yaşamı arasındaki dengeyi sağlamakta zorlanmaya ve yetersizlik duygusuna sebep olmaktadır (Aydoğan, 2019:45).

3.6. Görünmez Kadın Sendromu

Kadim toplumlardan bu yana çizilen kadın profilinde, kadının elde ettiği hak ve özgürlüklerde hep erkekten sonra geldiği ve kadınların erkekler karşısında hak ettiklerini almakta daha fazla mücadele etmesi gerektiği görülmüştür. Kadınlar için biçilen kaftan sessiz olma, boyun eğme, itaat etmeyi gerektirir biçimde toplumsal algılarla oluşturulmuştur. Kadınların hem toplumsal hem de çalışma hayatında katkılarının görülmediği, değer verilmediği, kendilerinin yetersiz ve görünmez hissetmelerine neden olan durum literatüre görünmez kadın sendromu adıyla geçmiştir (Gündüz, 2017:41).

Kadını örgütte görünmezliğe iten içsel ve dışsal faktörlerden söz etmek mümkündür. İçsel faktörler kadının bireysel özellikleri ve algısının doğurduğu sebeplerden meydana gelmektedir. Bunlar çoklu rol çatışması, özgüven eksikliği, risk almaktan kaçınma, kariyer odaklı olmama, duygusallık ve mükemmeliyetçilik olarak sıralanabilmektedir (Kara, 2015:85). Kadınların yaşadığı rol çatışması iş ve aile yaşamının getirdiği sorumlulukların yoğunluğu ve zaman kaygısı onları görünmez olmaya itmektedir.

Kadınların görünmez olmasına sebep olan dışsal faktörler; kadınların kasıtlı olarak görünmez olmayı yeğlediği içsel faktörlere nazaran zorunlu olarak görünmezlik durumunu beraberinde getirmektedir. Toplumdaki kalıplaşmış yargılar kadınların evinin düzeninin sağlanması, eşinin aldığı kararlara uyması, karar vericilerin erkek olması gerektiği düşüncesini barındırmaktadır. Bu yargılar örgütte de kadının

konumunun erkeklere göre daha alt seviyelerde bulunması, üst düzey yöneticilik alanlarının erkekler için uygun olduğu, iyi yöneticilerin erkeklerden oluştuğu düşüncesiyle yer bulmaktadır (Gündüz, 2017:79). Kadınların gösterdiği yüksek performansın erkekler kadar görülmediği, terfi ve ödül sisteminin adaletsiz dağılımının yapıldığı örgütte kadınlar erkeklere göre geri planda kalmaktadır (Karaca, 2007:65). İstihdamda erkek çalışan sayısının fazla olması ve erkeklerin kadın çalışanlarla çalışma arkadaşlığını sürdürmek istememeleri, kadın çalışanlar arasında da hemcinslerine duydukları kıskançlık kadınların kariyerlerinde onları görünmezlik yoluna sokan sebepleri oluşturmaktadır (Akkaya, 2020:117).

Toplumsal cinsiyet rollerinin kadınlara uygun gördüğü rol kalıpları sonucu kadınlar liderlik alanında yetersiz görülmektedir. Önemli projelerde yer almaları engellenirken, başarıları görmezden gelinmektedir. Kadınların kendilerini gösterecek imkanı elde edememesi sonucu, erkek sayısının daha fazla olduğu çalışma ortamında onları arka plana itmekte ve görünmez olmalarına neden olmaktadır. Daha önce de bahsedilen kariyer engellerinden olan cam tavan ve çam uçurumun kadınlar üzerindeki etkisi onları görünmez olmaya itmektedir. Üst düzey pozisyonlara ulaşması engellenen kadınlar, kendilerine riskli durumlarda verilen terfi imkanında karşılaştıkları başarısızlık sonucu kadın lider ve başarısızlık ilişkisi arasında bağ kurulup kadınların görünür olması daha da azalmaktadır. Yapılan araştırmalara göre bu durum kadınların çalışma motivasyonu ve iş tatminini de azaltmaktadır. Kulkarni (2010)'nin kadınların başarısızlık korkusu ve risk almaktan kaçınma ilişkisini açıklamak amacıyla gerçekleştirdiği araştırmada kadınların başarısız olma konusundaki korkularının onları görünmezliğe ittiği sonucuna ulaşmıştır. ABD'de 86 beyaz yakalı kadın ile gerçekleştirilen başka bir araştırmada kadınlar iş yeri ve aile dengesini koruyabilmek için kasıtlı görünmezlik stratejisi geliştirdiği sonucuna ulaşılmıştır (Ballakrishnen, Fielding-Singh ve Magliozi, 2019).

Çalışma örgütlerinde verilerle de ortaya koyulduğu üzere erkekler kadınlara göre yöneticilik pozisyonlarında daha fazla yer almakta bu da erkeğin sözünün daha çok dinlendiği, otoriter olanın erkek olduğu düşüncesini doğurmaktadır. Kadınlar bulundukları iş ortamında düşüncelerini kendilerine saklama, sessiz kalma eğilimindedirler. Toplumsal rolünü oynayan kadının yüksek sesle konuşmaması, hatta karar verici mekanizmalara müdahale etmemesi gibi kanıksanmış düşünceler kadını

sessiz olmaya itmektedir. Kadının fiziksel olarak görünür olsa da iş yerinde dikkat çekmeme, pasif olma davranışları gösterme eğilimi olarak tanımlanan görünmez kadın sendromu, kadınların liderlik ve karar alma pozisyonlarında temsiliyetinin az olmasına ve katkılarının göz ardı edilmesine neden olmaktadır (Akkaya, 2020:104).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: İZ BIRAKAN TÜRK KADIN LİDERLERİN ÇALIŞMA YAŞAMINDAKİ KARİYER ENGELLERİNİN İNCELENMESİ

1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı kadın liderliğinin geçmişten günümüze değişimini tarihe yön veren önemli kadın liderlerin liderlik yolculuklarını ve toplumsal konumlarını açıklamaktır. Kadının konumu incelenirken, kadın liderlerin örgütlerde liderlik konumuna gelirken sahip oldukları rollere, liderlik tarzlarına, karşılaştıkları engellere odaklanarak kadın liderliğinin örgütsel başarıya, toplumsal cinsiyet eşitliğine ve kalkınmaya olan katkısı ele alınmaktadır. Bu çerçevede araştırma soruları şunlardır:

- 1) Tarihteki önemli kadın liderler, liderlik rollerini nasıl üstlenmişler ve bu liderlikleri toplumsal, siyasi ve kültürel dönemlerde nasıl etkiler yaratmıştır?
- 2) Kadın liderlerin liderlik davranışları, bazı özgün özelliklere sahip olabilir mi?
- 3) Kadın liderlerin kariyer gelişimlerini sınırlayan engeller nelerdir?
- 4) Geçmişte ve günümüzde kadın liderliği ile ilgili başarılı örnekler nelerdir ve bu örneklerden neler öğrenilebilir?

2. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma tarihte iz bırakan kadın liderlerin yaşadıkları zorlukları, toplumsal cinsiyet eşitsizliğin beraberinde getirdiği engelleri ve liderlik sürecindeki durumun daha detaylı ortaya koyulabilmesi amacıyla nitel araştırma yöntemi ile yapılacaktır. Nitel araştırma yöntemi, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemleri kullanılarak olay ve algıların bütüncül bir biçimde ortaya konulmasına olanak sağlayan araştırma türüdür (Yıldırım ve Şimşek, 2013:45). Nitel araştırmalar insan davranışlarının derinlemesine incelenmesini amaçlamaktadır (Creswell, 2023:24). Tarihteki kadın liderlerin biyografilerini, karşılaştıkları engelleri belirleyebilmek amacıyla bu araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmada süreç anlayış ve anlam kazanma üzerineyken elde edilen ürün incelenen durumun detaylı belirlenmesi olup bu sayede disiplinler arası bütüncül bir yaklaşımla inceleme yapılmaktadır (Merriam, 2018:4).

Araştırmaya konu olacak kişilerin hayatta olmamaları sebebiyle veri toplama yönteminde doküman analizi ve literatür taraması yapılmıştır. Doküman analizi, hedeflenen durumla ilgili verilerin yazılı ve görsel malzemelerin incelenip değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Sönmez ve Alacapınar, 2017:108). Bu veriler kitap, dergi, makale, anket gibi yazılı kaynaklar ile film, video kayıtları gibi görsel kaynaklardan oluşabilmektedir. İstenen dokümanlar web sayfaları, bloglar gibi internet yoluyla elde edilebilecek elektronik formatları da içerebilmektedir (Baş ve Akturan, 2008:118). Araştırma kapsamında yeterli veriye ulaşabilmek için seçilen doküman analizi sürecinde arşiv belgeleri, gazete, dergi, biyografik eserler, konuyla ilgili makale ve yazınlar, görsel ve sesli yayınlar incelenmiştir.

3. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu Cumhuriyet döneminde ilklere imza atmış, siyasal, toplumsal, ekonomik gibi alanlarda öncü olmuş Türk kadın liderler oluşturmaktadır. Araştırma boyunca incelediğimiz tarihsel bağlamda, ilklere imza atan kadın liderler araştırmaya geniş bir bakış açısı kazandırmaktadır. Bu sebeple çalışma grubunun seçiminde amaçlı örnekleme yöntemi kullanılarak yönetici ve liderlik özelliği taşıyan, toplumda önemli yer edinmiş, örnek teşkil eden kadınlardan terich edilmiştir. Bu yöntemde araştırmanın amacı çerçevesinde aşağıdaki kriterler belirleyici olmuştur:

- Cumhuriyet tarihinde başarılarıyla öne çıkmış ilk kadın liderlerden olması
- Yöneticilik ve liderlik özellikleriyle toplumda etkin yer alması
- Yaşamlarına dayalı yeterli yazılı, görsel belgelere ulaşılabilmesi

4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmaya konu olan kişilerin hayatta olmamaları sebebiyle araştırma doküman analizi ile sınırlı kalmıştır. Katılımcıların kişisel deneyimlerine doğrudan erişilemediğinden araştırma yazılı ve görsel kaynaklardan elde edilen bulgularla sınırlı kalmaktadır. Kaynaklara ulaşım konusunda sınırlı erişim olması veri toplama sürecini sınırlandırmaktadır. Ayrıca araştırmanın tarihsel dönemden sadece Cumhuriyet

dönemine odaklanması sebebiyle toplumsal yapının ve algının farklı olması, elde edilen bulguların günümüz liderlik anlayışı ile genellenmesini sınırlandırmaktadır.

5. Cumhuriyet Döneminde İz Bırakan İlk Türk Kadın Liderler

Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşundan günümüze kadar Türk kadınları önemli roller üstlenmiş, toplumun kalkınmasında, gelişim sürecinde etkili olmuşlardır. Cumhuriyet'in ilanı ile birlikte kadına verilen eğitim, siyasi, ekonomik alanlardaki hakların genişletilmesi onların birçok alanda öncü olmasını, tüm dünyada ortaya çıkan kadın erkek eşitliği mücadelesine örnek gösterilmesini sağlamıştır. Topluma öncülük eden kadın liderler tarihte iz bırakmayı başarmış ve Türk toplumunun kalkınmasına, yeniliğe yönelik modernleşmede kadının konumunun yeniden değerlendirilmesine olanak sağlamıştır.

Araştırmanın bu bölümünde Cumhuriyet döneminde çalışma hayatında yer almış, başarıları ve yöneticilik vasıflarıyla isimlerini tarihe kazınmış Türk kadın liderler incelemeye alınmıştır. Bu kapsamda ele alınan kadın liderlerin hayat hikayeleri, eğitim koşulları, liderlik koşulları gibi hususlara odaklanılmıştır. Cumhuriyet dönemi koşulları çerçevesinde yapılan inceleme kadınların yaşadıkları zorlukları, cinsiyet ayrımcılığını, imkan ve sınırlılıkları ortaya koymada önemli bir perspektif oluşturmaktadır.

5.1. Türkiye'nin İlk Kadın Muhtarı: Gül Esin (1901-1990)

1901 yılında Muğla'nın Milas ilçesinde doğan Gül Esin'in çocukluk ve gençlik çağları dönemin savaş koşulları sebebiyle zorlu geçmiştir. Ailesinin ona karşı baskıcı olmadığı ve yaşlılarına göre daha özgür yetiştirildiği bilinmektedir. Anlatılanlara göre kaçınıcı sınıfa kadar gittiği bilinmese de okuryazar olması ileriki dönemlerde onun fark edilir biri olmasını sağlamıştır. Hem Osmanlıca hem Latin harflerini okuyabilen ve Cumhuriyet'in kadından beklediği duruşu özgüvenle taşıyan, çevresi tarafından saygı duyulan biri olduğu bilinmektedir (Acar, 2007:22).

Gül Esin Milli Mücadele döneminden önce Muğla'da ilk evliliğini yapmıştır. Eşinin savaşa gidip tekrar dönmemesi üzerine fırıncılık işiyle meşgul olan ağabeyinin yanına Aydın'a gittiği bilinmektedir. Aydın'ın Çine ilçesinde ikinci evliliğini yapmış ve bu ilçeye yerleşmiştir. Gül Esin bu dönemde ağabeyinin 1933 doğumlu "Cumhuriyet Şeref" adlı kızını evlat edinmiştir (Güneş, 2010:182).

Türkiye’de kadın hakları konusundaki en büyük gelişmelerden biri kadınlara seçme ve seçilme hakkının verilmesi olmuştur. Cumhuriyet düşüncesi ile kadınların siyasal hayatta yer alması hız kazanmış, kadın hakları konusunda zihniyet değişikliği yaşanmıştır (Güneş, 2010:171). Türk kadınının siyasal hayata ilk adımı 1930 yılında “Yeni Belediyeler Yasası” ile sağlanmıştır. 1580 sayılı yasanın 24 ve 25. maddeleri ile oy kullanma ve belediye meclislerine üye olmada kadın erkek ayrımı ortadan kaldırılmış ve kadınlara ilk kez belediye seçimlerinde seçme ve seçilme hakkı tanınmıştır (İnan, 1964:128). 1933 yılına gelindiğinde 442 sayılı köy kanununun 20. ve 30. Maddelerinin değiştirilmesi yönünde Dahiliye Vekilliğince bir kanun lahiyası hazırlanmış ve 20 Ekim 1933’te İcra Vekilleri Heyeti kanun lahiyasını meclise gönderilmiştir. Gönderilen kanun lahiyası milletvekillerinin tamamı tarafından kabul edilmiştir. Dönemin Dahiliye Vekili Şükrü (Kaya) Bey kanun değişikliği yaptığı şu konuşma zabıtlarda yerini almıştır (TBMM Zabıt Ceridesi, 1933:48):

“Türk kadını, tarihin ilk devirlerinden beri daima faziletin, cesaretin, şecaatin ve aynı zamanda yurt sevgisinin sıcak bir kaynağı olmuştur. Eğer Türk çocukları tarihte büyük şerefler kazanmışlarsa ve diğer milletler arasında şerefraz olmuşlarsa emin olunuz ki bu ana kucağında aldığı terbiye sayesinde olmuştur. Eğer Türk çocuğu zinde ve sıhhatli ise güçlü ve kuvvetli ise emin olunuz ki bu anasının damarlarında cevelan eden kanın temizliği ve terbiyesinin sağlamlığındandır. Eğer Türk çocuğu tarihte en yüksek seciyeli bir insan olarak tanınmışsa eğer Türk çocuğu dünya da en yüksek insaniyetperver olarak tanınmışsa emin olunuz ki ana kucağında aldığı şefkatten mülhem olmuştur. Türk kadınının mazisini saymak malumu ilam kabilinden bir şey olur. Kendisi evimizin müdürüdür. Köy de de köy iktisadiyatının müdürü odur. Herhangi bir köye giderseniz en evvel karşınıza köyün iktisadiyatını idare edenin kadın olduğunu görürsünüz. Kadına evinde olduğu gibi belediyelerde olduğu gibi, köylerde de idare hakkını vermek bir vazifedir. Ona köyde muhtar olmak ve muhtar intihap etmek hakkını vermekle kendisine karşı bir şükran eseri göstermiyoruz. Kendisinin zaten ve tabiaten haiz olduğu hakkını kanunen ifade etmiş oluyoruz. Bu köy kanunu hakkında göstereceğimiz alaka Türk kadını için şurada diktiğimiz abideden daha güzel, daha insani bir abide olacaktır. Kanunun heyet-i umumiyesi Türk kadınına köylerde de haklarını veren bir kanundur.”

Dönemin koşullarında köyde yaşayan nüfusun kent nüfusundan fazla olduğu düşünüldüğünde kadınlara verilen bu siyasi katılım hakkı kadının toplumdaki konumunu güçlendirmektedir. 26 Ekim 1933'te kadınlara muhtar olarak seçilme hakkı verilen kanunun akabinde 12 Kasım 1933 yılında Türkiye'nin ilk kadın muhtarı Aydın'dan seçilmiştir (Ant,1933). Yapılan seçime katılan sekiz aday arasında tek kadın olan Gül Esin, seçimi kazanmayı başarmış ve tarih sayfalarına adını yazdırmıştır. Gül Esin'in muhtar olarak seçilmesinde dönemin güçlendirmeye çalıştığı kadın imajının etkisi yanında, okuryazarlık seviyesinin oldukça düşük olduğu bir toplumda okuma yazma bilmesi ve kasaba halkı tarafından sevilen, saygı gösterilen biri olması etkili olmuştur (Acar, 2007:22). Ayrıca Gül Esin'in muhtarlığa aday gösterilmesinde dönemin önemli isimlerinin önyak olması etkili olmuştur. Bu isimlerden biri de Çine'de doktorluk yapan, bir dönem Aydın milletvekilliği yapmış Demokrat Parti'nin önemli isimlerinden Namık Gedik'tir. Seçimlerden önce Çine Kaymakamı Mehmet Ali Bey'in yaptığı anlamlı konuşma da Türk kadınına verilen bu hakkın memnuniyetle karşılandığının göstergesi olarak düşünülmektedir. Mehmet Ali Bey yaptığı konuşmada *"TBMM'nin son defa kabul ettiği kanunla Türk kadınlığına muhtar seçmek hakkını verdiğini izah etmiş ve yakın bir mazide kafes arkasında her türlü haktan mahrum bırakılan Türk kadınlığının Milli Mücadele senelerinde yaptığı hizmet ve fedakârlığından ve cumhuriyet idaresinin Türk kadınlığının yükselmesi hususundaki emek ve hizmetlerini"* ifadelerini kullanmıştır (Güneş, 2010:176).

Yaklaşık 500 kişinin oy kullandığı ve yedi erkek bir kadın adayın yarıştığı muhtarlık seçimini Gül Esin'in kazanması tüm ülkede coşkuyla karşılanmıştır. Hakimiyet-i Milliye Gazetesi de Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk kadın muhtarını şu haber yazısıyla duyurmuştur (1933:5): *"442 sayılı Köy kanunun 20. ve 30. maddesini değiştiren 28. 10. 1933 tarih ve 2329 sayılı kanunun ilk tatbiki Aydın Vilayetine bağlı Çine kazasının, Karpuzlu Nahiyesi merkezinde vaki olmuştur. Mahallinden aldığımız habere göre açık bulunan mezkûr Nahiye merkezi muhtarlığına beş yüze yakın üyenin iştirakiyle kurulan, köy derneği tarafından okuryazar olan ve 32 yaşında bulunan İbrahim kızı Gül Hanım seçilmiştir"*.

Aydın'ın tek yerel gazetesi olan Ant Gazetesi de haberi *"Büyük inkılâbın ilk kadın muhtarı, Aydınımıza bağlı Karpuzlu Nahiyesi merkezi Demircidere Köyü*

Muhtarlığına Gül Hanım seçildi” sözleriyle yazmıştır (Ant, 1933:8). Aydın’da yaşayan kadınlar da kendi içlerinden birinin ilk kadın muhtar olarak seçilmesine duydukları mutluluğu Ant gazetesine gönderdikleri telgraf ile bildirmişlerdir (Ant, 1933:9). Gül Esin’in tüm kadınlara ilham olduğu, kadınların toplumda söz sahibi olacak makamlarda yer alabileceği anlaşılmıştır. Dönemin gazeteleri Türk kadınına seçme ve seçilme hakkı verilmesinin önemini vurgulamış ve kadınların da “erkekler kadar” muhtarlık görevinde yetkin olabileceklerini belirtmiştir (Güneş, 2010:179).

Gül Hanım’ın muhtarlık görevi iki yıl boyunca devam etmiştir. Muhtarlığı boyunca, toplumda siyasal bir simge olmasının yanında; kasabanın sosyal ve ekonomik hayatını geliştirmeye yönelik birçok çalışmada bulunmuştur. Bunlardan ilki Çine-Karpuzlu arasındaki yolu taş döşemeli yol ve köprü yaptırarak ulaşımı kolaylaştırmaya yönelik olmuştur. Yolun açılışına Atatürk de davet edilmiştir. Daveti kabul eden Atatürk’e saygısını sunmak üzere Gül Hanım saten kumaş üzerine ipekle işlenmiş bir pano hazırlamıştır. Atatürk’ün işleri sebebiyle açılışa katılamaması üzerine Gül Esin Hanım panoyu hatıra olarak saklamıştır (Genç Acar, 2007:22).

Gül Esin Hanım’ın öncülüğünde gerçekleşen bir diğer icraat ise köyle ilgili konuların tartışılabilmesi bir köy odasının inşa edilmesidir. Gül Esin Hanım köyü ilgilendiren konuların kahvehanelerde ya da evlerde toplanarak çözülmesinden önce görüşülebilecek bir yerin oluşturulmasının daha uygun olduğunu öne sürmüştür. Köy halkının ortak kararı ile ellerindeki bazı tarım ürünlerinin satılması yoluyla köy odası projesi hayata geçirilmiştir. Böylelikle hem köy halkı arasındaki dayanışma artmış hem de Gül Esin Hanım’ın öncülüğü ve yenilikçi bakış açısı bir kez daha ortaya çıkmıştır (Genç Acar, 2007:22).

Gül Hanım’ın köydeki gençler üzerine de yaptığı çalışmalar bulunmaktadır. İlk olarak gençlerin kahvehanelerin zararlı etkilerinden kolayca etkilendikleri gerekçesiyle kahvehane ortamlarına girmeleri yasaklanmıştır. Ayrıca gençler arasındaki evlilik sorununu çözebilmek, kaçarak evlenmeyi ortadan kaldırmak için gençler ve aileleri ile görüşmeler yapmış, evlenmek isteyen gençlerin önce kendisine başvurmalarını ve aileleri kendisinin ikna edeceğini belirtmiştir (Genç Acar, 2007:23).

Eğitim alanında da öncü adımlar atmış olan Gül Esin Hanım, kız çocuklarının eğitim öğretime katılması konusunda ailelerle görüşmeler gerçekleştirmiş, onları ikna etmeye çalışmıştır (Durna, 2014:37).

Gül Esin Hanım'ın aile içince sıcakkanlı olduğu kadar otoriter olduğu da bilinmektedir. Cumhuriyet devrimlerine uygun uygulamalarının yanında Türk kadınının modernleşmesinde kıyafetin önemini sıklıkla vurgulamıştır. Aydın Umumi Meclisine bu tutumunu iletse de dönemin toplumsal koşulları gereği zorluklar yaşamış ve kıyafet anlamında modernleşme uygulamalarını kendi köyünde gerçekleştirememiştir (Güneş, 2010:182).

Gül Esin Hanım 1935 yılında manifaturacılık yapan Mustafa Übbül ile nişanlanmıştır. Bu zamanlarda kendisine milletvekilliği adaylığı teklif edilmiş fakat kabul etmemiştir. 1936 yılında evlenmiş ve bu yıldan sonra muhtarlık görevinin son bulması üzerine tekrar aday olmamıştır (Genç Acar, 2007:25). Eşinin kendisine karşı hep saygılı ve özenli davrandığı belirtilse de Gül Hanım'ın evlendikten sonra sadece iğne oyası, dantel gibi el emeği ürünler yaparak zaman geçirmiştir (Güneş, 2010:183). Bu durum evlilik ve çalışma hayatının bir arada götürülmesinin kendisine bir kariyer engeli mi oluşturduğu konusunda şüphe uyandırmaktadır.

1960 yılında eşinin kaybetmesi üzerine manevi kızı Cumhur'un yanına gitmiş akabinde ağabeyi Halil ile Nazilli'ye taşınmıştır. Taşındıktan kısa bir süre sonra ağabeyinin hayatını kaybetmesi üzerine 1990 yılına kadar Cumhur Hanım'ın yanında kalmıştır. 1990 yılında hayata gözlerini yuman Gül Hanım'ın ölüm haberi Aydın'ın yerel gazetesi Ses'te şu şekilde duyurulmuştur: *"Cumhuriyet tarihimizin ilk kadın muhtarı Gülkız Übbül Nazilli'de öldü. Cumhuriyet'in ilanının 10. Yılında Aydın'ın Karpuzlu Kasabası'nda muhtarlık yapan Gülkız Übbül Atatürk tarafından da ödüllendirilmişti."* (Ses,1990).

Erkek egemen bir yapının hakim olduğu yerel yönetimde, bir kadın olarak yönetimde yer almak onun ciddiye alınmamasına, kadına yönelik toplumsal önyargılar ona karşı bir direniş oluşmasına sebep olmuştur. Fakat toplumsal hayatı iyileştirmeye yönelik attığı adımlar ile toplumda kadınların da yer bulmasına olanak sağlamıştır. Kadınların siyasal hayattaki konumunu, başarılı olabileceğini gözler önüne seren ve

kendisinden övgüyle bahsedilen Cumhuriyet tarihinin ilk kadın muhtarı Gül Esin Übbül, birçok kadına örnek olmuş, kadınlara verilen hakların genişletilmesinde, kadınların toplumda daha çok söz sahibi olmasına öncü olmuştur.

5.2. Türkiye'nin İlk Kadın Kaymakamı: Özlem BOZKURT GEVREK (1967-)

1967 yılında İstanbul'da doğan Özlem Hanım, ortaöğretimini de Erenköy Kız Lisesi'nde tamamladıktan sonra İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümünden mezun olmuştur. Babasının mesleği dolayısıyla sık sık taşra bölgelerinde bulunması sebebiyle birçok mülki idare amirini gözlemleme imkanı bulmuştur. İstanbul Üniversitesi'ne başladığında tek hayalinin kaymakam olmak olduğunu ifade etmiş, Kamu Yönetimi bölümünü seçmesi kadınlara kaymakamlık hakkı verilmemesi, işsiz kalabileceği endişesiyle ailesi tarafından eleştirilere maruz kalmasına sebep olmuştur. 1991 yılında kadınlara kaymakamlık sınavlarına girme hakkı verilmesi üzerine sınava hazırlanmıştır. Mülakat boyunca birçok kadın kaymakam adayının ağlayarak mülakattan çıkması üzerine Gevrek, kendisini güçlü durmaya ikna etmiş ve zorlu mülakatı başarıyla tamamlamıştır. Kişisel özelliklerini inatçı ve savaşçı olarak tanımlayan Özlem Hanım'ın bu özellikleri onun Türkiye'nin ilk kadın kaymakamı olma yolculuğunda önünü açmıştır. 3 yıllık kaymakam adaylığı sürecinde ilk olarak 1992 yılında Türkiye'nin ilk kadın kaymakam adayı olarak Balıkesir'de görev yapmıştır. Bozkurt, 1994-1995'te İngiltere'de The International School of Exeter'de yabancı dil eğitimi almış ve "Birleşik Krallıkta Devlet Memurluğu Sistemi" başlıklı bir çalışma hazırlamıştır. 1995 yılında Türkiye'nin ilk kadın kaymakamı olarak Çankırı'nın Orta İlçesi'nde görevine başlamış, sonra sırası ile Ağrı-Hamur, Erzurum-İlica, Ankara-Ayaş, Ankara Kahramankazan İlçesi Kaymakamlığı görevini yürütmüştür (Etimesgut Kaymakamlığı, 2024).

Cumhuriyet'in kuruluşundan yetmiş yıl sonra ilk kadın kaymakam olmasının üzerinde oluşturduğu baskının yoğun olduğunu, başka kadınların da üst düzey yönetim alanlarında yer alması konusunda örnek olabilmeyi görev edinmesi onu hata yapmaktan alı koymuştur. Her yaptığı işte arkasını kontrol etme zorunluluğu hissettiğini ifade etmiştir. Türkiye'nin ilk kadın kaymakamı olmanın kendisine yüklediği misyon gereği arkasından gelen kadınlara örnek olmanın gerektirdiği zorluk ve baskının yoğun olduğunu belirtmektedir. Kadına yüklenen anne, eş, çalışma hayatı

görevlerini bir arada yürütmeye çalışırken yeterliliğini ölçmeye çalışan insanlarla mücadele etmede önemli olanın bilginin ve çalışmanın gücü olduğuna inanmaktadır. Kendisine Kaymakam Bey diye hitap etmelerinin bir önemi olmadığını kendisini bir cinsiyet objesi olarak görmediğini ifade etmektedir (Kapalicarsi Official Page, 2021).

Eşinin de kaymakam olması sebebiyle yakın ilçelerde çalışmalarının mutluluğunu ifade eden Özlem Hanım, eşinin onun çalışma koşullarını anlayabilmesine olanak sağladığını ifade etmektedir. Kaymakamlık görevinin gerektirdiği yoğun çalışma koşullarının aile iş dengesinde eşinin anlayışı ile sağlanabildiğini belirtmektedir. Bir kız çocuk sahibi olan Özlem Hanım, çocukluğu ve kaymakamlık süreci boyunca tayin yoluyla ilçe ilçe gezmelerinin onun insan ilişkilerini geliştirmesine olanak sağladığını, bu beceriyi de kendi kızına da katmak istemektedir (İSBF Mezunlar Derneği, 2020).

Ankara Kahramankazan ilçesinde görev yaparken kendisini daha fazla geliştirme arzusuyla bakanlığın master programına katılıp, yüksek lisans eğitimi için İngiltere Portsmouth Üniversitesi'ne giderek Avrupa Birliği ve kamu yönetimi üzerine çalışmalar gerçekleştirmiştir. Çocuğu ile birlikte yüksek lisans eğitimini tamamlamanın zorluğunu dile getirmiş ailesinin desteğinin oldukça faydalı olduğunu belirtmiştir. 2009-2011 yılları arasında İzmir Vali Yardımcılığı görevini yürütürken Amerika'da Chicago-İllinois Üniversitesi'nde Kamu Yönetimi ve yabancı dil eğitimi aldıktan sonra 2011-2015 yılları arasında Aile Bakanlığı Kadının Statüsü Genel Müdürlüğünde kurucu genel müdür olarak görev yapmıştır. Kadının ve kız çocuklarının eğitim alanında geliştirilmesi, kadına yönelik şiddetin önlenmesi, kadının toplumdaki sosyal statüsünün arttırılması, kadın çalışan istihdamının sağlanması alt başlıkları ile çalışmalar gerçekleşmiştir. İlk kadın kaymakam olarak kendisi gibi avantajlı olmayan, kız çocuk ve kadınlarına böyle faydalı işlerin yapılmasında yer almanın mutluluğunu ifade eden Özlem Hanım eğitimin önemine vurgu yaparak eğitim alan kadının istihdamının arttığı, şiddete uğrama oranının eğitim alan kadınlarda düşük olduğunu ifade etmektedir. Daha sonra İçişleri Bakanlığı Hukuk Müşavirliği görevine atanan Gevrek, aynı zamanda UNESCO Türkiye Milli Komitesi, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Komisyonu Başkan Vekilliği görevini de yürütmüştür

(İSBF Mezunlar Derneği, 2020). 02.11.2024 tarihinden itibaren Ankara Etimesgut Kaymakamı olarak görev yapmaktadır (Etimesgut Kaymakamlığı, 2024).

Düzenli ve disiplinli çalışma sayesinde aile ve çalışma hayatı dengesini sağlayabildiğini ifade etmektedir. Erkek meslektaşlarının kendisinden on adım önde olduğunu belirten Özlem Hanım, bu açığı bilgi gücüyle kapatabildiğinin bunun da çok çalışmaktan geçtiğini belirtmektedir (İSBF Mezunlar Derneği, 2020).

Toplumsal cinsiyet kalıpları gereği bir kadın olarak yeterliliğinin sorgulanması ve hem halk hem de meslektaşları arasında yöneticilik pozisyonuna erkeklerin uygun görülmesi sebebiyle zorluklar yaşamış, özellikle kırsal bölgelerde bu durum onun yönetim sürecini zorlaştırmıştır. Kendisine rol model alabileceği bir kadın mentör desteğinin olmayışı sebebiyle kendi stratejilerini geliştirmek durumunda kalmıştır. Tüm bu engellere rağmen başarılarıyla kendinden sonra yönetimde yer bulacak kadınlara öncü olmuştur.

5.3. Türkiye'nin İlk Kadın Valisi: Lale AYTAMAN (1944-)

1944 yılında İstanbul'da doğan Lale AYTAMAN, babasının Ankara Numune Hastanesi'nde eğitim görmeye başlaması üzerine Ankara'ya taşınmıştır. Ankara Namık Kemal İlkokulu'nda eğitim gören Lale Hanım'ın çocukluğu siyasetçi bir çevreyle geçmiştir. Dayısı Nihat Erim CHP'li bir siyasetçi olup 1950 öncesi bakanlık ve başbakan yardımcılığı, 12 Mart 1971 muhtırası sonrası da başbakanlık görevlerinde bulunmuştur. 1951 yılında babasının yedek subaylığı gereği İzmit'e taşınmışlar ve ilköğretimini İzmit Yeni Turan İlkokulu'nda tamamlamıştır. Liseyi yatılı olarak İstanbul Avusturya Kız Lisesi'nde okumuş ve burada öğrenim görürken Phoenix, Arizona'da AFS öğrenci değişimi programına katılmıştır. İstanbul Üniversitesi Alman Dili ve Edebiyatı alanında lisansını tamamladıktan sonra Hamburg Üniversitesi'nde Alman Dili ve Edebiyatı Sanat Tarihi okumuştur. Burada bulunduğu süre boyunca Türk çocuklarının eğitimde uyum problemlerini çözmek amacıyla gönüllü olarak onlara Almanca ve Türkçe dersler vermiştir. Hamburg Üniversitesi'nden doktorasını aldıktan sonra büyükelçi Reha Aytaman ile evlenme kararı almış ve Pakistan'da evlenmişlerdir. Burada dönemin Cumhurbaşkanı Fahri Korutürk ve Dışişleri Bakanı İhsan Sabri Çağlayangil gibi önemli isimleri evlerinde ağırlamışlardır (Kişi, 2013:415)

1977 yılında eşi Reha Aytaman'ın görev süresinin dolması üzerine Ankara'ya taşınmışlar burada oğlu doğduktan bir yıl sonra Ankara Üniversitesi İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi'nde Almanca dersleri vermeye başlamıştır. Eşinin Bangkok Büyükelçiliği'ne atanmasıyla Tayland'ın başkenti Bangkok'a yerleşmişlerdir. Burada yaptığı çalışmalardan dolayı Tayland kraliçesi Sikitit'ten ödül almıştır. Burada geçirdikleri süre boyunca da başbakan Turgut Özal gibi birçok önemli kişiyi ağırlamışlardır (Kişi, 2013:415).

1987 yılında Türkiye'ye döndükten sonra İstanbul'a yerleşmişlerdir. Eşi Reha Bey Boğaziçi Üniversitesi'nde diplomasi dersleri vermeye, Lale Hanım ise aynı üniversitenin yabancı diller yüksekokulunda öğretim görevlisi olarak çalışmaya başlamıştır. Lale Aytaman katılmış olduğu bir söyleşide çocukken çizdiği bir resmin arkasına Profesör Lale Aytaman yazdığını ifade etmiş ve hayalinin bir üniversitede öğretim görevlisi olmak istediğini belirtmiştir (Türk Üniversiteli Kadınlar Derneği Resmi Kanalı, 2022). Türkiye'ye dönmesinin ardından dönemin İçişleri Bakanı Mustafa Kalemli tarafından aranmış ve kendisine valilik görevi teklif edilmiştir. Turgut Özal ve kabinesinin ilk icraatları olarak bir kadın vali atamak istediklerini belirten Kalemli'nin bu teklifini reddetmeden önce düşünmek istediğini ifade etmiştir (Aytaman, 2008:12). Teklifi düşünürken aklına gelen ilk şeyin oğlu olduğunu ifade eden Lale Aytaman, bir kadın için kariyer engellerinin en başında ailevi sorumluluklarının geldiğini, aynı durumda bir erkek olsa böyle bir zorlukla karşı karşıya kalmayacağını belirtmiştir (Aytaman, 2008:133). Eşinin desteklerini hisseden Lale Hanım teklifi kabul etmiş ve bu gururlu görevi başarma iradesiyle yola çıkmıştır. Niyetinin çok iyi bir valilik yapıp, elinden geleni yaparak Türk kadınının valilik yolunu açmak olduğunu ifade etmiştir. Tüm Türkiye'de merak uyandıran "Türkiye'nin İlk Kadın Valisi" sıfatıyla 1991 yılında Muğla'ya atanmıştır. Eşinin desteğini her zaman hissetse de bir kadın vali olarak eşini ön planda tutmanın eleştirileceği, göze batacağı endişesiyle çalışmalarını yalnız gerçekleştirmek durumunda kalmıştır. Giyiminden yaptığı makyaja kadar arkasından konuşulduğunu, defalarca müfettişlerce incelense de iradesi ve çalışkanlığı ile zorlukların üstesinden geldiğini belirtmiştir. Valilik yaptığı dönemde kadın istihdamına yönelik projelere önem vermiş, kadın el sanatlarına yönelik MELSA (Muğla El Sanatları) gibi kooperatifler kurmuştur. Halkın

sorunlarını dinleyebilmek, onlarla iç içe olabilmek için Muğla'nın pazar günü olan Perşembe günlerini halk günü olarak belirlemiş ve gününü Muğla'da yaşayan insanların sorunlarını çözmeye ayırmıştır. Muğla'da bir üniversite kurulması için çaba göstermenin yanında kentin altyapı ve turizm alanlarında da çalışmalar yapmıştır (Türk Üniversiteli Kadınlar Derneği Resmi Kanalı, 2022).

1995 yılında Anavatan Partisi (ANAP)'den XX. Dönem (24.12.1995-18.04.1999) Muğla milletvekili seçilmiştir. Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM) Kadının Statüsünü Araştırma Komisyonu Başkanlığı yapmış, TBMM ANAP Kurulu üyeliği ve ANAP Merkez Karar Yönetim Kurulu üyeliklerine seçilmiştir. Avrupa Konseyi Parlamenterler Meclisi (AKPM) ve Batı Avrupa Birliği (BAB) Milli Heyet üyeliği yapmış ayrıca AKPM'de bir Komisyon Başkanlığı'na seçilen ilk Türk milletvekili olarak "Çevre, Yerel ve Bölgesel Yönetimler Komisyonu" başkanlığı yapmıştır (Kişi, 2013:420).

Valilik görevini kabul ettiği andan itibaren hedefinin; kadından vali olmaz diyenlere başarılarıyla gerekli cevabı vermek olduğunu belirten Aytaman, kadının kariyerinde eşin desteğinin oldukça önemli olduğunu vurgulamaktadır (Tele 1, 2023). Devlet hiyerarşisinde önemli bir konumda bulunan valilik koltuğunda bir kadının olması dolayısıyla verdiği kararlar sorgulanmış ve kadına yönelik önyargıyla mücadele etmek zorunda bırakılmıştır (Aytaman, 2008:133). Erkek valiler birçok sosyal politika uygulamalarında eşlerinden destek alması yadsınmazken Lale Hanım'ın eşinin desteğini almak istememesi onun çekincesini göstermektedir. Bu göreve yeterli olmadığından dolayı eşinin yardımına ihtiyaç duyduğu, eşi sayesinde bu göreve geldiği atfedilmiştir. Bu eleştiriler yapılırken Lale Hanım'ın eğitim seviyesi ve liderlik gücü düşünülmeden sadece kandinlığı yönüyle irdelenmesi, tüm kadınların liderlik konumunda yaşadığı sorunlarla benzerlik göstermektedir. Yönetimde bulunan kişilerin çoğunluğunun erkek olması sebebiyle çalışma arkadaşları ona karşı mesafeli durmuş ve geleneksel yönetim anlayışının gerektirdiği çalışma biçiminden farklı olarak bir kadın yöneticiyle çalışmakta zorlanmışlardır. İlk kadın vali olmasından dolayı her adımı izlenen Lale Hanım bir kadın olarak bu baskı ile mücadele ederek kendini kanıtlamak zorunda kalmıştır.

5.4. Türkiye'nin İlk Kadın Büyükelçisi: Filiz DİNÇMEN (1939-)

1939 yılında Zonguldak'ta doğan Filiz Dinçmen, ilköğretim hayatını Zonguldak'ta tamamladıktan sonra ailesinin Ankara'ya yerleşme kararı üzerine Ankara Kız Lisesi'nde lise öğrenimini tamamlamıştır. 1956 yılında Ankara Siyasal Bilimler Fakültesi'nde yükseköğretime başlamıştır. Sınıf arkadaşları tarafından zeki ve ciddi olarak tanımlanan Dinçmen mezuniyetinin ardından Dışişleri Bakanlığı'nda çeşitli görevlerde bulunmuş, ilk yurtdışı görevini ise New York'ta Birleşmiş Milletler Temsilciliği'nde yapmış, orada sınıf arkadaşı ve meslektaşı olan Büyükelçi Üstün Bey ile evlenmiştir (Bülten, 2012:18).

New York'un ardından Tahran, Ankara, Brüksel şehirlerinde çeşitli görevlerde bulunmuş ve 1982 yılında Türkiye'nin ilk büyükelçisi olarak Lahey Büyükelçiliğine atanmıştır. Kadın olmasından dolayı başlangıçta zorlandığını fakat eşinin desteğiyle zorlukların üstesinden geldiğini ifade eden Dinçmen, bocaladığı dönemlerde istifa etmeyi düşündüğünde eşinin “Katiyen olmaz, burası erkek dünyası, sen devam edeceksin, birimizin ayrılması gerekiyorsa ben ayrılırım.” söylemiyle bu fikirden vazgeçmiştir. Türkiye'nin ilk kadın Büyükelçisi olma gururunu taşıırken bu durumu olağan karşılamış ve bulunduğu konuma kendisi atanmasa başkasının atanacağı düşüncesiyle kadın olmanın engel olamayacağını belirtmiştir. Kadın olmanın bir ayrımcılık ya da ciddi bir zorluk yaratmadığını ifade ederken kadına özgü uzlaşmacı ve ikna etme yeteneklerinin faydasını gördüğünü ifade etmektedir (Dağlı, 2022:398). Kadına özgü liderlik yeteneklerini başarıyla kullandığı, erkek çoğunluklu ortamda kadın olmayı bir engel değil, fırsat olarak gördüğü düşünülebilmektedir. Eşinin Katar'a atanması üzerine iki yıl boyunca eşiyle ayrı yaşamının zorluklarıyla baş etmeye çalışmış ve büyükelçiliğin sorumluluğunu en iyi şekilde yerine getirmiştir. 21 yıllık meslek hayatı boyunca evli olmasının yarattığı sorunların üstesinden gelmeye çalışmış ve çok sevdiği diplomatlık mesleğini sürdürmüştür. Bir kadın olarak Türkiye'yi uygar bir biçimde tanıtmalarıyla hem Türkiye hem de Avrupa'daki birçok kadına örnek olmuştur. Bulunduğu birçok ortamda kendisinin Büyükelçi olduğu düşünülmemiş, eşinin varlığında ise Büyükelçinin eşi olduğu düşünülmüştür. Öyle ki Lahey'deki 29 Ekim davetine katılanlar Filiz Dinçmen'in elini sıkırsa da yanında bulunan müsteşara Büyükelçi'nin nerede olduğunu sormuşlardır. Hollanda

Başkonsolosu da kendisiyle sohbet ederken eşinin büyükelçi olduğunu varsayarak, Filiz Dinçmen'in Büyükelçi olduğunu anlamamıştır (Bülten, 2012:12). Bu durum toplumsal algılarda Büyükelçilik mesleğine erkeklerin uygun görüldüğünün toplumsal yansıması olduğu düşünülmektedir. Lahey'deki Büyükelçilik görevinin ardından Dışişleri Bakanlığı Müsteşar Yardımcılığı'na tayin olmuş, 1991 yılında Dışişleri Bakanlığı sözcüsü olmuştur. 1993-1997 yılları arasında Avusturya, 1198-2001 tarihleri arasında Malta ve 2001-2004 yılları arasında Vatikan Büyükelçisi olarak diplomatlık görevini emeklilikle sonlandırmıştır (Bülten, 2012:18).

Uluslararası bir görevde kadın olarak ülkenin temsiliyeti konusunda yeterli olup olamayacağı irdelenmiş, en küçük hatasında kadın olduğu için başarısızlıkla yaftalanmıştır. Kadın büyükelçi olarak kendisini tanıtmak ve kabullendirmek için erkek büyükelçilere göre daha fazla çaba göstermek zorunda kalmış, bu alanda kadınların da yer bulabileceğini kanıtlamaya çalışmıştır. Yeni bir erkek büyükelçi atandığında dikkatleri kısa süreli üzerine çekse de bir kadın büyükelçi devamlı olarak gözlemlenmiş, her davranışı ve liderlik yetenekleri sorgulanmıştır. Birçok kadın gibi erkeklere uygun görülen bir alanda, katıldığı etkinliklerde kendisinin büyükelçi olduğunu belirtmesi toplumda mesleklere yönelik cinsiyet ayrımcılığının kanıtı olarak görülebilmektedir. Aile ve iş dengesini bir arada yürütemeyeceği düşüncesiyle eleştirilmiştir. Bir kadının hem işini hem aile düzenini sağlayabileceği görüşünün toplumda kabul edilmemesi ve yetersizlik baskısının onu istifa düşüncesine ittiği düşünülmektedir. Aile ve çalışma dengesinde eşlerin farklı bölgelerde çalışıyor olması aile düzeni için oldukça zor olduğu bilindiğinden Lale Hanım karşılaştığı eleştirileri eşinin desteği ile engellemeye çalışmıştır. Lale Hanım'ın eşinin desteği ve geleneksel aile kalıpları dışında destekçi ve hoşgörülü yaklaşımı, onun bu alanda başarıyla ilerlemesinin önünü açtığı anlaşılabilmektedir.

5.5. Türkiye'nin İlk Kadın Belediye Başkanı: Müfide İLHAN (1911-1996)

1911 yılında Balıkesir Edremit'te doğan Müfide İlhan, I. Dünya Savaşı'nda Çanakkale cephesinde şehit olan Fevzi Çakmak'ın kardeşi Mehmet Nazif Çakmak'ın kızıdır (Kadın Eserleri Kütüphanesi Mülhide İlhan Arşivi, 1969). Eğitim öğretimini farklı okullarda tamamlayıp Kandilli Kız Lisesi'nden mezun olduktan sonra 1938 yılında İstanbul Öğretmen Okulu'ndan İlkokul Öğretmeni diplomasını alarak, İstanbul

Moda İlkokulu'nda görevine başlamıştır (Bozkurt ve Bozkurt, 2014:62). Aynı yıl Fevzi Çakmak'ın yaveri Nuri Çetinkaya ile evlenmiştir (Özkay Dikkaya ve Dinçer, 2024:56). Evlendikten sonra Türkiye'nin farklı şehirlerinde görev yaptıktan sonra eşinin Ankara'ya tayini sebebiyle Türk Eğitim Derneği Ankara Koleji'nde çalışmaya başlamıştır. 1936-1937 yılları arasında Almanya'ya giderek Goethe Lisan Enstitüsü'nde Almanca öğrenmiş ve Alman okullarını inceleme fırsatı bulmuştur. Halk eğitimi ve çocuk terbiyesi üzerine eğitimler almıştır. Ankara'ya döndüğünde özel bir anaokulu açmış fakat maddiyat sebebiyle okulu kapatmak zorunda kalmıştır. Çocuk Esirgeme Kurumu, Keçiören Çocuk Yuvası kurumlarında öğretmenliğini sürdürmüştür (Bozkurt ve Bozkurt, 2014:63). 1937 yılında Nuri Çetinkaya'dan ayrıldıktan iki yıl sonra Afganistan'da doktorluk yapan Faruk İlhan ile evlenmiş ve eğitim vermeye orada da devam etmiştir. Afganistan Kabil'de Türk çocuklarının eğitimi ile uğraşmış ve orada bir Türk okulu açılması için çaba harcamıştır. Yedi çocuk annesi olan Müfide İlhan, 1946 yılında eşinin memleketi olan Mersin'e taşınmış ve burada siyasi hayatına başlamıştır (Özkay Dikkaya ve Dinçer, 2024:56). Seçim çalışmaları Cumhuriyet Gazetesinde (07.04.1950) de yer bulmuş ve erkeklere taş çıkartacak kadın olarak ifade edilmiştir. Buna rağmen Cumhuriyet Halk Partisi tarafında evli ve çocuk sahibi olması nedeniyle eleştirilmiştir. Onlara göre Müfide İlhan gibi birinin erkek işi olan siyasette yer olması uygun değildir ve evinin hanımı, çocuklarının annesi görevini sürdürmesi gerekmektedir. 1950 yılında gerçekleştirilen yerel seçimlerde Mersin Belediye başkanı olmuştur (Bozkurt ve Bozkurt, 2014:63). Müfide İlhan'ın da toplumun birçok kesimi tarafında cinsiyeti nedeniyle siyasi alanda yer alamayacağı düşüncesinin hakim olduğu görülmektedir. Bu algının onun yaşadığı kariyer engellerinin başında geldiği söylenebilmektedir.

40 yaşında ve 7 çocuk annesi olarak Cumhuriyet'in kalkınmasında faydalı olacağına inandığını belirten İlhan, bir kadın olarak belediye başkanlığını ev idare etmeye benzetmiştir. Ona göre; yuvayı kuran dişi kuş misali Mersin'i daha yaşanılabilir bir il haline getirecek, toplum sorunlarını anne titizliği ile ele alabilecek olan kadındır (Akşam, 08.09.1950). Kadına biçilen ev idaresi gibi geleneksel rollerin siyasal hayatta da aynı idare yöntemiyle yer bulacağını düşünmektedir. Mersin'i temiz bir şehir haline getirmeye yönelik birçok düzenlemeye gitmiş ve cezai yaptırımlar

uygulamıştır. Halkın bir kısmı tarafından hoşnutsuzluk ile karşılanan bu yaptırımlar karşısında eleştirilere maruz kalmıştır. Oysa ona göre bir başkan şehrin temizliğinde birinci derecede sorumlu olan kişidir. Temizliğin yanı sıra yolların genişletilmesi, yangın arazör makinelerinin satın alımı ve önceki belediyenin borçlarının ödenmesi, Mersin Limanı gibi sorunlarla da mücadele etmiştir (Özkay Dikkaya ve Dinçer, 2024:59).

Hem Türkiye hem dünya basınında ilk kadın belediye başkanı unvanıyla yer bulan İlhan The Racine Journal Times Gazetesinde Mülhide İlhan'ın "bir kadının da bir erkek gibi belediye başkanı olmasına engel bir durum olmadığı" sözleri ile yer almıştır (29.12.1950). İngiltere Kraliçesi Elizabeth'in daveti üzerine İngiltere'ye giderek oradaki belediyecilik faaliyetlerini gözlemleme imkanı bulmuştur. İzin dönüşü, izin süresini uzattığı, mali yönetimde başarısız olduğu gibi eleştirilerle meclisten güvenoyu alamamış, kendisini açıklamak için faaliyet raporunu sunsa da başkanlık görevinin düşürülmesini engelleyememiştir (Özkay Dikkaya ve Dinçer, 2024:61). Başkanlık kariyerinde gelişim gösterebilmek için verdiği bu çaba, erkek çoğunluklu belediye meclisi tarafından ona karşı olarak kullanılmıştır. Yapılan eleştiriler karşısında ağlaması "kadının silahı" olarak değerlendirilmiş ve gözyaşları ile eleştirileri bertaraf ettiği bu yönde silahını kullandığı söylemleriyle gazetelerde yer almıştır (Cumhuriyet Gazetesi, 21.05.1951). Tüm dünyada saygı ile karşılanan Mülhide İlhan, Mersin'de baskı ve eleştirilere maruz kalarak 15 aylık belediye başkanlığı görevinden ayrılmak zorunda bırakılmıştır.

1954 yılında Demokrat Parti ve meclis üyeliğinden arkadaşları ile birlikte istifa etmiş, demokratik olmayan uygulamalar sebebiyle ayrıldıklarını, bu durumu genel idareye bildirmelerine rağmen cevapsız kaldıklarını belirten gerekçelerini duyurmuşlar ve bağımsız aday listeleri oluşturacaklarını bildirmişlerdir (Hakimiyet, 28.09.1983). Adnan Menderes tarafından aranarak Ankara'ya davet edilmiş fakat Müfide Hanım bu teklifi kabul etmemiştir. Arkadaşları ile birlikte ilk siyasi dernek olan Müstakilleri Destekleme Derneği'ni kurmuşlardır. Çıktığı bu yeni mücadele yolunda kendisinin ve arkadaşlarının sesini duyurabilmek için 19 Şubat 1954 yılında Mücadele Gazetesi'ni okuyucularla buluşturmuştur. 34 Sayılı bir yayın hayatı olan gazetenin sloganı "iyi için, güzel için, doğru için" olmuştur (Özkay Dikkaya ve Dinçer,

2024:63). 2 Mayıs 1954'te yapılacak genel seçimlerde siyasi partiler içerisinde bir kadın bulunmadığı gerekçesiyle milletvekili adayı olmaya karar vermiştir. Demokrat Parti tarafından kendisinin sadece Demokrat Parti ile şöhret kazandığı, Mersin'deki faaliyetlerinde başarısız olduğundan dolayı başkanlığının düşürüldüğü yazıları gazetelerde yer almıştır (Yeni Mersin Gazetesi, 07.04.1964). Yapılan seçimler sonucunda başarısız olan İlhan, Mersin'den ayrılıp İzmit'e tayin olan eşinin yanına gitmiş ve böylece Müfide İlhan'ın siyasi yaşamı sona ermiştir (Özkay Dikkaya ve Dinçer, 2024:69). Erkek hakimiyeti altında siyasi mücadelesiyle yer bulma yolunda yoğun çaba harcayan Müfide İlhan ilk kadın belediye başkanı olarak tarih sayfalarına adını yazdırabilmiştir.

Yerel yönetime de kadınların uygun görülmediği bir dönemde, erkek siyasetçiler tarafından dışlanmış, itibarı zedelenmiştir. Hem kendisine hem de ailesine yönelik saldırgan söylemlerle aldığı kararlar eleştirilmiştir. Kadının uygun olduğu düşünülen geleneksel roller dışında yönetim alanında yer alması kabul edilmemiş ve bu baskılar nedeniyle görevini yapmakta zorlanmıştır. Belediye başkanlığı görevinde yer almaya karar vermesinden milletvekili olma sürecine kadar onu engelleyen kişiler erkek siyasetçi ve vatandaşlar olmuştur. Görevde bulunduğu süre boyunca dünya basınında övgüler alsa da kendi çevresi onu takdir etmekten geri durmuştur. İlk zamanlar manşetlerde övgülerle bahsedilen Müfide İlhan, sonrasında bir kadın olduğundan dolayı siyasetçi olamayacağı önünde sözlerle yer almıştır. Başarıları, eğitim düzeyi ne olursa olsun, Müfide İlhan'ın da kariyer engeli kadın olması olmuştur.

5.6. Türkiye'nin İlk Kadın Emniyet Müdürü: Feriha SANERK (1923-2010)

Feriha Sanerk, 1 Temmuz 1923 tarihinde İzmir'de doğmuştur. 1941 yılında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi'ne girmiştir. Okula müracaat eden hiç kız öğrenci olmaması sebebiyle çekincesini dile getirse de sınavda başarılı olmuş 4 yıl boyunca okulun tek kız öğrencisi olarak öğrenim görmüştür. 1951'de kaymakamlık kursuna girip kazanmasına rağmen kadın olması sebebiyle ataması yapılmamıştır. Bunun üzerine Emniyet Genel Müdürlüğü'ne başvurmuş, komiser muavini olarak göreve başlamıştır. 1953 yılında emniyet müdürlüğü rütbesini kazansa da cinsiyeti nedeniyle emniyet müdürü olamamıştır (Şahin, Tunç ve Töre, 2010:336). Dedektiflik

yaptığı gizli görev süreci boyunca Diyarbakır, Mardin, Samsun, Erzurum, Erzincan ve Zonguldak illerinde kılık değiştirip istihbarat toplamıştır. Dedektiflik bürosunda Uzmanlığı elde etmesine rağmen iki buçuk yıl boyunca ataması yapılmaması üzerine Danıştay’a başvurarak hukuki mücadelesini başlatmış ve aynı yıl 28 yaşında Türkiye’nin ilk kadın emniyet müdürü olmuştur. Meslektaşları kendisinden düşük rütbeli olmalarına rağmen kendisine abla diye hitap etmiştir. Yönetici özellikleri bakımından disiplinli, saygı duyulan, görev odaklı ve cinsiyetçi özelliklerini ön planda tutmayan biri olarak tanımlanması mümkündür (TRT Arşiv, 2019).

Kendisi de polis olan Adnan Sarenk ile evlenmiş ve iki çocuk sahibi olmuştur. İkinci çocuğu doğduğunda narkotik şube biriminde görevlendirilmiş ve narkotik şube birimlerinin kurulmasını sağlamıştır. Gece nöbeti sırasında dönemin başbakanı Adnan Menderes’in uçağının düştüğünü halka Feriha Sarenk açıklamıştır. 1960 darbesi ile yönetime el koyulması ve Türkiye Büyük Millet Meclisi’nin feshedilmesi üzerine tüm siyasi faaliyetler askıya alınmıştır. Cumhurbaşkanı Celal Bayar, başbakan Adnan Menderes gibi isimler tutuklanmış, devletin resmi birimlerinde köklü değişikliğe gidilmiştir. Bu olayların akabinde Ankara’daki görevinden alınan Sarenk, Aydın Hukuk İşleri Müdürlüğüne atanmıştır. Sivil hükümetin gelmesiyle tekrar Ankara’ya dönmüş ve önce İçişleri Bakanlığı’na sonra belediyeler şubesine atanmıştır. 1966 yılına gelindiğinde tekrar emniyette Basın Şube Müdürlüğünde sansür kurulu başkanlığı görevini üstlenmiştir. Yasaklanan yayınlar, film kontrolleri, yabancı ülkelere gelen yayınları incelemiştir. Mesleki hayatı boyunca kadın emniyet müdürlerine öncü olmuş, her fırsatta kadınlara daha fazla görev verilmesi gerektiğini bildirmiştir (Roza Kadın, 2024).

Aile yaşamına da önem veren Sarenk, Akşam Sanat Okulu terzilik alanından mezun olmuş kızlarının kıyafetlerini kendisi dikmiştir. Kızlarının sanata ilgi göstermesini istese de büyük kızı Nurdan annesi gibi emniyet müdürü olmak istemiş ve annesinden gizli polis akademisinden burs almayı başarmıştır. Eşinin rahatsızlığı üzerine emniyette 30 yıl çalıştıktan sonra 1974 yılında Tetkik Kurulu Başkanı iken emekli olup İstanbul’a taşınmıştır. İstanbul’da özel polis okullarında öğretmenlik yapmış, polis adayları yetiştirmiştir. 1984 yılında eşi Adnan Sarenk vefat etmiş ve bu durum onun için hiç kolay olmamıştır. Eşini; destekleriyle, ilgisiyle hatırlamaktadır.

2008 yılında Antalya'daki kızı Nurdan'ın yanına taşınma kararı almıştır. Ailesiyle çıktığı son akşam yemeğinde vasiyetini bildirmiş, vefat ettiğinde naaşının Türk bayrağına sarılıp polisler tarafından taşınmasını istemiştir. Bu konuşmanın ertesi günü 19 Kasım 2010'da vefat etmiştir. TRT ile biyografisini paylaşmak için yaptığı röportajda toplumda her meslekte kadınların yer alması gerektiğini, eşlerin de birbirlerine destek olmasının önemini vurgulamıştır (TRT Arviş, 2019).

Erkek egemen yapının hakim olduğu emniyet teşkilatında üst düzey yönetim alanlarında erkekler cam asansörle kolayca ulaşabilirken, kadınlara yönelik önyargılar Feriha Hanım'ın kariyer basamaklarında yükselmesini engellemiştir. Mesleğin fiziksel gereklileri, ailevi sorumluluklar sebebiyle iş ve yaşam dengesini kuramayacağı düşüncesi onun terfi olmasını geciktirmiştir. Erkek meslektaşlarından daha başarılı olsa da cinsiyet temelli kariyer engellerini hukuk mücadelesi ile aşmak zorunda bırakılmıştır. Bu durum aynı yetkinliklere sahip iki kişiden erkek olanın avantajlı olduğunu, kadınların sadece cinsiyetlerinden dolayı dezavantaj sahibi olduğunu düşündürmektedir.

5.7. Türkiye'nin İlk Kadın Milli Eğitim Müdürü: Güler KARAKÜLAH (-)

Güler Karakülah, 1990 yılında ilk kez İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne atanmıştır (Aydın, 2009:34). Bu göreve atanmadan önce sekiz yıl bakanlık müfettişi olarak görev yapmış, 1990 yılında dönemin milli eğitim bakanı Avni Akyol'un teklifi ile milli eğitim müdürü olmuştur. Müfettişlik görevi sürecince edindiği disiplin ve kararlılığını milli eğitim görevine entegre etmiş tüm işlerin mevzuata uygun yapılması, yeni bir düzen gerektiğini savunmuştur. Görev süreci sadece dokuz ay sürmüş, bu süre boyunca eşitlik ve hakkaniyetten ödün vermemiştir (Ocak, 2021:16).

2025 Ocak ayı itibarıyla 81 il içinde kadın milli eğitim müdürü olarak görev yapan yalnızca 4 kadın (Çanakkale, Mersin, Kırklareli, Niğde) bulunmaktadır (www.meb.gov.tr, 2025). Bu durum devlet teşkilatında üst düzey yönetim pozisyonlarının temsiliyetinin yetersiz olduğunu göstermektedir.

Eğitim yönetiminde erkek yöneticilerin çoğunlukta olması sebebiyle aldığı kararlar eleştirilmiş, eğitim politikalarının uygulanmasında destek görememiştir. Kadın olmasından dolayı yeterli mentör ve destekten mahrum bırakıldığından

eğitimde cinsiyet eşitliğine önem vermiş ve kadın eğitimcilerin yönetimde daha fazla yer alması için çaba göstermiştir.

5.8. Türkiye'nin İlk Kadın Milli Eğitim Bakanı: Nimet BAŞ (1965-)

1965 yılında Karaman'da doğan Nimet Çubukçu, 1988 yılında İstanbul Üniversitesi Hukuk fakültesinden mezun olmuştur. İstanbul Barosu Çocuk Hakları Komisyonu ile çocuk mahkemelerinde avukatlık yapmış, insan hakları komisyonunda yer almıştır (Anadolu Ajansı, 2011).

Adalet ve Kalkınma Partisi'nin kurucu üyelerinden olan Baş, 2002 yılında İstanbul'dan milletvekili seçilmesinin ardından 22. Dönemde Türkiye-Avrupa Birliği Karma Parlamento Komisyonu üyeliğinde yer almıştır. 59. Hükümette Kadın ve Aileden Sorumlu Devlet Bakanlığı yapmış, 60. Hükümette Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk kadın Milli Eğitim Bakanı olmuştur (Cankar ve Taş, 2017:197). Her iki bakanlık süresi boyunca Cumhuriyet tarihinde 6 yıllık görev süresi ile en uzun bakanlık yapan kadın olmuştur. 2011 yılı genel seçimleri ile İstanbul'dan yeniden milletvekili seçilmesinin ardından Milli Eğitim Bakanlığı görevini bırakmıştır. Bunun ardından Türkiye Büyük Millet Meclisi Darbe ve Muhtıraları Araştırma Komisyonu başkanlığında görev almıştır (tbmm.gov.tr, 2025).

Milli Eğitim Bakanlığı görev süresi boyunca eğitim alanında birçok yeniliğe gitmiştir. Okul öncesi eğitimini geliştirmek ve yaygınlaşmasını sağlamak amacıyla okul öncesi eğitim şenlikleri düzenlemiş, adrese dayalı kayıt sistemi, genel liselerin Anadolu liselerine dönüştürülmesi, ortaöğretimde alan seçimi uygulaması yerine ortak ve seçmeli derslerin belirlenmesi, üniversiteye giriş sınavı değişiklikleri ve taşınalı ortaöğretim uygulaması yeniliklerini getirmiştir. Fırsatları Artırma Teknolojiyi İyileştirme Hareketi (FATİH) Projesi, MEB Doküman Yönetim Sistemi, Veli Bilgilendirme Sistemi, İnternet Radyo – TV, Bu Benim Eserim, Bilgi Edinme Merkezi (BİMER), 100 Türk Edebiyatçı, Eğitim Bilişim Ağı (EBA), ALO 147, Aşamalı Devamsızlık Yönetimi gibi projelerle yeni uygulamalar gitmiştir (Cankar ve Taş, 2017:197-198).

Milli Eğitim Bakanlığı'nda kadın yönetici sayısını arttırmayı hedefleyen Baş'a göre değişim ve yeniliğin anahtarı kadındır. Kadınların değişime daha hızlı uyum

sağladıklarını, yeniliklerin farkına daha çabuk varıp gerekli düzenlemeleri yapabildiklerini ifade etmiş ve kadınların kendilerinin farkına varmaları yönünde cesaretlendirilmeye ihtiyaçları olduğunu belirtmiştir. Üst düzey yönetim alanlarında kadın sayısını arttırmayı hedeflemiştir. Her fırsatta kadın yönetici ataması yapmak istediğini belirten Baş; devlet bakanlığı döneminde yüzde 50, daire bakanlığı düzeyinde yüzde 35 kadın yönetici oranına ulaşmıştır. Milli Eğitim Bakanı olduğunda da ilk ataması kadın il milli eğitim müdürü atamak olmuştur. Kadınların terfi yöntemlerini bilmedikleri, takdire dayalı atamalarda kadınların kendilerini görünmez hissetmeleri sebebiyle yönetici atama yönetmeliğini çıkarmıştır. Kadınların yoğun istihdam edildiği eğitim sektöründe neden yönetici olmak istemediklerinin analizini yaptığında öğretmenlik mesleğinin hem iyi bir eş algısıyla erkek bakış açısından hem de ev işi rollerinin aksatılmamasından geldiğini belirtmiştir. Bu sebeplerden dolayı kadınların eşi ve ailesi tarafından kariyer engelleriyle karşılaştıklarını belirtmiştir (Yeni Şafak,2010).

Baş için de bir kadın olarak erkek yöneticilerin çoğunlukta bulunduğu bir alanda kolay olmamış, ilk kadın milli eğitim bakanı olmasından dolayı basın ve kamunun gözü onun üzerinde olmuştur. Bu baskıyla mücadele ederken kadın yöneticilerin otorite sağlayamayacağı inanisından olan kişilerce eleştirilmiş, gerçekleştirdiği reformlarda destekçi bulamamıştır. Kadınlara ve kız çocuklarının eğitimine yönelik haklarını savunması yönüyle eleştirilmiş, yöneticilik alanında yetkinliği irdelenmiştir. Tüm bu engellere rağmen, eğitim yönetimi alanında kadın sayısını arttırmayı başarmış ve siyasi alda kadın temsiliyetinin artmasına da öncü olmuştur. Özellikle kadınların mesleki gelişimi ve kız çocuklarının eğitimine yönelik sunduğu düzenlemeler onun cinsiyet eşitliğine yönelik farkındalığını göstermektedir. Kriterleriz yönetici atamaları yerine eğitim yönetiminde idareci atamalarında uygulamaya koyduğu yönetmelik ile kadın eğitimcilerin kariyer basamaklarında ilerlemesini kolaylaştırmıştır. Ortaya koyduğu tüm eğitim politikalarında da kadın kariyer engellerini aşmaya çalışması onun da aynı engellerle karşılaşmış olması sebebiyle çözüm arayışında olduğunu düşündürmektedir.

5.9. Türkiye'nin İlk Kadın Rektörü: Ayşe Saffet Rıza ALPAR (1903-1981)

17 Nisan 1903 yılında Ankara'da doğmuştur. Balkan Savaşı'nda İşkodra kalesini savunurken şehit düşen Müşir Hasan Rıza Paşa'nın kızı olan Alpar ilk ve orta öğrenimini Almanya'da görmüş ardından İstanbul'a dönerek 1924 yılında Kandilli Kız Lisesi'nden mezun olmuştur. 1925'te Hamburg Üniversitesi'ne kaydolmuş ve "Die Synthese der Muttersubstanz der Chinaalkaloide" başlıklı tezini 1932'de savunarak kimya doktoru olarak aynı üniversiteden mezun olmuştur (Saylan ve Denizli, 2020:35). 1933 yılındaki üniversite reformuyla birlikte İstanbul Üniversitesi'ne sanayi kimya profesörü olarak atanmıştır. Sonrasında kimya fakültesi dekanlığı görevini yürütmüştür Karadeniz Teknik Üniversitesi rektörlüğüne atanarak Türkiye'nin ilk kadın rektörü unvanını elde etmiştir. Rektörlük görevini yürütmekte iken 1974 yılında üniversiteden emekli olmuştur. (Sağlamer ve diğerler, 2013:79). 1977 yılında İstanbul'dan milletvekili adayı olmuş, 1 Şubat 1981 yılında vefat etmiştir. Cesur ve hayırsever biri olarak tanımlanan Alpar, emekli olduktan sonra kendi imkanları ile yaptırmaya çalıştığı İstanbul Merter'deki evini bir huzur evi derneğine bağışlamış fakat maddi güçlükler sebebiyle dernek de inşayı tamamlayamadığından binayı devretmek durumunda kalmıştır (Kurun, 2015:58).

Hiç evlenmeyen Alpar'a neden evlenmediği sorusu yönelttiğinde buna zamanının olmadığını, kendisini kitaplara adadığını, öğretim görevinin ve evliliğin bir arada yürütülmesinin zor olacağı cevabını vermiştir (Yıldız, 2020:158). Aile mi kariyer mi ikiliminde bir kimlik çatışması yaşadığı görülmektedir. Türkiye'nin ilk kadın rektörü olan Alpar da kariyer önceliği sebebiyle aile kurma rolünü arka planda tutmayı tercih etmiş, bu rolün kariyer basamaklarında ilerlemesine engel olacağına inanmıştır. Kadına özgü olduğu düşünülen duygusallığın annelik ve eşlik görevleriyle iç içe olması ve bu rollerin çalışma hayatı ile birlikte yürülmesinin zorluğu onun sadece kariyerine odaklanmasına sebep olmuştur. Kadın akademisyenlerin belirli alanlarda yer bulabildiği bir dönemde, ilk kadın rektör olarak karar alma süreçlerinde fikirleri yeterince dikkate alınmamış, liderlik vasıfları sorgulanmıştır. Klasik toplumsal cinsiyet algısı dolayısıyla başarıları ile değil kadın olması yönüyle niteliği tartışılmış, görünmez bariyerlerle mücadele etmek zorunda kalmıştır.

5.10. Türkiye'nin İlk Kadın Dekanı: Nüzhet GÖKDOĞAN (1910-2003)

14 Ağustos 1910 tarihinde İstanbul'da doğan Gökdoğan, Atatürk'ün de silah arkadaşlarından olan Mehmet Zihni Toydemir'in kızıdır. İlkokula Alman Mektebi'nde başlamış ancak 1918 yılında okulun kapanması üzerine 1919 yılında İstanbul Kız Lisesi olarak bilinen Bezm-i Alem İnas Sulaniyesi'nde ikinci sınıf öğrenimini yatılı olarak görmüştür. Üçüncü sınıfta Şişli Lisesi'ne yazılmıştır. Öğrenimini yatılı olarak Erenköy Kız Lisesi'nde gördükten sonra 1928 yılında mezun olmuş, matematik ve fizik alanında burs kazanarak Fransa'ya gitmiştir. 1932 yılında Lyon Üniversitesi'nde matematik lisansını tamamlamış, 1933 yılında Paris'te fizik eğitimi almıştır. Lyon Kız Lisesi'nde Milli Eğitim Bakanlığının izniyle Fransızca dersleri almış, matematik öğrenimini için Lyon Erkek Lisesi'ne geçmiştir. Lyon Gözlemevi'nde staj yapmış olan Gökdoğan'a burada çalışma teklifi edilse de kendisi ülkesine dönmeyi tercih etmiş ve Kandilli Gözlemevi'ne başvurmuştur. Kandilli Gözlemevi kurucusu ve müdürü Fatin Gökmen, bu başvuruyu kadın olması sebebiyle reddetmiştir. Açık kadro olmamasını gerekçe göstermiştir (Unat, 2017:21). Fransa'da çalışmıyken hayatında kadın olması bir kariyer engeli durumu oluşturmamışken; Türkiye'de istediği alanda çalışma hayatına yer bulamaması, ülkenin kadına yönelik önyargısının belirtisi olarak görülebilmektedir. İstanbul Üniversitesi Fen Fakültesi Astronomi enstitüsünde göreve başlamış ardından 1936 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi'nde müderris muavini olarak kurumun ilk kadın çalışanı olmuştur. 1937'de İstanbul Üniversitesi Fen Fakültesi'nde doktora tezini tamamlamış ve bu tez, fakülte kayıtlarında "bir" numaralı tez olarak kayıtlıdır (Unat, 2017:21).

1946 yılına kadar matematik doçenti olarak görev yapmış, Türk Matematik Derneği, Türk Astronomi Derneği, Türk Üniversiteli Kadınlar Derneği kuruluşlarının kuruculuk ve başkanlıklarını yapmıştır. 1948 yılında Fen Fakültesinin teklifi ile İstanbul Üniversitesi Senatosu tarafından profesörlüğe yükseltilmiştir. Böylece ilk kadın senatör unvanını da kazanmıştır. 23 Haziran 1954 yılında İstanbul Üniversitesi Fen Fakültesi'nde dekan olarak göreve başlamış ve 1956 yılına kadar görevine devam etmiştir. 1958 yılından itibaren 22 yıl boyunca İstanbul Üniversitesi Astronomi Kürsüsü başkanlığı yapmış ve İtalya, Fransa, İsviçre rasathaneleri ile iş birliği programları oluşturmuştur. 1940 yılında doçentlik, 1948 yılında profesörlük unvanı

alan Gökdoğan birçok ders kitabı ve makaleyi Türkçe'ye çevirmiş, Tübitak Ulusal Gözlemevi kurulması fikrine öncülük etmiştir (<https://tug.tubitak.gov.tr>). Kadınların bilimde ve akademik dünyada daha fazla yer alması için mücadele etmiş, kadınlara öncü olmuştur. 1980 yılında yaş haddinden emekli olmuş fakat bilimsel çalışmalarına devam etmiştir. 24 Nisan 2003 tarihinde 93 yaşında hayatını kaybetmiştir (Unat, 2017:22).

Erkek egemen akademik birimlerde kadın dekan olmak kolay olmamış, bu alana gelene kadar engellerle karşılaşmıştır. Nitelikli eğitim aldığı kariyer alanında kadın olmasından dolayı engellenen Gökdoğan, cinsiyetçi önyargılar, erkek egemen akademik çevrenin baskısı ile mücadele etmiştir. Meslektaşları tarafından onun yönetim süreci eleştirilmiş, kadın akademisyen sayısının az olmasından dolayı gerçekleştirmek istediği politikalarda yeterli desteği bulamadığından ve ciddiye alınmadığından kariyerinde ilerlemesi zorlaşmıştır.

5.11. Türkiye'nin İlk Kadın Anayasa Mahkemesi Başkanı: Tülay TUĞCU (1942-)

12 Haziran 1942 tarihinde Ankara'da doğan Tuğcu ilk ve ortaöğretimini TED Ankara Koleji'nde tamamlamıştır. 1961 yılında Ankara Hukuk Fakültesine girmiş, mezun olduktan sonra bir süre serbest avukatlık yapmıştır. 1969 yılında Danıştay yardımcısı olarak göreve başlamış, 1982'de Danıştay Birinci Dairesi kıdemli tetkik hakimliği, 1992 yılında Danıştay üyeliğine seçilmesiyle altıncı ve onuncu daire görevlerinde bulunmuştur. Danıştay Genel Kurulunca belirlenen üç aday arasından Cumhurbaşkanı tarafından 1999 tarihinde Anayasa Mahkemesi üyeliğine seçilmiştir. 2004 yılında Uyuşmazlık Mahkemesi başkanlığını yürütmüş, 2005 yılında Anayasa Mahkemesi başkanlığına seçilerek Türkiye'nin ilk kadın anayasa mahkemesi başkanı olmuştur (anayasa.gov.tr).

Dedesı Mekteb-i Mülkiye-i Şahane, babası Türkiye'nin ilk makine mühendislerinden, annesi ise edebiyat öğretmeni olan Tuğcu hoşgörölü ve çağdaş bir ailede yetişmiştir. Hukuk alanında çalışmaya beş yaşında abisinin de öğrenim gördüğü Ankara Üniversitesi siyasal bölümü ziyaretleri sırasında karar vermiştir. Kadın olmanın avantaj ya da dezavantaj olmaması ilkesini önemseyen Tuğcu, kadınların haklarını bilmesi, sosyolojik konumunun hurafelerden arındırılarak kadının lehine

belirlenmesinin önemine vurgu yapmıştır (Batur,2006). Ailesinin bütün kadınlarının meslek sahibi olmalarının ona örnek olduğunu belirtmiş, hiçbir kadın hakim tanımamış olmasının yanında Danıştay'daki görevini mesleki hayatının en büyük şansı olarak nitelendirmiştir. Danıştay'da çalıştığı süre boyunca hiçbir ayrımcılık görmemiş, yoğun çalışma koşullarına uyum sağlamıştır. İşten eve geldiğinde ev hanımına düşen rolleri yerine getirmiştir. Anayasa Mahkemesi üyeliğine seçimlerinde kadın ve erkeğin aynı tempoda çalışmalarına rağmen üyeliğe seçilememelerini eleştirmiş, birçok meslektaşının yoğun strese dayanamayarak istifa ettiklerini belirtmiştir. Yapılan haksızlığa cevap bulamasa da durumu kanıtlama mücadelesi anayasa mahkemesi üyeliğine kadın üye kontenjanı ayrılmasını sağlamış ve seçilecek iki erkek bir kadın üye arasına girebilmiştir (Armutçu, 2018).

Onun hukuk alanında liderlik pozisyonuna gelme sürecinde toplumsal ve mesleki engellerle karşılaşmıştır. Kadınların belirli bir noktaya kadar yükselebileceği algısıyla terfi sürecinde erkek meslektaşlarına nazaran daha fazla mücadele etmek durumunda kalmıştır. Aldığı kararlar kadın kimliği üzerinden değerlendirilmiş, liderliği erkek meslektaşları ile karşılaştırılmıştır. Kadın hakları konusundaki tutumu da geleneksel yapı grupları tarafından eleştirilmiştir. Bir kadın olarak hukuk alanında yönetici pozisyonuna gelme sürecinde karşılaştığı engellerin üstünden başarıyla gelen Tuğcu, yargıda kadın temsiliyetinin önünü açmıştır. Bir kadın olarak, üst düzey pozisyonda yer alması ve kariyer basamaklarında başarılı bir şekilde ilerlemesi farkındalık oluşturmuştur. Kadınların çalışma koşullarında aile yaşantısındaki sorumluluklarından dolayı düzenleme yapılmazken, daha yoğun çaba gösterse de söz konusu kariyer ilerlemesi olduğunda aile rolleri sebebiyle engel ve eleştirilerle karşılaşmıştır. Bu durum kadına yönelik toplumsal algının, kadınların çalışma hayatında yetersiz kalacağı düşüncesini desteklemektedir.

5.12. Türkiye'nin İlk Kadın Jandarma İlçe Komutanı: Songül YAKUT (1976-2017)

1976 yılında Malatya'da doğan Yakut, ilk ve ortaöğretimini burada tamamladıktan sonra Kara Harp Okulu'ndan 1997 yılında teğmen rütbesiyle mezun olmuştur. 2005-2007 yılları arasında Ankara Beypazarı ilçesinde Jandarma İlçe

Komutanlığı görevine atanarak ilk kadın ilçe komutanı unvanını almıştır (Yıldız, 2020:186).

Zorluklarla geçen çocukluğu, erken yaşta babasını kaybetmesi ve emek verdiği askerlik eğitiminin ardından hem kadın askerlerin yetiştirilmesinde hem de aile içi ve çocuğa yönelik şiddetle mücadelede rol oynamıştır. Yetiştirdiği öğrenciler ve çalışma arkadaşları tarafından lider, disiplinli, özgüvenli ve vatansever olarak tanımlanmaktadır.

2012 yılında Harekat Başkanlığı Aile İçi Şiddetle Mücadele ve Çocuk Şube Müdürü olarak görevlendirilmiş, görev süresi boyunca kadınların sorunlarını dinlemesi, aile içi şiddete mücadele etmesiyle tanınmıştır. Erkeklerin çoğunlukta olduğu bir çalışma ortamında komutan olarak kendisini hem topluma hem iş arkadaşlarına kabul ettirmenin zorluğunu yaşamıştır. Gösterdiği başarıları ve kadın asker eğitimindeki emeğiyle kadınların askerlik alanında üst düzey pozisyonlarda yer alabileceğini göstermiş, kadın öğrencilerine örnek olmuştur. 31 Mayıs 2017 tarihinde Şırnak'ın Uludere ilçesine bağlı Şenoba'da meydana gelen helikopter kazasında şehit olmuştur (Çalık ve diğerleri, 2017).

Askeri disiplin sisteminde bir kadın komutan olmak Yakut'un kalıplaşmış düşüncelerle mücadele etmesine sebep olmuştur. Gerek fiziksel yeterlilik gerek saha koşulları konusunda bu mesleğe erkeklerin daha uygun olduğuna yönelik önyargılar onun kendini göstermek için daha fazla çaba göstermesini zorunlu kılmıştır. Bu durum emir komuta zincirinde engellerle karşılaşmasını ve karar alma süreçlerinde yetkinliğinin sorgulandığı problemleri beraberinde getirmiştir. Tüm bu zorluklara rağmen Yakut, kadın askerlerin kariyer yolculuklarında önemli bir örnek olmuştur.

5.13. Türkiye'nin İlk Kadın Yönetmeni: Cahide SONKU (1919-1981)

Cahide Serap adıyla bilinen Cahide Sonku, 1919 yılında Yemen'de doğmuştur. Asker kökenli bir ailede yetişmiş, ailesinin erkek çocuk özlemiyle ablasına Necdet, Cahide'ye ise Mücahit adını vermişlerdir. Ablasının tifo hastalığına yakalanması üzerine annesi ona Cahide diyerek hitap etmiştir. İstanbul'a taşınmaları ve babasının evden ayrılmasıyla zorlu hayat koşullarıyla yüzleşen Sonku, ortaokul zamanlarında halkevlerinde tiyatro ile tanışmıştır (Çıkla 2019:195).

1932 yılında gazetede çıkan bir ilanla dönemin güzel sanatlar evi, konservatuvarı Darülbeyti seçmelerine katılmaya karar vermiş ve yönetmen Muhsin Ertuğrul'un dikkatini çekerek Şehir Tiyatrolarına girmiştir. 1932'de figüranlık ile başlayan oyunculuk kariyeri, 1933 yılında Yedi Köyün Zeynebi oyunuyla devam etmiştir. Yine aynı yıl Muhsin Ertuğrul'un yönettiği Söz Bir Allah Bir filmiyle sinemaya geçiş yapmıştır. 1934 yılında Bataklı Damın Kızı Aysel filmiyle şöhrete ulaşmış öyle ki filmde taktığı eşarp bir markaya dönüşmüştür. Kullandığı düzgün Türkçe ve güzelliği ile dikkat çeken bir oyuncu haline dönüşmüş ve birçok rolde oynamıştır. Tiyatroya verdiği önem gereği annesinin vefat ettiği gün oyuna çıkmış, dans edip şarkı söylemiştir. İki evlilik yapan Cahide Sonku'nun ikinci evliliğinden bir kızı olmuş fakat her iki evliliğinde de boşanma kararı almıştır. 1949 yılında yönetmen Seyfi Havaeri'nin hastalanması üzerine Fedakar Ana filminde yönetmenlik koltuğuna oturmuş böylece yönetmenlik kariyeri başlamıştır. 1950 yılında Sonku Film Şirketi adıyla kendi şirketini kurmuş, bu şirket ile Vatan ve Namık Kemal filmini yöneterek en iyi film ile en iyi kadın oyuncu ödüllerini kazanmıştır (Çıkla, 2019:195-196).

Kadınların her sektörde olduğu gibi sinema alanında yönetmen olabilmeleri oldukça zordur. Eril bakış açısının hakim olduğu sektörde kadın yönetmenler eleştirel bakış açısıyla kadınların yaşadıkları problemlerin farkındadırlar (İmançer ve diğerleri, 2010:188). Bu nedenle toplumsal problemlerin kadın gözüyle ele alınması açısından Sonku'nun elde ettiği başarı oldukça önemlidir.

Dönemin şartları gereği kadınların sinema ve tiyatrodaki yalnızca oyuncu olarak kabul edilmesi, Sonku'nun yönetici koltuğunda önyargılarla karşılaşmasına sebep olmuştur. Yönettiği filmlerde başarılar elde etse de erkeklerin hakim olduğu sistemde yapımcılardan gerekli desteği görememiştir. Yönetim sürecinde otorite kurmakta zorlanmış fakat tüm başarılarına rağmen bu sektörde var olmak onu sürekli kendini kanıtlamaya itmiştir. Finansal sorunlar ve sektörde yalnızlaşma onun sinema dünyasından uzaklaşmasına sebep olmuştur. Tüm bu engellere rağmen sektörde kadın yönetmenlerin önünü açmış ve hafızalarda yer edinmiştir.

5.14. Türkiye'nin İlk Kadın Orkestra Şefi: İnci ÖZDİL (1960-)

8 Aralık 1960 yılında Ankara'da doğan İnci Özgül'in; annesi ziraat mühendisi babası doktor, kız kardeşi ise önemli bir bestecidir. Müziğe önem verilen bir ailede

büyüyen Özdil, çok küçük yaşta piyano başına geçmiş, müzik dinlemekten keyif almıştır. İnci Hanım ve kendisinden 11 yaş büyük olan ablası Sıdıka, piyanodaki yetenekleri sonucu Ankara Devlet Konservatuvarı'na girmeye hak kazanmış, piyanonun yanında kompozisyon dersleri de almışlardır. Uzun süredir kapalı olan orkestra şefliği bölümünü Necil Kasım Akses'in destekleriyle açtırmayı başarmışlar ve böylece üç bölümü tamamlayarak 1983 yılında orkestra şefliği uzmanlığı için devlet bursu ile İngiltere'ye gitmiştir (Hürriyet Gazetesi, 2010).

Önce Londra'da Guildhall School of Music daha sonra ise daha kapsamlı orkestra şefliği eğitimi veren Royal Academy of Music'te öğrenim görmüştür. 1923 yılında kurulan Kraliyet Akademisi'nin ilk kadın orkestra şefliği öğrencisi olmayı başarmıştır. Kadın ya da erkek değil, iyi müzisyen olmanın önemini vurgulayan Özdil, yapılan orkestraya seçim sınavlarının kadın erkek ayrımı yapılmaması amacıyla perde arkasında ve topuksuz ayakkabı giyilerek yapıldığını belirtmiştir. 1988 yılında yapılan Hans Werner Henze Festivalinde "En İyi Yorumcu" ödülünü kazanmış ve Royal Academy Of Music Orkestra Şefliği bölümünden birincilikle mezun olmuştur (Yıldız, 2020:203).

Türkiye'ye döndüğünde burslu okumasının gerektirdiği üzere çok sesli koro kurma görevini üstlenmiştir. Akabinde Rus hükümetinin verdiği bursla Leningrad'a gitmiş ve Rimsky Korsakow Konservatuvarı'nda Rus müziği üzerine çalışmalar yapmıştır. Türkiye'ye döndüğünde İstanbul Senfoni Orkestrası Şefi Erol Erdinç'in yardımcısı olarak atanmıştır. 1995 yılında Antalya'da oda orkestrası kurmuş, 2 yıl sonra İnci Özdil'in kurduğu bu oda orkestrası Bakanlar Kurulu Kararı ile Antalya Senfoni Orkestrası olmuştur. 2009 yılında Bursa Bölge Devlet Senfoni Orkestrası'na Orkestra Şefi olarak atanmış, 2013 yılında emekli olmuştur. (Hürriyet Kelebek, 2011).

Bir kadının orkestra şefi olarak gündeme gelmesi sadece Türkiye'de değil, dünyada da tartışma konusu haline gelmiştir. Bir orkestra lideri olarak kadının kabulü zaman almış, orkestrayı yönlendirebileceğine dair şüphe uyandırmıştır. Yeteneklerini ve liderlik becerisini erkek meslektaşlarına nazaran daha çok kanıtlaması gereken Özdil'in sanatını özgürce ortaya koyması zorlaşmıştır. Geleneksel anlayış kalıplarının aksine verdiği mücadele kadın şeflerin varlığını güçlendirmiştir.

5.15. Türkiye'nin İlk Kadın Hakemi: Lale ORTA (1960-)

1960 yılında İstanbul'da doğan Orta, ilk ve ortaöğretimini İstanbul'da tamamladıktan sonra, 1986 yılında Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Muhasebe Finansman uzmanlık dalından mezun olmuştur. Lider, enerjik ve korkusuz bir karaktere sahip olan Lale Orta, çocukluğunu futbol oynayarak geçirmiştir. Ailesi onu basketbola yönlendirmiştir. 1973 yılında gazetede ilk kadın spor kulübü Dostlukspor'un kurulduğunu görüp ailesi ile bu takıma katılmak istediğini paylaşmış fakat erkek oyunu olması sebebiyle bu isteği reddedilmiştir. Ailesi onu farklı spor dallarına yönlendirmek istese de futbol isteği baskın çıkmış Dostlukspor'da yer almıştır. Liderlik yapısı onun takım kaptanlığına yükselmesini sağlamıştır. 1984 yılında Ahmet Orta ile evlenmiş ve eşinin desteği ile 1933 yılında Marmara Üniversitesi Beden Eğitimi Spor Yüksek Okulunda; "Spor Yönetimi" üzerine yüksek lisansını yapmış 2000 yılında ise yine aynı üniversitenin beden eğitimi ve spor ana bilim dalında spor yönetimi üzerine "Dünyada ve Türkiye'de Futbol Organizasyonları üzerine Analitik Bir Yaklaşım" tezi ile futbol branşında tez yazan ilk kadın olmuştur (Tedx Talks, 2020).

1985 yılında Türkiye Futbol Federasyonu'nun açmış olduğu antrenörlük kursuna gitmiş aldığı eğitim ile Türkiye'nin ilk kadın futbol antrenörü olmuştur. 1986 ve 2005 yılları arasında 1500'ten fazla maçta hakemlik yapmıştır. 1990 yılında Galatasaray Sarıyer maçında yan hakem olarak yer almış ve bu hakemlik medyada kadın erkek tartışmalarına yer verilmesiyle ilgi görmüştür. 1995 yılında, FIFA tarafından seçilen 27 ülkeden 54 kadın hakem arasına girerek "Dünyanın ilk FIFA kokartlı hakemleri" arasında yer almış, Türkiye Profesyonel birinci, ikinci ve üçüncü liglerinde; Avrupa'da profesyonel birinci lig seviyesinde hakem olarak görev yapan ilk kadın hakem olmuştur. Türkiye liglerinde televizyon programında maç yorumu yaparak futbol anlatan ilk kadın spiker olmuş; Türkiye Futbol Federasyonu'nun İlk Kadın Merkez Hakem Kurulu Üyesi ve İlk Kadın Süper Lig ve UEFA Gözlemcisi olarak birçok kadına örnek olmuştur (TRT Arşiv, 2011).

Başarılarıyla Uluslararası Olimpiyat Komitesi tarafından kadınları spora yönlendiren öncü kadınlara verilen Kadın ve Spor 2002 Avrupa Kıtası Büyük Ödülünü kazanmıştır. Kadın olarak erkeklere atfedilen bir spor dalında yer almanın

zorluklarından bahseden Orta, erkeklerin bir yılda ulaşabileceği hedefe kadınların üç yılda ulaşabileceğini belirtmiştir. Çıktığı maçlarda spikerlerin Lale ismini gördüklerinde emin olmayarak hakemlerin isimlerini kontrol ettiğini ifade etmiş, medya, takım ve seyircilerden gördüğü destek ile kız çocuklarına kadınlara örnek olmayı başarmıştır (Tedx Talks, 2020).

Lale Orta, Türkiye'nin ilk kadın FIFA kokartlı hakemi ve kadın futbolunda öncü isimlerden biridir. Futbol kariyerinin yanı sıra akademik ve idari görevlerde de önemli roller üstlenmiştir. İstanbul Teknik Üniversitesi'nde öğretim görevlisi olarak görev yapmış, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümü'nde öğretim görevlisi ve bölüm başkanı olarak çalışmıştır. Ayrıca, Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi (TMOK) Bayanlar Komisyonu'nda aktif rol almış, Türkiye Faal Futbol Hakemleri ve Gözlemcileri Derneği Genel Merkez Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerinde bulunmuştur. Bunun yanı sıra, Beden Eğitimi ve Spor Bölüm Başkanlığı, Türkiye Futbol Federasyonu Merkez Hakem Kurulu Üyeliği ve Başkanlığı, UEFA Delege ve Hakem Gözlemciliği ve UEFA Hakem Eğitimciliği gibi önemli görevlerde yer almıştır. Lale Orta, hem saha içinde hem de akademik dünyada kadınların futbol hakemliği ve yöneticilikte daha fazla yer alması için çaba göstermiş, kadınları spora yönlendirmeye yönelik projelerde yer almış ve toplumsal algıyı aşmaya çalışarak kadından hakem olmaz düşüncesini ortadan kaldırmaya çalışmıştır (TRT Arşiv, 2011).

Fiziksel dayanıklılık ve otorite becerisi gerektiren bir meslek olarak erkeklere uygun olduğu düşünülen futbol hakemliği, Lale Orta'nın hakemlik kariyerinde önyargılarla mücadele etmesine sebep olmuştur. Kariyeri boyunca maç yönetme yetkinliği cinsiyet üzerinden tartışmalara sebep olmuştur. Oyuncu ve taraftar grupları tarafından aldığı kararlara itirazlar artmış ve sık sık eleştirilmiştir. Futbol kariyerinde erkeklerle aynı avantajlara sahip olamaması onun bu alanda ilerlemesini zorlaştırmıştır. Üst düzey lig maçlarında görev alması sınırlandırılmış, kadın olmasından dolayı kendisine yeterince fırsat tanınmamıştır. Verdiği mücadele kadınların futbol dalında daha aktif olmasının önünü açmıştır.

5.16. Türkiye'nin İlk Kadın Halka İlişkiler Uzmanı: Betül MARDİN (1927-)

1926 yılında İstanbul'da doğan Betül Mardin, çocukluğunda bakıcısından gördüğü fiziki ve psikolojik kötü muamele sonucu beş yaşına kadar konuşamamış, ailesi tarafından doğumundan itibaren erkek olmadığı için dışlanmış. Öyle ki doğduğunda annesine bebeğin kız olduğu söylenmemiş, göbek bağı kesilirken "Mehmet" ismi verilmiştir (Mardin, 2008).

Beş yaşına geldiğinde Mustafa Kemal Atatürk ailesini ziyarete gelmiş, o gün Betül Mardin'e Atatürk'ün tabağında kalan ekmek konuşabilsin diye yedirilmiştir. Ayna karşısında yaptığı pratiklerle konuşmasını geliştirmiş, insanların onunla alay etmesini, dışlamasını engellemeye çalışmıştır. Ailedeki herkesin farklı dillerde konuşması onun dil ediniminde karmaşaya yol açmış, beş yaşına geldiğinde ilk söylediği kelime Fransızca olmuştur. Ailesi panikle onu bir Türk okula yazdırmıştır. Dönemin milli eğitim bakanı Hasan Ali Yücel'in klasik eserleri Türkçe 'ye tercüme ettirmesinin önemini vurgulayan Mardin, 8 yaşında klasik eserleri okuyabilmiştir. Babasının tayininin Mısır'a çıkması üzerine orada bir İngiliz okulunda öğrenim görmeye başlamıştır. Liseyi Amerikan Kız Koleji'nde tamamlamıştır. Lisedeyken ikna kabiliyeti onun münazara kulübünün başkanı olmasını sağlamış, ailesindeki problemleri çözerken öğrendiği münazara tekniklerini kullanmaya çabalamıştır. Ablasını veremden kaybettikten sonra ailesi Betül Mardin üzerinde daha korumacı davranır olmuş, lisede son sınıfa geldiğinde onu üniversiteye göndermek istemediklerini belirtmiştir, Yatılı okul olmaması şartıyla öğrenim görebilmesini kabul ettiren Mardin, psikiyatri dalında üniversite okumak isterken bu şart dolayısıyla hukuk okumaya yönelmiştir. Kadınların erkeklerle bir arada öğrenim görmesine karşı olan babası bu teklifi de kabul etmemiş, böylece Akşam Kız Sanat okulunu tercih etmiştir. 22 yaşında ilk evliliğini Akgün Ustalar ile gerçekleştirmiş fakat evlenmeden önce tek şartı eşinin üniversitede öğrenim görmesine izin vermesi olmuştur. Bu evlilikten bir çocuğu olmuş, eşi her ne kadar çalışmasına izin vermese de maddi zorluklar gereği evde İngilizce dersleri vermeye ve çeviriler yapmaya başlamıştır (Bıçakçı ve Hürmeniç, 2013:92).

Evliliğini sonlandırma kararı aldıktan sonra Mısır'daki mal varlıklarını kaybetmeleri üzerine iş arayışına girmiş ve meslek hayatına 1952 yılında Tercüman

gazetesinin magazin bölümünde çalışarak başlamıştır. Aynı dönem Haldun Dormen ile tanışarak tiyatro için çeviriler yapmaya, sahne ve kostüm işleriyle ilgilenmeye başlamıştır. Haldun Dormen ile evlenmeyi yine üniversite okumasına rıza göstermesi şartıyla kabul etmiştir. 1964 yılında evlerine gelen oyun yazarı Turgut Özakman'ın henüz yeni kurulmaya başlayan TRT'te çalışma teklifini kabul etmiş, 1967 yılında Uğur Dünder ile birlikte İngiltere'ye BBC televizyon kursunda eğitim almaya gönderilmiştir. BBC'deki eğitimini tamamlamadan BBC'nin teklifi üzerine Ankara televizyon bölümünde ders vermeye başlamıştır. Bu süreçte çocuklarını İstanbul'da bırakmak zorunda kalmıştır. Çocuklarından ayrı iş ve aile dengesinde zorlanması üzerine bu yoğun tempo gereği Ankara'dan İstanbul'a tayinini istemiş, mümkün olmaması üzerine 1968 yılında istifa etmiştir. Dönemin Akbank yönetim kurulu başkanı Ahmet Dallı ile iş görüşmesine girmiş ve burada farklı bir iş teklifiyle karşılaşmıştır. Teklife göre Mardin, çalışanlar ve yöneticiler arasında iletişimi sağlayacak ve aracılık yapacaktır. Fransızca'da "Relation Publique" ismiyle anılan bu yeni mesleği kütüphanelerde araştırmaya başlamış ve "Public Relations" ismiyle yer bulduğunu görmüştür. Böylece halkla ilişkiler mesleğine giriş yapmıştır. Akbank şubelerini ziyaret etmiş, plak ve restoran tanıtımı gibi farklı çalışmalar yapmıştır. Mesleğindeki yetkinliğini ölçmek amacıyla Londra'ya tayin olmuş ve üç yıl sonra geri dönerek halkla ilişkilerin babası olarak bilinen Alaeddin Asna ile 1947 yılında Türkiye'nin ilk Halkla İlişkiler Ajansı olan A&B Ajans'ı kurmuşlardır. Türkiye'nin uluslararası alandaki prestijini iyileştirmek için uluslararası bir dernek kurmuştur. Bu dernek yoluyla konferanslar düzenlemiştir. İngiltere'de bir dostu ona toplantılarda iki soru sorup görünür olmasını fakat üçüncü soruyu kadın olmasından dolayı çok soru sorduğu gerekçesiyle eleştirileceğinden sormaması yönünde öneride bulunmuştur (Tedx Talks,2013). 1984 yılında ortaklıklarının sona ermesi üzerine Nilgün Pirinçcioğlu ve Cemal Noyan ile birlikte günümüzün önde gelen halkla ilişkiler ajanslarından Image Halkla İlişkiler firmasını kurmuşlar ve halkla ilişkiler alanında birçok ödül almışlardır. 1995 yılında Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği (IPRA)'nin başkanlığına seçilmiş, iki yıl sonra üstat anlamında gelen "member emeritus" unvanını kazanmıştır. Bu derneğin ilk Müslüman ve kadın başkanı olmuştur. Halkla ilişkilerin annesi olarak anılan Betül İstanbul ve Boğaziçi üniversitelerinde halkla ilişkiler konusunda dersler vermiş, 1997 yılı itibariyle İstanbul Bilgi Üniversitesinde öğretim

üyeliği yapmıştır. 1998 yılında Anadolu üniversitesi kendisine fahri doktora unvanını vermiştir. 2005 yılında Halkla İlişkilerde Yaşam Boyu Atlas Ödülü, 2011’de İZ-İletişimin Zirvesindekiler Ödülü’nü almıştır (Kazancı, 2023:50).

Çağın ötesinde düşünen ve hareket eden Mardin, işini seven, yaptığı iş için çaba gösteren, etik ilkelere sahip, sosyal ilişkileri kuvvetli ve ikna kabiliyeti yönüyle öne çıkmaktadır. Kadınların karşılaştıkları cinsiyet ayrımcılığı ve cam tavan engellerine “Bütün kapılar kapalıysa bir anahtar yap ve kapıyı aç.” sözü onun çalışma azmini göstermektedir (Milliyet, 2005).

Halkla ilişkiler alanında ilk temsilci olarak bu mesleğin gelişiminde öncü olan Mardin, bir kadın olarak bu mesleki alanda erkek egemen iş dünyasında otorite kazanmakta zorlanmıştır. Kadınların yönetici alanında temsiliyetinin sınırlı olduğu bir dönemde, kadınların bir kurum içinde karar sürecine dahil olması alışılmışın dışında bir durum olmasından dolayı yeterliliğini kanıtlayabilmek için erkek meslektaşlarına göre daha fazla çaba göstermesi gerekmiştir. Karşılaştığı tüm zorluklara rağmen Türkiye’de ilk kez Betül Mardin ile filizlenen halkla ilişkiler mesleğinde, onun verdiği mücadele ile Türkiye’yi uluslararası alanda temsil edebilmiştir. Bu süreçte de Türkiye’den gelen bir kadının bu alandaki temsiliyet ve profesyonelliğine karşı önyargılar oluşmuştur. Erkek egemen yapı içinde devamlı kendini kanıtlamak zorunda kalmasının yanında azmi ve kararlılığı ile hem halkla ilişkiler sektörünün gelişimine katkı sağlamış hem de iş dünyasında kadınların ulusal ve uluslararası mecrada başarılı olabileceğini gözler önüne sermiştir.

5.17. Türkiye’nin İlk Kadın Başbakanı: Tansu ÇİLLER (1943-)

Tansu ÇİLLER, 24 Mayıs 1943’te İstanbul’da dünyaya gelmiştir. İlkokula İstanbul’da bulunan İsmet İnönü İlkokulu’nda başlamış fakat babasının görevi nedeniyle Bilecik’e taşınmaları üzerine 5. Sınıfa Edibali İlkokulu’nda devam etmiştir. Bu okulu tamamlayamadan tekrar İstanbul’a dönmeleri üzerine ilköğretimini Namık Kemal İlkokulu’nda tamamlamıştır. Dönemin niteliklikli okullarından Robet Koleji’nden mezun olduktan sonra lisans eğitimini İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi’nde tamamlamıştır. Lisans eğitiminden sonra ABD’ye gitmiş New Hampshire Üniversitesinde yüksek lisans yapmıştır. Doktorasını 1971 yılında

Connecticut Üniversitesi'nde tamamlamıştır. Doktora sonrası çalışmalarını ise Yale Üniversitesinde sürdürmüştür .

Türkiye'ye döndükten sonra 1974 yılından itibaren Boğaziçi Üniversitesi'nde iktisat profesörü olarak görev yapmış ve burada ekonomi politikaları, kalkınma ve finans alanında dersler vermiştir. Burada görev yaparken Anavatan Partisi'nin 1987-1988 yılları arasında uyguladığı ekonomik yaklaşımı eleştirmek için hazırladığı raporla ismini duyurmuştur (Çiller, 1987). Doğru Yol Partisi Genel Başkanı Süleyman Demirel'in de dikkatini çeken Çiller, Demirel tarafından siyasete kazandırılmak istenmiş ve 1991 yılında Doğru Yol Partisi İstanbul milletvekili olarak meclise girmiştir. 1991 seçimleri ile kurulan Doğru Yol Partisi ve Sosyaldemokrat Halkçı Parti'nin oluşturduğu koalisyon hükümetinde ekonomiden sorumlu başbakan yardımcısı olarak görev yapmıştır. Türkiye'nin kadın bir bakan tarafından yönetilen ekonomik süreci Çiller ile başlamıştır. 1993 yılında Turgut ÖZAL'ın vefatı üzerine Süleyman Demirel cumhurbaşkanlığına seçilmiş ve 13 Haziran 1993 tarihinde DYP Genel Başkanı olarak seçilen Tansu Çiller, 25 Haziran 1993'te Türkiye'nin ilk kadın başbakanı olmuştur. Siyaset tarihinde önemli bir dönüm noktası olan bu süreç kadınların siyasal temsiliyetini gelişmesine katkı sağlayan önemli bir adım olmuştur (Erel ve Bilge, 1994:25).

Çiller'in siyasete girişinin kolaylaştıran onun bilgi birikimi olmuş, onun bu yükselişi her ne kadar kadınların siyasette rol oynayabileceğinin göstergesi olsa da beraberinde birçok zorluk ve eleştiriyi de getirmiştir. İlk kadın başbakan olarak giyimi ve aksesuarları ile medyanın dikkatini çekmiştir. Sarı saçları, desenli fularları, beyaz ceketleri ve diz altı etekleri ile güçlü kadın stilinin yansıtmaya çalışmıştır (Posta, 2018). Gazete ve televizyon başlıklarında demir leydi mi paslı leydi mi söylemleriyle yer bulmuş bu durum onun liderlik kapasitesini engellemiştir (Arat, 2000:189). Başbakanlık sürecinde yaptığı konuşmalarda kadınların siyasete girmesinin önemini vurgulamıştır (Çiller, 1993). Onun siyasete atıldığı dönemde özellikle muhafazakar kesim tarafından liderliğe uygun olmadığı yönünde eleştirilmiş, siyasi rakipleri onu küçümsemiştir. Daha yumuşak bir liderlik tarzı benimsyerek geleneksel değerlere vurgu yapan bir yönetim stratejisiyle “anne”, “bacı” söylemlerine yer vererek toplumda kabul görmeye çalışmıştır. Hem modern hem de geleneksel bir

yönetim anlayışı ile dengeleyici bir politika izlemiştir. Liderlik kimliğini hem sıcak ve anlayışlı hem de güçlü ve soğukkanlı olma üzerine çabalamış bu durum onu kimlik kargaşasına itmiştir (Dedeoğlu, 2003:51). Dönemin tüm siyasi partilerinin erkek egemen yapıya sahip olması onu cinsiyet bariyerini aşmaya itmiştir. Erkek siyasetçiler tarafında duygusallık, sertlik gibi birbiriyle zıt ifadelerle eleştirilmiş ve siyasi otoritesi sarsılmaya çalışılmıştır. Koalisyon hükümeti ile görev yapması onun karar alma sürecini zorlaştırmıştır. Sezgisel ve duygusal davranması yönüyle suçlanmıştır (Çaha, 2004:77).

Medya ve toplum onun liderliğini destelemekten ziyade eleştirmekle meşgul olmuştur. Çiller örneği toplumsal algının ve yapısal sorunların yansıması olarak görülebilmektedir. İlk kadın başbakan olmayı başarıp liderlikte güçlense de karar alma süreçlerinde yalnızlaşmıştır. Kadın liderlerin yer bulması için yasal düzenlemeler uygun olsa da latta yatan en önemli sebeplerden biri toplumsal algının değişmemesi olarak görülebilmektedir.

SONUÇ

Kadınlar ilkçağlardan günümüze toplumsal, kültürel ve ekonomik gerekçelerle kendilerine biçilen rolleri üstlenmiş, kendi hayatlarının yazarı olma yolunda liderlik mücadeleleri ve toplumda yer bulma çabaları ile tarih sayfalarına kazınmışlardır. Kadınlar toplumda ikincil rollerle tanımlanmış, ataerkil düzenin getirdiği toplumsal normlar ve kalıplaşmış kadın algısı ile sınırlandırılmışlardır. Kadın liderlerin tarihsel bağlamda dönüşümünün incelenmesiyle oluşturulan bu çalışmada kadınların liderlik pozisyonlarına ulaşma süreci ve karşılaştıkları engeller ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Bir cinsiyet olarak kadın ve erkeğin biyolojik farklılıklarının yanında toplumsal cinsiyet kavramı her toplumun kültürel, ekonomik disiplinleri ile oluşmakta ve her toplumda tartışma konusu olarak süregelmektedir. Toplumsal normlarla kadına uygun görülen roller ev düzenini sağlama ve annelik iken erkeğe biçilen rollerin ise güçlü ve bağımsız olma, para kazanma, güvenliği sağlama olduğu görülmektedir. Bu yapı dolayısıyla ilkçağdan feodal düzene, sanayi devriminden modern çağa kadınlar cinsiyet normları ve kariyer engelleriyle mücadele etmek durumunda kalmış, gelişmeler yaşansa da kadınların yaşadığı sorunlar son bulmamıştır.

İlkçağ toplumlarında kadının durumu içinde bulunduğu toplum yapısına göre çeşitlilik göstermiştir. Hint, Çin, Antik Yunan ve Antik Roma toplumlarında kadının değersiz olduğu düşünülmekte ve ona erkek çocuk doğurma görevi verilmektedir. Pazarda satılan bir mal gibi görülen kadının liderlik alanlarında bulunması bir yana dursun eğitim alması dahi engellenmektedir. Antik Mısır'da tarihte yer bulan Hatshepsut ise diğer toplulukların aksine bir kadın firavun olarak başlangıçta kabul görmese de Mısır'a altın çağını yaşatmayı başarmıştır. Kendisinin kabul görülmesini sağlamak ve erkek firavun algısını yok etmek için resmi törenlerde erkek görünümüne girmesi her ne kadar başarılı olsa da kadına yönelik düşünceleri bertaraf edemediğini göstermektedir.

Feodal yapıyla kadının konumu değişmeye başlamış olsa da soyluluk ve köleliğe bağlı bir toplum yapısı oluşmuş, köle konumundaki kadınlar doğurganlık yönleriyle istismara uğramıştır. Tarımdaki gelişmeler sonucu daha çok çalışana ihtiyaç duyulması kadın üzerindeki baskıyı arttırmıştır. Ortaçağ döneminde soylu kadınların eğitim almasına izin verilmiş, kiliselerde görev almaya başlayan kadın için hak arama

mücadelesi başlamıştır. Bu sefer de cadılıkla anılmaya başlayan kadının sokağa çıkma gibi gündelik hakları dahi elinden alınmıştır.

Yeniçağda rönesans, reform ve aydınlanma hareketleri ile kadın hakları tartışılmaya başlanmış olsa da hak mücadelesinde öncü olan kadınlar; cadılıkla suçlanmaya devam edilmiştir. Tüm dünyada siyasal, sosyal, ekonomik alanlarda köklü değişikliklere sebebiyet veren Fransız İhtilali ile kadınlar dernekler kurmaya başlamış, Ekmek İsyanı olarak bilinen yürüyüşleriyle seslerini duyurma çabasına girmişlerdir. Birçok kadın ve çocuğun; çalışma koşullarını iyileştirme, haklarını genişletme yönünde gerçekleştikleri bu eylem günümüzde 8 Mart Emekçi Kadınlar Günü olarak anılmaktadır. Sanayi Devrimi ile çalışma hayatında yer bulabilmişse de ucuz işçi olarak görülen kadının mücadelesinin ne yazık ki son bulmadığı görülmektedir.

I. ve II. Dünya Savaşı ile boşalan erkek istihdamı sebebiyle kadınlar sanayi, hizmet ve tarım sektöründe çalışmaya başlamış, kadınların eğitim görmesinin önemine dikkat çekilmiştir. Erkeklerin yokluğunda kadın çalışanlar başarıyla öne çıkmış, kendi güçlerinin farkına varabilmişlerdir.

Türk toplumlarında kadının konumu diğer toplumlardan farklı görülmüştür. İslamiyet öncesi Türk toplumlarında kadın, destanlarda yer bulmuş ve üst kademelerde görülmüştür. Devlet yönetiminde söz alan kadınlar, hükümdar dahi olabilmektedir. Bu dönemde saygı gören kadının İslamiyet'in kabulüyle konumu değişmemiş, birçok alanda söz hakkı sahibi olmaya devam etmiştir. Selçuklu Devleti zamanı kadınlar devlet yönetimine katılmaya devam etmiş, Osmanlı Devleti'nde de durum değişmemiş özellikle kız ve erkek çocuklarının eğitime önem verilmiştir. Kadınlar ekonomik özgürlükleri ve kazançlarıyla aşevi, hastane, medrese gibi yardım kuruluşları kurmuşlardır. Türk toplum yapısındaki değişim fetihlerin artması ve diğer kültürlerle etkileşim sonucu olmuştur. Eğitim alanları pozitif bilimlerden uzaklaşmış sadece dini konulara dönmüş ve bu durum Tanzimat Dönemi'ne kadar devam etmiştir. Kadınlar kaybettikleri hakları geri kazanmaya başlamıştır. Cumhuriyet'in ilanı ile seçme ve seçilme, çağdaş ve laik eğitim hakkı elde eden kadın modern hayatın aktif katılımcısı olarak görülmüştür.

Kadının konumu, liderliğin erkeğe atfedilmesi, güç kaynaklarının erkeğe özgü olduğunun düşünülmesi ataerkil sistem ve toplumsal cinsiyet algısına bağlı olduğunu göstermektedir. Liderlik özelliklerinin uzun süre erkeğe uygun olduğunun düşünülmesi ve bu biçimde yapılaşması kadının potansiyelini gölgelemiş ve gözardı edilmesine yol açmıştır. Buna karşın, kadınların empati ve iletişim becerileri liderlik için aranan özelliklerdendir. Bu özellikler liderlerin sürdürülebilir ve başarı odaklı liderlik yaklaşımlarının oluşturulmasına da katkı sağlamıştır. Kadına özgü liderlik davranışlarının var olup olmadığı, kadının liderlik yapabilip yapamayacağına dair tartışmalar birçok araştırmaya da konu olmuştur. Bireysel farklılıkları olsa da kadınların önündeki en büyük engelin toplumsal önyargılar olduğu görülmüştür. Gerekli fırsat ve imkan sunulduğunda kadınlar bulundıkları pozisyonlarda yönetim seviyelerinde başarılı olabilmekte ve kendilerine özgü iletişim, empati ve içlerinde bulunan liderlik güdüsünü başarılı bir şekilde çalışma hayatlarına entegre edebilmektedirler.

Çalışmanın ikinci bölümünde kadının çalışma yaşamındaki konumu verilerle ele alınmış ve kadınların tarihin her döneminde verdikleri mücadeleye rağmen çalışma hayatında özellikle liderlik pozisyonlarında istenilen düzeyde yer alamadığı açıkça ortaya koyulmuştur. Kadın annedir, kadın eştir, kadın evin düzenini sağlayan, çocukların bakımını üstlenendir. Oysa tarihimizde yer edinmiş ismini günümüze taşımış birçok lider kadın bulunmaktadır. Kız çocuklarının eğitime katılımının yüzde yüz olmadığı, mobbing ve ayrımcılık ile çalışma ortamından uzaklaşmak durumunda kaldıkları görülmektedir. Aileden, toplumdan, meslektaşlardan veyahut çalışma politikaları dolayısıyla kadınların önünde bariyer olan bu görünür engellerin yanında, ele alınan cam tavan ve cam asansör gibi kariyer engelleri bulunmaktadır. Bu engellerin kadınların kariyer yolculuğundaki etkileri incelendiğinde, kadınlara yönelik hem yapısal hem de kültürel engellerin varlığından söz etmek mümkündür. Kadınların kariyer engellerinin önüne geçebilmek için ayrımcılık ve ötekileştirmeyi ortadan kaldırmak amacıyla oluşturulan yaklaşımlardan neoklasik yaklaşımlar kadınların eğitim seviyesi ve ücretlendirme durumlarına öneri sunmaktadır. Eşit ücretlendirme ve istihdam günümüzde dahi sorun oluşturmaktadır. Elde edilen verilere göre aynı işi yapan kadın ve erkekler farklı ücretlendirmelere tabi tutulmuşlar, erkekler kadınlara

göre liderlik pozisyonlarına daha hızlı erişebilmişlerdir. Bu durum toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin günümüzün de sorunu olmaya devam ettiğini göstermektedir. Kadına yönelik cinsiyet algısını ortaya koymaya çalışan kurumcu yaklaşımların çözüm bulmaya çalıştığı problemler de günümüz sorunlarından farklı değildir. Her kadının kendi içinde yaşadığı rol karmaşası, aile ve çalışma hayatına yönelik çatışmanın nasıl çözüleceği, dengenin nasıl sağlanacağı tartışılmıştır. Burada önemli olan imkan sağlandığında kadınların liderlik pozisyonlarında başarılı olabileceğinin kabul edilmesi ve kadına yönelik önyargının kırılmasıdır.

Araştırmanın son bölümünde Türkiye Cumhuriyeti'nde liderlik alanında ilklere imza atmış 16 kadın liderin başarı hikayeleri onların cinsiyet normlarına meydan okuduğunu ortaya koymuştur. “Kadından kaymakam olmaz!”, “Kadından vali olmaz!” düşüncelerini bertaraf eden yönetimde bulunan bu kadınlar, ulaştıkları liderlik pozisyonları ile toplumsal yapının değişiminde rol oynamışlardır. Farklı sektörlerde yer alan bu kadınlar sadece kendi başarı hikayelerini yazmamış, elde ettikleri pozisyonu çabalarıyla kazanmış ve kullandıkları yönetim stratejileri, aileden kaynaklanan engelleri aşmasıyla kadınların toplumda daha çok görünür olmalarına katkıda bulunmuşlardır. Öncü kadınlar olarak nitelendirebileceğimiz bu kadınlar cinsiyet eşitliği anlamında liderlik anlayışının yeniden şekillenmesine olanak sağlayacaktır. Sadece kendi dönemlerinde değil günümüzdeki kadınlara da ilham olan bu kadınlar sayesinde toplumsal yapı ve normlar dönüşüm sürecine girecek, tüm kalıp yargılar yeniden değerlendirilecektir. Kadınların kariyer engelleri olarak en başta cinsiyet özelliklerinin engel olduğu görülmektedir. İstedikleri pozisyona çabalarıyla ulaştıklarında incelenen kadınların belirttikleri engellerden en belirgin olanının aile ve iş yaşamı dengesini sağlamak olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sosyal politikalar ve yasalarla kadınların liderlik pozisyonlarına yer bulması sağlanmış olsa da kadın ve erkek adaylardan biri seçilecek olduğunda istatistikler göstermektedir ki ilk seçilen erkek adaylar olmaktadır. Aile sorumlulukları ele alındığında çalışma hayatında yer alan eşlerden kadınlara tüm evin ve çocukların sorumluluğunu yüklemek adalet ve eşitliğe aykırıdır.

Yapılan bu araştırma kadın liderliği üzerinde yapılacak bir sonraki araştırmalara temel olmayı amaçlarken aynı zamanda kadınların liderlik özelliklerinin

ve toplumsal normlardaki değişime katkılarının önemini vurgulamıştır. Kadınların kariyerlerinin önünde bulunan engeller kaldırıldığında liderlik potansiyellerinin cinsiyet eşitliğine katkısı ortaya koyulmuştur. Bu bağlamda kadın liderliğini destekleyen politikaların oluşturulması toplumsal değişimin sağlanması katkı sunacaktır. Kadınların iş dünyasında toplumsal önyargılarla baş ettiği görölmüştür. Bu araştırmada temsiliyeti itibariyle liderlik alanlarında ilk kadın olarak görev yapan kişilerin kariyer öyküleri incelenmiş, onların yaşamından kadının başarılı olması için göstermesi gereken fedakarlıklar ortaya koyulmuştur. Kadınların karşılaştıkları hem görünür hem görünmez engelleri aşmak amacıyla çok yönlü ve bir arada planlanmış sosyal politikaların uygulanması gerekmektedir. Bu doğrultuda eğitim ve hukuk sistemlerinin yeniden yapılandırılması önem arz etmektedir. Devlet politikalarının her alanda yenilik ve gelişimi destekleyici bütüncül stratejilerle oluşturulması kadınların kariyer engellerini ortadan kaldırmada etkin fayda sağlayacaktır. Eğitimde fırsat eşitliğinin sağlanmasında kız çocuklarına yönelik burs ve yurt imkanı sağlanarak onların öğrenimlerinin tamamlanmasında gerekli izleme ve yönlendirme çalışmalarının yapılması gerekmektedir. Öğretim müfredatlarında kadının konumu, kadın liderlerin başarı öykülerine yer verilmelidir. Hukuki alanda kadın ve erkeğin işe alım ve kariyerde yükselme durumları yasalarla denetlenmelidir. Yönetim basamaklarında kadın bulundurulması esas alınarak yapılacak işe alımlar yasalar yoluyla incelenmelidir. Anne olan kadın çalışanlara yönelik esnek ve uzaktan çalışma imkanı, kreş desteği sağlanmalıdır. Burada anne için koşullar kolaylaştırılırken, babalara yönelik esnek çalışma imkanının sağlanması anne üzerindeki sorumluluğu azaltabileceğinden, bu uygulamaların etkin politikalar içine katılması faydalı olacaktır.

Hazırlanan bu tez çalışmasıyla Türk tarihinde yöneticilik becerileriyle iz bırakan kadın liderlerin ilham ışığında, gelecekte yapılacak araştırmalara dayanak oluşturması hedeflenmektedir. Nitel yöntemle ele alınan bu araştırmada elde edilen bulgular, yapılacak nicel bir çalışmanın çerçevesini oluşturmak, farklı kişisel deneyimlere sahip kişileri araştırmaya dahil etmek için imkan sunmaktadır.

KAYNAKÇA

- ABADAN UNAT, N. (2012) “Türkiye’den Göç Hareketleri ve Kadın Emeği”, **Geçmişten Günümüze Kadın Emeği**, Ed.: Ahmet Makal, Gülay Toksöz, Ankara, Ankey Ankara Üniversitesi Yayınevi, 2012, ss.19-20.
- ABBAS A.; L. MUNEER (2019) “Women Empowerment İn South Asia: Role Of Women İn Development Of Pakistan”, **International Journal of Research in Humanities and Social Studies**, Cilt 6, Sayı 2, ss. 42-49.
- ACAR, H. (2019) “Türk Kültür ve Devlet Geleneğinde Kadın”, **İnsan ve İnsan Dergisi**, Cilt 6, Sayı 21, ss. 395-411.
- ADDY, C. L. (2001) “Behind Every Successful Woman is Another Woman” **Community College Journal of Research and Practice**, Cilt 25, Sayı 3, ss. 213-227.
- AKARÇAY, P. (2019) “İsveç’te Cinsiyet Eşitliği Politikaları” **International Journal of Social Inquiry**, Cilt 12, Sayı 1, ss. 1-27.
- AKBAŞ, N.; B. TANER (2017) “Yönetim ve Cinsiyet: Cam Uçurum’un Ötesi” **LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 8, Sayı 2, ss. 193-214.
- AKÇA, Y.; G. ŞAHAN, A. TURAL (2017) “Türkiye’nin Kalkınma Planlarında Eğitim Politikalarının Değerlendirilmesi. **Uluslararası Kültürel Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt 3, Sayı 2, 394-403.
- AKÇAKAYA, M. (2016) “Weber’in Bürokrasi Kuramının Bugünü Ve Geleceği”, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 3, Sayı 8, ss. 275-295.
- AKDÖL, B. (2009) “Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık; İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi S.B.E.** İstanbul.
- AKGÜL GÖK, F. (2013) “Evli Kadın Ve Erkeklerin Toplumsal Cinsiyet Rollerleriyle İlgili Algılarının Aile İşlevlerine Yansıması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Hacettepe Üniversitesi, S.B.E.** Ankara.
- AKKAYA KIA, R. (2016) “Atina’daki Demokrasiden Orta Çağ’a Kadının Dünyası Ve Kadın Filozoflar” **Journal of Istanbul University Law Faculty**, Cilt 73, Sayı 1, ss. 7-20.
- AKKAYA, B. (2020) “Görünmez Kadın Sendromu -Invisible Woman Syndrome” **Sendromların Eğitim ve Yönetime Yansımaları Mitolojiden Kurama**, Ed.:Necati Cemaloğlu, 4. bs., Ankara, Pegem Akademi, ss. 80-122.

AKSOY, A.; M. ŞAHİN (2005). “Çalışan Kadınların İşyerindeki Sorunları: Erzurum Alışveriş Merkezlerinde Bir Araştırma” **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Cilt 3, Sayı 4, ss. 282-300.

AKSOY, İ. (2017) “Toplumsal ve Siyasal Süreçte Türk Kadını”, **Yasama Dergisi**, Sayı 32, ss. 7-20.

AKSU, M. (2003) “Liderlik Yaklaşımları ve Dönüştürücü Liderlik Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Kadir Has Üniversitesi, S.B.E.** İstanbul.

Akşam (08/09/1950) “İlk Kadın Belediye Reisimiz”.

AKŞİN, S. (2007) **Kısa Türkiye Tarihi**, 34. bs., Ankara, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

ALLE-CORLISS, L.; R. ALLE-CORLISS, (1999) **Advanced Practice in Human Service Agencies-Issues, Trends and Treatment Perspectives**, USA, Wadsworth Publishing.

ALLEN, K.; S. JACOBSON; K. LOMOTEY (1995) “African-American Women in Educational Administration” **The Importance of Mentors and Sponsors**, **Journal of Negro Education**, Cilt 64, Sayı 4, ss. 409-422.

ALPARSLAN, A. M.; Ö. ÇETİNKAYA BOZKURT; A. ÖZGÖZ (2015) “PROBLEMS OF WOMEN WORKERS AND GENDER DISCRIMINATION IN ORGANIZATION” **Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty**, Cilt 2, Sayı 1, ss. 66-81.

ALPARSLAN, A.M.; Ö. ÇETİNKAYA BOZKURT; A. ÖZGÖZ (2015) “Problems Of Women Workers And Gender Discrimination In Organization” **Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty**, Cilt 2, Sayı 1, ss. 66-81.

ALTAN, C.; HAFİZOĞLU, Y. (2021) “Toplumsal cinsiyet eşitliği için örnek bir lider: Angela Merkel”, **Tarsus Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 2, Sayı 2, ss. 41-59.

ALTAN, Ö. Z. (2006) **Sosyal Politika**, 1. Bs, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları.

ALTAN, Ömer Z. (2006) **Sosyal Politika**, 1. Bs., Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları.

ALTUNTOP, S. (2015) “Temel Yönetim Fonksiyonları”, **Güvenlik Sektöründe Taktiksel Yöneticilik**, Ed.: Fatih Mehmet Harmancı, Murat Gözübenli, Murat Dağlar, Ercan Doğan., Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, ss. 9-10.

Anadolu Ajansı (22/06/2011) “Nimet Çubukçu”

- Ankara Üniversitesi (2012) “Türkiye’nin İlk Kadın Büyükelçisi Filiz Dinçmen ile Söyleşi”, **Bülten**, Sayı 53, Ankara.
- ARGYRIS, C. (1957) **Personality and Organization: the Conflict between System and the Individual**, Harper & Row, New York.
- ARMUTÇU, O. (08/03/2018) “Anayasa Mahkemesi’nin İlk Ve Tek Kadın Başkanı Tülay Tuğcu: Bitsin Bu İkiyüzlülük” **Hürriyet Gazetesi**.
- ARSLAN, Ü. Ç. (2017) “Sanayi Devrimi: Sonuçları Ve Uluslararası Sisteme Yansımaları”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Başkent Üniversitesi Avrupa Birliği ve Uluslararası İlişkiler Enstitüsü**, Ankara.
- ARSLANOĞLU, Ş. (2016) “Lise Müdürlerinde Liderlik, Liderlik Düzeylerinin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi (Konya İli Örneği)”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **KTO Karatay Üniversitesi, S.B.E.** Konya.
- AŞKIN, E. Ö. Ö.; AŞKIN, U. (2018) “Çalışma Yaşamında Kadına Yönelik Mobbing: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” **Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi**, Cilt 9, Sayı 24, ss. 255-282.
- ATACAN, T. (2023) “Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimlerinde Cam Tavan Sendromunun Etkisi: Doğu Karadeniz’deki Devlet Üniversitelerinin Kadın Akademisyenleri Üzerinde Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Giresun Üniversitesi S.B.E.** Giresun.
- AYRANCI, E.; T. GÜRBÜZ (2012) “Considering Glass Ceiling in Turkey: Ideas of Executives in Education Sector Regarding Women in the Workplace” **International Journal of Human Resource Studies**, Cilt 2, Sayı 4, ss. 126-151.
- AYTAÇ, Ö. (2006) “Girişimcilik: Sosyo-Kültürel bir Perspektif” **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 15, ss. 139-160.
- AYTAMAN, L. (2008) **İğneli Koltukta Dört Buçuk Yıl**, İstanbul, Tuvavaz Kitap.
- BABİLA, M. H. A. (2016) “Eski Mısır’da Kadın” **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 13 Sayı 1, ss. 0-19.
- BAKAN, İ.; T. BÜYÜKBEŞE (2010) “Liderlik Türleri Ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması” **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt 12, Sayı 19, ss. 73- 84.
- BAKAN, İ.; Y. BULUT (2011) “Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert’in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı’na Dayalı Bir Alan Çalışması” **İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Sayı 31, ss. 151-176.

- BAKER, N. (2022) “Liderliğin Evrimi ve Başlıca Liderlik Tarzları”, **Florya Chronicles of Political Economy**, Cilt 8, Sayı 1, ss. 29-46.
- BAKİOĞLU, A.; K. ÖZCAN (2001). “İlköğretim okul yöneticilerinin kariyer gelişimleri” **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi**, Cilt 1, Sayı 1, ss. 39-57.
- BALKIR, Z.G. (2015) “Cinsiyet Ayrımcılığı Temelinde İş Yerinde Cinsel Taciz” **İstanbul Aydın Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, Cilt 1, Sayı 1, ss. 12-47.
- BALLAKRİSHNEN, S.; P. Fielding-Singh; D. Magliozzi (2019) “Intentional Invisibility: Professional Women and the Navigation of Workplace Constraints” **Sociological Perspectives**, Cilt 62, Sayı 1, ss. 23-41.
- BARDAKCI, K. (2018) “MISIR KRALİÇESİ KLEOPATRA’NIN DAĞLIK KİLİKİA’DAKİ EGEMENLİĞİ” **Anasay**, Cilt 2, Sayı 3, ss. 117-128.
- BARRETO, M.; M. RYAN; M. SCHMITT (2009) **The Glass Ceiling In The 21st Century: Understanding Barriers To Gender Equality**, Washington, American Psychological Association.
- BARUTÇU, E.; Z. KARAKEN KAÇAR (2017) “Kadın Çalışanların Psikolojik Sermayeleri Ve Cam Tavan Sendromunu Aşma Stratejileri Arasındaki İlişki: Denizli Örneği” **Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 4, Sayı 4, ss. 79-86.
- BASS, B.M. (1981) **Stogdill’s Handbook of Leadership, A Survey of Theory and Research**, New York, The Free Press.
- BAŞ, E. (2007) “Arşiv Belgelerinden Hareketle XVIII. Y.Y. Osmanlı Toplum Hayatında Kadın”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi, S.B.E.** İstanbul.
- BATUR, N. (15/01/2006) “Emekli Olunca Hayalim Domates Yetiştirmek”, **Hürriyet Kelebek**.
- BAUER, S. W. (2014) **Dünya Tarihi I. Cilt: İlkçağ En Eski Göçebe Halklardan Roma İmparatorluğu’nun Çöküşüne**, Çeviren: Mihriban Doğan. İstanbul, Say Yayınları.
- BAXTER, J.; E.O. WRIGHT (2000) “The Glass Ceiling Hypothesis A Comparative Study Of The United States, Sweden, And Australia” **Gender and Society**, Cilt 14, Sayı 2, ss. 275-294.
- BAYAT, İ.; B. BAYKAL (2021) “Toplumsal Cinsiyet Ayrımcılığının Yaratdığı Engeller: Çalışma Yaşamında Var Olmaya Çalışan Kadın” **Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 23, Sayı 3, ss. 745-762.

- BAYBORA, D. (2010) “Çalışma Yaşamında Yaş Ayrımcılığı ve Amerika Birleşik Devletleri’nde Yaş Ayrımcılığı Düzenlemesi Üzerine” **Çalışma Ve Toplum**, Cilt 1, Sayı 24, ss. 1-30.
- BAYKAL NARCIKARA, E. (2018) “Sosyal Kimlik Teorisi Perspektifiyle Kraliçe Arı Sendromu” **Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 8, Sayı 16, ss. 159-176.
- BBC History Extra. (2024). Sirimavo Bandaranaike: A Trailblazer for Women in Politics. <https://www.bbc.com/history>.
- BECKER, G.S. (1971) **The Economics of Discrimination**, London, The University Of Chicago Press.
- BELL, M. P.; M.E. MCLAUGHLIN, J.M. SEQUEIRA (2002) “Discrimination, Harassment, And The Glass Ceiling: Women Executives As Change Agents” **Journal of Business Ethics**, Sayı 37, 65–76.
- BENNİS W. (2009) **On Becoming a Leader**, New York, Basic Books.
- BERENBAUM, S. A.; M. HINES (1992) “Early androgens are related to childhood sex-typed toy preferences” **Psychological Science**, Cilt 3, Sayı 3, ss. 203–206.
- BERGMANN, B. (1974), “Occupational Segmantation, Wages and Profits When Employers Discriminate by Race or Sex”, **Eastern Economic Journal**, Cilt 1, Sayı 2, ss. 103-110.
- BERKTAŞ, K. (2022) “Tanzimat’tan Cumhuriyet’e Kadın Haklarını Savunan 15 Kadın” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Topkapı Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü**, İstanbul.
- BERKTAY, F. (2013) “Feminist Teoride Açılımlar” Ed.: Yıldız Ecevit, Nadide Karkıner, **Toplumsal Cinsiyet Çalışmaları**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, ss. 2-23.
- BESSON, M.; C. MAGNE; D. SCHÖN (2002) “Emotional Prosody: Sex Differences In Sensitivity To Speech Melody” **Trends In Cognitive Sciences**, Cilt 6, Sayı 10, ss. 405–407.
- BIAN, L.; S. J. LESLIE; A. CIMPIAN (2017) “Gender Stereotypes About Intellectual Ability Emerge Early And Influence Children’s Interests” **Science**, Cilt 355, Sayı 6323, ss. 389-391.
- BIÇAKÇI, B. A.; HÜRMERİÇ, P. (2013) “Milestones in Turkish public relations history”, **Public Relations Review**, Cilt 39, Sayı 2, ss. 91-100.

- BİLİCAN GÖKKAYA, V. (2015) “Ahtapot Kadınlar: Aile ve İş Yaşamı Kısıkcındaki Kadınlar ve Karşılaştıkları Sorunlar” **Journal of Turkish Studies**, Cilt 10, Sayı 10, ss.233-248.
- BOLCAN, A.E. (2006) “Avrupa Birliği’ne Uyum Sürecinde Türkiye’de Çalışma Hayatında Kadının Yeri ve Kadın İşsizliği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi, S.B.E.** İstanbul.
- BOZKURT, B.; BOZKURT, İ. (2014) “Türkiye’nin İlk Kadın İl Belediye Başkanı ‘Müfide İlhan’ ve Mersin’deki Çalışmaları”, **Cumhuriyet Tarihi Araştırmaları Dergisi**, Cilt 10, Sayı 19, ss. 52-75.
- BUDAK, G. (2021) “Çalışma Hayatında Kadın, Çalışan Kadının Sosyolojik Değişimi Ve Kadının İşgücüne Katkısı”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Trakya Üniversitesi, S.B.E.** Edirne.
- BUDIG, M.J. (2002) “Male Advantage And The Gender Composition Of Jobs: Who Rides The Glass Escalator?” **Social Problems**, Cilt 49, Sayı 2, ss. 258-277.
- BUDUR, A. Ç (2015) “Summerhill Okul Modelinin Türk Eğitim Sistemi İçerisindeki Okullarda Uygulanabilirliğinin Yönetim Süreçleri Açısından İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi, E.B.E.** İstanbul.
- BULUT, D.; D. KIZILDAĞ (2017) “Gender Discrimination And The Effects On Women Human Resources Managers Careers” **Journal of Management and Economics Research**, Cilt 15, Sayı 2, ss. 81-102.
- BÜYÜKNALBANT, T. (2009) “İktisadi Açından Kadın İşgücü İstihdamı ve Sorunları: Kayseri Örneği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Erciyes Üniversitesi, S.B.E.** Kayseri.
- CAHILL L. (2003) “Sex- And Hemisphere-Related Influences On The Neurobiology Of Emotionally Influenced Memory” **Prog NeuroPsychopharmacol Biol Psychiatry**, Cilt 27, Sayı 8, ss. 1235-1241.
- CAN, İ. (2013) “Tarih, Toplum ve Kültür Bağlamında Aile ve Kadın”, **Sistemik Aile Sosyolojisi**, Ed: Mustafa Aydın, Konya, Çizgi Kitabevi Yayınları, ss. 215-243.
- CANKAR, B.; A. TAŞ (2017) “Milli Eğitim Bakanlarının Eğitim Faaliyetleri (1999-2016)” **Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 7, Sayı 2, ss. 189-210.
- CAPORALL, B. (1982) **Kemalizm’de ve Kemalizm Sonrasında Türk Kadını**, Ankara, İş Bankası Kültür Yayınları.
- CEVRİ, E. (2020) “Cumhuriyet Döneminde Kadının Çalışma Hayatındaki Konumu” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi, S.B.E.** İstanbul.

- CHAMBERS, K. (2011) "The Glass Cliff: The Contribution of Social Identity and Gender Stereotypes in Preceding Leadership Preference and Trust", **Carleton University, Master of Art in Psychology**, Canada.
- CİNER, Ö. (2003) "Halkla İlişkiler Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Ankara Üniversitesi S.B.E.** Ankara.
- CLARK, G. (1981). "Roman Women Greece & Rome" **Cambridge University Press**, Cilt 28, Sayı 2, ss. 193-212.
- COŞKUN, İ. (2012) "Modernliğin Kaynakları: Rönesans Üzerine Bir Değerlendirme" **İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Dergisi**, Cilt 3, Sayı 6, ss. 45-70.
- CRAINER, S. (2003) "One Hundred Years of Management", **Business Strategy Review**, Cilt 14, Sayı 2, ss. 41-49.
- CRESWELL, J. W. (2018) **Nitel Araştırma Yöntemleri Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma Ve Araştırma Deseni**, Çeviren: Selçuk Beşir Demir, Mesut Bütün, Ankara, Siyasal Kitapevi.
- CROMIE, S. (1987) "Motivations of Aspiring Male and Female Entrepreneurs" **Journal of Occupational Behaviour**, Cilt 8, Sayı 3, ss. 251-261.
- Cumhuriyet** (21/05/1951) "Bayan Müfide İlhan'ın Gözyaşları".
- Cumhuriyet ve Kadın (Sempozyum) 6-7-8 Kasım 1998** (1999) 1. bs., İstanbul, Kadınlar Derneği Yayınları.
- ÇAHA, Ö. (2010) **Sivil Kadın Türkiye’de Kadın ve Sivil Toplum**, Ankara, Savaş Yayınevi.
- ÇAKIR, H.; H. BAŞ (2018) "Cinsiyetler Ve Cinsiyetlerle Özdeşleşen Davranışların Sosyolojik Ve Biyolojik Açından Değerlendirilmesi" **Avrasya Sosyal Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Cilt 5, Sayı 5, ss. 176-191.
- ÇAKIR, Ö. (2008) "Türkiye’de Kadının Çalışma Yaşamında Dışlanması" **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Sayı:31, ss. 25-47.
- ÇAKIR, S. (1996) **Osmanlı’da Kadın Hareketi**, İstanbul, Metis Yayınları.
- ÇAKIR, S. (2016). **Osmanlı Kadın Hareketi**, İstanbul, Metis Yayınları.
- ÇAKMAK, D. (2007) "Fransız Devrimi’nde Kadın: Eksik Yurttaş" **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt 7, Sayı 2, ss. 727-745.
- ÇALIK, B.; B. Bozdoğan, H. Toprakçı (21/02/2019) "Türkiye’nin İlk Kadın Astsubayları Şehit Songül Yarbay’ı Anlattı" **Anadolu Ajansı**.

- ÇELİK, O.V. (2011) “Basketbol Oyuncularının Görüşlerine Göre Antrenörlerin Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Takım Bütünlüğüne Etkisi” Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Anadolu Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü**, Eskişehir.
- ÇELİK, C.; M. ÖZDEVECİOĞLU (2001), “Kadın Girişimcilerin Demografik Özellikleri ve Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Nevşehir İlinde Bir Araştırma”, **1. Orta Anadolu Kongresi**, Nevşehir, ss. 487-498.
- ÇELİKTEN, M.; Y. YENİ (2004) “Okul Müdürlerinin Liderlik ve Yöneticilik Özelliklerinin Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Cilt 12, Sayı 2, ss. 305-314.
- ÇETİN ÜNAL, B. (2023) “Orta Çağ Avrupası’nda Mistik Bir Oluşum: Begüneler” **ETÜT Dergisi**, Sayı 6, ss. 9-20.
- ÇETİN, A. (2011) “Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa İli Tekstil Sektöründe Bir Alan Araştırması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Dumlupınar Üniversitesi S.B.E.** Kütahya.
- ÇETİNEL, E.; S. E. YILMAZ (2016) “Feminist Teori: Yönetim Ve Organizasyon Alanına Eleştirel Bir Yaklaşım” **Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt 6, Sayı 2, ss. 1-30.
- ÇETİNKAYA, E.; S. YILDIRIMALP (2009) “Türkiye’de Kadınların Kayıt Dışı İstihdamdaki Durumu” **TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Cilt 22, Sayı 4-5, ss.75-86.
- ÇIKLA, M. (2019) “Selim İleri’nin Kaleminden Cahide Sonku ve Eşyaya Atfedilen Değer” **Hacettepe Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları**, Sayı 31, ss. 193-208.
- ÇINAROĞLU, S.; K. AVCI (2013) “Yönetim Biliminde Sistem Yaklaşımı ve Sağlık Alanı Özelinde Bir Değerlendirme” **Çukurova Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 17, Sayı 1, ss. 83-101.
- ÇİÇEK, A. C.; A. SELÇUK; B. YAĞCI (2015) “Modernleşme Sürecinde Kadın: Osmanlı Dönemi Üzerine Bir İnceleme” **Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 6, Sayı 9, ss. 269-283.
- ÇİLLER, T. (1993). **DYP Genel Başkanı ve Başbakan Tansu Çiller’in Konuşmaları**, Başkanlık Basın Merkezi.
- ÇİMEN KABAKLI, L. (2008) **Türk Töresinde Kadın ve Aile**, 1. bs., İstanbul, IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- DAFT, R.L.; D. MARCIC (2011) **Management: The New Workplace**, USA, South-Western Cengage Learning.

- DAĞLI, E. (2022) “Türk Dış Politikasında İlk Kadın Büyükelçi: Filiz Dinçmen” **Uluslararası Sosyal Bilimlerde Kadın Çalışmaları Sempozyumu**, Erzurum, ss. 395-404.
- DALKIRANOĞLU, T. (2006) “Çalışma Yaşamında Kadın İşgücü ve Cinsiyet Ayrımcılığı: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Anadolu Üniversitesi, S.B.E.** Eskişehir.
- DE HERDT, R. (1996) “Child Labour in Belgium, 1800-1914”, Ed.: Hugh Cunnungham, Pier Paolo Viazzo, **Child Labour in Historical Perspective, 1800-1895: Case Studies from Europe, Japan and Colombia**, Instituto Degli Innocenti, UNICEF International Child Development Centre, ss. 23-40.
- DENİZ, M.; M. ÇOLAK (2008) “Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı Ve Bir Araştırma” **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 7, Sayı 23, ss. 304-325.
- DERKS, B.; C.V. LAAR; N. ELLEMERS (2016) “The Queen Bee Phenomenon: Why Women Leaders Distance Themselves From Junior Women” **The Leadership Quarterly**, Sayı 27, ss. 456-469.
- Dİ COSMO, N. (2002) “Hun İmparatorluğu’nun Kuruluşu Ve Yükselişi” **Türkler Ansiklopedisi**, Ed.: Hasan Celal Güzel, Ankara, Yeni Türkiye Yayınları, ss. 709-719.
- DİKMEN, B. (2012) “Liderlik Kuramları Ve Dönüştürücü Liderlik Kuramının Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Aydın Üniversitesi, S.B.E.** İstanbul.
- DİLBER, Ö. (2023) “Kadın Hareketi Tarihinde Savaş Sonrası Dönem ve Yardım Sevenler Derneği (1945-1960)” **Toplumsal Tarih Akademi**, Sayı 3, ss. 28-51.
- DİNÇTÜRK, C. (1990) **Kadın Haklarının Gelişimi**, 1. bs., Bolu, Bolu Gazeteciler Cemiyeti.
- DİNDAR, A.M. (2001) “Liderlik, Liderlik Tarzları Bir Uygulama” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Teknik Üniversitesi, F.B.E.** İstanbul.
- DOĞAN, E.T. (2012) “Hamile kadınların çalışma yaşamında maruz kaldığı ayrımcı uygulamalar”, “**İş, Güç**” **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt 14, Sayı 2, ss. 79-98.
- DONNELL, S.M.; J. Hall, J. (1980) “Men and Women as Managers: A Significant Case of No Significant Difference” **Organizational Dynamics Journal**, Sayı 8, ss. 60-77.

- DOUSE, D. M. (2009) “Beyond The Glass Ceiling-A Phenomenological Study of Senior Executive Women and Their Perceived Responsibility to Mentor Other Women” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Capella **University**, Minneapolis.
- DÖKMEN, Z. Y. (2010). **Toplumsal Cinsiyet**, 12. bs., İstanbul, Remzi Kitabevi.
- DURMAZ, H. (2007) “Likert’in Sistem 4 Yaklaşımına Göre Özel Dershanelerdeki Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Örgüt Kültürü ile Karşılaştırılması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi, S.B.E.** İstanbul.
- DURNA, H. (2014), “Türk Siyasi Yaşamında “Aydın” (1930-1950)” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Adnan Menderes Üniversitesi, S.B.E.**, Aydın.
- DÜNDAR, A.; E. KIZTANIR; P. DÜNDAR (2024) “Örgütsel Mobbing” **21. Yüzyılda Eğitim Ve Toplum**, Cilt 12, Sayı 36, ss. 937-959.
- EAGLY, A.; B. JOHNSON (1990) “Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis”, **Psychological Bulletin**, Cilt 108, Sayı 2, ss. 233-256.
- ECE, S. (2019) “Comparison Of Entrepreneurial Personality Characteristics Of Male And Female Entrepreneurs” **Yaşar Üniversitesi E-Dergisi**, Cilt 14, Sayı 54, ss. 208-214.
- ERDEM, H. H. (2010). **Aydınlanma Penceresinden Eğitim, Kültür ve Toplum Yazıları**, Ankara, Ürün Yayınevi.
- EJDER APAY, S.; B. UZUN ÖZER (2020) “Atasözleri Ve Deyimlerde Toplumsal Cinsiyet İmgesi” Uluslararası **Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt 13, Sayı 72, ss. 1120-1130.
- EKİNCİ, N. (2019) “Klasik, Neoklasik Teori, Sistem Ve Durumsallık Yaklaşımları İle Bunların Karşılaştırılması Ve Toplam Kalite Yönetimi İçerisindeki Yerlerinin Değerlendirilmesi” **Avrasya Sosyal Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Cilt 6 Sayı 11, ss. 16-38.
- ELMAS, S. (2012). “İşyerinde Mobbing ve Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerine İlişkin Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi, S.B.E.** İstanbul.
- Engelleri Avantaja Çevirin: Betül Mardin at TEDxAnkaraCitadel, 20 DK 8 sn, Tedx Talks, 2013.
- ENGELS, F. (2003) **Ailenin, Özel Mülkiyetin ve Devletin Kökeni**, Çeviren: Erkin Özalp, Ankara, Eriş Yayınları.
- ER, O.; O. ADIGÜZEL (2015) “Cam Tavan Gölgesindeki Kraliçe Arılar: Kadınların Kariyer İlerlemelerinde Karşılaştıkları Engeller ve Etkili Liderlik” **Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 1, Sayı 2, ss. 163 175.

- ERCAN, K. (2016) “Türkiye’de Kamuda Üst Düzey Kadın Yöneticiler”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Kırıkkale Üniversitesi, S.B.E. Kırıkkale**.
- ERÇETİN, Ş. (2000) **Lider Sarmalında Vizyon**, 2. bs., İstanbul, Nobel Yayınevi.
- EREL, N.; BİLGE, A. (1994) **Tansu Çiller’in Siyaset Romanı**, Ankara, Bilgi Yayınları
- EREN, E. (2008) **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 11. bs., İstanbul, Beta Basım.
- ERENEL, F. (2016) “The Effect Of Path-Goal Leadership Styles On Work Group Performance: A Research On Jewellery Industry In Istanbul”, **Journal of Management Marketing and Logistics**, Cilt 2, Sayı 4, ss. 360-377.
- ERER, B.; E. DEMİREL (2018) “Modern Liderlik Yaklaşımlarına Genel Bir Bakış” **Journal of Institute of Economic Development and Social Researches**, Cilt 4, Sayı 13, ss. 647-656.
- ERGÜL, D. D. C. (2007) “Toplumsal Cinsiyet Ve Cinsiyet Rollerinin Algılanışı”, **Istanbul Journal of Sociological Studies**, Sayı 35, ss. 29-56.
- ERKİLİÇ, N. (2011) “Kadınların Kariyer Gelişiminde Cam Tavanı Aşma Stratejilerinin Rolü”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi, S.B.E. İstanbul**.
- ERYİĞİT, H.; F. YÖRÜKOĞLU (2012) “Modernleşme Süreçlerinde Demokrasi Ve Bürokrasi İkilemi Ve Kavramlarının Anlamsal Boyutları Üzerine Bir İnceleme”, **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı 32, ss. 1-18.
- EŞEL, E. (2005) “Kadın Ve Erkek Beyninin Farklılıkları” **Klinik Psikofarmakoloji Bülteni**, Cilt 15, Sayı 3, ss. 138- 152.
- Etimesgut Kaymakamlığı (2024) **Kaymakam Özlem BOZKURT GEVREK**, “Çevrimiçi” <http://www.etimesgut.gov.tr/kaymakam-ozlem-bozkurt-gevrek> Erişim Tarihi 29/01/2025.
- FAYOL, H. (2005) **Genel Ve Endüstriyel Yönetim**, Çeviren Asım Çalıkoğlu, Ankara, Adres Yayın.
- FETTAHLIOĞLU, Ö. O.; ÇELİK, A. (2007) “Kariyer Yönetiminde Güncel Bir Kavram Olarak Cam Tavan Sendromu ve Kadın Yöneticiler Boyutu”, Ed: M. Şerif Şimşek, Adnan Çelik, Ayten Akatay, **Kariyer Yönetimi İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**, 2. Baskı, Ankara, Gazi Kitabevi, ss. 243-261.

- GARVEY, B. (2023) "Making Connections: A Handbook for Effective Formal Mentoring Programs in Academia" **Utah State University Empower Teaching Open Access Book Series**, Utah, ss. 5-32.
- GELATT, J.P (2002) "Leadership" **The Development Of Management Theory and Practice in The USA**, Ed: Mann, C.J. ve Götz, K., USA: Pearson Custom Publishing, ss. 65-86.
- GENÇ ACAR, D. (2007) "Aydın Tarihinde Kadın", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan **Menderes Üniversitesi S.B.E.** Aydın.
- GERNİ, G. M. (2001) "İşyerinde Cinsel Taciz: Erzurum İlinde Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Uygulama", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt 56, Sayı 3, ss. 19-46.
- GOODMAN, J. S.; D.L. FIELDS; T.C. BLUM (2003) "Cracks In The Glass Ceiling In What Kinds Of Organizations Do Women Make It To The Top?" **Group and Organization Management**, Cilt 28, Sayı 4, ss. 475-501.
- GÖKKAYA V.; F. KOCACIK (2005) "Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları" **Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt 6, Sayı 1, ss. 195-219.
- GÖKSOY, S.; M. SAĞIR (2017) "Chris Agyris’in Olgunluk Kuramı Kapsamında Öğretmenlerin Mesleki Olgunluğu", **Journal of Human Sciences**, Cilt 14, Sayı 3, ss. 3078-3092.
- GRAZIOTTIN A. (2004) "Similarities And Differences Between Female And Male Sexual Functions And Dysfunctions" **The Journal of Men’s Health and Gender**, Cilt 1, Sayı 1, ss. 71-76.
- GROOT, G. (2010) "Queen Bee Behaviour: A Women’s Fight, Under Which Conditions Does it Appear and How Can it be Reduced?" Yayınlanmamış Doktora Tezi, **University of Groningen Faculty of Economics and Business**, Holland.
- GÜLDAL, D. (2006) "Kadın Yöneticileri Motive ve Demotive Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Çukurova Üniversitesi, S.B.E.** Adana.
- GÜLBAY, M. (2012) "Kadın Yöneticilerin Kariyer Sorunları: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Aydın Üniversitesi, S.B.E.** İstanbul.
- GÜLMEZ, D. (2011) "Ortaçağ’da Kadın Örgütleri Anadolu ve Avrupa Örneği", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Ankara Üniversitesi, S.B.E.** Ankara.
- GÜLMEZ, D. (2011) "Ortaçağ’da Kadın Örgütleri Anadolu ve Avrupa Örneği", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Ankara Üniversitesi, S.B.E.** Ankara.

- GÜLMEZ, M. (1985), “Tanzimat’tan Sonra İşçi Örgütlenmesi ve Çalışma Koşulları (1839-1919)”, **Tanzimattan Cumhuriyete Türkiye Ansiklopedisi**, Cilt 3, İstanbul, İletişim Yayınları, ss. 792-803.
- GÜNÇAVDI, G. (2017) “Karizmatik Liderlik: Alan Yazın Taraması” **Uluslararası İnsan Ve Sanat Araştırmaları Dergisi**, Sayı Ek 1, ss. 21-34.
- GÜNDÜZ, A. (2012) “Tarihî Süreç İçerisinde Türk Toplumunda ve Devletlerinde Kadının Yeri ve Önemi” **The Journal of Academic Social Science Studies**, Cilt 5, Sayı 5, ss.129-148.
- GÜNDÜZ, Ş. (2017) “Kariyer Basamaklarında Kadının Düşmanı Olarak Kendisi: Süper Anne Sendromu, Görünmez Kadın Sendromu Ve Külkedisi Sendromu” **Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi**, Cilt 35, Sayı 35, ss. 78-88.
- GÜNEŞ, G. (2010) “Türk Kadınının Muhtarlık Ve Köy İhtiyar Heyetlerine Seçme Seçilme Hakkını Kazanması Ve Türkiye’nin İlk Kadın Muhtarı Gül Esin (Hanım)” **Çağdaş Türkiye Tarihi Araştırmaları Dergisi**, Cilt 9, Sayı 20, ss. 171-90.
- GÜNEY, B.H. (2019) “Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Kadın Öğretmenlerin Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri” **Dokuz Eylül Üniversitesi, E.B.E. İzmir**.
- GÜNLÜ, E. (2012) “Stratejik Yönetimde Liderlik Ve Motivasyon”, **Liderlik Ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar**, Ed.: Celalettin Serinkan, 3. bs., Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, ss. 179-205.
- GÜROL, M. A. (2000). **Türkiye’de Kadın Girişimci ve Küçük İşletmesi**, Ankara, Atılım Üniversitesi Yayını.
- GÜVEN, S. (2013) **Sosyal Politikanın Temelleri**, 5. Bs., Bursa, Ezgi Kitabevi Yayınları.
- GÜVEN, S. (2013) **Sosyal Politikanın Temelleri**, 5. bs., Bursa, Ezgi Kitabevi Yayınları.
- GÜVENEL KARADUMAN, C.; A. ERGUN (2018) “Erkek Egemen İş Ortamlarında Kadın Yöneticilerin Deneyimleri Ve Stratejileri” **Sosyoloji Araştırmaları Dergisi**, Cilt 21, Sayı 2, ss. 114-143.
- GÜZEL, E. (2017) “Tarihsel Bir Kişilik Olarak VII. Kleopatra (M.Ö. 69-30)”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Pamukkale Üniversitesi S.B.E. Denizli**.
- Hakimiyet Gazetesi, (28.09.1983).
- HAKİMİYET-İ MİLLİYE Gazetesi, (16 İkinci Teşrin 1933).

- HAMZAOĞLU, M. (2017) “Tanzimat”tan Erken Cumhuriyet Döneminde Türk Toplumsal ve Siyasal Yaşamında Öne Çıkan Kadınlar”, **Lectio Socialis**, Cilt 2, Sayı 1, ss. 74-92.
- HARRIS, I. M. (1995). **Gender, Change and Society: Messages Men Hear**, 1. Bs., London. Taylor and Francis.
- HAYES, J.; C.W. ALLINSON; S.J. ARMSTRONG (2004) “Intuition, Women Managers And Gendered Stereotypes” **Personnel Review**, Cilt 33, Sayı 4, ss. 403-417.
- HEATON, H. (1970) **Industrial Revolution, The Causes of the Industrial Revolution in England**, 1 bs., London, Methuen Publishing.
- HEDLUND, J. ve diğerleri (2003) “Identifying and Assessing Tacit Knowledge: Understanding the Practical Intelligence of Military Leaders” **The Leadership Quarterly**, Cilt 14, Sayı 2, ss. 117-140.
- “Hiçbir Engel Onun Azminin Önünde Duramadı! Ülkemizin İlk Kadın Emniyet Müdürü: Şerife Feriha Sanerk”, 2 dk. 52 sn., Youtube, Roza Kadın, 2024.
- HOOIJBERG, R.; N. DI TOMASO (1996) “Leadership in an and of demographically diverse organizations” **Leadership Quarterly**, Sayı 7, ss. 1-19.
- HOUSE, R.; T. R. MITCHELL (1974) “The Path Goal Theory of Leadership”, **Journal of Contemporary Business**, Cilt 4, Sayı 3, ss. 81-97
- HOWARD A. M.; KAVENİK F. M. (ed.) (1990) **Handbook of American Women’s History**, New York, Garland Publishing Inc.
- HULTIN, M. (2003) “Some Take The Glass Escalator, Some Hit The Glass Ceiling? Career Consequences Of Occupational Sex Segregation” **Work and Occupations**, Cilt 30, Sayı 1, ss. 30-61.
- HURLEY, D.; CHOUDHARY, A. (2016) “Factors Influencing Attainment Of CEO Position For Women”, **Gender in Management: An International Journal**, Cilt 31, Sayı 4, ss. 250-265.
- Hürriyet Gazetesi** (05/11/2009) “Türkiye'nin İlk Kadın Orkestra Şefi”
- İMAMOĞLU AKMAN, G.; Y. AKMAN (2016) “Kraliçe Arı Sendromu Bağlamında Kadın Öğretmenlerin Kadın Yöneticilere İlişkin Görüşleri” **Bartın University Journal of Faculty of Education**, Cilt 5, Sayı 3, ss. 748-763.
- İMANÇER, D.; İ. GÜRSER; E. GÜREŞ (2010) “Türk Sinemasında Kadın Yönetmenler Açısından Kadın Temsili: Yeşim Ustaoglu Ve “Pandora’nın Kutusu” **Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı 13, ss. 181-210.

- İNAN, A. (1964) **Atatürk ve Türk Kadın Haklarının Kazanılması**, Ankara, MEB Yayınları.
- İPÇİOĞLU, İ.; Ö. EĞİLMEZ; H. ŞEN (2018) “Cam Tavan Sendromu: İnsan Kaynakları Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma - Glass Ceiling Syndrome: A Research In The Context Of Human Resources Managers” **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 10, Sayı 25, ss. 686-709.
- JAYARATHNA, A. (2022) “Comparative Analysis of Foreign Policies of Sirimavo Bandaranaike Regime and Mahinda Rajapaksa Regime (2005-2015)”, **SSRN Electronic Journal**, ss.1-14.
- JEROME, N. (2013) “Application of the Maslow’s Hierarchy Of Need Theory; Impacts And Implications On Organizational Culture, Human Resource And Employee’s Performance”. **International Journal of Business and Management Invention**, Cilt 2 Sayı 3 ss. 39-45.
- JIBREAL, S. (2021) “A Theoretical Difference between Leadership and Management” **Journal of Social Sciences And Education**, Cilt 4, Sayı 2, ss. 276-283.
- JOHNSON R.A.; F.E. KAST.; J.E. ROSENZWEİG (1964) “Systems Theory and Management”, **Management Science**, Cilt 10, Sayı 2, ss. 367-384.
- KAÇAR, A. (2020) “Kadınlar Halk Fırkasından Türk Kadınlar Birliğine Kadın Hareketi Ve Basına Yansıması (1923-1935)” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Uludağ Üniversitesi, S.B.E.** Bursa.
- KAĞNICIOĞLU, D. “Endüstri İlişkileri Disiplininin Kayıp Halkası Olarak Toplumsal Cinsiyet”, **Çalışma ve Toplum Dergisi**, Sayı: 2, 2015, ss. 89-110.
- Kadın Eserleri Kütüphanesi ve Bilgi Merkezi Vakfı. (1969). **Müfide İlhan Tarafından Yazılmış Özgeçmiş**, Belge No 10005-001-020, Müfide İlhan Arşivi, İstanbul.
- Kapalıçarşı Sohbetleri 14. Bölüm, 22 dk 41 sn, Youtube, Kapalicarsi Official Page, 2021.
- KAPLAN S.Z. (2019) “Chilwell Mühimmat Fabrikası Faciası Ve Kanarya Kızları” **Türkiye Petrol Kimya Lastik İşçileri Sendikası Kadın Dergisi**, Sayı 60, ss. 66-69, “Çevrimiçi” [https://www.petrol-is.org.tr/kadindergisi/pdf/60%20\(Nisan%202019\).pdf](https://www.petrol-is.org.tr/kadindergisi/pdf/60%20(Nisan%202019).pdf) Erişim Tarihi: 16/11/2024.
- KARA, B. (2015) “Kadınların Üst Düzey Yönetici Olmalarını Engelleyen Cam Tavan Sendromuna İlişkin Eğitim Yöneticilerinin Görüşleri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, Ankara.

- KARABOĞA, T.; C. ZEHİR (2020) “Henri Fayol ve Yönetim Alanına Katkıları Üzerine Bir İnceleme” **IBAD Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 7, ss. 53-68.
- KARACA, A. (2007) “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Selçuk Üniversitesi S.B.E.** Konya.
- KARACA, A. (2007) “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Selçuk Üniversitesi, S.B.E.** Konya.
- KARAKURT, S. (08/10/2011) “Kadın Ya Da Erkek Değil İyi Müzisyen Olmak Önemli” **Hürriyet Kelebek**.
- KARATAŞ, A. (2006) “Türkiye’de Kadın İşgücünün Durumu: Denizli Tekstil Sektöründe Kadın İşgücü Örneği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Muğla Üniversitesi, S.B.E.** Muğla.
- KAYA, C. (2009) “Çalışma Yaşamında Kadın İşgücü Sorunları ve Örgütlenme Eğilimleri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E.** İzmir.
- KAYA, Canan (2009) “Çalışma Yaşamında Kadın İşgücü Sorunları”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi, S.B.E.** İzmir.
- KAYMAZ, İ. Ş. (2010) “Çağdaş Uygarlığın Mihenk Taşı: Türkiye’de Kadının Toplumsal Konumu” **Ankara Üniversitesi Türk İnkılap Tarihi Enstitüsü Atatürk Yolu Dergisi**, Sayı 46, ss. 333-366.
- KAYMAZ, İ. Ş. (2010) “Çağdaş Uygarlığın Mihenk Taşı: Türkiye’de Kadının Toplumsal Konumu” **Atatürk Yolu Dergisi**, Cilt 12, Sayı 46, ss. 333-366.
- KAZANCI, P. (2023) “Türkiye’nin Halkla İlişkiler Tarihine İz Bırakan Kadın: Betül Mardin”, **“Journal of Management and Organization History”** Cilt 2, Sayı 1, ss. 44-57.
- Kendini Gerçekleştir Lale Orta, 18 dk. 41 sn., Youtube, TEDxAnkaraUniversity, 2020.
- KILINÇ, N.; KARAÇAY, H. (2021) “İşgücü Piyasasında Kadının Konumu ve Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık: Neoklasik ve Marksist Yaklaşımlar Üzerine Bir Değerlendirme”, **Journal of International Management Educational and Economics Perspectives**, Cilt 9, Sayı 1, ss. 24-33.
- KINGİR, S.; M. SAHİN (2005) “Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler” **Yönetici ve Liderlik**, Ed: Mehmet Tikici, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, ss. 399-425.
- KIŞLALI, A. T. (2010) **Siyaset Bilimi**, 14. bs., Ankara, İmge Kitapevi.

- KIYAK, A.; F. BOZKURT (2020) “A Review On İmpact Of Leadership Styles İn Organizations” **Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi**, Cilt 2, Sayı 2, ss. 87-91.
- KIZILBOĞA ÖZASLAN, R.; O.V. ALICI (2014) “Kalkınma Planlarında Yerel Yönetimler Ve Yapılan Reformlar Çerçevesinde Mukayesesi” **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 11, Sayı 26, ss. 315-342.
- KİŞİ, Ş. S. (2013) “Çağdaş Türkiye’nin Simgelerinden Biri Olarak Muğla Valisi Lale Aytaman”, **Muğla Değerleri Sempozyumu Bildiri Kitabı**, Muğla Değerleri Sempozyumu, Muğla, Muğla Üniversitesi Basım Evi, ss. 414-422, 2013.
- KLESTINEC, C. (2008) “Renaissance”, **Women, Science and Myth, Gender Beliefs From Antiquity to the Present**, Ed.: Sue V. Rosser, Santa Barbara California, ABC Clio Inc.
- KOCACIK, F.; V. B. GÖKKAYA (2005). “Türkiye’de Çalışan Kadınlar Ve Sorunları” **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 6, Sayı 1, ss. 195-219.
- KOCACIK, F.; V.B. GÖKKAYA (2005) “Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları” **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 6, Sayı 1, ss. 195-219.
- KOÇBEY, F.K. (2023) “Epigrafik Kaynaklar Işığında Antik Roma’da Kadın Köleler Ve Azatlı Kadınlar Arasındaki “Mater Familias” Örnekleri” Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Bursa Uludağ Üniversitesi S.B.E.** Bursa.
- KOÇEL, T. (2011) **İşletme Yöneticiliği**, 19. bs., İstanbul, Beta Yayınları.
- KOÇEL, T. (2014) **İşletme Yöneticiliği: Yönetici ve Organizasyonlarda Davranış. Klasik Modern-Çağdaş Yaklaşımlar ve Güncel Yaklaşımlar**, 12. bs., İstanbul, Beta Basım.
- KORKMAZ, H. (2014) “Yönetim Kademelerinde Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı Ve Cam Tavan Sendromu” **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt 2, Sayı 5, ss. 1-14.
- KOTTER, J. P. (1990) **A Force For Change: How Leadership Differs From Management**, New York, Free Press.
- KOTTERMAN, J. (2006) “Leadership vs Management: What’s the difference?”, **Journal for Quality & Participation**, Cilt 29, Sayı 2, ss. 13-17.
- KÖSE, E. (2019) “Karar Verme Stilleri ile Sorun Çözme Becerileri Arasındaki İlişkinin Araştırılması” **Aksaray Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 11, Sayı 4, ss. 49-60.

- KUBİLAY, S. (2023) “TARİHİ PERSPEKTİFTEN BİLİM DÜNYASINDA KADININ YERİ” **Tarih Araştırmaları Dergisi**, Cilt 42, Sayı 73, ss. 383-406.
- KULA, S.; B. ÇAKAR (2015) “Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Bağlamında Toplumda Bireylerin Güvenlik Algısı ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki”, **Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 6, Sayı 12, ss. 191-210.
- KULKARNI, J.D. (2010) **Invisible Woman I To I: Invisibility To Invincibility**, Indiana, AuthorHouse.
- KULUALP, H. G. (2015) “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Cam Tavan Sendromu Engellerini Aşmak” **Kamu-İş**, Cilt 4, Sayı 1, ss. 99-123.
- KURT, A. (2020) “Dünden Bugüne Türk Ailesi” **Dünden Bugüne Türkiye’nin Toplumsal Yapısı**, Ed.: Mehmet Zencirkıran, 8. bs., Bursa, Dora Yayın, ss. 335-366.
- KUTLU, E. (2011) “Pre-modern Dönemde Siyaset Algısı ve Yeni Dünya Okumaları” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Kocaeli Üniversitesi, S.B.E.** İstanbul.
- KUZGUN, Y.; S. A. SEVİM (2004). “Kadınların Çalışmasına Karşı Tutum ve Dini Yönelim Arasındaki İlişki”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt 37, Sayı 1, ss. 14-27.
- KÜÇÜKKALAY, A. M. (1997) “Endüstri Devrimi Ve Ekonomik Sonuçlarının Analizi” **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 2, Sayı 2, ss. 51-68.
- KÜÇÜKKIRSOY, D. (2016) “Türk Toplumunda "Kadın" Algısı Ve Kadın Haklarının Tarihsel Gelişimi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi E.B.E.** Ankara.
- KÜTÜKCÜ, A. (2017) “Türkiye’de Kadın Liderlik Alanında Yapılan Lisansüstü Tezlerin İncelenmesi” **Kadın Araştırmaları Dergisi**, Cilt 15, ss. 26-47.
- KÜTÜKÇÜ, A. (2017) “Türkiye’de Kadın Liderlik Alanında Yapılan Lisansüstü Tezlerin İncelenmesi” **İstanbul Üniversitesi Kadın Araştırmaları Dergisi**, Sayı 15, ss. 26-47.
- LEVENTER, G.; ALTUN ADA, A. (2023) “Sanayi Devrimleri Tarihinde Kadın İstihdamı ve İktisadi Gelişim Süreci”, **Aksaray Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 15, Sayı 3, ss. 279-302.
- LEYMANN, H. (1996) “The Content and Development of Mobbing at Work” **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Cilt 5, Sayı 2, ss. 165-184.

- LOCKWOOD, N. R. (2004), “The Glass Ceiling: Domestic and International Perspective, Society For Human Resources Management”, **Research Quarterly**, ss. 1-49.
- LONGO, P.; C.J. STRAEHLEY (2008) “Whack! I’ve Hit The Glass Ceiling! Women’s Efforts To Gain Status In Surgery” **Gender Medicine**, Cilt 5, Sayı 1, ss. 88-100.
- MAKAL, A. (2001) “Türkiye’de 1950-1965 Döneminde Ücretli Kadın Emegine İlişkin Gelişmeler” **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt 56, Sayı 2, ss.117-155.
- MARQUES, J. (2010) “Spirituality, meaning, interbeing, leadership, and empathy: Smile” **Interbeing**, Cilt 4, Sayı 2, ss. 7-17.
- MARSHALL, G. (1999) **Sosyoloji Sözlüğü**, Çeviren: Osman Akınhay, Derya Kömürcü, 4. bs. İstanbul, Bilim ve Sanat.
- MARTINOVSKI, B.; D. TRAUM; S. MARSELLA (2007) “Rejection Of Empathy In Negotiation” **Group Decision And Negotiation**, Cilt 16, Sayı 1, ss. 61-76.
- MARX, K.; F. ENGELS; VI. LENİN, V.I. (2003) **Kadın ve Marksizm**, İstanbul, Sorun Yayınları.
- MASEKO, B.M.; C.N.G. Proches (2013) “Leadership Styles Deployed by Women Project Managers” **Gender and Behaviour**, Cilt 11, Sayı 2, ss. 5663-5672.
- MCGREGOR, D. (1957) “The Human Side of Enterprise” **Management Review**, Cilt 46 Sayı 11, ss. 166-171.
- MEHTA, S.; G.C. MAHESHWARİ; S.K. SHARMA (2014) “Role Of Leadership İn Leading
- MERRIAM, S.B. (2018) **Nitel Araştırma Desen Ve Uygulama İçin Bir Rehber**, Ed: Selahattin Turan, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.
- MERT ŞENCAN, M.N. (2018). “Kadın Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi: Türkiye'deki Kadın Rektörler Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Süleyman Demirel Üniversitesi S.B.E. Isparta**.
- MERT, A.K.; DENİZ, A.; TAŞTAN, U. (2019) “Çalışma Hayatında Kadına Yönelik Toplumsal Cinsiyet Ayrımcılığının Analizi” **International Social Sciences Studies Journal**, Cilt 5, Sayı 52, ss. 7211-7229.
- MEYDAN, C.H.; M. POLAT (2010) “Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma” **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Cilt 65, Sayı 4, ss. 123-140.

- Milliyet Gazetesi**, “Bastonum, Saçım ve Kıyafetim Benim İmajımdır” 26.06.2005.
- MOIR, A.; D. JESSEL (2002), **Beyin ve Cinsiyet**, Çeviren: Tarık Demirkan, İstanbul, Pencere Yayınları.
- MONTES, C.; D. ROCA (2016) “Female leadership in advertising creativity” **Cuadernos Info**, Cilt 39, Sayı 4, ss. 113-131.
- MORGAN, C.; J.D. ISAAC; C. SANSONE (2001) “The Role Of Interest In Understanding The Career Choices Of Female And Male College Students”, **Sex Roles A Journal of Research**, Sayı 44, ss. 295-320.
- MULLINS, L.J. (1989) **Management and Organisational Behaviour**, Great Britain, Pitman
- NEIDER, L. (1987) “A Preliminary Investigation of Female Entrepreneurs in Florida.” **Journal of Small Business Management**, Cilt 25, Sayı 3, ss. 22-29.
- Nisvan "Tarihe Adını Yazdıran Kadınlar"- Lale Orta (2011), 49 dk 35 sn, Youtube, Trt Arşiv, 2011.
- NORTHHOUSE, P. G. (2015) **Leadership: Theory and Practice**, 7. bs., Thousand Oaks, CA: SAGE.
- NORTHHOUSE, P.G. (2016) **Leadership: Theory and Practice**. Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- OAKLEY, A. (1972) **Sex, Gender and Society**, 7. bs, Burlington, Ashgate Company.
- OCAK, A. (2021) “Türk Eğitim Yönetiminde Kadının Adı Yok” **Alanyazın Eğitim Bilimleri Eleştirel İnceleme Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1, ss. 15-25.
- OFSET, D. (1990). **Kadın ve Sömürü**, Yeni Çözüm Yayınları, İstanbul.
- OLUM, Y. (2004) “Modern Management Theories and Practices” **Being a Paper Presented at the 15th East African Central Banking Course**, Kasarani, ss. 1-24.
- OMAY, U. (2011) “Yedek İşgücü Ordusu Olarak Kadınlar” **Çalışma Ve Toplum**, Cilt 3, Sayı 30, ss. 137-166.
- OWEN, C. L.; W. D. Todor (1993) “Attitudes Toward Women As Managers: Still The Same” **Business Horizons**, Cilt 36, Sayı 2, ss. 12-15.
- ÖKSÜZ, E. (2011) “Feodal Düzen ve Sosyal Değişmeler”, **Istanbul Journal of Sociological Studies**, Sayı 18, ss. 81-92.

- ÖNER, M. (2018) “Kadın Ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Anlayışlarındaki Farklılıklar Ve Bu Farklılıkların Etkileri”, Uzmanlık Tezi, **İller Bankası Anonim Şirketi**, Ankara.
- ÖREN, K.; H. YÜKSEL (2012) “Geçmişten Günümüze Çalışma Hayatı”, **Hak İş Uluslararası Emek Ve Toplum Dergisi**, Cilt 1, Sayı 1, ss. 34-59.
- ÖRNEK, S. (2015) “ABD’de Kadın Haklarının Gelişimi” **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, sayı 29, ss. 105-129.
- ÖRÜCÜ, E.; R. KILIÇ; T. KILIÇ (2007) “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği” **Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt 14, Sayı 2, ss. 117-135.
- ÖZAĞIR, A. (2010) “İş Yaşamında Kadınların Karşılaştıkları Sorunların Bireysel Performansa Etkileri: Perakendecilik Sektöründe Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Selçuk Üniversitesi, S.B.E.** Konya.
- ÖZBEY A. Ü.; A. BARDAKÇI (2019) “Women’ in Public and Private Spheres in The Context of Modern Feminist Theories From Ancient Civilizations To The Present” **OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, Cilt 14, Sayı 20, ss. 1789 – 1818.
- ÖZDEMİR, K. (2021) “Lider Kadın Olma Özelliklerinin Ortaya Çıkaran Faktörlerin İncelenmesi: Örnek Lider Kadınların Yaşam Süreçleri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Giresun Üniversitesi, S.B.E.** Giresun.
- ÖZER, M. A. (2013) “Weber’in Bürokrasisi Karşısında Yönetimde Yeniden Yapılandırma Arayışları”, **Global Journal of Economics and Business Studies**, Cilt 2, Sayı 4, ss. 43-57.
- ÖZKALP, E.; Ç. KIREL (2010) **Örgütsel Davranış**, 9. bs., Bursa, Ekin Yayınları.
- ÖZKALP, E.; Ç. KIREL (2010) **Örgütsel Davranış**, 9. bs., Bursa, Ekin Yayınları.
- ÖZKAN, E. (2020) “Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılık: Cam Tavan Ve Kraliçe Arı Sendromu”, **Sosyolojik Düşün**, Cilt 5, Sayı 2, ss. 127-138.
- ÖZKAY DİKKAYA, N.; F. DİNÇER (2024) “Türkiye’de Çok Partili Dönemin İlk Yıllarında Kadın Siyasetçi Olmak: Müfide İlhan Örneği” **Beykoz Akademi Dergisi**, Cilt 12, Sayı 2, ss. 51-78.
- Özlem Bozkurt Gevrek İle Türkiye’nin İlk Kadın Kaymakamı (Yöneten: Uğur Güracar), 1 sa 29 dk, Youtube, İSBF Mezunlar Derneği, 2020.
- ÖZMUTLU, S. Y. (2017) “Kadın Liderlik Yaklaşımı: Teknolojik Değişim Ve Çevresel Değişkenler Bağlamında Yönetim Kararları Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir

Araştırma” **Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 2, Sayı 4, ss. 107-134.

ÖZTÜRK, A. (2011) “Kadın Öğretim Elemanlarının Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma: Ankara Üniversitesi Örneği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, Ankara.

ÖZTÜRK, C. (2016) “Argyris’in Olgunlaşma Teorisine Liderlikte Durumsallık Yaklaşımlarından Çözüm Arayışları”, **İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, Cilt 5, Sayı 8, ss. 3085-3098.

ÖZTÜRK, K.N.; A.K. NURDOĞAN (2021) “İşgücü Piyasasında Kadınlara Yönelik Ayrımcılık Ve Eşitsizliğin Önlenmesinde Sosyal Güvenlik Sisteminin Etkisi” **Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 5, Sayı 2, ss. 141-166.

ÖZTÜRK, Z.; Ö. DEMİR (2017) “Klasik, Neo-Klasik Ve Modern Yönetim Yaklaşımlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bir Analiz”, **Uluslararası Sağlık Yönetimi Ve Stratejileri Araştırma Dergisi**, Cilt 3, Sayı 2, ss. 119-134.

PALAZ, S. (2003) “Türkiye’de Cinsiyet Ayrımcılığı Analizinde Neo Klasik Yaklaşım Karşı Kurumcu Yaklaşım: Eşitliği Sağlayıcı Politika Önerileri” **Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 6, Sayı 9, ss. 87-109.

PARLAKTUNA, İ. (2010) “Türkiye’de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi” **Ege Akademik Bakış**, Cilt 10, Sayı 4, ss. 1217-1230.

Pegem Akademi (2022) **Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme Sınava Müdür-Müdür Yardımcılığı Konu Anlatımı**, 17. Baskı, Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık.

PENNER, A.M.; H.J. TORO-TULLA; M.L. HUFFMAN (2012) “Do Women Managers Ameliorate Gender Differences in Wages? Evidence From a Large Grocery Retailer” **Sociological Perspectives**, Cilt 55, Sayı 2, ss.365-381.

PLUTARKHOS (1992) **Marcus Antonius**, Çeviren: Mehmet Özaktürk, Ankara, Türk Tarih Kurumu Basımevi.

POILPOT-ROCABOY, G. (2006) “Bullying in the Workplace: A Proposed Model for Understanding the Psychological Harassment Process” **Research and Practice in Human Resource Management**, Cilt 14, Sayı 2, ss. 1-17.

Posta (2018). Tansu Çiller’in beyaz renk düşkünlüğü (Tansu Çiller Stili). 28 Şubat 2024 tarihinde <https://www.posta.com.tr/galeri/tansu-ciller-in-beyaz-renk-duskunlugu-tansu-cillerstili-1363559/11> adresinden alınmıştır.

POYRAZ, Z.; T. KILIÇ (2023) “The Relationship Between Queen Bee Syndrome and Leadership: A View To Healthcare Institutions”, **International Journal of Health Management and Tourism**, Cilt 8, Sayı 2, ss. 138-157.

- RAGINS, B.R.; B. TOWNSEND; M. MATTIS (1998) "Gender Gap in The Executive Suite: CEO's and Female Executives Report on Breaking the Glass Ceiling" **The Academy of Management Executive**, Cilt 12, Sayı 1, ss. 28-42.
- RAMASAMY, T. (2009) **Principles of Management**, Mumbai, Himalaya Publishing House.
- REDDIN, W.J. (1971) **Managerial Effectiveness 3-D**, USA, Mc Graw-Hill.
- REDDIN, W.J. (1977) "An Integration of Leader-Behavior Typologies" **Group and Organization Studies**, Cilt 2, Sayı 3, ss. 282-295.
- ROBBINS S.P.; M. COULTER (2005) **Managament**, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.
- RUMBERGER, R. W., CARNOY, M. (1980), "Segmentation in the US labour market: its effects on the mobility and earnings of whites and blacks", **Cambridge Journal of Economics**, Cilt 4, ss. 117-132.
- RYAN, M.K.; S.A. HASLAM (2005) "The Glass Cliff: Evidence That Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions", **British Journal of Management**, Cilt 16, Sayı 2, ss.81- 90.
- SAĞIR, M. (2016) "Örgüt ve Yönetim Kuramlarında Denetim" **Eğitimde Denetim ve Değerlendirme** Ed.: Mahmut Sağır, Süleyman Göksoy, 8. Bs, Ankara, Pegem Akademi, ss. 1-35.
- SAĞLAMER, G.; M. TAN; H. ÇAĞLAYAN (2013) **Türk Yükseköğretiminde Kadın Katılımı Üzerine Bir Araştırma**, İstanbul, Cenkler Matbaacılık.
- SAĞSAN, M. (2002) "Örgütsel Seçimlerde Küme Modeli: İnsan İlişkileri, Bilgi Yönetimi Ve Örgütsel Öğrenmenin Ara Kesitinde İnsan", **Bilgi Dünyası**, Cilt 3, Sayı 2, ss. 205-230.
- SAKIZCIOĞLU, Ö.U. (2022) "Yükseköğretim Kurumları Yönetim Kademelerindeki Kadınların Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi: Trakya Üniversitesi Örneği", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Trakya Üniversitesi S.B.E.** Edirne.
- SANDBERG, Y.; C.M. MOREMAN (2011) "Common Threads among Different Forms of Charismatic Leadership", **International Journal of Business and Social Science**, Cilt 2, Sayı 9, ss. 235-236.
- SARITAŞ, E.; ŞAHİN AKILLI, Y. (2015) "Ellili Yıllarda Kadın Hareketi", **Türkiye'nin 1950'li Yılları**, Der.: Mete Kaan Kaynar, 3. bs. İstanbul, İletişim Yayınları, ss. 627-666.
- SAYLAN, Y.; A. DENİZLİ (2020) "Türkiye'nin İlk Kadın Rektörü Prof Dr. Ayşe Saffet Rıza Alpar", **Bioreg Bilim Dergisi**, Sayı 6, ss. 35-37.

- SCHULZ, M. L. (2005) **The Feminine Brain: How Women Can Develop Their Inner Strengths, Genius, and Intuition**, New York, Free Press.
- SEÇTİM, H.; H. Erkul (2020) “Yönetim Yaklaşımları Üzerine Kuramsal Bir Değerlendirme” **Management and Political Sciences Review**, Cilt 2, Sayı 1, ss. 18-50.
- Ses Gazetesi, 20/12/1990.
- SEVAL, H. N. (2017) “Çalışan Kadınların En Büyük Sınavı: İş-Aile Yaşamı Dengesi(Zliği) Ve Kadın Sağlığına Etkisi” **Bilge Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt 1, Sayı 2, ss. 184-193.
- SEVİNÇ, N. (1987) **Eski Türklerde Kadın Ve Aile**, İstanbul, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı Yayınevi.
- SEYMENOĞLU TORPİL, N. (2020) “Sağlık Çalışanlarının Algılarına Göre Sağlık Kuruluşlarında Görev Yapan Yönetici Kadınların Liderlik Tarzları”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Biruni Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü**, İstanbul.
- SEZER, E. (2018) “Türkiye’de Kadın Hareketlerinin Tarihsel Gelişimi ve Tekirdağ Örneği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Trakya Üniversitesi, S.B.E.** Tekirdağ.
- SHMAILAN, B. A. (2016) “Compare the Characteristics of Male and Female Entrepreneurs as Explorative Study” **Journal of Entrepreneurship and Organization Management**, Cilt 5, Sayı 4, ss. 1-7.
- SIMPSON, R.; C. COHEN (2004) “Dangerous work: The Gendered Nature Of Bullying In The Context Of Higher Education” **Gender, Work And Organization**, Cilt 11, Sayı 2, ss. 163-186.
- SİVRİKAYA, N.; R.A. WOLFF (2021) “Kadın Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi” **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Kadın ve Aile Araştırmaları Dergisi**, Cilt 1, Sayı 2, ss. 59-78.
- SİVRİKAYA, N.; R.A. WOLFF “Kadın Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi-Evaluation of Female Leadership Traits”, **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Kadın ve Aile Araştırmaları Dergisi - Ondokuz Mayıs University Journal of Women’s and Family Studies**, Cilt 1, Sayı 2 , ss. 59-78.
- SMITH R.S.; S.M. TRZASKOMA, **Apollodorus' Library and Hyginus' Fabulae: Two Handbooks of Greek Mythology**, Cambridge, Hackett Pub.
- SNAVELY, B.K. (1993) “Managing Conflict Over The Perceived Progress of Working Women” **Business Horizons**, Cilt 36, Sayı 2, ss. 17-22.

SNAVELY, K. (1993) “Managing Conflicit Over the Perceived Progress of Working Women”, **Business Horizons**, Cilt 36, Sayı 2, ss. 17-22.

Sosyal Güvenlik Kurulu (SGK) (2024) **Kayıtdışı İstihdam Oranları**, “Çevrimiçi” http://eski.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/tr/calisan/kayitdisi_istihdam/kayitdisi_i_stihdam_oranlari, Erişim tarihi 26/07/2024.

SOYSAL, T. (2006) “Uluslararası Sözleşmeler Işığında 4857 Sayılı İş Kanunu’nda Kadın İşçiyi Koruyan Hükümler” **Kamu-İş Dergisi**, Cilt 8, Sayı 4, ss. 29-48.

SÖKMEN, A (2010) **Yönetim ve Organizasyon**, 1. Baskı, Ankara, Detay Yayıncılık.

SÖNMEZ, V.; F. ALACAPINAR (2017) **Örneklendirilmiş Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, 5.Bs., Ankara, Anı Yayıncılık.

Successful Change: An Empirical Study” **The Journal Contemporary Management Research**, Cilt 8, Sayı 2, ss. 1 - 22.

SUĞUR, S. (2005). “Türkiye’de Tekstil Sektöründe Kadın Emegi ve Değişen Toplumsal Cinsiyet İlişkileri”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 38, Sayı 1, ss. 47-68.

ŞAHİN, E., TUNÇ, Z., TÖRE, R. (2010) **Osmanlı’dan Cumhuriyete Türk Polis Kurumunda İlk Kadın Görevliler**, Ankara, Emniyet Genel Müdürlüğü Yayınları.

ŞENCAN, .N. M.; P. İBİCİOĞLU; Y. KARABEKİR (2015) “Kadın Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi: Türkiye’deki Kadın Rektörler Üzerine Bir İçerik Analizi” **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 20, Sayı 1, ss. 241-259.

ŞENCAN, N. Ve diğerleri (2015) “Kadın Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi: Türkiye’deki Kadın Rektörler Üzerine Bir İçerik Analizi” **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 20, Sayı 1, ss. 241-259.

ŞENER, İ.; S. TEZERGİL ARIKAN; M. ERDİLEK KARABAY (2018) “Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algıları Ve Kadın Yöneticilere Karşı Tutum: Finansal Hizmetler Sektöründe Bir Uygulama” **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 20, Sayı 1, ss. 78-98.

ŞENTÜRK, H. A. (2019) “Kapsayıcı Liderlik Davranışı ve İş Modeli İlişkisi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Adnan Menderes Üniversitesi, S.B.E.** Aydın.

T.B.M.M. Zabıt Ceridesi, Devre 4, Cilt 17.

T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı (1963) **Kalkınma Planı (Birinci Beş Yıl) 1963,1967**,“Çevrimiçi”<https://www.sbb.gov.tr/wpcontent/uploads/2021/12/>

- [Birinci Bes Yillik Kalkinma Planı-1963-1967.pdf](#) , Erişim Tarihi 23/07/2024.
- T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı (1989) **Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı 1990,1994**,“Çevrimiçi”https://www.sbb.gov.tr/wpcontent/uploads/2021/12/Altinci_Bes_Yillik_Kalkinma_Planı-1990-1994.pdf , Erişim Tarihi 23/07/2024.
- T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı (1968) **İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 1968,1972**,“Çevrimiçi”https://www.sbb.gov.tr/wpcontent/uploads/2021/12/Ikinci_Bes_Yillik_Kalkinma_Planı-1968-1972.pdf , Erişim Tarihi 23/07/2024.
- T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı (1972) **Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı 1973,1977**,“Çevrimiçi”https://www.sbb.gov.tr/wpcontent/uploads/2021/12/Ucuncu_Bes_Yillik_Kalkinma_Planı-1973-1977.pdf ,Erişim Tarihi 23/07/2024.
- T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı (1984). **Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 1985,1989**,“Çevrimiçi”https://www.sbb.gov.tr/wpcontent/uploads/2021/12/Besinci_Bes_Yillik_Kalkinma_Planı-1985-1989.pdf Erişim Tarihi 23/07/2024.
- T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı (1995) **Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 1996,2000**,“Çevrimiçi”https://www.sbb.gov.tr/wpcontent/uploads/2021/12/Yedinci_Bes_Yillik_Kalkinma_Planı-1996-2000.pdf Erişim Tarihi 23/07/2024.
- T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı (2006) **Dokuzuncu Kalkınma Planı 2007,2013**“Çevrimiçi”https://www.sbb.gov.tr/wpcontent/uploads/2021/12/Dokuzuncu_Kalkinma_Planı-2007-2013.pdf, Erişim Tarihi 23/07/2024.
- T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) (2000) **Uzun Vadeli Strateji Ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 2001-2005**, “Çevrimiçi”https://www.sbb.gov.tr/wpcontent/uploads/2021/12/Sekizinci_Bes_Yillik_Kalkinma_Planı-2001-2005.pdf , Erişim Tarihi 23/07/2024.
- T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2019) **On Birinci Kalkınma Planı 2019,2023** “Çevrimiçi”https://www.sbb.gov.tr/wpcontent/uploads/2021/12/On_Birinci_Kalkinma_Planı-2019-2023.pdf Erişim Tarihi 23/07/2024.
- T.C. Kalkınma Bakanlığı. (2013) **Onuncu Kalkınma Planı 2014-2018**, “Çevrimiçi”https://www.sbb.gov.tr/wpcontent/uploads/2021/12/Onuncu_Kalkinma_Planı-2014-2018.pdf , Erişim Tarihi 23/07/2024.

- T.C.Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı (1979) **Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı 1979-1983**, “Çevrimiçi” https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2021/12/Dorduncu_Bes_Yillik_Kalkinma_Plani-1979-1983.pdf ,Erişim Tarihi 23/07/2024.
- TALİ, R. (2022) “En Yüksek Cam Tavanlara Meydan Okumak: Latin Amerika Kadın Devlet Başkanları” **Türkiye Siyaset Bilimi Dergisi**, Cilt 5, Sayı 1, ss. 1-17.
- TANYELİ, Ç. (2008) “Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı Algılamasının Kadın Kariyeri Üzerine Etkileri”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Selçuk Üniversitesi S.B.E.** Konya.
- TARIM, N. (2008) “Türk İnşaat Sektöründe Liderlik Yaklaşımları ve Cinsiyet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Teknik Üniversitesi F.B.E.** İstanbul.
- TAYLOR, F. W. (1917) **The Principles of Scientific Management**, New York, Harper Brothers Publishers.
- TBMM (2025) **Milletvekilleri Nimet BAŞ**, “Çevrimiçi” <https://www.tbmm.gov.tr/milletvekili/milletvekilidetay?DonemId=f72877c2-f50a-037b-e050-007f01005610&Id=f72877c2-d2a9-037b-e050-007f01005610> Erişim Tarihi 27/05/2025.
- TEKKELİ, R. (2021) “İşgücü Piyasasındaki Cinsiyet Yanlı Dışlama Etkisinin Analizi: Türkiye Örneği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, S.B.E.** Nevşehir.
- TEKYZAZMAN, E.F. (2019) “Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Kraliçe Arı Sendromu”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Celal Bayar Üniversitesi, S.B.E.** Manisa.
- TELLİOĞLU, İ. (2016) “İslam Öncesi Türk Toplumunda Kadının Konumu Üzerine”, **Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi**, Sayı 55, ss. 209-224.
- TELLİOĞLU, İ. (2016) “İslam Öncesi Türk Toplumunda Kadının Konumu Üzerine” **Atatürk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi**, Sayı 55, ss. 209-224.
- TINAZ, P. (2006) “Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz” **Çalışma Ve Toplum**, Cilt 3, Sayı 10, ss. 11-22.
- TİMURTURKAN, M. (2019) “Ebeveynlik ve dijital dünya: Anneliğe ilişkin yaratılan yeni temsiller ve dayanışma örüntüleri” **Mediterranean Journal of Humanities**, Cilt 9, Sayı 1, ss. 315-333.
- TİMURTURKAN, M. (2020) “Özel Sektörde Çalışan Yönetici Kadınların Annelik Anlatıları: Deneyimler, Beklentiler ve Annelik İdeolojileri” **İnsan Ve Toplum**, Cilt 10, Sayı 1, ss. 107-143.

- TİRYAKİ YENİLMEZ, D. (2023) “Deprem Ve Göç İlişkisi Üzerine Bir Değerlendirme”, **Akademik Düşünce Dergisi**, Cilt 7, ss. 39-52.
- TOPKAYA SEVİNÇ, E. (2011) “Mobbing With a Gender Perspective: How Women Perceive, Experience and Are Affected From It”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Orta Doğu Teknik Üniversitesi**, Ankara.
- TOPTAŞ, A.; S. TAŞTAN (2020) “Liderlerin Kullandığı Güç Kaynaklarının Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Rolünün Nitel Bir Araştırma İle İncelenmesi” **Business Economics and Management Research Journal**, Cilt 3, Sayı 1, ss. 63-80.
- TOR, H.; E. AĞLI (2016) “Eğitim ve Kadın” **Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi**, Cilt 5 Özel Sayı, ss. 67-74.
- TURNER, P.K.; K. Norwood (2013) “Unbounded Motherhood: Embodying a Good Working Mother Identity” **Management Communication Quarterly**, Cilt 27, Sayı 3, ss. 396-424.
- TUTAR F.; H. YETİŞEN (2009) “Türkiye’de Kadının Ekonomik Kalkınmadaki Rolü” **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt 2, Sayı 2, ss. 116-131.
- Tübitak Ulusal Gözlemevi Tarihçe**, (t.y.), “Çevrimiçi” <https://tug.tubitak.gov.tr/tr/kurumsal/tarihce>, Erişim Tarihi 17/02/2025.
- TÜİK İşgücü İstatistikleri (2023), **2023 Kurulu İşgücü İstatistikleri**, “Çevrimiçi” <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-2023-> Erişim Tarihi 30/07/2024.
- TÜİK, **Hanehalkı İşgücü Araştırması 2012-2021**, “Çevrimiçi” <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=%C4%B0statistiklerle-Kad%C4%B1n-2022-49668&dil=1> Erişim Tarihi 13/11/2023.
- Türkiye'nin İlk Kadın Valisi Lale Aytaman, Yaşadığı Süreci Anlattı! | HABERE DOĞRU (28 EKİM 2023), 41 dk 15 sn, Youtube, Tele 1, 2023.
- TÜRKMEN, B. (2019) “Hemşirelikte Cam Asansör Olgusu: Yönetici Hemşirelerin Toplumsal Cinsiyet Algısı Bağlamında Bir Araştırma” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü**, İstanbul.
- UÇAN, M. (2012) “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları İle Kadın Yöneticilerde Algıladıkları Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki: İstanbul İli Kadıköy İlçesi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Yeditepe Üniversitesi, S.B.E.** İstanbul.
- UĞUR, M.G.; M.F. ERDOĞAN (2023) “Liderlik Kavramı Bağlamında Dönüşümcü Liderlik Kuramının İncelenmesi: Mustafa Kemal Atatürk Örneği” **Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi**, Sayı 59, ss. 134-145.

- UĞUR, M.G.; M.F. ERDOĞAN (2023) “LİDERLİK KAVRAMI BAĞLAMINDA DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK KURAMININ İNCELENMESİ: MUSTAFA KEMAL ATATÜRK ÖRNEĞİ”. *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi*(59), 134-145.
- UMUTLU, S.; M. ÖZTÜRK (2020) “İş Yaşamında Kadın Ve Karşılaştığı Sorunlar” **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 25, Sayı 3, ss. 297-306.
- UNAT, Y. (2017) “Bilim Tarihinden Örneklerle Genç Bilim İnsanlarına Öneriler” **Journal of Gifted Education and Creativity**, Cilt 4, Sayı 1, ss. 13-26.
- UTMA, S. (2019) “Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı Ve Cam Tavan Sendromu” **Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi**, Cilt 11, Sayı 1, ss. 44-58.
- UZBAY, T. (2018) “Kadın Beyni-Erkek Beyni: Ne Kadar Benzer Ne Kadar Farklı?” “Çevrimiçi” <https://tayfunuzbay.com/kadin-beyni-erkek-beyni-ne-kadar-benzer-ne-kadar-farkli.html> Erişim Tarihi: 03/17/2021.
- UZUN, G. (2005) “Kadın Ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar Ve Bankacılık Sektöründe Uygulama” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Çukurova Üniversitesi, S.B.E.** Adana.
- ÜNAL, A. (2015) “Bilişim Sektöründe Çalışan Kadın Liderler Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Düzce Üniversitesi, S.B.E.** Düzce.
- ÜNAL, A. (2015) “Cam Tavan Etkisinin Aşılmasında Dönüşümcü Liderliğin Rolü Bilişim Sektöründe Çalışan Kadın Liderler Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Düzce Üniversitesi, S.B.E.** Düzce.
- ÜNLÜTÜRK ULUTAŞ, Ç. (2015) “İş ve Aile Yaşamını Uzlaştırma Politikaları: Türkiye’de Yeni Politika Arayışları” **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt 70, Sayı 3, ss. 723-750.
- VARIŞLI, N. (2021) “Türkiye’de Kadın İşgücünün Kayıt Dışı İstihdamdaki Durumu”, **The Journal Of World Women Studies**, Cilt 6, Sayı 1, ss. 1-17.
- VATANDAŞ, D. D. C. (2011), “Toplumsal Cinsiyet Ve Cinsiyet Rollerinin Algılanışı”, **Istanbul Journal of Sociological Studies**, Cilt 35, ss. 29-56.
- WALTERS, M. (2005) **Feminizm**, Çeviren: Hakan Gür, Ankara, Dost Kitabevi Yayınları.
- WEF. (2024) **Global Gender Gap Report 2024 Benchmarking Gender Gaps: Findings from the Global Gender Gap Index** “Çevrimiçi” <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2024/>, Erişim tarihi 26/07/2024.

- WERNER, I. (1993) **Liderlik ve Yönetim**, Çeviren: Vedat Üner, İstanbul, Rota Yayınları.
- WERNER, I. (1993). **Liderlik ve Yönetim**, Çeviren: Vedat Üner, 1. Baskı, İstanbul, Rota Yayınları.
- WEXLEY, K.N.; G.A. Yulk (1977) **Organizational Behavior and Personnel Psychology**, Illinois, Inc.Homewood.
- WEYER, B. (2006) “Do Multi–Source Feedback Instruments Support The Existence Of A Glass Ceiling For Women Leaders” **Women in Management Review**, Cilt 21, Sayı 6, ss. 441-457.
- WILLIAMS C.L. (1992) “The Glass Escalator: Hidden Advantages For Men İn The Female Profession” **Social Problems**, Cilt 39, Sayı 3, ss. 253–267.
- WINGFIELD, A.H. (2009) “Racializing The Glass Escalator: Reconsidering Men's Experiences With Women's Work” **Gender and Society**, Cilt 23, Sayı 1, ss. 5-26.
- YAĞCIOĞLU, S. (2018) “Kadın İşgücü İstihdamı Ve Sorunları: Konya Örneği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Süleyman Demirel Üniversitesi, S.B.E.** Isparta.
- YAKUT, Ö. (2006) “Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışları Ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (Küçükçekmece İlçesi Örneği)” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Yeditepe Üniversitesi, S.B.E.** İstanbul.
- YANKIN, F. B. (1989) “Çalışma Hayatında Kadınlar ve Çalışan Kadınlar Üzerinde Bir Araştırma” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi, S.B.E.** İstanbul.
- YANKIN, F.B. (1989) “Çalışma Hayatında Kadınlar ve Çalışan Kadınlar Üzerinde Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi, S.B.E.** İstanbul.
- YAPAR GÖNENÇ, A. (2012) “Fransa’da Ve Türkiye’de Kadın Hareketleri” **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı 27, ss. 63-84.
- YAPAR GÖNENÇ, A. (2012) “Fransa’da Ve Türkiye’de Kadın Hareketleri” **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı 27, ss. 63-84.
- YAPRAK, Ş. (2003) “Kadın İşgücünün İstihdama Etkileri: Eskişehir Bölgesinde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **İstanbul Üniversitesi, S.B.E.** İstanbul.
- YAVUZ, K.; A. Ertem (2021) “Türk Toplumunda Kadının Statüsüne Genel Bir Bakış” **Sosyal Araştırmalar ve Yönetim Dergisi** , Sayı 1, ss. 69-82.

- Yeni Mersin** (07/04/1954) “Müfide İlhan D.P. Saflarında Kazandığı Şöhreti Şimdi Şahsi Menfaati İçin İstismar Ediyor”.
- YENİTERZİ, E. (2007) “Mevlâna’nın Kadın-Erkek Değerlendirmesi Ve İnsana Bakışı” **İSTEM**, Cilt 5, Sayı 10, ss. 29-41.
- YERLİKAYA, B.; S. GİRAY YAKUT; A.T. ÖCAL (2021) “Bireylerin Sosyodemografik Özelliklerinin Çalışma Hayatında Kadına Bakış Açıklarına Etkisinin Analizi: Türkiye Örneği” **Uludağ Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 22, Sayı 40, ss. 19-62.
- YEŞİL, A. (2016) “Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme”, **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 2, Sayı 3, ss. 158-180.
- YEŞİLTAŞ, M. (2005) “İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Bir Sorun Olarak İşyerinde Cinsel Taciz” **Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 7, Sayı 13, ss. 147-153.
- YILDIRIM, M. (2020) “Rönesans ve Reformasyon” **Çankırı Karatekin Üniversitesi Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi**, Cilt 8, Sayı 1, ss. 184-210.
- YILMAZ, A.; Y. BOZKURT; F. İZCİ (2008) “Kamu Örgütlerinde Çalışan Kadın İşgörenlerin Çalışma Yaşamlarında Karşılaştıkları Sorunlar Üzerine Bir Araştırma” **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 9, Sayı 2, ss. 89-114.
- YILDIRIM, A.; ŞİMŞEK, H. (2005) **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 12. Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- YILMAZ, C. (2020) “Hatşepsut: Naibelikten Firavunluğa Yürüyen Bir Kraliçe” **OANNES-International Journal of Ancient History**, Cilt 2, Sayı 2, ss. 277-300.
- YILMAZ, M.; Y. ZOĞAL (2015) “Kadın İşgücüne Katılımın Tarihsel Gelişimi Ve Kadın İstihdamını Etkileyen Faktörler: Türkiye Ve Avrupa Örneği” **EconWorld2015**, ss. 1-25.
- YILMAZ, V.; C. TELSAÇ (2021) “Authority And Bureaucracy From Weber’s Perspective”. **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 34, ss. 42-52.
- YOĞUN ERÇEN, A.E. (2008) “Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Çukurova Üniversitesi S.B.E.** Adana.
- YOĞUN ERÇEN, A.E. (2008) “Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Çukurova Üniversitesi S.B.E.** Adana.

- YOUSEF, D. A. (1998) “Correlates Of Perceived Leadership Style İn A Culturally Mixedenviroment”, **Leadership & Organization Development Journal**, Cilt 19, Sayı 5, ss. 275-284.
- YÜCETÜRK, S. (2010) “Türk Kültüründe Kadın (İslâm Öncesi)”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Erciyes Üniversitesi, S.B.E.** Kayseri.
- YÜKSEL, H.; E. CEVHER; M. YÜKSEL (2015) “Öğrencilerin Girişimci Kişilik Özellikleri ile Girişimcilik Eğilimleri Üzerine bir Araştırma” **Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 5, Sayı 1, ss. 143- 156.
- ZEL, U. (2001) **Kisilik ve Liderlik**, 5. Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- ZEL, U. (2002) “İş Arenasında kadın Yöneticilerin Algılaması ve “Kraliçe Arı Sendromu” **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 35, Sayı 2, ss. 39-48.
- ZENCİRKIRAN, M. (2016). “Kültür, Toplumsallaşma ve Kişilik”, **Davranış Bilimleri**, Ed.: M. Zencirkıran, Bursa, Dora Yayıncılık, ss. 129-155.
- ZEYBEK, E. (2010) “Kariyer Engelleri ve Cam Tavan: Ankara'da Faaliyet Gösteren 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi S.B.E.** Ankara.