

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

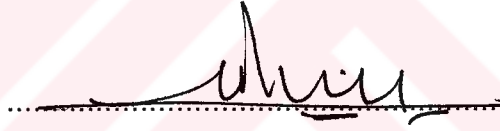
Hatice Tûba Kaan KIDI'ya ait "MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI MERKEZ ÖRGÜTÜNDE ÇALIŞAN KADINLARIN YÖNETİM KADROLARINDA İLERLEMELERİNİ ENGELLEYEN FAKTÖRLER" adlı çalışma jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan



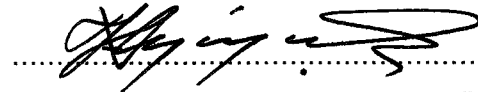
Doç. Dr. Mehmet ARSLAN

Üye



Yard. Doç. Dr. Mesiha TOSUNOĞLU

Üye



Yard. Doç. Dr. Vural HOŞGÖRÜR

T.C
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

147110

**MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI MERKEZ ÖRGÜTÜNDE
ÇALIŞAN KADINLARIN YÖNETİM KADROLARINDA
İLERLEMELERİNİ ENGELLEYEN FAKTÖRLER**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı
Yard. Doç. Dr. Mesiha TOSUNOĞLU
147110

Hazırlayan
H.Tûba KAAN KIDI
Eylül, 2004
KIRIKKALE

ÖN SÖZ

Araştırma, kadın çalışanların yönetim kademelerinde ilerlemelerine engel oluşturan faktörleri belirlemeyi amaçlamaktadır.

Araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırmanın problemi tanımlanarak alt problemleri belirlenmiş, önemi açıklanmış, sınırlılıklar belirlenerek araştırma ile ilgili tanımlara yer verilmiş, konu ile ilgili yapılan araştırmalar hakkında bilgi verilmiştir. İkinci bölümde, araştırma yapılırken uygulanan yöntemle değinilmiştir. Üçüncü bölümde, problemin daha iyi anlaşılabilmesi için "yönetim kavramı, dünyada ve Türkiye'de çalışma hayatında kadın ve kadının durumu" hakkında açıklama yapılmıştır. Dördüncü bölümde, araştırma sonucunda elde edilen bulgular açıklanarak analizleri yapılmıştır. Son olarak beşinci bölümde, araştırmadan elde edilen sonuçlara göre konuya ilişkin öneriler belirlenmiştir.

Bu araştırma esnasında yardımlarını esirgemeyen, önerileriyle araştırmanın tamamlanmasına büyük katkı sağlayan tez danışmanım Sayın Yard. Doç. Dr. Mesiha TOSUNOĞLU'na, Sayın Yard. Doç. Dr. Metin ARSLAN' a teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimim boyunca desteğini esirgemeyen, bilgi formlarının uygulanmasında ve verilerin değerlendirilmesinde yardımcı olan meslektaşım, değerli eşim Selahattin KIDI'ya ve araştırmanın istatistikî analizlerinde önerilerini, yardımlarını, desteğini esirgemeyen Aysun Türkmen'e teşekkür ederim.

H. Tüba KAAN KIDI

ÖZET

Bu araştırmada, Millî Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde görev yapan yöneticilerin, çalışma hayatı içerisinde uzun yıllardır yer alan kadınların yönetim kademelerinde yükselmelerine engel oluşturan faktörlerle ilgili düşünceleri belirlenmiştir.

Çalışmanın amacı, yönetici görüşleri doğrultusunda kadın çalışanların her türlü ayrımcılıktan kurtarılmaları ve meslekte yükselmelerine engel oluşturan faktörlerin ortadan kaldırılmasına yardımcı olmaktır.

Araştırmanın evrenini Millî Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde görevli orta ve üst düzey yöneticiler oluşturmıştır.

Kullanılan veri toplama aracı üç temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırmaya katılan yöneticilerin kişisel bilgileri yer almıştır. Anketin ikinci bölümünde ise yöneticilerin kıdem, yöneticilik süresi gibi meslekî bilgileri araştırılmıştır. Üçüncü bölümde ise ataerkil toplum yapısı, erkek egemen yönetim alanı, kadınların yönetim kadrolarına uzak oluşu ile ilgili ifadeler yer verilmiştir. Problemlerin çözümlenmesine yönelik toplanan verilerin çözümlenmesinde; frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama, önem sırası, t- testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgular şöyledir:

Yöneticiler, eş ve annelik rollerinin toplumsal saygınlık açısından meslekî kariyerden daha önemli olduğunu düşünmektedirler. Bu görüş, yöneticiler arasında cinsiyete ve unvana bağlı olarak farklılık göstermemiştir.

Yöneticiler, ev içi sorumluluklar ve çocuk yetiştirmenin, kadın çalışanların verimi üzerinde olumsuz etki yarattığı ve çalışma hayatında bekâr kadınların evli ve özellikle çocuklu kadınlardan daha verimli oldukları görüşlerine katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Yöneticiler, ev içi sorumluluklar ile çocuk yetiştirme sorumluluklarının, kadın çalışanların yönetim kademelerinde ilerleme isteklerini körelttiğini düşünmektedirler.

Toplumun kadına yüklediği rollerin kadın çalışanlar üzerinde yarattığı baskılar nedeniyle kadın çalışanların önceliklerini belirlemede meslekî ilerlemeyi göz ardı ettikleri düşünülmektedir.

Araştırmanın ikinci alt probleminde yöneticilerin, toplumun ataerkil yapısı ve yönetim alanının erkek egemen oluşuna ilişkin görüşlerinin cinsiyet ve unvana göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

Toplumun ataerkil yapısının kadının yönetim kademelerinde ilerlemesine engel oluşturduğu görüşü, kadının geleneksel rollerinde olduğu gibi hem kadın hem de erkek yöneticiler tarafından desteklenmiştir. Bu görüşe ilişkin yanıtlar, yöneticilerin cinsiyeti ve unvanına göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Yöneticilerin kadın çalışanların yönetim kadrolarını rekabet ve çatışma alanı olarak gördükleri ve meslekte ilerleme, yönetici olma iddiasında olmadıklarına ilişkin ifadelere katılımları da cinsiyet ve unvan açısından anlamlı bir fark göstermemiştir.

Yöneticilik açısından katı ve otoriter olmanın bir avantaj, duygusallık ve hassasiyetin ise bir dezavantaj olarak görüldüğüne dair ifadelere katılım da unvan ve cinsiyete göre farklılık göstermemiştir.

Kadınların yönetim kademelerinde yer almalarının, çağdaşlığın bir göstergesi olduğu yönündeki ifadeye hem kadın hem de erkek yöneticiler büyük oranda katıldıklarını belirtmişlerdir.

Araştırmanın üçüncü alt probleminde ise, yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığına ilişkin görüşlerinin cinsiyet ve unvana göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

Araştırmaya katılan yöneticiler, cinsiyetlerine bakılmaksızın, cinsiyet ayrımcılığına ilişkin benzer görüşleri paylaşmaktadırlar.

Yöneticilerin, kız çocuklarının daha eğitim çağındayken mesleğe yönlendirilme konusunda cinsiyet ayrımcılığına maruz kaldıkları yönündeki ifadeye ilişkin görüşleri, cinsiyet ve unvana göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Aynı niteliklere sahip kadın personelin görevde yükselmek için daha çok çalışması gerektiği yönündeki ifadeye ilişkin görüşler de cinsiyet ve unvan açısından anlamlı farklılıklar göstermemiştir.

Daha önceki ifadelerde olduğu gibi, kadınların yasal olarak eşit haklara sahip olmalarına rağmen uygulamada eşitliğin söz konusu olmadığı yönündeki ifadeye ilişkin görüşler de yöneticilerin cinsiyet ve unvanına göre farklılık göstermemiş, hem kadın hem de erkek yöneticilerin çok büyük bir bölümü tarafından kabul görmüştür.

Yöneticiler, cinsiyetlerine bakılmaksızın, iş yerinde kadın çalışanlara yönetici olmaları konusunda yeterli desteğin verilip verilmediğini araştıran ifadeye büyük oranda hayır cevabı vermişlerdir. Bu ifadeye ilişkin görüşler arasında cinsiyet ve unvana göre anlamlı farklar bulunmamıştır.

Kadın yönetici emrinde çalışmanın tercih edilip edilmediğini araştıran ifadeye verilen cevaplar, çoğunluğun erkek yönetici ile çalışmayı tercih ettiğini göstermektedir. Kadın ve erkek yöneticilerin cevapları arasında unvan ve cinsiyete göre istatistiksel açıdan anlamlı farklar ortaya çıkmamıştır.

ABSTRACT

In this study, the ideas of administrators working in Ministry Of Education, Central Organization, about women taking place for a long time in workplace face with climbing up administrative steps.

The aim of this study is to help women in prevention from every type of discrimination and elimination of factors that hinder women becoming administrators.

The universe of the study is composed of middle and high level administrators who work in Ministry of Education, Central Organization.

Data gathering tool is composed of three basic sections. In the first section, personal information of administrators took part in the study is presented. Second section aims to gather data about professional properties of administrators. Lastly, the third section is composed of statements about societal status of women, traditions, social roles and sexual discrimination. To analyze gathered data; frequency (f), percentage (%), arithmetic average, priority, t-test and single variance analysis (ANOVA) techniques are used.

Findings of the study are as follows:

Administrators think that being a good wife and mother is more important than professional career on societal respect basis. This idea showed no meaningful difference among administrators on sex and administrative status basis.

With no meaningful difference between men and women, administrators think that house work and child upbringing responsibilities make women unwilling to become administrators; these responsibilities

lower the productivity level of women and, depending on these factors, single women are more productive than married ones in workplace.

Because of the pressure depending on societal roles of women, it is thought that women ignore having professional career in determining their priorities.

In the second sub-problem of the study, ideas about patriarchal societal structure and men centered administration area are analyzed whether there are differences between men and women administrators.

The idea that patriarchal structure of society builds a barrier against women's climbing up on career ladder is supported by both men and women administrators as in statements about the traditional roles of women. The answers to this statement showed no meaningful difference according to sex or administrative status.

Accepting of the statement that administrative positions are area of competition and stress and due to these, women workers do not challenge to develop their status, also showed no meaningful difference on sex and administrative status basis.

Most of the women and men administrators think that being sensible and sensitive is a disadvantage for an administrator, but having authority and being hard is an advantage for good administration.

The evaluations showed that there is no meaningful difference and these statements are accepted in a high level among administrators. Almost all administrators agree that women taking part in administration is an indicator for contemporariness.

In the third sub-problem of the study, ideas about sexual discrimination are analyzed, whether there are differences between men and women administrators.

Findings show that almost all administrators share similar ideas about sexual discrimination subject.

The statement that girls become subject to sexual discrimination in education period by being guided through women jobs, is accepted by almost all administrators. No meaningful difference on sex and administrative status basis has found.

In accepting of the statement that women workers should work harder to become administrators although they have the same qualities with men workers, no statistically meaningful difference has found.

The ideas about sexual discrimination show no meaningful difference between men and women administrators. Most of them think that sexual discrimination is a reality and is a barrier for women on climbing up the career steps. Although legal regulations give the right of equality to women, the situation is opposite in practice.

The answers to the statement questioning whether women workers have enough support to become administrators show that most of the administrators' idea is on the negative side. They do not think that women workers are supported to become administrators.

The answers to the statement questioning whether working under a women administrator is decided or not show that most of the administrators decide to work under a man administrator and no statistically meaningful difference has been found.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖN SÖZ	I
ÖZET	II
ABSTRACT	V
İÇİNDEKİLER	VIII
TABLolar LİSTESİ	XI
GRAFİKLER LİSTESİ	XIII
KISALTMALAR DİZİNİ	XIII

BÖLÜM 1**GİRİŞ**

Problem Durumu	1
Problem Cümlesi	4
Alt Problemler	4
Araştırmanın Amacı	4
Araştırmanın Önemi	5
Sayıtlar	5
Sınırlılıklar	6
Tanımlar	6
İlgili Araştırmalar	7
Yurt Dışında Yapılan Araştırma ve Çalışmalar	7
Türkiye’de Yapılan Araştırma ve Çalışmalar	11

BÖLÜM 2

YÖNTEM

Evren ve Örneklem	15
Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi	22
Verilerin Toplanması	23
Verilerin Çözümlemesi	24

BÖLÜM 3

KURAMSAL ÇERÇEVE

Yönetim	26
Tarih Boyunca Kadın	29
Toplumsal Açıdan Kadın	32
Kadın ve Eğitim	34
Çalışma Yaşamında Kadın	39
Yönetim Kadrolarında Kadın	46
Cinsiyet Ayrımcılığı	58

BÖLÜM 4

BULGULAR VE YORUMLAR

Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar	63
İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar	71
Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar	80

BÖLÜM 5**SONUÇ VE ÖNERİLER**

Sonuçlar ve Öneriler 89

KAYNAKÇA 96

EKLER

Ek I Faktör Analizi Tablosu 101

Ek II Bilgi Formu 103



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1	Araştırmanın Evreni	16
Tablo 2	Örneklem Grubunun Cinsiyete Göre Dağılımı	16
Tablo 3	Unvanların Cinsiyete Göre Dağılımı	17
Tablo 4	Hizmet Süresi Dağılımı	17
Tablo 5	Öğrenim Durumu	18
Tablo 6	Çalışma Hayatına Ara Verme	18
Tablo 7	Medenî Durum	19
Tablo 8	Çocuk Sayısı	19
Tablo 9	Yöneticilerin Yaş Grupların Göre Dağılımı	20
Tablo 10	Hizmet İçi Eğitime Katılma	20
Tablo 11	Sınav ya da Mülâkata Tabi Tutulma	21
Tablo 12	Yöneticilik Görev Süresi	21
Tablo 13	Yönetici Olmaktan Memnun musunuz?	22
Tablo 14	Yıllara Göre Okur-Yazar Nüfus Oranı	36
Tablo 15	Yıllara Göre Okur-Yazarlık ve Bitirilen Son Öğrenim Kurumuna Göre Nüfus Oranı	37
Tablo 16	Yıllara Göre Okullaşma Oranı	38
Tablo 17	İşteki Duruma Göre Çalışan Nüfus Oranı (%)	40
Tablo 18	İşteki Duruma Göre Çalışan Nüfus	41
Tablo 19	Meslek Grubuna Göre Çalışan Nüfus	45
Tablo 20	Başarılı İş Kadınlarının En Belirgin Üç Özelliği	51
Tablo 21	Başarılı İş Kadınlarda En Az Görülen Üç Özellik	51
Tablo 22	İş Hayatında Kadın Olmanın Avantajları	52
Tablo 23	Kadınların İş Hayatında Karşılaştıkları Zorluklar	53

Tablo 24	Dünyada Kadın Yöneticiler	54
Tablo 25	Yönetim Kurullarında Kadın Üyeler	56
Tablo 26	Ülkelere Göre Parlamentoda Kadın Milletvekili Oranları	56
Tablo 27	Birinci Alt Probleme Ait Görüşlerin Cinsiyete Göre Dağılımları ve Yüzdeleri	63
Tablo 28	Eş ve Annelik Rollerine İlişkin Görüşlerin Cinsiyete Göre t- testi Sonuçları Tablosu	66
Tablo 29	Eş ve Annelik Rollerine İlişkin Görüşlerin Unvana Göre Dağılımını Gösteren Betimsel Veriler Tablosu	68
Tablo 30	Eş ve Annelik Rollerine İlişkin Görüşlerin Unvana Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları Tablosu	69
Tablo 31	İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	71
Tablo 32	Toplumsal Yargılara İlişkin Görüşlerin Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları	74
Tablo 33	İkinci Alt Probleme İlişkin Betimsel Veriler	76
Tablo 34	Toplumsal Alanla İlgili Görüşlerin Unvana Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	78
Tablo 35	Cinsiyet Ayrımcılığına İlişkin Görüşlerin Cinsiyete Göre Dağılımı	80
Tablo 36	Cinsiyet Ayrımcılığına İlişkin Görüşlerin t-testi Sonuçları	83
Tablo 37	Cinsiyet Ayrımcılığına İlişkin Betimsel Veriler	86
Tablo 38	Cinsiyet Ayrımcılığına İlişkin Görüşlerin Unvana Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	87

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1	Yöneticinizin Cinsiyeti Ne Olsun?	48
Grafik 2	İş Hayatında Rakibiniz	50
Grafik 3	Yöneticiniz Kadın mı Olsun Erkek mi?	81

KISALTMALAR DİZİNİ

DPB	T.C. Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı
DİE	T.C. Başbakanlık Devlet İstatistik Enstitüsü
KSSGM	T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü
TDK	Türk Dil Kurumu

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Problem Durumu

Gelişme ve değişimin baş döndürücü bir hızla yaşandığı günümüzde kadın erkek eşitliği, hâlen tartışılan ve çözüme ulaştırılmamış bir sorun olarak karşımızda durmaktadır. Bugün gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde çağdaşlaşma bağlamında nüfusun yarısını oluşturan kadınların erkeklerle eşitliği ve kadının eğitim sürecindeki görünmeyen payı ile kadının toplumsal statüsü veya konumu yoğun olarak tartışılmaktadır çünkü toplumsal gelişmişlik ve çağdaşlaşmanın göstergelerinden biri kadının toplumsal statüsü olarak görülmektedir.

Bugün Türkiye’de cinsiyetlerinden dolayı yaşadıkları ortak sorunlar yanında farklı sosyo-ekonomik düzeydeki kadınların çok farklı sorunları bulunmaktadır. Ancak her düzlemdeki kadın, ister kırsal kesimde ücretsiz aile işçisi olsun, isterse kentte marjinal işlerde ya da uzman mesleklerde veya yönetici konumda olsun, erkek egemen toplumda yaşamakta ve geleneksel rolleri ile tanımlanmaktadır.

Günümüzde, dünya genelinde olduğu gibi ülkemizde de kadınlar çalışma hayatının hemen her alanında yer almaktadırlar. Ancak gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde yapılan araştırmalar, kadınlar için gelenekselleşmiş iş alanları ve mesleklerin belirginleştiğini ve kadının statüsünün bu eğilim doğrultusunda belirlenip çerçevelendiğini göstermektedir. Buna bağlı olarak, kadın yönetici sayısının azlığı, yönetsel hiyerarşide yükselmek isteyen kadınlara ilişkin çeşitli sorunlar olduğunun anlamlı bir ifadesidir. Kadınların yönetim alanında mevcut statülerinin iyileştirilmesi ve bu konudaki problemlerin belirlenmesi, kadının gelecekteki konumu açısından önem teşkil etmektedir.

Kadın yöneticilere ilişkin daha önce yapılan çalışmalar ve araştırmalar, kadının kariyer engellerini toplumsal yapıdan başlayarak incelemişlerdir. Buna göre, kadının kariyer engeli olarak birinci sırada karşımıza toplumsallaşma ile kadının sosyal statüsü ve rolü çıkmaktadır, zira bu faktörler toplumun ve hatta kadının, kendisinden beklentisini belirleyerek çalışma hayatı ile kariyer basamaklarında kadını belirli sınırlar içinde kalmaya itmektedir. Kadınlar için bir diğer kariyer engeli ise öğrenim durumu ve buna bağlı olarak meslek seçimidir. Hukukî olarak eğitimde fırsat eşitliği olmasına rağmen, uygulamada çeşitli nedenlerle bu eşitlikten söz edilememekte, bu engeli aşan kadınlar ise gerek toplum gerekse ailenin engellemeleri sonucunda 'kadın mesleği' olarak tanımlanan, genelde daha düşük statülü mesleklere yönelmektedirler.

Bir başka ve önemli kariyer engeli ise evlilik ve çocuk sahibi olma olarak görülmektedir. Kadınlar hem ev hem de çocuk sorumluluğunu ve bunlara ek olarak işteki sorumluluklarını yerine getirmeye çalışırken her alanda başarılı olabilmek için olağanüstü çaba göstermek zorunda kalmakta, buna ek olarak toplumun kendisine öncelikli olarak yüklediği 'iyi eş' ve 'iyi anne' rolleri ile kariyer hedeflerinin çelişmesi sonucunda kişilik bölünmeleri ve toplumsal suçluluk duygusu yaşayabilmektedirler. Tüm bu çelişki ve baskılara bağlı olarak kadının ruh sağlığı tehlikeye girebilmekte ya da evlilik ve annelik ilişkileri önemli biçimde zedelenebilmektedir.

Toplumsal yapıdaki bu engellerin yanı sıra örgütsel ayrımcılık da kadının kariyerini engelleyen faktörlerden biridir. Çalışma hayatına yıllardır hâkim olan erkekler, özellikle yönetim dünyasında, kendilerine özgü bir düzen kurmuşlardır. Yönetim kademelerindeki erkeklerin ve toplumun, bu alanda kadınları kabullenmeleri güç olmaktadır.

Kadınların çalışma yaşamında yer almasını ve kariyerini engelleyen faktörlerden biri ve belki en az üzerinde durulanı ise, var olduğu bilinen ama çoğunlukla görmezden gelinen cinsiyet ayrımcılığı ve tacizdir. Belirli iş ve mesleklere kadınların kabul edilmemesi, özellikle özel sektörde kadınların

daha düşük ücretle çalıştırılmaları, çocuk doğurmaları durumunda işten çıkarılmaları, cinsiyet ayrımcılığı olarak görülen durumlardır. Ayrıca meslekte bir üst kademeye yükselebilmek için amirin ya da geçişe onay vermeye yetkili kişinin 'farklı' talepleriyle de karşılaşmaları söz konusu olabilmektedir ki bu tür bir olay ahlâkî ve toplumsal baskılar nedeniyle çoğunlukla görmezden gelinmekte ya da örtbas edilmektedir.

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) 1997 yılında yaptığı araştırma raporuna göre, dünya genelinde çalışanların yarısından çoğu cinsiyet ayrımına göre sınıflandırılmaktadır. Bu raporda belirtilen başka bir önemli nokta ise yöneticiliğin erkek işi olduğudur. Bu ayrım, kadınların kariyerlerini olumsuz yönde etkilemektedir.

Bir toplumun kültürünün, ideolojisinin kuşaktan kuşağa aktarılmasında en önemli ve etkin kurumun eğitim olduğu düşünüldüğünde eğitim kurumlarında kadının konumunun ve kadına bakış açısının toplumsal değişim ve gelişim açısından ne kadar önemli olduğu görülecektir. Kadınların girmekte, yükselmekte ve erkek meslektaşları karşısında ayakta durabilmekte büyük güçlük çektiği meslek gruplarının başında yöneticilik gelmektedir. Kadınların yoğun olarak çalıştığı eğitim sektöründe de yönetim kademelerinde çalışan kadınların sayıca erkeklerden çok daha az olması dikkate alınması gereken bir durumdur.

Son dönemde dünyada ve ülkemizde kadının toplumsal statüsündeki değişimin kadın bakış açısı ile yeni kuşaklara aktarılması, kadın bakış açısı ile oluşturulacak eğitim politikaları ve bu politikaların sağlıklı bir biçimde uygulanması büyük önem taşımaktadır. Bu politikaların sağlıklı ve tutarlı bir biçimde oluşturulabilmesi için eğitim ve öğretim politikalarının oluşturulduğu birimlerde kadınların görev alması gereklidir. Yönetici konumdaki erkeklerin kendi cinsiyetlerine ait bakış açısıyla oluşturdukları eğitim politikaları, yeni kuşaklara erkeği toplumsal yaşamın odağında, kamusal alanda, kadınları ise özel alanda göstererek aktarmaktadır. Bu türden aktarımların kadın bakış açısını yansıtabilmesi ve yeni kuşakların yaşamında kadının statüsünün

yükseltilebilmesi için eğitim politikalarının belirlendiği ve uygulandığı birimlerde, ülkemizde Millî Eğitim Bakanlığı ve bağlı birimleri, şu anda sembolik durumda bulunan kadın yönetici sayısının artması gerekmektedir.

Problem Cümlesi

Millî Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde görevli kadın çalışanların yönetim basamaklarında yükselmeleri sırasında karşılaştıkları engeller nelerdir?

Alt Problemler

1. Eş ve annelik rolleri, kadınların yönetici olmasını engelleyen faktörler midir?
2. Toplumun kadına yüklediği geleneksel roller, yöneticiliğin erkek işi olduğu yolundaki toplumsal yargı ve yönetimin daha ziyade erkek egemen bir alan olması kadınların yönetim kadrolarında yer alma isteklerini engelleyici nitelikte midir?
3. Yönetim kadrolarında yükselmek isteyen kadınlar sadece cinsiyetleri nedeniyle herhangi bir engellemeyle karşılaşılıyorlar mı?

Araştırmanın Amacı

Araştırmamızda ele alınacak konu Millî Eğitim Bakanlığı merkez örgütünün bürokratik yapısı içerisinde kadın çalışanların, yönetim kadrolarında yükselme konusunda karşılaştıkları sorunları saptamaktır.

Bu konu araştırılırken kadın öncelikle birey olarak ele alınmış, yani sıra toplumun kadına yüklediği geleneksel rol ve sorumluluklar üzerinde durulmuş, buna bağlı olarak çalıştığı örgüt içerisinde kadına bakış açısı ve örgütün kadına yüklediği ya da uygun gördüğü roller ile bu 'biçilen' rollerin kadın üzerinde yarattığı maddî ve manevî etkiler incelenmeye çalışılmıştır.

Bu tezin amacı, kadının yönetsel kadrolara gelirken kariyer basamaklarında karşılaştığı engelleri araştırmaktır. Kadına yöneltilen eleştirilerin, önyargıların ve diğer engellerin tespit edilmesiyle kadın yöneticiler konusunda bilginin artmasına, kadın yöneticilere yönelik bakış açısına yeni bir boyut kazandırmaya hizmet edilecektir.

Araştırmanın Önemi

Bu araştırma günümüzde çalışma yaşamının hemen her alanında yer alan kadınların yönetim kadrolarında ilerlemelerini engelleyen faktörlerin belirlenmesi ve bu engellerin ortadan kaldırılmaları konusunda bir zemin oluşturmayı amaçlaması bakımından önem arz etmektedir.

Üye olmaya çok yaklaştığımız Avrupa Birliği içerisinde kadın sorunları ve kadının statüsüne özellikle önem verilmesi, her türlü ayrımcılığın ortadan kaldırılması ve kadının çağdaş dünyada hak ettiği noktaya ulaşması için çalışmalar yapılması da bu çalışmanın önemini artırmaktadır.

Sayıtlar

Araştırmanın sayıtları 3 maddede toparlanabilir:

1. Verilerin geçerlik ve güvenilirlik derecesi yüksek olmuştur çünkü hazırlanan anketi cevaplayanlar bunu gönüllü olarak yapmıştır.
2. Çalışmanın evrenini oluşturan Millî Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde çalışan yönetici statüsündeki kadınların sayıca çok az olması ve kadın ve erkek yöneticileri görüşlerinin karşılaştırılması amacıyla anket bu hem kadın hem de erkek yöneticilere uygulanmıştır.
3. Ayrıca ankette bulunan bazı sorulara verilen cevapların karşılaştırılması yoluyla geçerlik ve güvenilirlik derecesi yoklanmıştır.

Sınırlılıklar

Araştırmanın sınırlılıkları şöyle sıralanabilir:

1. Bu araştırmada kadınların yönetim kadrolarında yükselmelerini engelleyen faktörlerden sadece anketle belirlenmeye çalışılan, toplumun kadına yüklediği roller, ataerkil toplum yapısı ve cinsiyet ayrımcılığı ile ilgili engeller incelenmiştir.
2. Araştırmada sebep-sonuç ilişkilerinin saptanmasının olanaksız olduğu durumlarda, sonuçların fonksiyonel ilişkiler hâlinde açıklanmasıyla yetinilmiştir.
3. Problem, Millî Eğitim Bakanlığı merkez örgütü temel alınarak incelenmiş, diğer kamu kurum ve kuruluşları ile Millî Eğitim Bakanlığı taşra teşkilâtı kapsam dışı bırakılmıştır.

Tanımlar

Yönetici: Millî Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde görevli şube müdürü, daire başkanı, genel müdür yardımcısı, genel müdür statüsünde çalışan kadın ve erkeklerdir.

Geçerlik: anketle ilgili olarak, anketin sormak istediğini sorabilmesi, yani konusuna uygunluğu; cevaplayıcı yönünden ise ankete cevap verenin, samimî olarak, istenene gerçekten doğru olduğuna inandığı şekilde cevap vermiş olmasıdır.

Güvenirlilik: Anketteki soruların okuyana ve anketi cevaplandıracak olana her zaman aynı anlamı vermesi; eğer okuyucu tekrar cevaplandırmış olsaydı ikinci cevaplamanın birinci cevaplama ile uyumu, yakınlığıdır.

İlgili Araştırmalar

Bu bölümde, araştırma konusu ile ilgili olarak yurt dışında ve Türkiye'de yapılmış olan araştırmalar iki bölüm halinde özetlenmiştir.

Kadınlar konusunda pek çok araştırma yapılmıştır. Araştırmada eğitim alanında kadın yöneticilerin durumunun temel alınması nedeniyle alanda yapılmış tüm araştırmaları incelemek yerine eğitim alanında kadın yöneticileri konu edinen araştırmalar değerlendirilmiş ve Altınışik(1988)'in Kadın Öğretmenlerin Okul Müdürü Olmasının Engelleri konusu çalışmasından yararlanılmıştır.

Yurt Dışında Yapılan Araştırma ve Çalışmalar

Massachusetts Üniversitesinde Constance M. Fusco tarafından yapılan araştırmada, öğretmenlerin çoğunluğunu kadın öğretmenlerin oluşturmalarına karşılık, okul yönetimindeki kadınların sayısal azlığının nedenlerini saptamak amacıyla:

1. Kadın öğretmenlerin, yönetici olmayı isteyip istemedikleri?
2. Öğretmenlerin, kadın yöneticileri isteyip istemedikleri?
3. Öğretmenlerin, yönetici olmada, kadın öğretmenlerin de erkek öğretmenler kadar fırsat eşitliğine sahip olduklarına inanıp inanmadıkları?
4. Kadın öğretmenlerin, okul yöneticiliğinde bulunmalarını engelleyen etkenlerin neler olduğu?
5. Öğretmenlerin, okul yöneticisinde bulunması gereken en önemli özellik konusunda neler düşündükleri? sorularına yanıt aramaya çalışmıştır.

Fusco, araştırma sonucunda şu bulguları elde etmiştir:

1. Kadın ve erkek öğretmenler, okul yöneticisi olmaya aynı ölçüde ilgi duymaktadırlar. Onların bu pozisyona gelmelerini engelleyen belirgin bir etken saptanamamıştır.
2. Gelecekte, okul yönetiminde görev alma konusuyla, erkeklerin kadınlardan daha fazla ilgilendikleri ve erkeklerin eğitim yönetimi

konusunda ileri eğitim ya da kurs aldıkları saptanmıştır.

3. Öğretmenlerin büyük çoğunluğunun, kadın yöneticileri desteklemeye istekli oldukları görülmüştür.

4. Öğretmenlerin büyük çoğunluğunun, yönetimin, bir kadın yöneticiyi atama konusunda istekli olacağından emin olmadıkları anlaşılmıştır.

5. Erkek öğretmenler, kendilerine verilen bir listeden, yöneticilikteki en önemli üç özelliği, "çelişkilerle uğraşabilme yeteneği, iletişim kurabilme becerisi ve nesnel olabilme" diye vurgularken; kadınlar, "iletişim kurma becerisi, çelişkilerle uğraşabilme yeteneği, kendine güven" biçiminde sıralamışlardır. (Altınışik, 1988: 26-28)

Truett, araştırmasında, kadınların, eğitim üst düzey yöneticiliklerinde bulunmamasının, daha çok rol çatışmasına bağlanarak gözardı edildiğini ileri sürmektedir. Bireysel istek ve gereksinimlerin, kabul edilebilir standartlar ya da kuruluşların beklentileri ile çatışması hâlinde üç değişik türde rol çatışmasının ortaya çıkacağını vurgulamıştır. Bunlar: Kişilik çatışması, meslek-kişilik çatışması ve meslek-davranış çatışmasıdır.

Kişilik çatışması: Bir insanın kişiliğinin bir yönünün, aynı insanın kişiliğinin başka bir yönü ile bağdaşamaması olarak meydana çıkan durum şeklinde tanımlanmıştır.

Davranış-Kişilik Çatışması: Kadının, örneğin, eğitim yöneticiliği de dahil olmak üzere herhangi bir yöneticide bulunması gereken yeteneklere sahip olmadığı görüşüdür.

Davranış-Meslek Çatışması: Kadınlar için, davranış-meslek çatışması, kadının, iki veya daha fazla davranış ile aynı anda baş edemeyeceği inancına dayanmaktadır. (Altınışik, 1988: 36-37)

Miller, kadınların özveride bulunmak ve erkeklere hizmet edip onları memnun edecek biçimde yetiştirildiklerini ileri sürmüştür. Miller, kadınların, fiziksel özelliklerinden kaynaklanan farklı prensipleri bulunduğunu, bunlardan birisinin diğer kişilere hizmet etmek olduğunu vurgulamıştır. Milller, kadınların, diğer insanlara-öncelikle erkeklere, sonra çocuklara- hizmet

etmeyi kendilerine temel amaç edindikleri görüşündedir. (Altınışik, 1988: 35)

Schmuck'un Oregon Halk Okullarında yapmış olduğu araştırmasında, kadın yöneticilerin yeterli oldukları saptanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre:

1. Kadın yöneticilerin daha demokratik oldukları,
2. Kadın yöneticilerin bulunduğu okullarda, öğretmen, öğrenci ve velilerin eğitime karşı daha olumlu oldukları,
3. Kadın yöneticilerin, yüksek derecede profesyonellik gösterdikleri,
4. Kadın yöneticilerin bulunduğu okullarda, öğrenci başarısının yüksek olduğu saptanmıştır. (Altınışik, 1988: 36)

Howard, araştırmasında, öğretmenliğin, aslında kadınlara özgü bir meslek olduğunu bu nedenle öğretmenlerin büyük çoğunluğunu kadınların oluşturduğunu ancak, eğitim yöneticilerinin büyük çoğunluğunu ise, sosyal tutum ve davranışların engellemesi yüzünden erkeklerin oluşturduğunu vurgulamış ancak, araştırmaların, liderlik becerisi bakımından kadın ve erkekler arasında bir fark bulunmadığını gösterdiğini belirtmiştir. (Altınışik, 1988: 34)

Chafe, cinsiyet ayrımının doğuştan itibaren başladığını belirterek, çoğu aileler tarafından erkeklere, kızlara verilenlerden tümüyle farklı olan sorumluluklar verildiğini ileri sürmüştü ve cinsiyet rollerinde deki bu katı ayrımın, sosyal, politik ve ekonomik alanlarda da dikkate alındığını vurgulamıştır. Chafe, başarı için kadınlar açısından gerekli görülen niteliklerin erkekler için dikkate alınmadığını, ayrıca, kadınların sorumluluk alanını annelik, ev işleri, kocasının yardımcılığı gibi roller oluştururken, erkeklerin sorumluluk alanını ise, karar verme ve gereksinimlerin maddî açıdan karşılanması gibi görevlerin oluşturduğunu, kadınların vermek durumunda bulundukları yegâne kararın ise, "kocalarını seçmek" olduğunu belirtmiştir. (Altınışik, 1988: 35)

M.P. Fogarty, R. ve R.N. Rapoport'un yaptığı araştırmada) kadınların üst düzey yöneticiliklerine getirilmeyişlerinin nedenleri üzerinde durulmuştur. Araştırma, Batılı ve sanayileşmiş ülkelerde, ileri düzeydeki meslekler

arasında bulunan üniversite mezunu kadınların çalışma koşulları ve olanaklarını incelemiştir.

Araştırma sonucunda kadınlarla ilgili olarak şu bulgular elde edilmiştir:

Kadınlar için yüksek düzeyde kariyer, hem ekonomik hem de aile açısından arzu edilmesi ve sağlanması gereken bir durumdur. Kadınlar için seçim yapmanın çalışıp çalışmamak değil; kişiliklerine ve aile özelliklerine, çalışma olanaklarına ve sosyal sorumluluklarına en uygun olan işi seçme olduğu görülmüştür.

1. Aile yaşamlarının, çalışma yaşamlarını ne ölçüde etkilediği sorusu ile ilgili olarak kadınların %34'ü sürekli (tam zamanlı-full-time) çalışmayı istediklerini, %43'ü tam zamanlı çalışmamayı, ancak, çocukları büyüdüğünde gerçek anlamda çalışmaya döneceklerini) çocukları 6-12 yaş grubunda olanların %22'si ise daha az çalışmayı isterken çok az bir grubun da çalışmayı hiç düşünmedikleri saptanmıştır.

2. Kadınların, çeşitli meslek alanlarında yükselemeyişlerinin nedenleri şöyle saptanmıştır:

Bilim alanında: %35'i ailevî nedenlerle, %21'i tam zamanlı çalışmamaları nedeniyle,

Mühendislik alanında: %27'si erkeklerin engellemesi, %26'sı ailevî nedenlerle.

Yönetimsel görevlerde: %32'si erkeklerin engellemesi, %28'i ailevî nedenlerle.

Diğer mesleklerde: %36'sı ailevî, %18'i tam zamanlı çalışmamaları nedeniyle yükselememişlerdir. (Altınışik, 1988: 28-30)

Türkiye’de Yapılan Araştırma ve Çalışmalar

Türkiye’de kadınların çalışma yaşamlarıyla ilgili olarak doğrudan ya da dolaylı olmak üzere bazı araştırmalar yapılmıştır. Bunlardan konu ile ilgili görülenlerin bazıları aşağıda özetlenmiştir.

Altınışık’ın (1988) Ankara’nın sosyo ekonomik yönden farklı ilçelerindeki 37 okulda görev yapan toplam 588 öğretmen üzerinde gerçekleştirdiği Kadın Öğretmenlerin Okul Müdürü Olmasının Engelleri konulu araştırmasında okullarda görev yapan öğretmenlerin yaklaşık %40’ının kadın öğretmenlerden oluştuğu, buna karşılık okul müdürlerinin ortalama %2.8’inin ve müdür yardımcılarının %12’sinin kadın olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma sonuçları, kadın öğretmenlerin okul müdürü olmaları konusunda yasal herhangi bir engel bulunmamakla birlikte okul müdürlüğü için erkeklerin yeğlendiğini göstermektedir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre kadın öğretmenlerin okul müdür olmalarına engel teşkil eden durumlar;

1. Kadın öğretmenlerin okul müdürü olmayı istememesi
2. Atamaya yetkili amirlerin, müdürlük konusunda erkek öğretmenleri tercih etmesi
3. Kadın öğretmenlerin yönetim için gerekli zamanı ayıramaması
4. Toplumsal yapımızın kadınların yönetici çalışmasına uygun olmaması

biçiminde özetlenebilir

Erder’in derlediği "Türkiye’de Ailenin değişimi" adlı yapıtta, kadının ailedeki yeri ve bu konuda oluşan toplumsal gelişmeler üzerinde durulmuştur. Yapıtta, Fatma Başaran’ın "ailede cinsiyet rollerine ilişkin tutum değişimleri" konusunda çeşitli kesimler(öğrenci, karma, işçi, köylü) üzerinde yapılan araştırmasında, eşi çalışan, eğitilmiş ve kent soylu erkeğe alışveriş yapma, yemek, misafire ikram ve sofraya yardım etme işleri uygun görülürken, ütü, bulaşık, çamaşır, temizlik işleri ise uygun olmayan işler olarak belirlenmiştir. (Altınışık, 1988: 43)

Çitçi, Türkiye'deki kamu görevlisi kadınlar üzerindeki araştırmasında, aşağıda verilen bulguları saptamıştır:

1. Kamu kesiminde çalışan kentsoylu kadın görevliler, kadın özgürlüğü ve kadın çalışmasına ilişkin olarak orta sınıf değerlerini yansıtmaktadırlar.

2. Kadın özgürlüğü önemli bir sorun olarak algılanarak, çalışmanın, kadının özgürleşmesine önemli katkısı olduğu genellikle kabul edilmektedir. Fakat asıl çalışma nedeni, kadının geleneksel algılanışına koşut olarak ekonomik zorunluluğa bağlanmaktadır. Bu nedenle, çalışan kadınlar için anne ve eş olmak ön plândadır. Ancak yapılan eğitimin değerlendirilme düşüncesi bu kesimdeki kadınların çalışmasını etkilemektedir. Çalışma yaşamlarından en büyük beklentileri, aile yaşamındaki sorumluluklarını hafifletici kreş ve yuvaların açılmasıdır. Yirmi yılda emeklilik bu grup kadınlar tarafından büyük ilgi ile karşılanmaktadır.

3. Kent kökenli kadınlarla ilgili yukarıdaki bulgulara karşılık, kırsal kesimden gelen kadın görevlilerin, kadının geleneksel rolünü en katı biçimde sürdürdüğü, toplumsal kökenlerine bağlı olarak başta eğitim olanakları açısından düşük düzeyde bulunmalarının sonucu olarak çalışma yaşamlarında salt ekonomik zorunluluk nedeniyle yönetsel hiyerarşide en alt düzeyleri doldurmaktadırlar. Ortalama çocuk sayıları yüksek, gelir düzeyleri düşük bu kadınlar, çalışma yaşamlarında kadın olmanın zorluklarını en yoğun biçimde yaşamaktadırlar.

4. Eğitim düzeyinin yükselmesi ile kadının çalışma yaşamında somut iyileşmenin olduğu saptanmıştır. Yüksek öğrenim görmüş kadınlar arasında, kadının çalışma nedenini salt ekonomik koşulların belirlemediği ortaya çıkmıştır. Ayrıca, bu grup kadınların eğitim düzeylerine bağlı olarak beklenti düzeylerinin yüksek olması nedeniyle, çalışma yaşamında cinsiyet ayrımını en fazla algıladıkları saptanmıştır. Diğer bütün gruplarda olduğu gibi bu grupta da kadının öncelikle anne ve eş olarak algılandığı belirlenmiştir. (Altınışık, 1988: 38-39)

Çitçi'nin, Türk kamu yönetimindeki kadınlarla ilgili olarak yaptığı bir diğer araştırmada, kamu kuruluşlarında çalışan kadınların oranı ve bu kuruluşlar arasındaki dağılımını saptamıştır. Türk kamu yönetiminde çalışan kadınların %80'inin sekiz kuruluştaki toplandığı ve bunların yaklaşık yarısının Millî Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı'nda çalıştığı saptanmıştır. Araştırmada ayrıca, personel yöneticilerinin, kadınların çalışmasını ekonomik nedene bağladığı görülmüştür. Çitçi'nin bulgularından, yönetsel sorumluluk verilmesinde, personel yöneticilerinin 17.14'nün ya doğrudan ya da görevin niteliğine bağlı olarak erkeklere öncelik vermeleri bu araştırma açısından önemli görülmektedir. (Altınışik, 1988: 37)

Alkan, "Kadın-Erkek Eşitsizliği Sorunu" adlı yapıtında, kadının öteden beri ezilen ve sömürülen insanlar arasında, ama onlardan farklı bir yerde bulunduğunu belirterek; kadın ezilmişliğinin çok eskilere uzandığını vurgulamıştır. Yazar, genel kanının tersine, kadınların biyolojik yapılarının erkeklerden daha sağlam olduğunu, bu nedenle erkeklerden daha fazla çalışıp yıpranmalarına karşılık yaşama karşı daha dirençli olduklarını belirtmiştir. Alkan, ev dışında da çalışan kadının, yükünün azalması için şu koşulları öngörmektedir:

1. Dışarıda çalışan koca, ev işlerini yarı yarıya yüklenmelidir.
2. Kreş ve çocuk yuvaları, çalışan annelerin gereksinimlerini karşılayacak kadar bol, ucuz ve nitelikli olmalıdır.
3. Ev işlerini kolaylaştıracak ev aletleri bol ve ucuz olmalıdır. Konserve endüstrisi geliştirilmeli, ev işi erinin uzman kurumlarca yapılması yaygınlaştırılmalıdır. (Altınışik, 1988: 40-41)

Açıkalın'ın orta dereceli okul öğretmenlerinin atama, yer değiştirme ilkeleri ve amaçlarına yönelik olarak yaptığı araştırmada, kadın yöneticilerin, yöneticiler grubunun sadece %7.48'ini oluşturduğunu ve bunlarında tümünün merkez örgütünde görevli olduğunu saptamıştır. Araştırmacı, kadın öğretmenlerin, toplam öğretmenler içindeki oranına karşılık eğitim yöneticisi kadınların düşük oranda olmasını kadınların yöneticiliğe fazla ilgi duymadıkları ve geleneksel kültürün eğitim yönetimine yansımalarının bir sonucu

olduğu biçiminde yorumlamıştır. (Altınışıık, 1988: 38)

Tan)'ın "Kadın, Ekonomik Yaşama ve Eğitim" adlı yapıtında, kadının Türk toplumundaki statüsü üzerinde durularak, toplumsal değışme nedeniyle, kadının statüsünde oluşan değışmeler, eğitim düzeyindeki gelişmelerin sonucu olarak ekonomik yaşama daha etkin biçimde katılmaya başladığı belirtilmiştir. Tan, kadının çalışmasıyla ilgili gelişmeleri, XIX. Yüzyıl Endüstri Devrimini İzleyen Değişmeler, XX. Yüzyıl Başıında Kadınların Çalışmasıyla İlgili Gelişmeler ve II. Dünya Savaşı'nı İzleyen Gelişmeler olmak üzere üç dönemde özetlemiştir. Ayrıca, toplumdaki cinsiyet algılamasının bazı mesleklere ya da davranışlara yönelmede kadınlar açısından engel oluşturduğunu vurgulamıştır. (Altınışıık, 1988: 42)



BÖLÜM 2

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemi, araştırmanın problemi ve alt problemlerine ilişkin analizleri, bulguları ve bu bulgulara dayalı yorumları yer almaktadır.

Yöntem

Araştırmanın bu bölümünde, evren ve örnekleme, veri toplama aracının geliştirilmesine, verilerin toplanmasına ve toplanan verilerin çözümlemesine yer verilmiştir.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Millî Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde görevli yüksek okul ve üzeri seviyede eğitim görmüş yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmalarda çoğu zaman, evrene ulaşmak zor olduğu için evreni temsil edeceği düşünülen örneklem üzerinde çalışılır (Büyüköztürk, 2002:22).

Araştırmanın evreni, Millî Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde görevli yüksek okul ve üzeri seviyede eğitim görmüş yöneticilerden evreni temsil edebilecek özellikte homojen bir örneklem seçilmiştir. Bu amaçla Millî Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde görevli yönetici grubu, random yöntemiyle belirlenerek örneklem oluşturulmuştur. Araştırmanın evreni Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1**Araştırmanın Evreni**

Unvan	Sayı
Müsteşar	1
Müsteşar Yardımcısı	5
Kurul Başkanı	3
Genel Müdür	16
Genel Müdür Yardımcısı	48
Daire Başkanı	154
Şube Müdürü	479
TOPLAM	706

Kaynak: www.meb.gov.tr

Araştırmanın evreninde toplam 706 yönetici bulunmaktadır. Örneklem grubuna giren yöneticilere ulaşmak üzere Millî Eğitim Bakanlığı merkez örgütünü oluşturan birimlere gönderilen 350 anketten 305'i geri dönmüştür. Bu nedenle, araştırmada toplam 305 yöneticiden veri toplanabilmektedir. Gönderilen anketlerin geri dönüş oranı %87,14'tür.

Tablo 2**Örneklem Grubunun Cinsiyete Göre Dağılımı**

	f	%
KADIN	115	37,70
ERKEK	190	62,30
TOPLAM	305	

Araştırmaya 190 erkek (%62,29) ve 115 kadın (%37,70) olmak üzere toplam 305 yönetici katılmıştır.

Tablo 3**Unvanların Cinsiyete Göre Dağılımı**

Unvan	Kadın		Erkek	
	f	%	f	%
Şube Müdürü	99	86,10	112	58,95
Daire Başkanı	14	12,18	70	36,85
Genel Müdür Yard.	1	0,86	5	2,63
Genel Müdür	1	0,86	3	1,57

Araştırmaya katılan yöneticilerin 211'i (%69,18), şube müdürü, 84'ü (%27,54) daire başkanı, 6'sı (%1,96) genel müdür yardımcısı, 4'ü (%1,31) genel müdürdür. Şube müdürlerinin 99'u (%46,91), daire başkanlarının 14'ü (%16,66), genel müdür yardımcılarının 1'i (%16,66) ve genel müdürlerin 1'i (%25) kadındır.

Tablo 4**Hizmet Süresi Dağılımı**

Cinsiyet Hizmet Süresi	Kadın		Erkek	
	f	%	f	%
5-10 yıl	15	13,04	22	11,58
11-15 yıl	23	20,00	39	20,52
16-20 yıl	62	53,92	40	21,05
21 yıl ve üzeri	15	13,04	89	46,85

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin 15'i (%13,04), erkek yöneticilerin 22'si (%11,57) 5-10 yıllık meslekî kıdeme sahiptir. 11-15 yıllık kıdemi olan kadın yöneticilerin sayısı 23 (%20,00) ve erkek yöneticilerin sayısı 39 (%20,52) iken, 16-20 yıl meslekî kıdemi olan kadın yöneticilerin sayısı 62 (%53,91), erkek yönetici sayısı ise 40 (%21,05). 21 yıl ve üzeri meslekî kıdeme sahip olan yöneticilerin 15'i (%13,04) kadın, 89'u (%46,84) ise erkektir.

Tabloya göre hizmet süresi yönünden kadınların daha avantajlı oldukları görülmektedir. 5-10 yıl hizmet süresindeki kadın yöneticilerin oranının erkeklerden yüksek olması, bürokraside cinsiyet ayrımı

yapılmaksızın yönetici ataması yapıldığını; bu konuda gerekli değişimin yaşandığı, düzenlemelere gidildiği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 5
Öğrenim Durumu

	Kadın		Erkek	
	f	%	f	%
Eğitim Enstitüsü/ Yüksekokul	8	6.95	30	15,78
Fakülte	99	86.10	149	78,42
Lisans üstü (yüksek lisans/doktora)	8	6.95	11	5,80

Araştırmaya katılan yöneticilerin öğrenim durumuna göre dağılımları incelendiğinde eğitim enstitüsü/yüksek okul mezunu kadın yönetici sayısının 8 (%6,95),erkek yönetici sayısının ise 30 (%15,78) olduğu görülmektedir. Fakülte mezunu kadın yönetici sayısı 99 (%86,10), erkek yönetici sayısı 149 (%78,42),lisans üstü eğitim almış kadın yönetici sayısı 8 (%6,95) ve erkek yönetici sayısı da 11 (%5,80) olarak bulunmuştur.

Tablo 6
Çalışma Hayatına Ara Verme

Ara Verme Durumu	Kadın		Erkek	
	F	%	f	%
Evet	16	13,92	0	
Hayır	99	86,08	190	100

Araştırmaya katılan 115 kadın yöneticinin 16'sı (%13,91) meslek hayatlarının bir bölümünde işe ara vermişlerdir ve hepsinin ara verme gerekçesi çocuk bakımındır. Buna karşılık erkek yöneticilerden işe ara veren olmamıştır.

Tablo 7
Medenî Durum

Medeni Durum	Kadın		Erkek	
	f	%	f	%
Evli	100	86,95	174	91,58
Bekâr	10	8,70	10	5,26
Boşanmış	5	4,35	6	3,16

Araştırmaya katılan 305 yöneticiden evli olanların sayısı kadınlarda 100 (%86,95), erkeklerde 174'dür (%91,57). Bekâr yönetici sayısı kadınlarda 10 (%8,69) ve erkeklerde de kadınlara eşit sayıda, 10 (%5,26) olarak bulunmuştur.

Tablo 8
Çocuk Sayısı

	Kadın		Erkek	
	f	%	f	%
Çocuksuz	10	8,70	12	6,32
1 Çocuk	10	8,70	17	8,94
2 Çocuk	12	10,43	123	64,74
3 Çocuk	90	78,27	33	17,36
4 Çocuk ve üzeri	-		5	2,64

Araştırmaya katılan 115 kadın yöneticiden çocuk sahibi olmayan ve 1 çocuk sahibi olanların sayısı 10 (%8,70) olarak bulunmuştur. 2 çocuk sahibi olan kadın yönetici sayısı 12 (%10,43) ve 3 çocuk sahibi olanların sayısı 90 (%78,27) iken 4 ve üzerinde çocuk sahibi olan kadın yönetici bulunmamaktadır. Erkek yöneticilerde ise çocuksuz olanların sayısı 12 (%6,32), 1 çocuk sahibi olanların sayısı 17 (%8,94), 2 çocuk sahibi olanların sayısı 123 (%64,74), 3 çocuk sahibi olanların sayısı 33 (%17,36), 4 ve üzerinde çocuk sahibi olanların sayısı ise 5 (%2,64) olarak bulunmuştur.

Tablo 9
Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

	Kadın		Erkek	
	f	%	f	%
25-29	4	3,48	6	3,15
30-34	11	9,56	18	9,47
35-39	23	20,00	43	22,63
40-44	62	53,92	47	24,74
45-49	10	8,70	52	27,37
50 ve Üzeri	5	4,34	24	12,64

Yöneticilerin yaş gruplarına göre dağılımları incelendiğinde 25-29 yaş aralığında 4 (%3,48) kadın yer alırken bu sayı erkek yöneticilerde 6 (%3,15)'dir. 30-34 yaş aralığındaki kadın yönetici sayısı 11 (%9,56), erkek yönetici sayısı 18 (%9,47), 35-39 yaş aralığında yer alan kadın yönetici sayısı 23 (%20,00), erkek yönetici sayısı 43 (%22,63), 40-44 yaş aralığında yer alan kadın yönetici sayısı 62 (%53,92), erkek yönetici sayısı 47 (%24,74) ve 45-49 yaş aralığında yer alan kadın yöneticilerin sayısı 10 (%8,70), erkek yönetici sayısı 52 (%27,37) olarak bulunmuştur. %0 yaş ve üzerinde olan kadın yönetici sayısı 5 (%4,34) iken erkek yöneticilerde bu sayı 24 (%12,64)'tür. Kadın yöneticilerin çoğu (%53,92) 40-44 yaş aralığındayken erkek yöneticilerin 35-49 yaş aralığında birbirine yakın oranlarda dağıldıkları görülmektedir.

Tablo 10
Hizmet İçi Eğitime Katılma

Yurt İçi Eğitim Semineri	Kadın		Erkek	
	f	%	f	%
Hiç Katılmadım	9	7,82	13	6,85
1 Kez	36	31,30	59	31,05
2-3 Kez	56	48,70	68	35,78
4-5 Kez ve Üzeri	14	12,18	50	26,32
Yurt Dışı Eğitim Semineri				
Hiç Katılmadım	106	92,18	161	84,73
1 Kez	8	6,96	24	12,63
2-3 Kez	1	0,86	5	2,64
4-5 Kez ve Üzeri	0		0	

Araştırmaya katılan 305 yöneticiden 22'si (%7,2), görevleriyle ilgili herhangi bir yurt içi eğitim seminerine katılmamıştır. 95 (%31,1) yönetici ise, son beş yılda bir kez hizmet içi eğitim kursuna katıldığını belirtmiştir. 2-3 kez hizmet içi eğitim kursuna katılan yönetici sayısı 124 (40,7) iken 4-5 kez ve üzeri sayıda hizmet içi eğitim kursuna katılan yönetici sayısı 64'tür (%21,0). 305 yöneticiden 267'si hiç yurt dışı eğitim seminerine katılmadığını belirtirken 1 kez katılanların sayısı 32 ve 2-3 kez katılanların sayısı 6 olarak bulunmuştur. 4-5 kez ve üzeri sayıda yurt dışı eğitim seminerine katılan yönetici sayısı 0'dır.

Kurslara katılım konusunda erkeklerin avantajlı olduğu tablodan anlaşılmaktadır. Erkek yöneticilerin %26,31'lik bir bölümü 4-5 kez ve üzeri yurt içi, %2,63'lük bölümü yurt dışı eğitim seminerine katılırken bu oran kadın yöneticilerde daha düşüktür.

Tablo 11

Sınav ya da Mülâkata Tabi Tutulma

Sınav ya da Mülâkata Katılma	Kadın		Erkek	
	f	%	f	%
Evet	18	15,65	21	11,05
Hayır	97	84,35	169	88,95

Bulunduğu göreve getirilmeden önce herhangi bir sınav ya da mülâkata tabi tutulan yönetici sayısı 39 (%12,8), bir sınav ya da mülâkattan geçmeyenlerin sayısı ise 266'dır (%87,2).

Tablo 12
Yöneticilik Görevi Süresi

	Kadın		Erkek	
	f	%	f	%
1 Yıldan az	1	0,87	6	3,16
1-3 Yıl	26	22,61	64	33,68
4-5 Yıl	38	33,04	34	17,90
5 yıl ve Üzeri	50	43,48	86	45,26

Araştırmaya katılan yöneticilerin bu görevi yürütme süreleri incelendiğinde 1 yıldan daha az süredir yöneticilik yapan kadın sayısı 1

(%0,87) iken erkeklerde bu sayının 6 (%3,16) olduğu görülmektedir. 1-3 yıldır yöneticilik yapan kadın sayısı 26 (%22,61), erkek sayısı 64 (%33,68), 4-5 yıldır yönetim görevinde bulunan kadın yönetici sayısı 38 (%33,04), erkek yönetici sayısı 34 (%17,90) ve 5 yıldan fazla süredir yöneticilik yapan kadın sayısı 50 (%43,48), erkek yönetici sayısı ise 86 (%45,26)'dır. Hem kadın hem de erkek yöneticilerin büyük bölümü 5 yıldan fazla süredir yönetim görevinde bulunan deneyimli yöneticilerdir.

Tablo 13
Yönetici Olmaktan Memnun musunuz?

	Kadın		Erkek	
	f	%	f	%
EVET	101	87,83	174	91,58
HAYIR	14	12,17	16	8,42

Araştırmamıza katılan 305 yöneticinin çok büyük bir bölümü yönetici olmaktan memnun olduklarını belirtmişlerdir. Yönetim görevinde memnun olan kadın yönetici sayısı 101 (%87,83), erkek yönetici sayısı ise 174 (%91,58)'tür. Yönetici olmaktan memnun olmayanların sayısı ise kadınlarda 14 (%12,17), erkeklerde ise 16 (%8,42) olarak bulunmuştur.

Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Veri toplama aracının geliştirilmesi amacıyla, öncelikle konu ile ilgili literatür taranmıştır. Literatür taraması sonucunda, araştırmada kullanılabilecek ve gerekli uyarlamalar sonunda veri toplama aracına alınabilecek ifadelerden geniş bir havuz oluşturulmuştur. Alan uzmanlarının ve yöneticilerin yardım ve görüşleriyle de bu ifadeler netleştirilmeye çalışılmıştır. Ayrıca, kaynak kitaplar incelenmiş ve araştırmanın amacı doğrultusunda kullanılacak kriterler oluşturulmaya çalışılmıştır.

Oluşturulan maddeler tekrar yöneticilerin ve alan uzmanlarının yardımıyla elenerek, araştırmanın amacına hizmet edecek yeter sayıda madde seçilmiştir. Seçilen bu maddelerle toplam 32 maddeden oluşan veri

toplama aracı hazırlanmıştır. Veri toplama aracındaki alt ölçekleri temsil eden maddeler, uzman görüşü alınarak belirlenmiş ve her bir maddenin açık, anlaşılır yazılmasına gayret edilmiştir.

Veri toplama aracının geçerlik ve güvenirlik çalışmaları için Kültür ve Turizm Bakanlığında görevli yöneticilerden toplam 50 yöneticiye ön uygulama yapılmıştır. Ön uygulama sonucunda elde edilen veriler analiz edilerek, veri toplama aracının geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapılmıştır.

Anketin yapı geçerliği faktör analizi ile test edilmiştir. Uzman görüşü alınarak ve ilgili literatür doğrultusunda oluşturulan alt ölçeklerin her birinin kendi içinde tek faktörlü ve güvenilir olmasına çalışılmıştır. Yapılan faktör analizleri sonucunda alt ölçeklerin kendi içlerinde tek faktörlü oldukları, yani aynı yapıyı ölçtükleri görülmüştür. Faktör analizi sırasında, maddelerin faktör yük değerlerinin 0.30 ve üzerinde olmasına dikkat edilmiştir. Bu analize ait değerler Ek l’de verilmiştir.

Verilerin Toplanması

Araştırma için gerekli verilerin toplanması amacıyla, araştırmacı tarafından geliştirilen bir anket kullanılmıştır. Bilgi Formu üç temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyet, yaş, medenî durum, çocuk sayısı ve öğrenim durumlarını belirleyecek sorular yer almıştır. İkinci bölümde; hizmet süresi, unvan, yöneticilik süresi, yöneticiliğe atanma şekli, hizmet içi eğitime katılma durumu ve yöneticilik göreviyle ilgili memnun olma gibi meslekî bilgilere yönelik sorular bulunmaktadır. Bilgi Formunun üçüncü bölümünde kadın çalışanların yönetim kademelerinde ilerlemelerine engel oluşturan faktörlere ilişkin durumları ifade eden maddeler bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilere, Bilgi Formunun üçüncü bölümünde yer alan ifadelerle ilişkin olarak, sınıflama ölçeği sunulmuş ve her bir ifadeye ilişkin görüşlerini belirtmeleri istenmiştir. Bu sınıflama ölçeğinde 0-2 arasında yer alan 3 tutum değeri bulunmaktadır. Verilen her bir ifadeye ilişkin olumlu tutum olan “evet” (1) ile temsil edilmiş, olumsuz tutumu belirten “hayır” ifadesi

(2) ile, ve bir tutum belirtmeyen “kararsızım” ifadesi (0) ile temsil edilmiştir. Bu veri toplama aracının bir örneği EK II’dedir.

Kullanılan bu ölçekle elde edilen verilerin frekans ve modları hesaplanmış ve kategorik veriler hâlinde değerlendirilmiştir. Bu ölçeğin kullanılmasındaki amaç kadın ve erkek yöneticilerin araştırmaya konu edilen kadının yönetim kademelerinde yükselmesine engel teşkil eden faktörlere ilişkin görüşlerinin benzerliğini belirlemektir.

Hazırlanan veri toplama aracı, araştırmacı tarafından Millî Eğitim Bakanlığı merkez örgütü birimlerine dağıtılmış ve aynı yolla tekrar toplanmıştır. Bilgi Formlarının dağıtımında ve geri toplanmasında kimi zaman güçlüklerle karşılaşmış ve araştırma başlangıcında ulaşılmak istenen sayıda yöneticiye ulaşamamıştır. Bu nedenle, araştırmanın örneklemine giren yönetici sayısının tamamına anket uygulanamamıştır. Araştırmada toplam 305 yöneticiye anket uygulanabilmiş ve elde edilen veriler analize hazır hâle getirilmiştir.

Verilerin Çözümlemesi

Araştırmaya katılan yöneticilere ilişkin cinsiyet ve unvan değişkenleri, araştırmanın bağımsız değişkenlerini oluşturmuştur. Veri toplama aracının ikinci bölümünde yer alan ifadelerle ilişkin görüşler ise araştırmanın bağımlı değişkenleridir.

Araştırmanın birinci alt probleminde, eş ve annelik rollerinin kadınların yönetim kademelerinde yükselmelerine engel oluşturma durumuna ilişkin ifadelerle yönelik görüşleri araştırılmıştır. Bu alt problemin çözümlemesinde, frekans (f), yüzde (%) ve önem sırası kullanılmıştır.

Araştırmanın ikinci alt probleminde, toplumun ataerkil yapısı ile yönetimin erkek egemen alan oluşunu yarattığı engellemeler ve üçüncü alt problemde ise, cinsiyet ayrımcılığına bağlı karşılaşılan engellere ilişkin görüşlerin, yöneticilerin cinsiyet ve unvanlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. İkinci ve üçüncü alt problemlerin analizi yapılırken, öncelikle frekans (f) ve yüzde (%) değerleri belirlenmiştir.

Araştırmada, bir bağımlı değişken üzerinde etkisi araştırılan iki alt kategorili bağımsız değişkenlerde (cinsiyet), gruplar arası farkın anlamlılığını test etmek amacıyla t-testi kullanılmıştır. Bir bağımlı değişken üzerinde etkisi araştırılan üç ve daha fazla alt kategorili bağımsız değişkenlerde (cinsiyet ve unvan) ise, gruplar arası farkın anlamlılığını test etmek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Analiz sonuçları, gruplar arası aritmetik ortalamalar da dikkate alınarak yorumlanmıştır. Yapılan istatistiksel analizlerde $\alpha = .05$ anlamlılık düzeyi kullanılmıştır.



BÖLÜM 3

KURAMSAL ÇERÇEVE

YÖNETİM

Yönetimin organik ve fonksiyonel iki anlamı vardır. Organik anlamda yönetim, kamu yönetimi karşılığı olarak örgüt ve personeli kapsamına almaktadır. Fonksiyonel anlamda ise, yönetimin çalışmalarını içermekte ve hem kamu hem özel kesimi içine almaktadır.

Yönetimsel yönetim sadece teknik kriterlere göre değerlendirilemez. Yapılan hizmetin insancıl niteliği de büyük önem taşır ve bu durum yöneten- yönetilen ilişkileri ile ilgilidir. Buna bağlı olarak insan odaklı bir yaklaşım için yöneticilerin anlayış ve zihniyetlerinde değişiklik gereklidir (Tortop, İsbir, Aykaç, 1993:3-6).

Yönetim biliminin ilk öncüleri, ayrılık savaşları sonrasında A.B.D'de duyulan ihtiyaç üzerine ortaya çıkmıştır. Yirminci yüzyıl başında Taylor'un zaman ve hareket incelemesi ve personel uzmanlaşması yoluyla sanayi teşebbüslerin verimliliğinin artırılmasını öngören çalışmaları büyük bir başarı sağlamıştır. Pek çok yazar benzer uygulamaların kamu alanlarına da aktarılabilceğini savunmuştur.

Birbirini tamamlayan ve yönetim bilimini bugünkü aşamaya getiren yönetim kuramlarını üç ana grupta toplamak mümkündür:

1. Klâsik yönetim kuramları
2. Davranışçı kuramlar
3. Sistem kuramları

Klâsik Yönetim Kuramları

Klâsik yönetim kuramına göre lider, liyâkata göre üstleri tarafından seçilir ve otoriteye dayanır. Esas görevi örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamaktır.

Bu kuramın başlıca düşünürleri olan Taylor, Mooney, Reily, Brech, Allen örgütün sadece yapısıyla ilgilenmiş, üretim ve verimliliği temel ölçüt almış, insan unsurunu ihmal etmişlerdir. Bu kurama göre, insana makine gözüyle bakılmakta, grup etkileşimi dikkate alınmamakta, insan, üretim ve verim için bir araç olarak görülmektedir (Akyüz, 1984:3).

Klâsik kuramcıların verimlilik ve üretimi esas almaları, eğitim kurumlarının yönetimini, amaç ve programlarını da etkilemiştir. Bunun sonucu olarak, okul yöneticisi bir verimlilik uzmanı olarak algılanmış, okullar birer fabrika, öğrenciler ham madde gibi görülmeye başlanmıştır. Klâsik kuramdaki tek adam yönetimi, eğitim örgütlerinde kısıtlayıcı bir anlam taşımaktadır (Kaya, 1984:59-75).

Davranışçı Kuramlar

Yönetimde yeni bir çağ açan ve Elton Mayo'nun yönettiği Hawthorne araştırmaları sosyal koşulların, ekonomik olmayan ödüllerin, grup ortamının ve liderlik biçiminin çalışanların üretkenliğini daha çok artıracağını ortaya koymuştur. Davranışçılar, örgütteki insanı merkez almakta ve liderliğe önem vermektedirler. Bunlara göre lider,"ortak hedeflere varmak için gerekli iş birliği ruhunu geliştirmek ve insan ilişkileriyle ilgili sorunların çözümüne yardımcı olmakla görevlidir." (Kaya, 1999:64)

Hawthorne araştırmalarından sonra başlayan ve demokratik liderlik, demokratik yönetim, gönüllü iş birliği, iletişim, doğal örgütler, kararlara katılma gibi yeni konuları içeren davranışçı akımlar, eğitim yönetimine yeni boyutlar kazandırmıştır.

Sistem Kuramları

Örgütte üretime ve verime önem veren klâsik yaklaşımları tez, örgütte insan unsurunu merkez alan davranışçı akımları anti tez olarak gören Henderson, sistem yaklaşımlarını da sentez olarak düşünmektedir (Kaya 1984:79).

Birer sosyal sistem olan örgütler, içinde bulundukları çevrenin ürünüdürler. Örgütler, çevrelerinin sürekli değişmesi karşısında kendilerini bu değişmeye uydurmak durumuyla karşı karşıyadırlar. Sistem kuramında liderlik, açık sistem anlayışı ile örgütsel değişme gereksinimi duymak ve bu doğrultuda örgütsel amaçları gerçekleştirmek için insanları etkilemek temeline dayanır (Akyüz, 1984:8).

Başarılı bir yönetici; iyi vizyona sahip, plânlama yapan ve plânları hayata geçiren, astlarını başarı ile motive eden, ekip çalışmasına önem veren ve onlara liderlik eden, her seviyedeki kişi ile başarılı iletişim kuran, açık fikirli, esnek, empati duygusunu iyi kullanan, ikna ve etkileme özelliklerine sahip olmalıdır. Bu özelliklerin yanı sıra, çalışanların karşılıklı güven ve saygı ortamında çalışmalarını sağlayabilmesi, problemler ve çatışmalarda pratik ve kolay çözümler üretebilmesi gereklidir. Cinsiyet ayrımı gözetmeksizin bütün bu yeteneklere sahip olan herkes yöneticilikte başarılı olabilecektir.

Yıllardır liderlikle ilgili araştırmalarda “Liderlik nedir, nasıl olması gerekir?” soruları sorulur. Erkek yönetim modelinden, kadınsı yönetim uygulamalarına yönelme ve ihtiyaçlar, yönetim ve organizasyon teorilerinin yeniden gözden geçirilmesine neden olmuştur. Araştırmalar “işleme dayalı” ile “dönüşüme dayalı” liderlik (Burns, 1978) ve “X” teorisi ile “Y” teorisi gibi yönetim teorileri arasında gidip gelmiştir. Değişimi desteklemenin ve buna gösterilen dirençle başa çıkmanın; demokratik, katılımcı, ilişki yönelimli ve özenli liderlik gerektirdiği kabul edilmektedir (Palmer, Hymann, 1993: 16). Bu şartlarda, yöneticiliğin, çalışanların ihtiyaçlarını kavraması, onları desteklemesi ve koruması gerekmektedir. Bu yaklaşım tarzı, daha

katılımcı, duyarlı ve özenli bir liderlik stili gerektirir. Etkili bir lider olabilmek için artık esnek olabilmek zorunlu hâle gelmiştir.

“Y” teorisi ve diğer katılımcı yönetim modelleri tipik biçimde “daha kadınca” olarak düşünülmektedir. Kadınlar, katılımcı özellikleriyle insanların en verimli şekilde ve kendilerinden hoşnut olmalarını sağlayarak, en verimli şekilde üretmesini teşvik eden organizasyonlar yaratırlar: Kadın yönetim stilinin değişimi, yönetme yeteneği gibi son derece önemli iş değeri yaratma özellikleri vardır. Bir değişimin nasıl yönetileceğini, değişen aile yapısını ayakta tutan içgüdü ve yetenekleriyle, asırlardan gelen yatıştırma, uyumlaştırma ve uyarılma özellikleriyle en iyi kadınlar bilirler. Erkekler gücü bir kontrol kabiliyeti olarak görürken, kadınlar gücü topluma yönelik ve toplum yararına bir kapasite olarak görme eğilimindedirler. Bu nedenle, kadınların güç hakkındaki görüşleri daha az bireysel nitelikte ve daha rasyoneldir (Palmer, Hyman, 1993:16-17).

TARİH BOYUNCA KADIN

İnsanlığın uzun tarihinde birbirinden farklı uygarlıklarda kadın, toplumsal ve meslekî yaşamda, erkeklerle eşit olarak paylaşabileceği bir konuma çok az sahip olabilmıştır. Ona, yerine göre ikinci plânda bir insan, ev işlerini görmesi ve çocuk büyütmesi gereken bir kimse ya da bir süs eşyası olarak bakılmıştır. Bu tür anlayışlar toplumun örf ve âdetleriyle kurallaştırılmış; inançları ile pekiştirilmiştir. Böylece, hemen her dönemde rastlanan ayrıcalıklar bir yana bırakılırsa, kadın, politik, toplumsal ve ekonomik yaşamda geri plâna itilmiş; eğitim olanaklarından daha az yararlandırılmış ve hukuk düzenindeki kimi hakları kısıtlanmıştır. Bu koşullar altında onun iyi bir eş ve ana olamayacağı düşünülememiştir (Erten, 1992,63). Genel olarak kadına ilişkin görevler ya da işler söz konusu olduğunda, ilk akla gelenler onun geleneksel görevleri olan annelik ve ev kadınlığı olmaktadır. Oysa insanlığın varoluşundan bu yana kadın, annelik ve ev işlerinin yanı sıra üretim hayatına da katkıda bulunmaktadır.

Kadın, evrenin kaynağı olan yaratıcı gücün yarısıdır. Kadın, eğitimcidir. Kadın ev işleri ve sorumluluk alanı açısından kalkınmanın temel unsuru ve itici gücüdür. Ev içi ve ev dışı faaliyetlerinde parasal olmayan ekonominin büyük bir kısmını kontrol ettiği gibi, parasal ekonomide de önemli payı vardır. Buna rağmen kadın eşit olmayan fırsatlarla, kendi tercihi olmayan başkaları tarafından belirlenen bir yaşamla başa çıkmak zorunda kalmıştır (Kağıtçıbaşı, 1972).

Eski Hint, Çin, Moğol ve Arap toplumlarında babanın otoritesine dayalı "pederşahî" aile sistemi ve çok evlilik hâkimdir. Bu sistemde ailenin mirası ve yönetimi babadan oğula geçer, kız çocuklarına herhangi bir söz hakkı verilmezdi. Hatta kadın Hindistan' da XIX. yüzyıla kadar ölen eşinin arkasından yakılmaktaydı. Eski Araplarda da kız çocuklarının yüz karası olduğu düşünülür, diri diri toprağa gömülürdü.

Babil'de meşhur Hammurabi Kanunları kadının toplumdaki yerini belirleyen hükümler taşıyordu. Buna göre tek evlilik esastı; ancak zaman zaman çok evliliğe de rastlanıyordu. Eski Roma; Yunan ve Sparta gibi topluluklarda da "pederşahî" bir aile düzeni vardı; ancak çok evlilik yasaktı. Bununla birlikte, kadın ticareti söz konusu idi. Kadınların yönetimde herhangi bir fonksiyonu yoktu (Brestrich Topçu, 2000).

Türk kadınlarının durumuna bakıldığında ise çağdaşlarına göre oldukça farklı oldukları görülüyor. Türkiye'de kadın sorunu incelenirken çoğu kez başlangıç noktası olarak Osmanlı Devleti öncesi Aşiretler Dönemi alınmakta ve bu dönemde kadınların tüm toplumsal etkinliklere katıldığı, siyasal kararların alınmasında söz sahibi olduğu araştırmacılar tarafından belirtilmektedir (Çitçi, 1982: 81).

Hunlardan başlayarak Göktürkler ve Uygurlarda da toplum içinde saygın bir yeri olan kadın, siyasî ve sosyal ilişkilerde, toplantılarda, hatta savaşta bile erkeğin yanında yer almaktadır (Berkes, 1973 100). Aile düzeni pederşahî değil pederî (Babanın aile üzerinde sadece demokratik hakkı mevcuttur.) idi. Tek evliliğin esas olduğu bu toplumlarda, ancak idareci zümreye mensup

ailelerde çok evliliğe rastlanmaktaydı. Yalnız, sonraki hanımlar hiçbir zaman "katun" durumuna gelemezler, çocukları da yönetimi ele geçiremezdi. Katun daima hakanın yanında yer alır, hakan savaşa gidince onun görevlerini yerine getirirdi. Miras babadan oğula geçer, ancak erkek çocuk olmadığı zaman kıza kalırdı.

Türkler, yerleşik uygarlık ve İslâm kültürüne katıldıktan sonra kadın erkekten daha pasif olmuştur. Kadın, kahramanlık ve eşitlik niteliklerini kaybetmiştir. İslâm kültürü içerisinde erkeklerin durumu gelişirken, kadınlar, atalarından kalan hakların önemli bir kısmını kaybetmişlerdir (Erder,1984).

İslâmiyet çok kadınla evliliği, eşler arasında adaleti ve eşitliği şart koşarak dört kadın almaya kadar izin veriyordu. Evlenmeden kızın eşini görerek seçme durumu yoktu. Miras meselelerinde kadın daima erkekten daha az hisse alırdı. Tanıklık meselelerinde iki kadın, bir erkek yerine geçerdi (İnan, 1982: 60).

Osmanlı Devletiyle birlikte daha pasif duruma gelen kadınlar, hareme kapatılmıştır. Çeşitli Osmanlı fermanları kadınların giyimleri ve toplumsal yaşama katılmalarına ilişkin sınırlayıcı kurallar getirmiştir. Bu fermanlarla düzenlenen konular arasında, ferace biçiminde yenilik yapılmaması, mesire yerlerine gitmemeleri, kadınların haftada dört gün dışarı çıkabilecekleri, babalan ve oğulları ile birlikte sokağa çıkmaları, ezan saatinden sonra dışarıda kalmamaları, belirli yerlerde dolaşmamaları istenirdi (Çitçi, 1982: 83).

Kadının toplumdaki yeri ile ilgili bu geleneksel anlayışların, dünyanın pek çok kesiminde hâlâ varlığını sürdürdüğü ve bireylerin yaşam biçimleri ile davranışlarına yön verdiği bilinmektedir (Abadan-Unat, 1979).

TOPLUMSAL AÇIDAN KADIN

Son yıllarda, Türk toplumunda kadın sorunu, özellikle kadın sosyal bilimcilerce yoğun bir biçimde incelenmektedir. Yapılan araştırmalar kadın sorununa çeşitli yönlerden yaklaşmış ve bir bilgi birikiminin oluşmasını sağlamıştır. Genellikle üzerinde durulan nokta, kadınların toplumda ikinci sınıf bir konuma sahip oldukları ve yasalarla kendilerine sağlanan haklardan gerçek anlamıyla yararlanamadıklarıdır. Toplumlarda varolan farklılaşmaların bir sonucu olarak, kadın olsun erkek olsun kişilerin biçimsel haklarını gerçeğe dönüştürmeleri arasında da farklılıklar vardır. Bunun bir yansıması olarak, kadınlar arasında da toplumsal konumlarına göre belirlenen farklılıkların ortaya çıkacağı açıktır.

Türkiye'nin kadınlar konusunda diğer ülkelere oranla erken kararlar almasına, Anayasamızdaki eşitlik maddelerine karşın, kadınlarımız toplumsal yapı içerisindeki işlevlerine ilişkin çağdaş yargılara açık görünmemektedir.(Altıışık, 1988: 1-2). Bunun nedeni ise Türk toplumunda kadının statüsünü ortaya koyan en önemli faktörün sosyo-kültürel etkenler olmasıdır. Yani halkın kültür dağarcığında kadına verdiği değerdir. Bu değer veriş ise, geleneklerin, dinsel motivasyonların belirlediği davranış kalıplarını ortaya çıkarmaktadır (Oral, 1985: 26).

Tüm geleneksel toplumlarda ev içi işlerden kadının, ev dışı işlerden erkeğin sorumlu tutulması olağan bir durum olarak kabul edilmiştir (Ersöz, 1993:105). Türkiye, geleneksel alt yapının çok yavaş değiştiği gelişmekte olan genç bir ülkedir ve gelenekler hâlâ ön plânda tutulmaktadır. Toplumun tümünde geçerli olan geleneksel ideolojide cinsiyetçi bir iş bölümü vardır. Bu ideoloji, kadını öncelikle ev işlerinden ve çocuk bakımından sorumlu tutar. Kadınlar kendilerine küçük yaşlardan itibaren öğretilip benimsetilen toplumsal cinsiyet, düşünce ve davranış kalıplarına göre beceri edinirler. Geleneksel ideoloji "kadın için aile ve çocuğun her şeyden önce olduğunu kuşaktan kuşağa aktarır. Aile reisinin erkek olduğu ve erkeğin aileyi geçindirdiği düşüncesi ön plândadır (Alkan, 1981: 45-46).

Toplumda geçerli toplumsallaştırma sürecinin ve eğitim politikasının sonucu olarak tüm kadınların öncelikle kadın ve anne olarak yetiştirildikleri yadsınamaz. Genel kalıp olarak, kız çocuğu “İlerde büyüüp para kazanacaksın, aileni geçindireceksin.” diye yetiştirilmez. Kız çocukları büyüüp gelin olmaya, anne olmaya koşullandırılır. Tüm kız çocukları için toplumsallaştırma sürecinin aynı olmasına karşın, günlük gözlemlerimiz, tüm kadınlar için geçerli tek bir kadın sorunundan söz etme olanağının bulunmadığını göstermektedir. Toplumsal konumları farklı olan tüm kişiler gibi kadınlar arasında da en azından eğitim olanakları açısından farklılıklar vardır. Kadınların çalışma olanakları açısından da farklılık söz konusudur. Çalışma koşulları bakımından da çeşitlilikler mevcuttur. Çalışmayan kadın, tarımda ücretsiz aile işçisi olarak çalışan kadın, sanayide çalışan kadın ve kamu kesiminde çalışan kadının toplumsal statüleri, eğitim düzeyleri, çalışmalarına ilişkin öncelik taşıyan sorunları farklıdır.

Toplumların çağdaşlaşma düzeyinde olup olmadığının göstergelerinden biri de kadının toplum içindeki konumudur. Türk toplumunda kadının statüsünün giderek yükselmesi ve durumunun iyileşmesine karşın, henüz istenen bir noktaya geldiğini söylemek zordur. Sadece sosyo-ekonomik seviyesi düşük çevrelerde değil, eğitim açısından daha üst seviyelere ulaşmış çevrelerde bile kadının statüsü ile ilgili ciddi sorunların varlığından söz edilebilir (Demir, 1994:420).

Dünyanın gelişmiş ülkelerinde olduğu gibi, Türkiye’de de kadın, eğitim düzeyi bakımından ileri noktalara gelse bile, bazı yönlerden engelleyici faktörlerle karşı karşıya kalabilmektedir. Yöneticilik görevi bunlardan biri olarak görülebilir. Son yıllarda, gelişmiş ülkelerde önemli örgütsel sorunlardan biri olarak görülen ve üzerinde çalışmalar yapılan konulardan biri, kadınların yönetimlerde görev alması sorunudur. Bazı görüşler, kadının üretim sürecinde giderek daha fazla yer alması; kaybolanların erkek, ortaya çıkan yeni mesleklerin daha çok kadın meslekleri olarak görülmesinin kadınların üretim süreci kadar yönetim sürecinde de aktif olarak yer alacağını; hatta kadın liderlerin ortaya çıkacağını ileri sürmektedirler.

Gelişmiş ülkeler arasında yer alma çabası içindeki Türkiye'nin de aynı sorunla karşılaşması ve bunu yaşaması kaçınılmaz olmaktadır. Özellikle kadınların erkeklerle yakın oranlarda yer aldığı eğitim sektöründe, kadınların yöneticilikleri şimdiden gündemdeki yerini almaya başlamıştır. Bu açıdan bu sorunun değişik boyutlarıyla ortaya koyulması ve irdelenmesi önem taşımaktadır.

Kadın kimliğini etkileyen ögeler; ekonomik, toplumsal eğitimsel, kültürel ögelerdir. Gelenek ve görenekler, teknolojik gelişmeler, dinsel, düşünsel değer yargıları, dil, dünya görüşü, doğal çevre, aile ortamı, sanat, iş çevresi gibi etkenler, kültürel ögeler içinde yer alır. Tüm bu etkenlerin kadının kimliğini olumlu etkileyebilmesi için, toplumun gelişmesinde kadının payının, katılımının ve aldığı rolün önemli olması gerekir. Bu katkı sınırlı olursa, engellenirse kadın kimliğinin gelişmesi bundan olumsuz etkilenir. Ayrıca kadının kimliğini bulması, geliştirmesi, yeni kimlikler edinmesi, toplumdaki gelenek görenek, yerleşik inanç ve değer yargılarıyla da ilgilidir. Hatta bunlar, toplum ekonomik ve kültürel kalkınmasını gerçekleştirdikten sonra bile etkisini sürdürecektir. Gelişmişlik düzeyinin sağlanmasından sonra bile alışkanlıklara bağlı, gelenek ve göreneklerinden tam kopmayan, inanç ve değer yargılarını kolaylıkla değiştiremeyen toplum nedeniyle kadın, kimlik açısından erkeğe oranla daha olumsuz koşulları bir süre daha yaşayacaktır (Aberdene, Naisbitt,2000:27-28).

Bu geleneksel yaklaşımda olması beklenen değişim gerçekleşmeden kadının kabuğunun ya da toplum tarafından kendisi için belirlenen meşru alanın dışına çıkması, kendi kimliğini bulması ve bunun ortaya çıkaracağı gücü gelecek kuşaklara aktarması söz konusu olamayacaktır.

KADIN VE EĞİTİM

Eğitim- kadın istihdamı ilişkisine bakıldığında, eğitimin bu anlamdaki işlevselliği son derece açıktır. Kadınların, iş hayatına katılsın veya katılmasınlar, eğitim düzeyleri düşüktür. Eğitim düzeyi ilk aşamada kadınların yaptıkları veya yapacakları işleri belirgin hâle getirmektedir. Eğitim düzeylerinin düşük

olmasına bağılı olarak, kadınların vasıflı veya yarı vasıflı işler bulmaları güçleşmekte ve erkeklerle rekabet edememektedirler.

Eğitim düzeyi arttıkça istihdam oranı artmakta, işsizlik oranı azalmaktadır. Yine eğitim düzeyi arttıkça, kadın istihdamına bakış açısı, kadının çalışması lehine değişmektedir. Öte yandan, eğitim yalnızca kadını değil, kadının ailesini de bu anlamda özgürleştirmektedir. Eğitimli kadının ailesi kadının çalışmasına daha hoş görülü bakmakta, hatta onun çalışmasını beklemektedir.

Bütün bunlarla beraber iş olarak tanımlanan faaliyetlerle eğitimin bağlantısı, eğitimin kadını formal sektöre çekecek en önemli unsur olduğuna işaret etmektedir. Eğitimsiz ya da düşük eğitimli kadın informal sektörün, eğitimli kadın da formal sektörün iş gücü piyasasının çekirdeğini oluşturmaktadır ve oluşturmaya devam edecektir. (KSSGM, 1999:255)

Eğitim düzeyi, kadınların istihdama yönelmesinde ve meslek seçiminde önemli bir etken olmaktadır. Eğitim düzeyi yükseldikçe, kadınların geleneksel yapı ve inancın etkilerinden kendilerini kurtarma fırsatını bulabildikleri söylenebilir. Üstelik eğitimli kadın, çalışmayı ve meslekî rolünü, eğitimsiz kadına göre çok daha farklı biçimde algılamaktadır (Genç, 2001).

Kadınlar en temel insan hakkı olan eğitim ve istihdam olanaklarından yararlanma konusunda hemen hemen tüm ülkelerde erkeklerin gerisindedir. Türkiye’de de kadının durumunu iyileştirmeye yönelik tüm çalışmalara rağmen, kadının durumunu belirleyici temel faktörlerden eğitim, istihdam konularında istenilen düzeye ulaşılmamıştır.

Gerçekte kadının toplumsal yeri, ülkemizde Cumhuriyet’in kuruluşundan bu yana giderek güçlenmiştir. Kadının ilerlemesini ve kadın için yaşamın kolaylaştırılmasını amaçlayan pek çok önlem alınmış ve bunların sonuçlarını vermiştir. Bugün eğitim hizmetlerinin % 40’ını, adalet hizmetlerinin % 30’unu, sağlık hizmetlerinin yaklaşık % 50’sini kadınlarımız üstlenmiştir. Kamu hizmetlerinde pek çok kadınıımız başarılı hizmetler yapmaktadır. Bu durum

Türkiye'nin bir güç kaynağıdır. Ancak ülkemizin bu güç kaynağından yeterince yararlandığını söylemek mümkün değildir.

Genel olarak toplumumuzun kadının yeteneklerine gereken önemi vermediği, kadının eğitim ve üretime katılım olanaklarını toplumsal tutuculuk ve gelenekler kanalıyla sınırlama eğiliminde olduğu gözlenmektedir. Bu çerçevede kadınlar, başta siyasî olmak üzere çeşitli alanlardaki karar mekanizmalarında yeterince söz sahibi olamamaktadırlar.

Türkiye'de eğitim alanında, toplumsal cinsiyet eşitliğinin gerçekleşmekten uzak olduğu gözlenmektedir. Kadınlar ile erkeklerin okur-yazarlık oranı 1980 yılında kadınlarda % 55 iken, erkeklerde % 80, 1990 yılında ise kadınlarda % 67 iken, erkeklerde % 89'dur. Diğer bir deyişle, kadınların üçte biri hâlâ okuma-yazma bilmemektedir.

Tablo 14
Yıllara Göre Okur-Yazar Nüfus Oranı

Okur-Yazar Oranı (%)	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Toplam	78.4	79.9	82.0	85.0	84.4	85.2	85.1	85.3	85.9	86.3	86.4	86.3	87.5
Erkek	89.8	91.1	92.2	93.5	93.4	94.0	94.0	93.9	94.4	94.6	94.5	94.5	95.3
Kadın	67.4	68.9	72.0	76.7	75.6	76.6	76.3	76.9	77.6	78.1	78.3	78.2	79.9

Kaynak: www.kssgm.gov.tr

Erkek ve kadınların eğitim düzeyleri arasındaki fark, ülkenin az gelişmiş yörelerinde artmaktadır. Özellikle Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesinde süregelen ekonomik olanaksızlıklar, geleneksel ve kültürel sınırlamalar kadınların eğitiminde kısıtlayıcı bir rol oynamaktadır. (Bener, 2000: 98)

Türkiye, çağdaş tarihinde kadın hakları konusunda çok önemli mesafeler kaydetmiş bir ülkedir. Kadınların toplumumuzda yüzyılı aşkın yürüttükleri yaşamsal kavganın bilincinde olarak söyleyecekleri, yapacakları çok şeyler vardır. Bu mücadele, elbette sadece kadınları değil, tüm toplumu

ilgilendirmektedir. Toplumun karanlık güçlere karşı sağlayacağı başarının seyri en başta, kadınlarımızın bilinç düzeyine ve mücadeledeki kararlılığının derecesine bağlıdır.

Tablo 15
Yıllara Göre Okur-Yazarlık ve Bitirilen Son Öğrenim Kurumuna
Göre Nüfus Oranı

Okur-yazarlık ve bitirilen son öğrenim kurumuna göre okur yazar nüfus oranı(%),1980–2000 [6 ve daha yukarı yaştaki nüfus]								
Sayım yılı	Toplam	Okur-yazar olmayan	Bir öğrenim kurumundan mezun olmayan	Okul Bitiren				
				İlkokul	İlköğretim	Ortaokul ve dengi	Lise ve dengi	Yüksekokul ve fakülte
Kadın								
1980	100,0	45,3	14,7	31,4	-	3,7	3,7	1,2
1985	100,0	31,8	18,1	39,5	-	4,5	5,0	1,1
1990	100,0	28,0	15,6	43,2	-	5,4	6,0	1,8
2000	100,0	19,4	21,5	37,2	2,5	4,9	10,6	3,9
Erkek								
1980	100,0	20,0	18,4	44,2	-	7,6	6,4	3,3
1985	100,0	13,5	18,9	47,7	-	8,5	8,2	3,3
1990	100,0	11,2	16,4	49,1	-	9,6	9,5	4,2
2000	100,0	6,1	21,5	36,9	3,3	9,5	16,1	6,6

Kaynak: www.die.gov.tr

Türk kadınının çalışma yaşamındaki ve politikadaki durumu, eğitimsizlikten başlayan bir dizi olumsuz koşullar nedeniyle hiç de parlak görünmemektedir. Ülkemizde hâlâ kimi kesimler çalışan kadını yadırgamakta ve hatta yargılamaktadır.

Genel olarak kentlerde yaşayan kadınlarımızın eğitim düzeyi kırsal kesime oranla daha yüksek olmakla birlikte, kentlerde toplam çalışanların % 14'ü kadın, %86'sı erkektir. Tarım sektöründe ise çalışanların % 54'ü kadındır. Ancak tarımda çalışan bu kadınların % 85'i "ücretsiz aile işçisi" konumundadır. Tarım dışında, gerek serbest mesleklerde, gerek üst düzey yönetici olarak çalışan kadın sayısı ise parmakla sayılacak kadar azdır. Örneğin üst düzey yöneticilerin sadece % 5'i kadındır. Çağdaş medenîyetlere ulaşmayı hedefliyorsak bu tabloyu değiştirmek gerekir (Çitçi,1992: 25-26).

Kadınlarımızın statülerinin “insan hakları” ve “anayasal özgürlükler” çerçevesinde ele alınması ve toplumdaki konumlarının “insan standartları”na uygun olarak biçimlendirilmesi gerekmektedir. Bunun ilk ve en etkili yolu eğitimidir (Gözütok,2000).

Ülkemizde kız çocuklarının eğitimi hâlen önemli bir sorun olmaya devam etmektedir. DİE İstatistiklerine göre okullaşma oranlarını gösteren tablo (Tablo 11), kız çocuklarının eğitiminin ne denli önemli bir sorun olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

Tablo 16
Yıllara Göre Okullaşma Oranı

Öğretim yılı	İlkokul			İlköğretim Okulu			Orta okul ve Dengi			Lise ve Dengi			Fakülte ve Yüksek Okul		
	T	K	E	T	K	E	T	K	E	T	K	E	T	K	E
1990-1991	91,9	88,7	95,0	-	-	-	45,6	34,3	56,1	26,3	20,5	31,8	7,0	5,5	8,5
1991-1992	92,6	89,4	95,6	-	-	-	46,5	32,8	56,7	28,2	22,3	33,8	7,2	5,7	8,6
1992-1993	90,8	87,8	93,6	-	-	-	49,6	38,9	59,7	31,1	24,5	37,4	7,6	6,2	8,9
1993-1994	90,0	87,9	92,1	-	-	-	52,3	43,2	61,0	34,5	28,8	40,0	9,6	7,5	10,4
1994-1995	89,3	87,2	91,2	-	-	-	53,4	44,5	61,8	36,7	30,8	42,3	8,6	7,3	9,8
1995-1996	88,9	86,7	90,9	-	-	-	53,0	44,3	61,5	38,7	33,2	44,0	9,3	8,0	10,5
1996-1997	89,4	86,9	91,8	-	-	-	52,8	44,6	60,6	38,5	33,7	43,1	9,2	8,3	10,5
1997-1998	-	-	-	81,0	75,6	86,2	-	-	-	37,5	33,7	41,1	10,6	9,4	11,7
1998-1999	-	-	-	83,5	75,7	91,0	-	-	-	38,1	34,4	41,6	10,9	9,8	12,1
1999-2000	-	-	-	90,4	85,5	95,1	-	-	-	39,1	35,2	42,8	11,6	10,5	12,6

T: Toplam K: Kadın E:Erkek

Kaynak: www.die.gov.tr

1999 Yılında KSSGM tarafından yapılan araştırmanın sonuçları, kız çocuklarının mesleğe yönlendirilmelerinde cinsiyet ayrımcılığının varlığını ortaya koyması bakımından son derece çarpıcıdır. Araştırma sonuçları, kız çocuklarının mesleğe yönlendirilmelerinde hâlen geleneksel değerlerin hâkim olduğunu, kız çocuklarının kariyer mesleklerinden çok kadın mesleği olarak görülen hemşirelik gibi alanlara yönlendirildiklerini ve bu yönlendirmenin temelinde de bu tip mesleklerinin sağladığı esnek çalışma

süresinin, kadının öncelikli sorumluluğu olarak görülen ev işleri ve çocuk bakımına daha rahat vakit ayırabilmelerini sağlıyor olmalarının etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Kadının yaşam düzeyini ve statüsünü yükseltmenin, onu ikincil konumdan kurtarıp, bireysel özgürlüğünü kazanmasının en önemli anahtarı, eğitim ve bilgi donanımıdır. Bilgi donanımı aynı zamanda bireysel özgürlüğün ve ikincil konumdan kurtuluşun tek güvencesidir de.

ÇALIŞMA YAŞAMINDA KADIN

İnsanlığın uzun tarihinde birbirinden farklı uygarlıklarda kadın, toplumsal ve meslekî yaşamda, erkeklerle eşit olarak paylaşabileceği bir konuma çok az sahip olabilmıştır. Ona, yerine göre ikinci plânda bir insan, ev işlerini görmesi ve çocuk büyütmesi gereken bir kimse ya da bir süs eşyası olarak bakılmıştır. Bu tür anlayışlar toplumun örf ve âdetleriyle kurallaştırılmış; inançları ile pekiştirilmiştir. Böylece, hemen her dönemde rastlanan ayrıcalıklar bir yana bırakılırsa, kadın, politik, toplumsal ve ekonomik yaşamda geri plâna itilmiş; eğitim olanaklarından daha az yararlandırılmış ve hukuk düzenindeki kimi hakları kısıtlanmıştır. Bu koşullar altında onun iyi bir eş ve ana olamayacağı düşünülememiştir (Çitçi,1982: 65). Genel olarak kadına ilişkin görevler ya da işler söz konusu olduğunda, ilk akla gelenler onun geleneksel görevleri olan annelik ve ev kadınlığı olmaktadır. Oysa insanlığın varoluşundan bu yana kadın, annelik ve ev işlerinin yanı sıra üretim hayatına da katkıda bulunmaktadır.

Günümüzde kadın, çalışma hayatının her alanında yer almaktadır. Gelişmiş ve gelişmekte olan pek çok ülkede yapılan araştırmalar kadınların yoğun oranlarda çalışmaları açısından gelenekselleşmiş iş alanları ve meslek gruplarının belirginleştiğini göstermektedir. Bu alanların en önde gelenlerinden biri de eğitimidir. Kadınların girmekte, yükselmekte ve erkek meslektaşları karşısında ayakta durabilmekte büyük güçlük çektiği meslek gruplarının başında ise "yöneticilik" gelmektedir. (Aytaç,1999) Bugün kadının toplumsal ve ekonomik yaşama en ileri düzeyde katılımının

sağlandığı ülkelerde bile "kadın yönetici" kavramını yerleştirmek için büyük çabaların harcandığı bilinmektedir (Demir, 1994:...). Kadınların yoğun olarak çalıştığı bu sektörde, kadınların hangi statüde görev yaptıkları önemlidir. Kadın öğretmenlerin okul müdürü olmasının engellerini araştıran çalışmasında Altınışik'ın da ifade ettiği gibi, dikkati çeken durum, yönetim statüsünde çalışanlar içinde kadınların azlığıdır (Altınışik, 1984:5).

Tablo 17

İşteki duruma göre çalışan nüfus oranı (%)

İşteki duruma göre çalışan nüfus oranı(%), 1980-2000 [12 ve daha yukarı yaştaki nüfus]					
Sayım yılı	Toplam(1)	Ücretli	İşveren	Kendi hesabına	Ücretsiz Aile işçisi
Kadın					
1980	100,0	13,9	0,1	4,7	81,3
1985	100,0	14,3	0,1	4,7	80,9
1990	100,0	17,7	0,2	7,3	74,8
2000	100,0	24,3	0,9	6,0	68,8
Erkek					
1980	100,0	44,7	1,5	33,9	19,9
1985	100,0	45,2	1,4	33,0	20,4
1990	100,0	50,1	2,0	30,7	17,3
2000	100,0	54,5	3,6	28,2	13,8

Kaynak: www.die.gov.tr

Dünya kamuoyunda kadınların durumunun gündeme gelmesi, II. Dünya Savaşı'yla başlamıştır. Bu savaş toplumların sosyal ve ekonomik yaşamlarına öylesine büyük bir değişiklik getiriyor ki bu değişikliklerle, "Kadın nerede ?" ve "Kadın ne yapıyor ?" soruları sorgulanmaya başlıyor. 1945 yılında Birleşmiş Milletler kuruluyor. 1946 yılında önemli bir karar alınıyor, Birleşmiş Milletler'de Kadının Statüsü Komisyonu kuruluyor. Komisyonun görevi, savaş sonrası toplumlarda ve Dünyanın tüm ülkelerinde kadınların toplum yaşamına katılım düzeylerini ölçmektir (Aykor, 1993: 136).

Tablo 18

İşteki duruma göre çalışan nüfus

[12 ve daha yukarı yaştaki nüfus]

Sayım yılı	Toplam	Ücretli	İşveren	Kendi hesabına	Ücretsiz aile işçisi
1970	15 118 887	4 172 699	105 487	4 036 372	6 804 329
1975	17 383 828	5 386 527	145 245	4 164 683	7 670 172
1980	18 522 322	6 162 002	176 459	4 277 257	7 859 506
1985	20 556 786	6 978 181	192 948	4 662 181	8 721 860
1990	23 381 893	8 990 727	313 175	5 204 162	8 871 277
Erkek					
1970	9 306 342	3 577 596	93 701	3 650 953	1 984 092
1975	11 179 506	4 510 014	137 123	3 870 665	2 648 546
1980	11 708 813	5 216 151	169 241	3 953 786	2 323 995
1985	13 064 053	5 905 700	182 198	4 311 114	2 663 495
1990	14 973 479	7 501 464	293 820	4 591 394	2 584 412
Kadın					
1970	5 812 545	595 103	11 786	385 419	4 820 237
1975	6 204 322	876 513	8 122	294 018	5 021 626
1980	6 813 509	945 851	7 218	323 471	5 535 511
1985	7 492 733	1 072 481	10 750	351 067	6 058 365
1990	8 408 414	1 489 263	19 355	612 768	6 286 865

Kaynak: www.die.gov.tr

Türkiye'ye ilişkin literatüre bakıldığında, Çitçi'nin kamu kuruluşlarının personel yöneticileri üzerinde yaptığı bir araştırmanın sonuçlarına göre, yönetim açısından kadın görevliler, elverişli bir insan gücü oluşturmamaktadırlar. Temel ilgi alanlarının evleri ve aileleri olduğu ileri sürülerek çalışma yaşamlarının düzensiz ve kesintili olduğu savunulmaktadır. Personel yöneticileri açısından kadın görevlilerin en önemli özelliği "yumuşakbaşlılık" olarak belirtilmekte, erkeklerin ise daha çalışkan, güvenilir, dakik ve işlerine bağlı oldukları düşünülmektedir. Personel yöneticilerinin % 56'sı kamu yönetiminde kadın çalışmasının olumsuz yönleri bulunduğunu düşünmektedirler. Bu görüşte olanlara göre, olumsuz yönler, kadınların duyarlı ve duygusal olmaları sonucu karar verme durumunda nesnel ve başarılı olamamalarıdır. Bu durum da onların biyolojik işlevlerinin farklılığından kaynaklanmaktadır (Çitçi, 1991: 66-67).

Kadınların iş gücüne katılmalarının önemi Kalkınma Plân ve programları ile çeşitli politika dokümanlarında sıklıkla vurgulanmakla birlikte bu konuda hâlen istenilen düzeye ulaşamamıştır. Kadınların iş gücüne katılımları yıllara göre düşüş kaydetmektedir. 1999 yılı Nisan ayı Hanehalkı İş gücü Anketine göre kadınların yüzde 26.42'si iş gücüne dâhilken bu oran erkeklerde yüzde 68.3 tür.

Ülkemizde kadın iş gücü özellikle tarım kesiminde yoğunlaşmaktadır. Erkek iş gücünün tarımdan kopması nedeniyle yıllara göre tarımda erkek iş gücünde bir azalma görülürken bu iş gücü yerine ikame edilen kadın nüfusu tarım iş gücü içinde artmaktadır. Nisan 1999 verilerine göre kırdaki istihdam edilen kadınların yüzde 93.90'ı ve erkeklerin ise sadece yüzde 65.40'ı tarım sektöründedir. Bu artışa rağmen kırsal kesimde kadınların ekonomik durumlarında bir iyileşme gözlenmemektedir. Çünkü tarım sektöründe çalışan kadınların yüzde 87,4'ü ücretsiz aile işçisi konumunda olup, sosyal güvenceden yoksun olarak çalışmaktadırlar.

Kadın iş gücünün yüzde 69.48 gibi büyük bir oranda tarımda yığılmasının doğal sonucu olarak diğer sektörlerdeki kadın oranları son derece sınırlı kalmaktadır (sanayi yüzde 9.7; hizmetler yüzde 18.1). Sektörler

arasındaki bu dağılım, kadın iş gücünün üretimdeki yerini kendiliğinden ortaya koymaktadır.

İstihdam edilenlerin işteki durumları incelendiğinde Nisan 1998 Hane Halkı İş Gücü Anketlerine göre kadınların yüzde 24.75'i, erkeklerin yüzde 39.37'si ücretli veya maaşlı; kadınların yüzde 3.07'si, erkeklerin yüzde 9.44'ü yevmiyeli, kadınların yüzde 0.77'si, erkeklerin yüzde 8'i işveren; kadınların yüzde 8.77'si erkeklerin yüzde 31.67'si kendi hesabına ve kadınların yüzde 62.63'ü erkeklerin yüzde 11.57'si ücretsiz aile işçisi olarak çalışmaktadır.

Görüldüğü gibi erkeklerin yarısı ücretli ve yevmiyeli, üçte biri de kendi hesabına ve işveren olarak çalışmaktadır. Oysa her on kadından altısı ücretsiz aile işçisi, üçü ücretli ve yevmiyeli, sadece biri işveren olarak veya kendi hesabına çalışmaktadır. Türkiye genelinde 12-24 yaş grubunda bulunanlardan lise ve daha üstü eğitilmiş kadınların yüzde 32.67' si işsizdir. Kentli kadınlar için bu oran yüzde 33.52 iken, kırsal alandaki kadınlar için yüzde 31.43'e çıkmaktadır.

Kadınların durumları gerek iktisadî faaliyet kollarına gerekse meslek gruplarına göre incelendiğinde dikkati çeken en çarpıcı durum, düşük statüli işlerde istihdam edilmiş olmalarıdır.

Düşük statüli işler, düşük ücretleri, süreksiz ve geçici çalışmayı, sosyal güvenceden yoksunluğu beraberinde getirmektedir. Kadınlar daha çok küçük işletmelerde, kısmî süreli ve güvencesiz şekilde istihdam edildiklerinden sendikalaşma oranları çok düşüktür. Başka bir deyişle kadınların sendikalara üye olmamalarının nedeni, kadın oldukları için ayrımcılığa uğramaları değil sendikalaşmanın düşük olduğu meslek ve iş kollarında istihdam edilmeleridir. Ülkemizdeki istihdam yapısı ücretli çalışan kadınların sayısal azlığı ve kadınların çalıştığı iş kollarının sendikalaşmaya uygun olmayışı kadınların sendikalaşmasını engellemektedir. İş güvencesi çalışanların örgütlenme hakkını yaşama geçirmelerinde en önemli güvencedir. İş güvencesinin yokluğu, kadınları sendikalardan ve örgütlendirmeden uzaklaştıran bir etken olarak ortaya çıkmaktadır.

Kamuda çalışan kadınlar için durum incelendiğinde de farklı bir tablo ortaya çıkmamaktadır. Devlet Personel Başkanlığının 1994 yılında yaptırdığı Kamu Personeli Anketi sonuçlarına göre üst ve orta düzeydeki kadın yöneticilerin %80'i Şef, % 15'i Şube Müdürü, % 3,7'si Daire Başkanı ve %0.62'si de Genel Müdür Yardımcısı statüsünde görev yapmaktadır. Aynı oranlar erkekler için %51.3, % 38.4, %6, %2.05'tir. Kamuda Genel Müdür görevini üstlenenlerin %92.4' ü erkeklerdir. (DPB internet sitesi)

Kadınların ücretli bir işte çalışsalar dahi, ücretsiz işlerin büyük çoğunluğunu da üstlenmiş olmaları ülke ekonomisine sağladıkları katkının göz ardı edilmesi ve istatistiklere tam olarak yansıtılamamasına neden olmaktadır. Sadece gelişmekte olan ülkelerde değil sanayileşmiş ülkelerde de kadınlar ev işleri, çocuk ve diğer bakıma muhtaç aile fertleri için sorumlu görülmektedir. Çalışan kadınlar evle ilgili sorumluluklarından bir kısmını gelişen teknolojilerin sağladığı kolaylıklarla hafifletebilseler bile sosyal refah hizmetlerinin yeterince kapsayıcı ve yaygın olmayışı nedeniyle bu sorumluluklar kadınların gerek iş yaşamına girişini gerekse iş yaşamındaki hareketliliğini kısıtlamakta/ zorlaştırmaktadır.

Türkiye'de erkek sigortalı sayısının 5 milyon, kadın sigortalı sayısının ise 500 bin civarındadır. Türkiye'de toplam emekli sayısı 1 milyon 940 bin. Erkek emekliler 1.642.320 iken kadın emekli sayısı 298.500'dir. İstanbul'da kadın sigortalı sayısı 180.425, İzmir'de 26.000, Ankara'da 17.000'dir. Görülüyor ki çalışan kadınların önemli bir kısmı sosyal güvenlikten yoksundur.

Türkiye'de %30'luk kadın istihdam oranıyla Avrupa içindeki en düşük göstergeye sahiptir. Avrupa Birliği'nde kadın çalışan istihdam ortalaması %50'dir.

Türkiye'de kamu ve özel sektördeki üst düzey yöneticilerin sadece %6.6'sını kadınlar oluştururken bu alanda dünya ortalaması %14.1'dir ve gelişmiş ülkelerde bu oran %20'lere kadar ulaşmaktadır.(Hürriyet Gazetesi İnternet Sitesi)

Tablo 19

Meslek Grubuna Göre Çalışan Nüfus

	Yıl (x1000)												
KADIN	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
İlmî ve teknik elemanlar, serbest meslek sahipleri ve bunlarla ilgili meslekler	259	258	320	270	326	362	368	409	452	466	498	481	515
Müteşebbisler, direktörler ve üst kademe yöneticileri	17	17	23	25	36	38	44	52	43	44	42	38	53
İdarî personel ve benzeri çalışanlar	249	278	276	280	300	333	353	346	392	391	445	423	420
Ticaret ve satış personeli	87	81	107	113	129	148	126	170	166	188	206	199	233
Hizmet işlerinde çalışanlar	119	145	146	155	172	173	180	179	198	249	248	258	311
Tarımcı, hayvancı, ormancı, balıkçı ve avcılar	157	108	150	91	203	147	178	153	146	195	176	204	228
Tarım dışı üretim faaliyetlerinde çalışanlar ve ulaştırma makineleri kullananlar	306	277	336	329	342	345	327	377	368	388	382	375	436
Meslekleri tayin edilemeyenler	10	8	17	15	14	19	20	22	15	21	25	24	35
ERKEK													
İlmî ve teknik elemanlar, serbest meslek sahipleri ve bunlarla ilgili meslekler	556	565	594	599	638	670	685	719	769	802	886	851	849
Müteşebbisler, direktörler ve üst kademe yöneticileri	291	241	260	322	307	332	351	392	409	359	371	387	448
İdarî personel ve benzeri çalışanlar	444	453	481	517	539	550	533	604	597	625	659	658	626
Ticaret ve satış personeli-	1 096	1 158	1 227	1 262	1 328	1 410	1 443	1 465	1 543	1 643	1 674	1 603	1 634
Hizmet işlerinde çalışanlar	891	919	968	972	971	1 001	1 002	1 062	1 089	1 162	1 245	1 277	1 298
Tarımcı, hayvancı, ormancı, balıkçı ve avcılar	235	252	307	242	272	282	309	295	306	323	242	265	276
Tarım dışı üretim faaliyetlerinde çalışanlar ve ulaştırma makineleri kullananlar	2 976	3 083	3 157	3 144	3 319	3 368	3 520	3 607	3 712	3 632	3 825	3 800	3 577
Meslekleri tayin edilemeyenler	22	66	71	83	88	83	121	109	95	97	90	111	139

Son yıllarda sayıları gittikçe artan Türkiye'deki üst düzey kadın yöneticiler üzerinde yapılan bir çalışmada (Atabek, 1994) , cinsiyete dayalı ayrımcılık konusunda kadın yöneticilerin bilinç düzeylerinin erkek yöneticilerle karşılaştırıldığında erkek yöneticilere oranla daha düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Örnekleme oluşturan kadın yöneticiler, gelecekteki terfileri için umutlu olduklarını ifade etmekle birlikte, geçmişte terfilerinde bazı zorluklar yaşadıklarını itiraf etmektedirler. Bu sonuçlar, ayrımcılığın yoğun veya çok sık yaşanmamış olabileceği şeklinde açıklanmaktadır.

YÖNETİM KADROLARINDA KADIN

1980'lerden bu yana ülkemizde gelişen kadın hareketi Türkiye de kadının durumunu çağdaş standartlarla gözden geçirmeye başlamış ve ilk dönemlerdeki başarıların parlaklığı altında gözden kaçan birçok alanda devam eden kadın sorunlarına dikkat çekmeye başlamıştır. Özel alanda kadın erkek eşitsizliği; cinsiyete dayalı gizli ya da informal ayrımcılık uygulamaları, kadına yönelik şiddet, erkek egemen değer yargılan, cinsel taciz gibi kadın hareketinin bu dönemde görünür kılındığı yeni sorun alanlarının yanı sıra kadınların özellikle siyasette ve karar alma süreçlerindeki yetersiz temsili ve mevcut yasaların günümüzün kadın insan hakları bağlamında güncelleştirilmesi talepleri ülkemiz gündeminde ön sırada yer almaya başlamıştır (Acar, 1994: 113).

Kadınların iş gücüne yoğun katılımına kıyasla, yönetimin üst düzeyindeki kadın sayısının gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde önemsenmeyecek düzeyde olduğu görülmektedir (Adler, 1993; Brenner ve diğ., 1989) (Moore, Buttner, 1997: 9). Özellikle 1980'de Fransa'da kadın çalışan oranı %54 iken, bunların sadece 5.4'ünün, 1981 'de Kanada'da kadınların %51.8'inin faal nüfus içinde yer almasına karşılık, %4.2'sinin yönetsel ve idarî pozisyonlarda olduğu (Adler, Izraeli, 1988:42), Almanya'da %41.6 kadın iş gören sayısının sadece % 5,9'unun orta ve üst pozisyonda yer aldığı, Hollânda, İrlanda, Danimarka, İtalya, Belçika v.b. ülkelerde üst yönetim pozisyonunda bulunanlarının oranının %3'ten az olduğu (Moore, Buttner, 1997:9-10) oldukça dikkat çekicidir.

Aynı şekilde Türkiye'de yapılan araştırmalar benzer sonuçlara işaret etmektedir. Örneğin, Özbaş ve Aksan (1976), İstanbul çevresindeki 48 sanayi kuruluşunda yaptıkları araştırmada, kadınların toplam çalışanların % 25'ini oluşturmasına karşılık, üst kademedede sadece 5.37 oranında temsil edildiğini ortaya koymuşlardır. Tabak (1989) tarafından yapılan 500 büyük firmadan 80 örneklem üzerinde yapılan çalışmada kadınların, çalışanların %17'sini oluşturmasına karşılık, üst düzeyde %2.8 oranında temsil edildiklerini tespit etmiştir. Türk kadınının sık görüldüğü bir iş kolu olan bankacılıkta yapılan bir

çalışma (Tekeli,1982) çalışanların % 32'sini oluşturmalarına karşılık, yönetim kadrolarında %4 oranında temsil edildiklerini ortaya koymuştur.

İş ortamı içinde karar mekanizmalarının işlediği yönetim kadrolarında çalışabilmek için gerekli olan eğitim seviyesi, meslek tecrübesi ve davranış kodları, kadınlara uzun müddet kapalı tutulduktan sonra kadınlar önce eğitim engelini aşmışlar, sonra meslekî tecrübe edinme imkânlarını elde etmişlerdir; ancak davranış kodlarına entegre olmaları, erkekler tarafından çeşitli şekillerde zorlaştırılmıştır. Başka bir deyişle eğitim ve meslekî tecrübe kazanımını sağlayacak ekonomik ve hukuksal fırsatlar yaratılmışsa da yönetimde davranış kodlarını değiştirecek toplumsal rol, norm ve değerler sistemindeki gelişmelerin daha yavaş seyretmekte olması geniş kadın kitlelerinin üst düzey yönetim kadrolarına gelmelerini engellemekte, zorlaştırmakta veya geciktirmektedir (Arıkan, Yıldırım, 1993: 52).

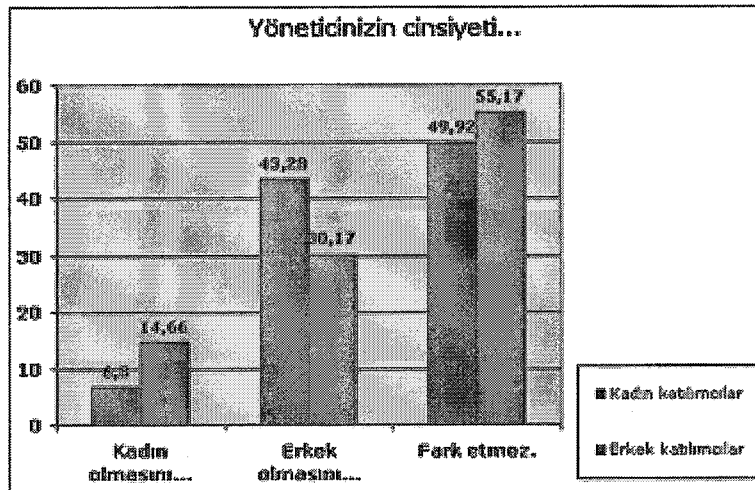
Yukarıdaki oranların da ortaya koyduğu gibi, dünya genelinde kadının iş gücüne artan katılımına rağmen, kadının kariyer gelişimine karşı sistematik örgütsel ayrımcılık olduğu (Fierman,1990) kadınların kariyer seçim ve gelişimlerinde sosyal (Lefkowitz, 1994: 324) ve kişisel etkilerin ve engellerin olduğu ortaya konulmuştur.

Türkiye'de kadınların, hayatın tüm alanlarındaki iş kollarında yönetici olarak görev alma oranlarının çok düşük olduğu, bilinen bir gerçektir. Kadın örgütlerinin temsilcileri bunu çeşitli araştırmalara dayanarak her fırsatta dile getiriyorlar. Siyasette, kampüste, kışlada erkeğin gerisinde duran kadın, iş hayatında da maalesef özlenen düzeyde yerini alabilmiş değil. Ancak ekonominin global dünyayla giderek daha çok entegre olması, eğitilmiş kadın sayısının ve çağdaş metotlarla yönetilen şirket sayısının artması, kadınların yönetimde üst kademelere doğru yürüyüşünü hızlandıran etkenler arasında yer almaktadır.

25 Şubat - 6 Mart 2003 tarihleri arasında Ernst & Young kuruluşu tarafından Platin Dergisi için “İş’te Kadın Olmak” araştırması gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan 1003 kişinin çoğunluğunu 24-29 yaş grubu oluşturmaktadır. Platin Dergisi’nin Mayıs 2003 sayısında yayınlanan ve “Türkiye’de iş kadınlarının karşılaştıkları zorluklar neler?”, “Kadın yöneticiler hakkında çalışanlar neler düşünüyor?”, “Kadınlar en çok hangi yetkinlikleriyle öne çıkıyor?”, “Kadın çalışanlar kadın yöneticiler hakkında neler düşünüyor?” sorularını yanıtlayan araştırma sonuçlarına göre çalışanların büyük bir çoğunluğunun tercihinin, erkek yöneticiden yana olduğu görülmektedir. “Yöneticinizin cinsiyeti ne olsun?” sorusuna yanıt veren 1003 kişiden 405’i yöneticisinin erkek olmasını, 85 kişi ise kadın olmasını tercih ettiğini belirtmiştir. Yöneticisinin kadın ya da erkek olmasının önemli olmadığını belirten kişi sayısı ise 513’tür. Bu sonuçlara göre katılımcıların yarıdan fazlası erkek ya da kadın yönetici ayrımı yapmazken, geriye kalan kesimin daha çok erkek yöneticilerle çalışmayı tercih ettiği görülmektedir. Araştırmanın en ilginç notlarından biri ise, biraz daha ayrıntıya girince ortaya çıkmaktadır. Zira “Kadın yönetici istemem” diyenlerin çoğunluğunu kadın katılımcılar oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan erkeklerin %14.66’sı yöneticisinin kadın olmasını tercih ederken, kadın yöneticiyi tercih eden kadınların oranı sadece % 6.8 olarak bulunmuştur.

Grafik 1

Yöneticinizin Cinsiyeti Ne Olsun?



Platin Dergisinin Mayıs 2003 sayısında yayınlanan araştırma sonuçları konusunda görüşlerine başvurulmuş Türkiye'nin ilk kadın gazete genel yayın yönetmeni olan Akşam Gazetesi genel yayın yönetmeni Nurcan AKAD, kadınların kadın yöneticiyi tercih etmemesini şöyle açıklıyor:

“Ankette kadın katılımcıların çoğu erkek yöneticiyi tercih ediyor. Bu bence Türkiye’de kadın yönetici sayısının çok az olmasından kaynaklanıyor. Kadınların yönetici olarak nasıl olduklarını anlamak için yok denecek kadar az örnek var. Erkek yöneticilere toplum olarak öylesine çok alıştık ki, kadın yöneticiyle çalışmak bir risk. Çünkü bilinmiyor. Ancak ankette, hali hazırda bir kadın yöneticiyle çalışanlara bu soru sorulsaydı, sonuç daha çok kadın yöneticilerin lehine çıkardı. Bundan eminim.”

Aynı konuya ilişkin bir başka görüş ise 2003 yılında Birleşmiş Milletler Avrupa Ekonomik Komisyonu tarafından “En Yenilikçi Girişimcilik Ödülü”ne lâyık görülen Doğa Bitkisel Ürünlerin kurucusu Dr. Feryal Menemenli’ye ait. Menemenli bu duruma ilişkin görüşlerini şöyle açıklıyor:

“Bence bu anketin en ilginç sonuçlarından biri, kadınların kadın yöneticileri pek tercih etmemesi. Kadınlar her şeye karşın rakiplerinin ve yöneticilerinin erkek olmasından yanalar. Bu da sanıyorum kadınların hemcinsleri ile olan ilişkilerinde dayanışma ve rekabetle ilgili sıkıntılarını yansıtıyor.”

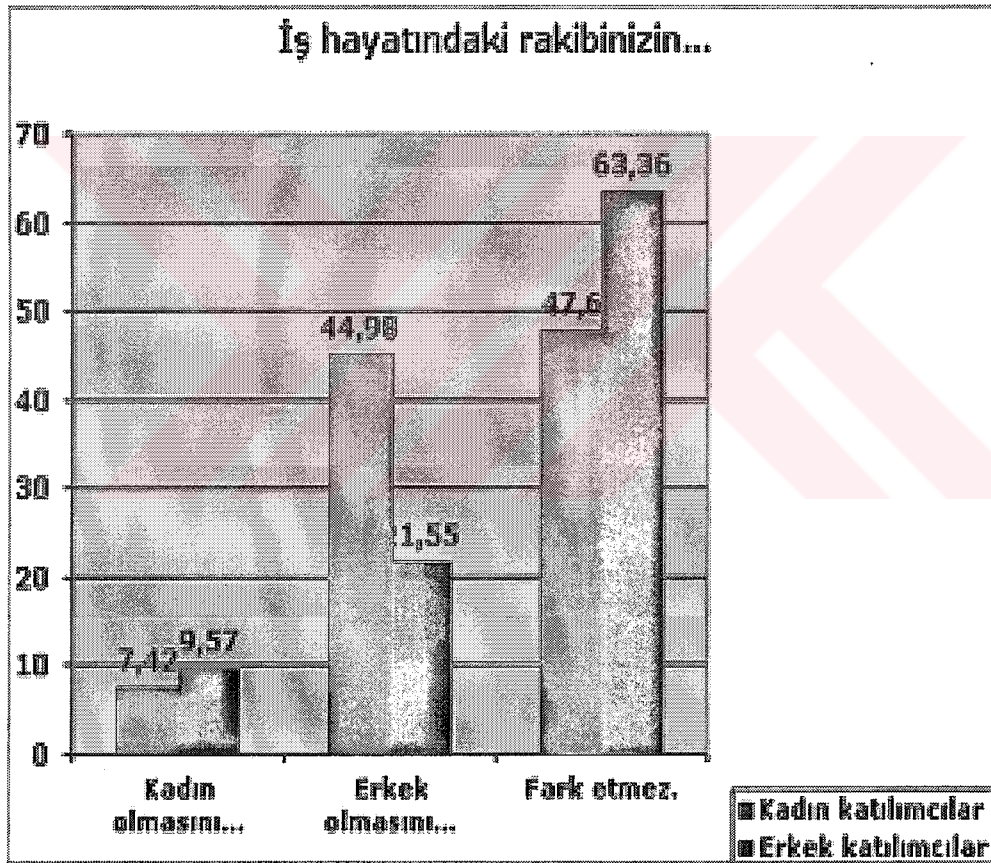
Kadın Girişimciler Derneği Başkanı Meltem Kurtsan’a göre ise bu yaklaşımın temelinde çocukluktan gelen, cinsiyete bağlı yetiştirilme tarzından kaynaklanan sebepler etkili olmaktadır.

Aynı araştırmanın ikinci sorusunda katılımcılara iş hayatındaki rakiplerinin cinsiyeti üzerine tercihleri sorulmuş; bu konuda, erkeklerin daha az seçici oldukları belirlenmiş. Araştırmaya katılan erkeklerin % 63,36’sı rakiplerinin erkek ya da kadın olmasının önemli olmadığını düşünürken, kadınlarda bu oran % 47.6’ya iniyor. Kadınlar tıpkı yöneticilerinde olduğu gibi,

rakiplerinde de daha çok erkeklerden yana tercih belirtiyorlar. Araştırmaya katılan kadınların % 44,98'i rakiplerinin erkek olmasını, % 7,42'si ise kadın olmasını tercih ediyorlar. Boyner Holding Yönetim Kurulu Üyesi Ümit Boyner de, bu sonucu kadınlar arasındaki rekabete bağlıyor. Daha az sayıda kadının iş hayatına girmesi nedeniyle yönetici pozisyonlarına gelmek isteyen kadınların kendi aralarında ciddi rekabet yarattıklarını söyleyen Boyner, bu durumun geçici olmasını umut ettiğini belirtiyor.

Grafik 2

İş Hayatında Rakibiniz



Sözü edilen araştırmada başarılı iş kadınlarının en belirgin üç özelliğinin sorgulandığı üçüncü soruya verilen yanıtlara göre başarılı iş kadınlarının en belirgin 3 özelliği şöyle sıralanıyor: "Hırslı, iş-yaşam dengesini kurabilen ve lider ruhlu. "

Tablo 20**Başarılı İş Kadınlarının En Belirgin Üç Özelliği**

Özellikler	(%)
Hırslı	13.73
İş-yaşam dengesini kurabilen	8.10
Lider ruhlu	6.77

Başarılı iş kadınlarında en az görülen üç özellik ise duygusallık, sabit fikirlilik ve espritüellik biçiminde sıralanıyor.

Tablo 21**Başarılı İş Kadınlarda En Az Görülen Üç Özellik**

Özellikler	(%)
Duygusal	0.70
Sabit fikirli	0.73
Espritüel	1.07

Başarılı iş kadınlarının en belirgin özelliği olarak “hırslı” sıfatı ilk sırada yer alırken, erkeklere en çok “lider ruhlu” sıfatı uygun görülüyor. Başarılı iş adamlarının en belirgin üç özelliğini belirlemeye yönelik dördüncü soruya verilen yanıtlara göre bu özellikler “lider ruhlu, hırslı ve karizmatik” biçiminde sıralanıyor: Kadın ve erkek katılımcıların fikri, oranlarda ufak değişiklikler olsa da bu sıralamayı ortaya koyuyor. Başarılı iş adamlarının en belirgin özellikleri arasında en az işaretlenen üç seçenek ise duygusal, kompleksli ve asabî olarak sıralanıyor.

Platin Dergisinin araştırmasında “İş hayatında kadın olmak hangi konularda avantajlı olabilir?” sorusuna verilen yanıtlara göre kadınların en büyük avantajının “duygusal zekâlarının gelişmiş olması” ilk sırada yer alırken bunu “takım uyumu” becerileri izliyor.

Tablo 22

İş Hayatında Kadın Olmanın Avantajları

Avantajlar	(%)
Duygusal zekâ	24.72
Takım çalışmalarına yatkınlık	18.20
İş bulma	13.31
Problem çözme	9.47
Analitik düşünme	7.08
Herhangi bir etkisi olacağına inanmıyorum.	6.37
Çalışma koşulları	5.85
Terfi ve kariyer olanakları	5.54
Olumlu bir etkisi olacağına inanmıyorum	3.88
Liderlik becerileri	3.76
Ücretlendirme	1.83

Katılımcılara sorulan bir diğer soruda, kadınların iş hayatında karşılaştıkları sorunlara dair yanıt aranıyor. Buna göre tüm katılımcılar ilk sırayı, fiziksel ve sözlü cinsel tacize veriyor. Erkeklerin % 28.5'i de kadınların cinsel tacize maruz kaldığını ilk sırada belirtiyorlar. Bunu kendini ispatlama zorluğu ve iş-yaşam dengesini kuramamak takip ediyor (www.insankaynaklari.com). Buna ilişkin bulgular tablo 18'de verilmiştir. İhmal edilebilecek yüzdelerde olan maddeler tabloda diğer hanesinde toplam olarak gösterilmiştir.

Tablo 23

Kadınların İş Hayatında Karşılaştıkları Zorluklar

Sorunlar	Kadın Katılımcılar (%)	Sorunlar	Erkek Katılımcılar (%)
Fiziksel ve sözlü cinsel taciz	20.84	Fiziksel ve sözlü cinsel taciz	28.50
Kendini ispatlama zorluğu	18.27	İş-yaşam dengesini kuramama	21.58
Terfi olanaklarının kısıtlı olması	15.54	Kendini ispatlama zorluğu	12.69
Diğer	45.35	Diğer	37.23

Pek çok çalışma, kadınların kariyerlerinin iş yaşamlarına başladıkları andan itibaren "çıkılmaz" (dead end) kariyer yollarına yönlendirildiklerini, bu sebeple kadınların yöneticilik kademesine bile ulaşamayıp, kariyerlerinin alt düzeyinde "plâto" hâlinde yığılaşma olduğunu (Aytaç, 1999:27) ve belirli pozisyonlardaki atama ve terfilerde erkeklerin tercih edildiğini özellikle üst yönetsel pozisyonların erkek hâkimiyetinde olduğuna dikkat çekerek (Barron, Mittman, Newman, 1991; Jacobson, 1992) kadınlara yöneticilik yapma fırsatı verilmediğini belirtmiştir (Blum, Fields, Goodman, 1994: 241).

Sonuçta, orta yönetimden yukarıya çıkmayı başarmada büyük adımlar atma gerekliliğini (Brenner, 1989) öğrenen pek çok kadın, iş yerlerini hızla terk etmeye başlamıştır. Kadınlar arasında bu hayal kırıklığı o kadar yaygınlaşmış ve fark edilmiştir ki sonunda ona bir isim bile verilmiştir; "görünmez" ya da 'şeffaf tavan" (glass ceiling) (Moore, Buttner, 1997:9).

Tablo 24

Dünyada Kadın Yöneticiler

ÜLKELER	YÖNETİMDE KADIN ORANLARI
Avrupa	% 10'u orta ve alt kademe yönetimde % 5'i üst yönetimde
İngiltere	% 26 (% 22'si üst yönetimde)
İrlanda	%17.4 (% 4'ü orta, % 2'si üst yönetimde)
Fransa	% 25 (%9,8'i mühendis ve teknik yönetici) %7 (üst yönetim pozisyonunda)
Almanya	%23.3 (%11.2'si kamu yönetiminde üst pozisyonda, %5'i özel sektörde ancak %0.7'si üst yönetimde)
İtalya	% 8 (%3'ü üst yönetim pozisyonunda)
Yunanistan	%8
Danimarka	%10 (orta kademe yönetici) (1991'de 755 şirkette %4'ü yönetici)
Finlândiya	%21 (bankacılık ve kamu üst düzey yöneticilik)
Japonya	%1 (üst yönetim pozisyonunda)
ABD	%4 (üst yönetim pozisyonunda)
Türkiye	% 0.19 (üst kademe yönetici)

Kaynak: Aytaç,1999

Son 20 yıl içinde iş dünyasının yaşadığı belki de en büyük devrim kadınların çok yoğun bir biçimde iş yaşamına girmesidir. Endüstri toplumunun çalışan prototipini erkekler oluştururken içinde bulunduğumuz bilgi toplumu çağında kadınlar ön plâna çıkmaktadırlar. İş hayatında ağırlığın endüstriyel üretimden bilgi ve hizmet sektörlerine kayması pek çok işin tanımını, organizasyonların yapısını ve işleyişini kadınlar lehine değiştirmiştir.

ABD’nde toplam iş gücünün %46.5’ini kadınlar oluşturmaktadır ve 2005 yılına kadar bu oranın %48’e ulaşması beklenmektedir. Kadınlar tüm profesyonel yönetim pozisyonlarının %49.5’ini doldururken, kurulu vakıf ve derneklerin yarısından fazlasında icranın başında (CEO) kadın yöneticiler yer almaktadır. Ancak genel tablodaki bu dengeye rağmen, Fortune 500 şirketlerindeki tepe pozisyonların sadece %6.2’sine kadınlar sahiptir. Bu çarpık tablo ücret dağılımında da gözükmetedir. Fortune 500 şirketlerinde en yüksek ücrete sahip olan yöneticilerin sadece %4.1’ini kadınlar oluşturmaktadır.

Japonya’da faal olan özel sektör kurumlarının %23’ü kadınlar tarafından kurulmuştur. Rusya’da ise 10 kişi ve fazlasının çalıştığı şirketlerin %65’inin sahibi kadınlardır. Almanya’da kadınlar 1990’dan bu yana kurulan şirketlerin üçte birinde girişimci olarak yer alarak, 1.000.000 kişinin üzerinde ek istihdam yaratırken Macaristan’da ise aynı dönemde kurulan iş yerlerinin %40’ını kadınlar kurmuştur. Üye adayı olmayı beklediğimiz Avrupa Birliği’nde yeni girişimlerin üçte biri kadınlar tarafından yaratılmaktadır.

Tablo 25

Yönetim Kurullarında Kadın Üyeler

	Şirket Sayısı	Kadın YK Üyesi Olan Şirketlerin Oranı	Kadın YK Üyelerinin Oranı
A.B.D.	500	87,0%	12,4%
Avustralya	300	47,0%	10,7%
Kanada	300	52,0%	9,1%
İngiltere	200	42,0%	5,0%
Japonya	2396	3,0%	0,2%

Dünyada kadınların parlâmento ve hükûmetlerde temsilinde ise Türkiye'nin küresel sıralamadaki yeri, yetmiş yıl önce seçme ve seçilme hakkını kadınlara veren Türk toplumu için maalesef pek gurur verici değildir.

Tablo 26

Ülkelere Göre Parlamentoda Kadın Milletvekili Oranları

Sıralama	Ülke	Kadın Milletvekillerinin Meclisteki Oranı
1	İsveç	45,0%
2	Danimarka	38,0%
3	Finlandiya	36,5%
4	Norveç	36,4%
5	Kosta Rika	35,1%
10	Mozambik	30,0%
11	G.Afrika	29,8%
16	Vietnam	27,3%
18	Bulgaristan	26,2%
20	Türkmenistan	26,0%
24	Uganda	24,7%
29	Tanzania	22,3%
55	Meksika	16,0%
66	Zambia	12,0%
72	Romanya	10,7%
75	Suriye	10,4%
89	Yunanistan	8,7%
90	Fildişi Sahili	8,5%
94	Irak	7,6%
97	Gürcistan	7,2%
110	Türkiye	4,36%
111	İran	4,1%

İngiliz Leeds Üniversitesinde yapılan bir araştırmaya göre kadınlar iş yaşamında, özellikle üst düzey yöneticilik konusunda erkeklerden daha başarılı bulunmuştur. 3500 kadın ve erkek çalışan üzerinde yapılan ve İngiltere'nin en çok okunan gazetelerinden Times'ta yayınlanan araştırma sonuçlarına göre çalışanların daha çok kadın patron tercih etmelerindeki sebepler ise şöyle sıralanıyor:

- Bir iş için erkekten daha fazla çaba sarfediyorlar ve daha dikkatli.
- Çalışanlarına gerekli eğitimi daha iyi verebiliyorlar. Kadınların öğreticilik yanı erkeklerle oranla daha gelişkin.
- Yeni durumlara ve değişimlere daha rahat ayak uydurabiliyor.
- Yanlarında çalışanları iş konusunda heveslendirme ve teşvik etme yetenekleri erkeklerle oranla daha gelişkin.
- Yeni fikirlere daha açıktır. Ayrıca kadınların yaratıcılıkları da iş yaşamında başarının kapısını aralıyor.
- Gözlem yeteneklerini iş yaşamında başarılı bir biçimde kullanabiliyorlar.
- Çalışanlarıyla iletişim kurmada kadının sağladığı başarı daha iyi bir yönetici olmasında olumlu bir etki yapıyor.
- Problem çözebilmedeki başarısı, bir yönetici olarak erkekten daha başarılı olmasını sağlıyor.
- Özel yaşamlarında olduğu gibi iş yaşamında da açık bir stratejiye sahipler.
- İş yaşamında erkeklerle oranla daha neşeli ve eğlenceli olabiliyorlar.
- Tahminlerin aksine kadınlar iş yaşamında kararlarını kolay verebiliyorlar ve kararları konusunda daha ısrarlılar (www.e-kolay.net/kadin).

Dünyada kadın yöneticilerin durumunu ortaya koyan bir başka gösterge olarak, ABD'de kadınların sahip olduğu şirketlerin geçtiğimiz 12 yılda 2 katına çıkması gösterilebilir. Aynı süre içerisinde kadın patronların çalıştırdığı insan sayısı 4 misli, satış hacimleri 5 misli artmıştır. Bugün ABD'de patronu kadın olan 9,1 milyon şirket faaliyettedir. Patronluğunu kadınların

yaptığı firmalar, ABD'deki toplam iş kapasitesinin yüzde 38'ine karşılık gelmektedir. Bu firmalar toplam 27.500.000 kişi istihdam etmekte ve yıllık satış hacimleri 3.600.000.000.000 dolardır. Kadınların sahibi olduğu şirketlere bakıldığında, en büyük payı hizmet sektöründeki şirketlerin aldığını görüyoruz (<http://peryon.tripod.com/yayinlar/dergi>).

Kadınlar son yıllarda alışlagelmiş "kadın işi olmayan" inşaat, toptan ticaret, nakliye, tarım, üretim gibi dallarda da iş kuruyorlar. Kadın girişimciler erkeklere göre iş ilişkilerinde rakamsal verilere daha çok önem veriyor. Kararlarını daha çabuk uygulamaya koyuyorlar. Son 10 yılda iş kuran kadınların çoğunluğu bir önceki işlerinde yönetici konumundaydı. Kadın girişimciler, erkeklere göre daha yüksek oranda kurdukları işlerde hobilerinden ilham alıyorlar.

Türkiye'de eğitim sistemi ve özellikle üniversiteler kız öğrencilerin okumasını ve meslek kazanmasını desteklemiştir. Bu arada, aileler ve özellikle kendi yaşadıklarını çocuklarının yaşamasını istemeyen anneler, kız çocuklarını okumaya ve ekonomik özgürlüklerini kazanmaya teşvik etmişlerdir. Belki de bu nedenle, kız öğrenciler, geçtiğimiz on yıllarda daha hırslı ve daha yüksek motivasyonla okudular ve iyi okullardan iyi derecelerle mezun oldular. Hırslı ve iddialı bir şekilde kariyer sahibi olmak için çaba gösterdiler.

CİNSİYET AYRIMCILIĞI

Cinsiyete dayalı ayrımcılık, toplumun hemen her kesiminde yer alan kişi ve kurumların yanında temelde anne-babaların, yakın akraba ve komşuların kız çocuklarına küçük yaşlardan itibaren erkek çocuklarına olduğundan farklı yaklaşımları ile başlamaktadır. Örneğin, kız çocuklarının canları yandığında ağlamalarına göz yumulurken, aynı davranışı gösteren erkek çocuğunki bastırılır, kabul görmez. Erkek çocukların, araba ve tabanca-tüfek gibi oyuncaklarla oynamaları, kız çocukların bebeklerle evcilik oynamaları uygun görülmemektedir. Ayrıca, kılık-kıyafet konusunda da kız ve erkek çocuklar farklı yönlendirilmektedirler. Kız çocukların daha süslü

olmaları, cicili bicili giysiler giymeleri beklenir. Erkek çocuklar genelde takım kurup maç yapmaya özendirilirken aynı teşviğin kız çocuklara verilmeme eğilimi söz konusudur. Bu farklılaşma, kadınların ve erkeklerin temelde farklı ve değişmez birtakım psikolojik özellikler taşımalarıyla bir ölçüde açıklanmaktadır.

Cinsiyet rolleri, toplumda bireylerin yerine getirmeleri gereken görevlerin cinsiyet arasında dağılımını belirlemektedir. Daha açık bir ifadeyle, bazı meslekler veya pozisyonlar kadın işi olarak tanımlanırken bazıları ise erkek işi olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla, cinsiyete dayalı ayrımcılık en yaygın olarak iş ve çalışma yaşamı ile bu yaşama başlama koşullarının oluşturulduğu eğitim ortamlarında tartışılmaktadır. Çalışma yaşamında cinsiyete dayalı ayrımcılığın ortaya çıktığı temel alanlar, sırasıyla:

1. Mesleklere yönlendirme,
2. İşe eleman alımı ve
3. Örgütlerdeki tutum, davranış ve değerlendirmeler başlıkları altında gruplandırılabilir.

Birleşmiş Milletler'in kadınlarla ilgili çalışmaları 1946'dan bu yana devam etmiştir. 1975 yılının Dünya Kadınlar Yılı olarak kutlanması kararı alınmıştır. 1979 yılında yine Birleşmiş Milletler Genel Kurul kararıyla Dünya Ülkelerine yönelik, Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi'nin hazırlanması kararını almış ve 1981 yılından itibaren Dünya Ülkelerini bu sözleşmeye taraf olmaya çağırmıştır (Aykor, 1993: 137-138).

Kadınların insan haklarını savunan tek yasal doküman olan "Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi"nin birinci maddesi, "kadınlara karşı ayırım" deyimini; "kadınların medenî durumlarına bakılmaksızın ve kadın-erkek eşitliğine dayalı olarak, politik, ekonomik, sosyal, kültürel, medenî ve diğer sahalardaki insan hakları ve temel özgürlüklerinin tanınması, kullanılması ve bunlardan yararlanılmasını engelleyen veya ortadan kaldıran veya bunu amaçlayan ve cinsiyete bağlı

olarak yapılan herhangi bir ayırım, mahrumiyet veya kısıtlama" şeklinde tanımlamaktadır. Böylece sözleşme;

Eşitliğe aykırı olan tüm yasaları ortadan kaldırmak,

Eşitliği yaptırımcı uygulamalarla sağlamak ve

Cinslerin birbirlerine üstünlüğü ve seviye düşüklüğü üzerine kurulmuş tüm gelenek, görenek ve âdetlerin ortadan kaldırılmasını amaçlamaktadır (Aykor, 1993:139).

Kadınların medenî durumuna bakılmaksızın, ama aynı zamanda da kadınların üretkenliğini ve bu üretkenliğin getirmiş olduğu özel durumlarını dikkate alarak, sözleşme kadını bir birey olarak, erkekle aynı koşullar altında aynı eşit muameleye tabi tutan imkânları yaratmayı hükûmetlere emreder.

Ülkemizde hükûmetlerin uygulaması amacıyla beş yıllık dönemler hâlinde hazırlanan kalkınma plânlarında kadının statüsünü iyileştirmeye yönelik maddeler geç de olsa ele alınmıştır. Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Plânı'nda (1985-1990) kadın konusu ilk kez başlı başına bir konu olarak yerini almış ve bu konuda uygulanması gerekli politikalar, tedbirler belirtilmiştir. 1996-2000 yılları arasındaki stratejileri içeren Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Plânı'nda ise kadına yönelik tedbirler şöyle belirtilmektedir; "Kadınların, eşit statüde bireyler olarak toplumsal yaşamın her alanına katılması esastır."

"Eğitim, sağlık, çalışma hayatı, sosyal güvenlik ve istihdam alanlarında kadının statüsünün iyileştirilmesi ve mevcut eşitsizliklerin giderilmesi için önlemler alınacaktır. Türk kadınının toplum içerisindeki yerini olumsuz olarak etkileyen hususların giderilmesi yönündeki çalışmalar sürdürülecektir. Kız çocukların eğitime ağırlık verilecek ve kadının kalkınmaya katılımı geliştirilecektir."

Bugün 91 ülkede kadın sorunlarıyla ilgilenmesi öngörülen ve ulusal düzeyde bir kurumsal yapılaşma söz konusudur. 114 ülke ise 1979 yılında BM'de kabul edilen "Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Hakkındaki Sözleşme" yi onaylamıştır (Koray,1993:14). Bu sözleşme; "Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi" 24 Temmuz 1985 gün ve 85/9722 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile onaylanmış ve 14 Ekim tarih ve 18898 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanarak 19 Ocak 1986 tarihinde yürürlüğe girmiştir (KSSGM,1994:19).

Gerek uluslar arası düzeyde alınan kararlara uyma, gerekse VI. Beş Yıllık Kalkınma Plânı hedef ve politikaları doğrultusunda toplumda kadınların statüsünü yükseltmek amacıyla 1990 yılında ulusal mekanizma olarak Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığına bağlı Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü (KSSGM) kurulmuştur. Kadın sorunlarına çözümler getirme yönündeki çalışmaları geliştirmek ve hızlandırmakla görevlendirilen Genel Müdürlük, 1991 yılında Başbakanlığa bağlanarak Kadın ve Sosyal Hizmetlerden Sorumlu Devlet Bakanlığı bünyesinde görevini sürdürmüştür. 1993 yılında ise, Başbakanlık Kadın ve Sosyal Hizmetler Müsteşarlığı oluşturulmuş ve Kadın Sorunları Genel Müdürlüğü, bu Müsteşarlık kapsamına alınmıştır (KSSGM, 1994: 9-10).

Ayrıca T.C. Hükûmeti ve Dünya Bankası arasındaki ikraz antlaşmasına istinaden 4 Mayıs 1993 tarihinde Resmî Gazete'de yayınlanan Kadın İstihdam ve Eğitim Projesi (KİG), 5 Nisan 1994 tarihinde uygulanmaya başlanmıştır. Bu proje kapsamında yer alan "Kadın İstihdamının Geliştirilmesi" bölümü kadına, çalışma yaşamında yükselme olanağı sunan erkek egemen iş alanlarına kadının da girmesini kolaylaştırmayı amaçlamaktadır. İstihdam ve eğitim projesinin ana hedefleri olarak şunlar belirtilmiştir:

- İstihdam hizmetlerini çeşitlendirerek etkinliğin artırılması,
- İşsiz ve vasıfsız iş gücünün üretken işlerde istihdamının sağlanması,
- İş gücü piyasasına yönelik istatistikî bilgilerin derlenmesi,
- Kadınların istihdama katılmasının önündeki engellerin açığa çıkartılarak bu alandaki politika önerilerinin geliştirilmesidir (Eser, 1999: 1).

Kadının yaşam düzeyini ve statüsünü yükseltmenin onu ikincil konumdan kurtarıp, bireysel özgürlüğünü sağlayan en önemli anahtar, eğitim ve bilgi donanımıdır. Bilgi donanımı kadınlar için aynı zamanda bireysel özgürlüğün ve ikincil konumdan kurtuluşun tek güvencesidir.



BÖLÜM 4

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerine ilişkin bulgular ve bu bulgular doğrultusunda her alt probleme ait yorumlar yer almaktadır.

Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmanın birinci alt problemi “Eş ve annelik rolleri, kadınların yönetici olmasını engelleyen faktörler midir?” biçiminde ifade edilmişti. Bu problemde geçen “eş” ve “annelik” rollerinin yöneticilik konumuna etkisi araştırılmıştır.

Tablo 27

Birinci Alt Probleme Ait Görüşlerin Cinsiyete Göre Dağılımları ve Yüzdeleri

İfade No	İFADELER		Evet		Hayır		Kararsız	
			f	%	f	%	f	%
3	Kadının iyi eş/anne olması, toplumsal saygınlık açısından meslekt kariyerden daha önemlidir.	Kadın	79	68,70	22	19,13	14	12,17
		Erkek	152	80,00	20	10,53	18	9,47
4	Ev içi sorumluluklar ve çocuk sahibi olmak, kadınların yönetim kademelerinde ilerleme isteklerini köreltir.	Kadın	95	82,60	10	8,70	20	8,70
		Erkek	151	79,47	8	4,22	31	16,31
5	Çalışma hayatında bekâr kadınlar, evli ve özellikle çocuklu kadınlara göre daha verimlidirler.	Kadın	93	80,87	9	7,83	13	11,30
		Erkek	164	86,32	14	7,37	12	6,31
6	Ev içi sorumluluklar ve çocuk yetiştirme kadın çalışanların verimliliğini azaltır.	Kadın	67	58,26	30	26,08	18	15,66
		Erkek	138	72,63	21	11,05	31	16,32
7	Ev içi sorumluluklar ve çocuk bakımı konusunda yardım alan kadınların, meslekte ilerleme şansı daha fazladır.	Kadın	102	88,70	5	4,35	8	6,95
		Erkek	149	78,42	12	6,32	29	15,26

Eş ve annelik rollerinin toplumsal saygınlık açısından meslekî kariyerden daha önemli olup olmadığını araştıran ifadeye katılan yönetici sayısı 79 (% 68,69) iken, 22 (% 19,13) kadın yönetici bu ifadeye katılmadığını belirtmiş, 14 (% 12,17) kadın yönetici ise kararsız olduklarını belirtmiştir.

Erkek yöneticiler arasında evet diyenlerin sayısı 152(% 80), hayır diyenlerin sayısı 20 (%10,52) ve kararsızların sayısı 18 (% 9,47)' dir.

Tabloda da görüldüğü gibi, eş ve annelik rollerinin toplumsal saygınlık açısından meslekî kariyerden daha önemli olduğu ifadesi, hem erkek hem de kadın yöneticilerin büyük çoğunluğu tarafından kabul görmüştür. Erkek yöneticilerin katılım düzeyinin (% 80), kadın yöneticilerden (% 68,69) çok daha yüksek olduğu görülmüştür. Buna karşılık, bu ifadeye katılmayan kadın yöneticilerin oranının (% 19,13) erkek yöneticilerin oranından (% 10,51) yüksek oluşu, toplumsal saygınlık açısından kadınların iyi eş/anne olmanın yanında meslekî kariyer konusunu da önemsedikleri biçiminde yorumlanabilir. Bu konuda kararsız olduğunu belirten kadın yöneticiler (% 12,0) ile erkek yöneticiler (%9,8) arasında önemli bir fark olmadığı görülmüştür.

Ev içi sorumluluklar ve çocuk sahibi olmanın kadınların yönetim kademelerinde ilerleme isteklerini körelteceğine ilişkin ifadeye, kadın yöneticilerin % 82,6'sı evet derken, erkek yöneticilerin %79,4'ü bu görüşü paylaşmıştır. Bu ifadeye kadın yöneticilerin erkek yöneticilerden daha yüksek oranda katılması şaşırtıcıdır.

Erkek yöneticilerin % 4,21'i ev içi sorumluluklar ve çocuk sahibi olmanın kadınların yönetim kademelerinde ilerleme isteğini körelteceği ifadesine katılmadığını belirtirken, bu oran kadın yöneticilerde %8,69 olarak tespit edilmiştir. Bu ifade karşısında kararsız kalan kadın yöneticiler (%17,3) ile erkek yöneticiler (%16,31) arasında önemli bir fark bulunmamıştır.

Çalışma hayatında bekâr kadınların evli ve özellikle çocuklu kadınlara göre daha verimli olup olmadıklarını araştıran ifadeye kadın yöneticilerin % 80,86'sı, erkek yöneticilerin ise %86,31'i evet cevabı vermiştir. Bu sonuç doğrultusunda hem kadın hem de erkek yöneticilerin ev içi sorumluluklar ve çocuk bakımının kadın çalışanların verimi üzerinde olumsuz etki oluşturduğu fikrine sahip oldukları söylenebilir.

Kadın ve erkek yöneticiler tarafından büyük oranda kabul gören bu ifadeye hayır cevabı veren kadın oranı %7,82, erkek yönetici oranı ise neredeyse kadınlarla eşit sayılabilecek biçimde % 7,36 olarak bulunmuştur. Karasız olduğunu söyleyen kadın sayısı 13 (%11,30), erkek sayısı ise 12(%6,31)'dir.

Bekâr kadınların daha verimli oldukları yönündeki ifadeye verilen cevaplarla paralellik göstereceğini düşündüğümüz “Ev içi sorumluluklar ve çocuk yetiştirme, kadın çalışanların verimliliğini azaltır.” ifadesine katılım oranları kadın yöneticilerde %58,26 seviyesinde bulunmuştur. Kadın yöneticilerin birinci ifadeye büyük oranda katılmış olmalarına rağmen ikinci ifadeye katılım düzeylerinin önemli seviyede düşük olması şaşırtıcı bir sonuç olarak değerlendirilmektedir. Erkek yöneticilerde katılım oranı %72,63 olarak ölçülmüş ve birinci ifadeye katılım oranlarıyla karşılaştırıldığında da yanıtlar tutarlı bulunmuştur.

Ev içi sorumluluklar ve çocuk yetiştirmenin kadın çalışanların verimliliği üzerinde negatif etki yarattığı ifadesine hayır cevabı veren kadın yöneticilerin oranı %26,08, erkek yöneticilerin oranı ise %11,05'dir. Kadın yöneticilerin bir önceki ifadeye verdikleri yanıtlardaki tutarsızlık hayır seçeneğinde de gözlenmiştir. Buna karşılık karasız olduğunu belirten kadın (%15,65) ve erkek (%16,31) yöneticiler arasında önemli bir fark olmadığı görülmüştür.

Tablo 28
Eş ve Annelik Rollerine İlişkin Görüşlerin Cinsiyete Göre t- testi
Sonuçları Tablosu

İFADELER	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	T	sd	p
Kadının iyi eş/anne olması, toplumsal saygınlık açısından meslekî kariyerden daha önemlidir.	Kadın	115	1,09	,345	1,023	,554	,550
	Erkek	190	1,03	,459			
Ev içi sorumluluklar ve çocuk sahibi olmak, kadınların yönetim kademelerinde ilerleme isteklerini köreltir.	Kadın	115	,99	,635	2,277	,471	,454
	Erkek	190	,88	,537			
Çalışma hayatında bekâr kadınlar, evli ve özellikle çocuklu kadınlara göre daha verimlidirler.	Kadın	115	,97	,411	,919	,439	,875
	Erkek	190	1,01	,443			
Ev içi sorumluluklar ve çocuk yetiştirme kadın çalışanların verimliliğini azaltır.	Kadın	115	1,13	,439	2,862	,635	,516
	Erkek	190	,94	,375			
Ev içi sorumluluklar ve çocuk bakımı konusunda yardım alan kadınların, meslekte ilerleme şansı daha fazladır.	Kadın	115	,96	,554	,733	,345	,581
	Erkek	190	,93	,458			

Yöneticilerin, kadının iyi eş/anne olmasının toplumsal saygınlık açısından meslekî kariyerden daha önemli olduğu görüşü, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir [$t=1,023$, $p>0.5$]. Bu ifadeye ilişkin görüşlerin ortalaması kadın yöneticilerde ($\bar{X}=1,09$), erkek yöneticilerde ($\bar{X}=1,03$)'tür. Aradaki sayısal fark istatistiksel açıdan anlamlı değildir.

Ev içi sorumluluklar ve çocuk bakımının kadın çalışanların yönetim kademelerinde ilerleme isteklerini körelteceği yönündeki ifadeye ilişkin görüşlerinin ortalaması erkek yöneticiler için ($\bar{X}=,88$) iken, bu değer kadın yöneticilerde ($\bar{X}=,99$) olmuştur. Aradaki sayısal farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu ifadeye ilişkin görüşler cinsiyete göre farklılık göstermemiştir [$t_{(305)} = 2,277, p>.05$].

Çalışma hayatında bekâr kadınların, evli ve özellikle çocuklu kadınlara göre daha verimli olduklarına ilişkin görüşler de yöneticilerin cinsiyetlerine bağlı olarak farklılaşmamıştır [$t_{(305)} = ,919, p>.05$]. Bu ifadeye katılım konusunda erkek yöneticilerin görüşlerinin ortalaması ($\bar{X}=1,13$), kadın yöneticilerin görüşlerinin ortalamasından ($\bar{X}=1,01$) daha yüksek çıkmasına rağmen, aradaki sayısal fark, istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Ev içi sorumluluklar ve çocuk yetiştirmenin kadın çalışanların verimini azalttığı yönündeki ifadeye ilişkin görüşler, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir [$t_{(305)} = 2,862, p>.05$]. Bu ifadeye ilişkin görüşlerin ortalaması kadın yöneticilerde ($\bar{X}=1,13$), erkek yöneticilerde ($\bar{X}=,94$) olarak bulunmuştur. Aradaki sayısal fark, istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Ev içi sorumluluklar ve çocuk bakımı konusunda yardım alan kadınların meslekte ilerleme şansının daha yüksek olduğuna ilişkin ifadeye verilen yanıtların ortalaması kadın yöneticilerde ($\bar{X}=,96$), erkek yöneticilerde ($\bar{X}=,93$) olarak bulunmuştur. Bu ifadeye ilişkin görüşler, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir [$t_{(305)} = ,733, p>.05$].

Yöneticilerin eş ve annelik rollerinin kadın çalışanların meslekte ilerlemelerine engel oluşturmalarına ilişkin görüşleri, cinsiyetlerine göre farklılık göstermemiş, başka bir ifade ile benzer düzeylerde gerçekleşmiştir. Araştırmaya katılan yöneticiler, cinsiyetlerine bakılmaksızın, eş ve annelik rollerine ilişkin benzer bir görüş paylaşmaktadırlar.

Tablo 29
Eş ve Annelik Rollerine İlişkin Görüşlerin Unvana Göre
Dağılımını Gösteren Betimsel Veriler

İFADELER	UNVAN	N	$\bar{X}$	S
Kadının iyi eş/anne olması, toplumsal saygınlık açısından meslekî kariyerden daha önemlidir	Şube Müdürü	211	1,10	,502
	Daire Başkanı	84	,88	,450
	Genel Md. Yard.	6	,83	,408
	Genel Müdür	4	1	,000
Ev içi sorumluluklar ve çocuk sahibi olmak, kadınların yönetim kademelerinde ilerleme isteklerini köreltir.	Şube Müdürü	211	,94	,448
	Daire Başkanı	84	,90	,399
	Genel Md. Yard.	6	,67	,518
	Genel Müdür	4	1,00	,000
Çalışma hayatında bekâr kadınlar, evli ve özellikle çocuklu kadınlara göre daha verimlidirler.	Şube Müdürü	211	,98	,425
	Daire Başkanı	84	1,02	,346
	Genel Md. Yard.	6	1,00	,000
	Genel Müdür	4	1,00	,000
Ev içi sorumluluklar ve çocuk yetiştirme kadın çalışanların verimliliğini azaltır.	Şube Müdürü	211	1,04	,568
	Daire Başkanı	84	,94	,588
	Genel Md. Yard.	6	,83	,753
	Genel Müdür	4	1,00	,000
Ev içi sorumluluklar ve çocuk bakımı konusunda yardım alan kadınların, meslekte ilerleme şansı daha fazladır.	Şube Müdürü	211	,95	,423
	Daire Başkanı	84	,90	,399
	Genel Md. Yard.	6	,83	,408
	Genel Müdür	4	,75	,500

Eş ve annelik rollerine ilişkin görüşlerin unvana göre ANOVA ve betimsel veri tabloları incelendiğinde, unvana göre görüşlerin dağılımında anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. Başka bir anlatımla, unvana bağlı olarak kadın çalışanların iyi eş/anne olmasının toplumsal saygınlık açısından meslekî kariyerden daha önemli olduğu görüşü, unvanlar arası farklılık açısından incelendiğinde arada anlamlı bir fark bulunmamıştır [$F=4,436$, $p>.05$]. Bu ifadeye verilen yanıtların ortalaması şube müdürleri için ($\bar{X}=1,10$), daire başkanları için, ($\bar{X}=.88$), genel müdür yardımcıları için, ($\bar{X}=.82$) ve

genel müdürler için ise ($\bar{X}=1,00$) olarak ölçülmüştür. Bu veriler doğrultusunda ankete katılan kadın ve erkek yöneticilerin unvanlarına bakılmaksızın büyük oranda iyi eş/anne olmasının toplumsal saygınlık açısından meslekî kariyerdan önce geldiği görüşünü destekledikleri sonucuna ulaşabiliriz.

Tablo 30
Eş ve Annelik Rollerine İlişkin Görüşlerin Unvana Göre Tek Yönlü
Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

İFADELER	Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p
Kadının iyi eş/anne olması, toplumsal saygınlık açısından meslekî kariyerdan daha önemlidir	Gruplar arası	3,119	3	1,040	4,436	,055
	Grup içi	70,553	301	,234		
	Toplam	73,672	304			
Ev içi sorumluluklar ve çocuk sahibi olmak, kadınların yönetim kademelerinde ilerleme isteklerini köreltir.	Gruplar arası	,495	3	,165	,875	,454
	Grup içi	56,770	301	,189		
	Toplam	57,266	304			
Çalışma hayatında bekâr kadınlar, evli ve özellikle çocuklu kadınlara göre daha verimlidirler.	Gruplar arası	,110	3	,370	,231	,875
	Grup içi	47,877	301	,159		
	Toplam	52,689	304			
Ev içi sorumluluklar ve çocuk yetiştirme kadın çalışanların verimliliğini azaltır.	Gruplar arası	,754	3	,251	,763	,516
	Grup içi	99,232	301	,330		
	Toplam	99,987	304			
Ev içi sorumluluklar ve çocuk bakımı konusunda yardım alan kadınların, meslekte ilerleme şansı daha fazladır.	Gruplar arası	,341	3	,114	,654	,581
	Grup içi	52,347	301	,174		
	Toplam	52,689	304			

Aynı şekilde, ev içi sorumluluklar ve çocuk sahibi olmanın, kadınların yönetim kademelerinde ilerleme isteklerini körelteceği yönündeki ifadeye

ilişkin görüşlerin unvana göre dağılımında da anlamlı farklar ortaya çıkmamıştır. [$F=.875$, $p>.05$].

Çalışma hayatında bekâr kadınların evli ve özellikle çocuklu kadınlardan daha verimli oldukları yönündeki ifadeye katılım oranlarına bakıldığında unvana göre anlamlı bir farklılığın ortaya çıkmadığı görülmüştür. [$F=.231$, $p>.05$]. Bu ifadeye verilen yanıtların unvana göre dağılımını gösteren betimsel veriler incelendiğinde şube müdürleri ortalaması ($\bar{X}=.98$), daire başkanları ortalaması($\bar{X}=1,02$), genel müdür yardımcısı ve genel müdür ortalamalarının ($\bar{X}=1,00$) olduğunu görmekteyiz. Bu veriler doğrultusunda genel müdür yardımcıları ve genel müdürleri bu ifadeyi desteklerken, şube müdürleri ve daire başkanları arasında ifadenin desteklenme oranının daha düşük olduğunu söyleyebiliriz.

Ev içi sorumluluklar ve çocuk yetiştirmenin kadın çalışanların verimliliğini azaltacağı yönündeki ifadeye katılım oranı, bekâr kadınların evli ve çocuklu kadınlardan daha verimli oldukları yönündeki ifadeye katılım oranlarıyla karşılaştırıldığında, kadın yöneticilerin cevaplarının tutarsızlık gösterdiği daha önce belirtilmişti. Bu ifadeye katılım durumu unvanlar arası farklılık açısından incelendiğinde ise anlamlı bir fark bulunmamıştır [$F=.231$, $p>.05$].

Ev içi sorumluluklar ve çocuk bakımı konusunda yardım alan kadınların meslekte ilerleme şansının daha yüksek olduğu yönündeki ifadeye verilen cevapların, unvana göre tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre anlamlı bir fark bulunmamıştır [$F=.654$, $p>.05$] . Bu ifadeye yönelik betimsel verilere göre de anlamlı bir fark bulunmamıştır.

İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt problemi “Toplumun kadına yüklediği geleneksel roller, yöneticiliğin erkek işi olduğu yolundaki toplumsal yargı ve yönetimin daha ziyade erkek egemen bir alan olması kadınların yönetim kadrolarında yer alma isteklerini engelleyici nitelikte midir?” biçiminde ifade edilmişti. Bu bölümde ataerkil toplum yapısının, toplumsal yargıların ve geleneklerin kadın çalışanların yönetim kademelerinde ilerlemelerine nasıl bir engel oluşturduğu araştırılmıştır.

Tablo 31
İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

İfade No	İFADELER		Evet		Hayır		Kararsız	
			f	%	f	%	f	%
1	Toplumumuzun ataerkil yapısı, kadının yönetim kademelerinde yükselmesine engeldir.	Kadın	103	89,57	7	6,08	5	4,34
		Erkek	164	86,32	18	9,47	8	6,31
8	Kadın çalışanlar meslek yaşamında ilerleme ve yönetici olma iddiasında değildir.	Kadın	48	41,74	57	49,56	10	8,69
		Erkek	159	83,68	19	10,0	12	6,31
9	Kadın çalışanlar yönetim kadrolarının rekabet ve çatışma alanı olduğunu düşünür.	Kadın	67	58,26	28	24,35	20	17,39
		Erkek	167	87,89	10	5,26	13	6,84
10	Yöneticiliğe yükseltilmede adayın katı ve otoriter özelliklere sahip olması belirleyici bir rol oynar.	Kadın	71	61,74	27	23,48	17	17,39
		Erkek	152	80,0	17	8,95	21	11,05
11	Duygusallık ve hassasiyet, yöneticiliği olumsuz yönde etkileyecek özelliklerdir.	Kadın	71	61,74	27	23,47	17	17,39
		Erkek	152	80,0	17	8,95	21	11,05
16	Kadınların yönetim kademelerinde yer almaları, çağdaşlığın bir göstergesidir.	Kadın	108	93,92	3	2,60	4	3,48
		Erkek	172	90,53	7	3,68	11	5,79

Toplumumuzun ataerkil yapısının, kadının yönetim kademelerinde yükselmesine engel oluşturduğu ifadesine katılan kadın yönetici sayısı 103

(% 89,56) iken 7 (% 6,08) kadın yönetici bu ifadeye katılmamış, 5 (% 4,34) kadın yönetici ise kararsız olduğunu belirtmiştir. Erkek yöneticiler arasında evet diyenlerin sayısı 164(% 86,31), hayır diyenlerin sayısı 18 (%9,47) ve kararsızların sayısı 8 (% 6,31)' dir.

Tabloda da görüldüğü gibi, toplumumuzun ataerkil yapısının kadınların yönetim kademelerinde yükselmelerine engel olduğu ifadesi, hem erkek hem de kadın yöneticilerin büyük çoğunluğu tarafından kabul görmüştür. Erkek yöneticilerin katılım düzeyi (% 86,31) ile kadın yöneticilerin katılım düzeyi (%89,56) oldukça yakın seviyededir. Buna karşılık, bu ifadeye katılmayan kadın yöneticilerin oranı (%6,08) ile erkek yöneticilerin oranı (%9,47) arasında görülen fark ne kadar küçük de olsa, toplumumuzun erkek egemen yapısının bir göstergesi olarak yorumlanabilir. Bu konuda kararsız olduğunu belirten kadın yöneticiler (% 4,34) ile erkek yöneticiler (%6,31) arasında önemli bir fark olmadığı görülmüştür.

Kadın çalışanların meslek yaşamında ilerleme ve yönetici olma iddiasında olmadığına ilişkin ifadeye, kadın yöneticilerin %41,73'si evet derken, erkek yöneticilerin %83,68'i bu görüşü paylaşmıştır. Bu ifadeye kadın yöneticiler, erkek yöneticilerden çok daha düşük oranda katılmıştır.

Erkek yöneticilerin % 10'u, kadın çalışanların meslek yaşamında ilerleme ve yönetici olma iddiasında olmadığı ifadesine katılmadığını belirtirken, bu oran kadın yöneticilerde çok büyük farkla %49,56 olarak tespit edilmiştir. Bu oranlardan yola çıkarak aslında kadın çalışanların da mesleklerinde ilerleme ve yönetici olma iddiasında olduklarını, ancak bunu sağlayacak koşulların yeterince uygun olmadığını söyleyebiliriz. Bu ifade karşısında kararsız kalan kadın yöneticiler (%8,69) ile erkek yöneticiler (%6,31) arasında önemli düzeyde bir farklılık bulunmamıştır.

Kadın çalışanların yönetim kadrolarını çatışma alanı olarak görüp görmediklerini araştıran ifadeye kadın yöneticilerin %58,26'sı, erkek yöneticilerin ise %87,89'u evet demiştir. Bu sonuç doğrultusunda erkek yöneticilerin yönetim kadrolarını çatışma alanı olarak gördüklerini ve buna bağlı olarak kadınların da benzer biçimde düşündüklerini varsaydıkları yorumu yapılabilir. Oysa erkek yöneticilerin aksine, yönetim kadrolarını çatışma alanı olarak gören kadın yöneticiler ile görmeyenler arasındaki fark

(% 58,26'ya %24,34) erkek yöneticilerin görüşleri arasındaki farktan (% 87,89'a %5,26) çok daha düşüktür.

Kadın ve erkek yöneticiler tarafından kabul edilme oranları arasında önemli fark olan bu ifadeye hayır diyen kadın yönetici oranı %24,34, erkek yönetici oranı ise neredeyse kadınların beşte biri seviyesinde %5,26 olarak bulunmuştur. Kararsız olduğunu söyleyen kadın yönetici sayısı 20 (%17,39), erkek yönetici sayısı ise 13(%6,84)'tür.

Yöneticiliğe yükseltilmeye, adayın katı ve otorite özelliklere sahip olmasının belirleyici olduğu yönündeki ifade ile duygusallık ve hassasiyetin yöneticiliği olumsuz yönde etkileyecek özellikler olduğu yönündeki ifadeye verilen cevapların, birbirinin aynı olması, hem kadın hem de erkek yöneticilerin yönetici vasıflarına ilişkin tutum ve algılarının hâlâ geleneksel yönetim anlayışına dayandığını düşündürmektedir.

Her iki ifadeye de evet diyen kadın yönetici sayısı 71 (%61,73), erkek yönetici sayısı 152 (%80,0)'dir. Erkek yöneticilerin büyük çoğunluğu yönetici olmak için katı ve otoriter olmanın gerekli olduğunu, duygusallık ve hassasiyetin, yönetici açısından olumsuz etkiler yaratacağını düşünmektedir.

Erkek yöneticilerin %8,94'ü her iki ifadeye de hayır derken bu oran kadın yöneticiler için %23,47 olarak bulunmuştur. Buradan kadın yöneticilerin yöneticilikte daha insan odaklı bir yaklaşıma yakın oldukları yorumu yapılabilir. Bu iki ifade için kararsız olduğunu belirten kadın yöneticilerin oranı %17,39 ve erkek yöneticilerin oranı da %11,05 olarak ölçülmüştür.

Kadınların yönetim kademelerinde yer almasının çağdaşlığın bir göstergesi olduğu ifadesi, hem kadın hem de erkek yöneticiler arasında çok yüksek oranda kabul görmüştür. Bu ifadeye katılan kadın yönetici oranı %93,91, erkek yönetici oranı ise %90,52'dir. Buna karşılık 4 kadın (%3,47) ve 11 erkek (%5,78) yönetici kararsız olduğunu belirtmiştir. Kadınların yönetim kademelerinde yer almasını çağdaşlığın bir göstergesi olarak görmeyenlerin oranı kadın yöneticilerde %2,60, erkek yöneticilerde ise %3,68 olarak bulunmuştur.

Tablo 32

Toplumsal Yargılar Ve Yönetimin Daha Ziyade Erkek Egemen Bir Alan Olmasına İlişkin Görüşlerin Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları

İFADELER	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	t	Sd	p
Toplumumuzun ataerkil yapısı, kadının yönetim kademelerinde yükselmesine engeldir.	Kadın	115	1,01	,324	1,067	,287	,232
	Erkek	190	1,05	,358			
Kadın çalışanlar meslek yaşamında ilerleme ve yönetici olma iddiasında değildir.	Kadın	115	1,43	,639	6,977	,276	,160
	Erkek	190	1,03	,400			
Kadın çalışanlar yönetim kadrolarının rekabet ve çatışma alanı olduğunu düşünür.	Kadın	115	1,07	,650	1,740	,083	,312
	Erkek	190	1,03	,354			
Yöneticiliğe yükseltirmede adayın katı ve otoriter özelliklere sahip olması belirleyici bir rol oynar.	Kadın	115	1,07	,615	1,605	,109	,638
	Erkek	190	,98	,459			
Duygusallık ve hassasiyet, yöneticiliği olumsuz yönde etkileyecek özelliklerdir.	Kadın	115	1,10	,615	1,605	,109	,638
	Erkek	190	1,00	,459			
Kadınların yönetim kademelerinde yer almaları, çağdaşlığın bir göstergesidir.	Kadın	115	,98	,268	,117	,907	,145
	Erkek	190	,98	,316			

Yöneticilerin, toplumumuzun ataerkil yapısının, kadının yönetim kademelerinde yükselmesine engel oluşturmalarına ilişkin görüşleri, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir [$t_{(305)} = 1,067$, $p > .05$]. Bu ifadeye ilişkin erkek yöneticilerin görüşlerinin ortalaması 1,05 iken, bu değer kadın yöneticilerde 1,01 olmuştur. Aradaki sayısal farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

Kadın çalışanların meslek yaşamında ilerleme ve yönetici olma iddiasında olmadığı yönündeki ifadeye ilişkin görüşler de yöneticilerin cinsiyetlerine bağlı olarak farklılaşmamıştır [$t_{(305)} = 6,977$, $p > .05$]. Bu ifadeye ilişkin erkek yöneticilerin görüşlerinin ortalaması ($\bar{X} = 1,03$), kadın yöneticilerin görüşlerinin ortalamasından ($\bar{X} = 1,43$) daha düşük çıkmasına rağmen, aradaki sayısal fark, istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Kadın çalışanların yönetim kadrolarını rekabet ve çatışma alanı olarak gördükleri yönündeki ifadeye ilişkin görüşler de yöneticilerin cinsiyetlerine bağlı olarak farklılaşmamıştır [$t_{(305)} = 1,740$, $p > .05$]. Bu ifadeye ilişkin erkek yöneticilerin görüşlerinin ortalaması ($\bar{X} = .98$), kadın yöneticilerin görüşlerinin ortalamasından ($\bar{X} = 1,07$) daha düşük çıkmasına rağmen, aradaki sayısal fark, istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Yöneticiliğe yükseltilmede adayın katı ve otoriter özelliklere sahip olmasının belirleyici rol oynayacağı ve duygusallık ve hassasiyetin yöneticiliği olumsuz yönde etkileyecek özellikler olduğu yönündeki ifadelere ilişkin görüşlerin dağılımı birbirine eşit olarak bulunmuştur. Bu ifadelere ait görüşler, yöneticilerin cinsiyetlerine bağlı olarak farklılaşmamıştır [$t_{(390)} = 1,605$, $p > .05$]. Her iki ifade için kadın yöneticilerin görüşlerinin ortalaması ($\bar{X} = 1,10$), erkek yöneticilerin görüşlerinin ortalaması ise ($\bar{X} = 1,00$) olarak bulunmuştur. Aradaki sayısal fark, istatistiksel açıdan anlamlı değildir.

Kadınların yönetim kademelerinde yer almasının çağdaşlığın bir göstergesi olduğu yönündeki ifadeye ilişkin görüşler, yöneticilerin cinsiyetine göre farklılaşmamıştır [$t_{(305)} = 1,605$, $p > .05$]. Bu ifadeye ilişkin kadın yöneticilerin görüşlerinin ortalaması ($\bar{X} = .98$) ve erkek yöneticilerin görüşlerinin ortalaması ($\bar{X} = .98$) birbirine eşit olarak bulunmuştur.

Tablo 33
İkinci Alt Probleme İlişkin Betimsel Veriler

İFADELER	UNVAN	N	$\bar{X}$	S
Toplumumuzun ataerkil yapısı, kadının yönetim kademelerinde yükselmesine engeldir.	Şube Müdürü	211	1,05	,514
	Daire Başkanı	84	1,01	,818
	Genel Md. Yard.	6	,83	,408
	Genel Müdür	4	1,25	,560
Kadın çalışanlar meslek yaşamında ilerleme ve yönetici olma iddiasında değildir.	Şube Müdürü	211	1,22	,554
	Daire Başkanı	84	1,07	,486
	Genel Md. Yard.	6	1,17	,408
	Genel Müdür	4	1,00	,816
Kadın çalışanlar yönetim kadrolarının rekabet ve çatışma alanı olduğunu düşünür.	Şube Müdürü	211	1,05	,514
	Daire Başkanı	84	,95	,408
	Genel Md. Yard.	6	,83	,408
	Genel Müdür	4	1,00	,000
Yöneticiliğe yükseltilmede adayın katı ve otoriter özelliklere sahip olması belirleyici bir rol oynar.	Şube Müdürü	211	1,04	,533
	Daire Başkanı	84	,96	,477
	Genel Md. Yard.	6	1,17	,753
	Genel Müdür	4	1,00	,000
Duygusallık ve hassasiyet, yöneticiliği olumsuz yönde etkileyecek özelliklerdir.	Şube Müdürü	211	1,04	,533
	Daire Başkanı	84	,96	,477
	Genel Md. Yard.	6	1,17	,753
	Genel Müdür	4	1,00	,000
Kadınların yönetim kademelerinde yer almaları, çağdaşlığın bir göstergesidir.	Şube Müdürü	211	1,00	,258
	Daire Başkanı	84	,96	,327
	Genel Md. Yard.	6	,83	,408
	Genel Müdür	4	,75	,500

Ataerkil toplum yapısının kadınların yönetim kademelerinde ilerlemesine engel oluşturup oluşturmadığına ilişkin görüşlerin unvana göre ANOVA ve betimsel veri tabloları incelendiğinde, unvana göre görüşlerin dağılımında anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. Başka bir anlatımla, unvana bağlı olarak, ataerkil toplum yapısının kadınların yönetim kademelerinde ilerlemesine engel oluşturduğu ifadesine ilişkin görüşler, unvanlar arası farklılık açısından incelendiğinde arada anlamlı bir fark bulunmamıştır [$F=1,437$, $p>.05$]. Bu ifadeye verilen yanıtların ortalaması şube müdürleri için ($\bar{X}=1,05$), daire başkanları için, ($\bar{X}=1,01$), genel müdür yardımcıları için ($\bar{X}=.83$) ve genel müdürler için ise ($\bar{X}=1,25$) olarak ölçülmüştür.

Aynı şekilde, kadın çalışanların meslek yaşamında ilerleme ve yönetici olma iddiasında olmadığı yönündeki ifadeye ilişkin görüşlerin unvana göre dağılımında da anlamlı farklar ortaya çıkmamıştır. [$F=1,736$, $p>.05$].

Kadın çalışanların yönetim kadrolarını rekabet ve çatışma alanı olarak gördükleri yönündeki ifadeye katılım oranlarına bakıldığında unvana göre anlamlı bir farklılığın ortaya çıkmadığı görülmüştür. [$F=1,071$, $p>.05$]. Bu ifadeye verilen yanıtların unvana göre dağılımını gösteren betimsel veriler incelendiğinde şube müdürleri ortalaması ($\bar{X}=1,05$), daire başkanları ortalaması ($\bar{X}=.95$), genel müdür yardımcısı ortalaması ($\bar{X}=.83$) ve genel müdür ortalamalarının ($\bar{X}=1,00$) olduğunu görmekteyiz.

Tablo 34
Toplumsal Alanla İlgili Görüşlerin Unvana Göre Tek Yönlü Varyans
Analizi (ANOVA) Sonuçları

İFADELER	Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p
Toplumumuzun ataerkil yapısı, kadının yönetim kademelerinde yükselmesine engeldir.	Gruplar arası	,530	3	,177	1,437	,232
	Grup içi	36,998	301	,123		
	Toplam	37,528	304			
Kadın çalışanlar meslek yaşamında ilerleme ve yönetici olma iddiasında değildir.	Gruplar arası	1,504	3	,501	1,736	,160
	Grup içi	86,936	301	,289		
	Toplam	88,439	304			
Kadın çalışanlar yönetim kadrolarının rekabet ve çatışma alanı olduğunu düşünür.	Gruplar arası	,749	3	,250	1,071	,312
	Grup içi	70,169	301	,233		
	Toplam	70,918	304			
Yöneticiliğe yükseltilmeye adayın katı ve otoriter özelliklere sahip olması belirleyici bir rol oynar.	Gruplar arası	,459	3	,153	,566	,638
	Grup içi	81,423	301	,271		
	Toplam	81,882	304			
Duygusallık ve hassasiyet, yöneticiliği olumsuz yönde etkileyecek özelliklerdir.	Gruplar arası	,459	3	,153	,566	,638
	Grup içi	81,423	301	,271		
	Toplam	81,882	304			
Kadınların yönetim kademelerinde yer almaları, çağdaşlığın bir göstergesidir.	Gruplar arası	,442	3	,147	1,811	,145
	Grup içi	24,476	301	,081		
	Toplam	24,918	304			

Yöneticiliğe yükseltilmeye adayın katı ve otoriter özelliklere sahip olmasının belirleyici olduğu yönündeki ifade ile duygusallık ve hassasiyetin yöneticiliği olumsuz yönde etkileyecek özellikler olduğu yönündeki ifadeye verilen cevapların birbirinin aynı olması, betimsel veriler ve unvana göre tek yönlü varyans analizi sonuçları değerlerinin de aynı düzeyde

gerçekleşmesine sebep olmuştur. Bu iki ifade için unvanlar arası anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır [$F=.566$, $p>.05$]. Bu ifadeye verilen yanıtların unvana göre dağılımını gösteren betimsel veriler incelendiğinde şube müdürleri ortalaması ($\bar{X}=1,04$), daire başkanları ortalaması($\bar{X}=.96$), genel müdür yardımcısı ortalaması ($\bar{X}=1,17$) ve genel müdür ortalaması ($\bar{X}=1,00$) olarak gerçekleşmiştir.

Kadınların yönetim kademelerinde yer almalarının çağdaşlığın bir göstergesi olduğu yönündeki ifadeye verilen cevapların unvana göre tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre anlamlı bir fark bulunmamıştır [$F=1,811$, $p>.05$]



Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu bölümde yönetim kademelerinde yükselmek isteyen kadınların cinsiyet ayrımcılığına bağlı olarak bir engellemeyle karşılaşmış ve karşılaşmadıkları araştırılmıştır.

Tablo 35

Cinsiyet Ayrımcılığına İlişkin Görüşlerin Cinsiyete Göre Dağılımı

İfade No	İFADELER		Evet		Hayır		Kararsız	
			f	%	f	%	f	%
2	Kız çocukları, eğitimleri boyunca yüksek statülü kariyer mesleklerinden çok, kadın mesleği olarak görülen ve daha düşük statülü alanlara yönlendirilirler.	Kadın	91	79,13	13	11,30	11	9,57
		Erkek	140	73,68	36	18,95	14	7,37
13	Aynı niteliklere sahip personel arasında kadın çalışanların görevde yükselmek için daha çok çalışmaları gerekir.	Kadın	65	56,52	20	17,39	30	26,09
		Erkek	154	81,05	17	8,95	19	10,00
14	Kadın ve erkek çalışanlar yasal olarak eşit haklara sahip olmalarına rağmen uygulamada eşitlik söz konusu değildir.	Kadın	108	93,91	6	5,22	1	0,87
		Erkek	176	92,63	5	2,63	9	4,74
15	İş yerimizde kadın çalışanlara, yönetici olmaları konusunda yeterli desteğin verildiğini düşünüyorum.	Kadın	9	7,83	94	81,74	12	10,43
		Erkek	23	12,11	147	77,36	20	10,53
17	Emrinde çalıştığım yöneticinin kadın olmasını tercih ederim.	Kadın	39	33,91	43	37,40	33	28,69
		Erkek	5	2,63	169	88,95	16	8,42
18	Önemli ve ilerleme olanağı sağlayan bir hizmet içi eğitim kursuna göndereceğim personelin seçiminde cinsiyet faktörünü dikkate alırım.	Kadın	24	20,87	67	58,26	24	20,87
		Erkek	30	15,79	137	72,10	23	12,11

Kız çocuklarının eğitimleri boyunca yüksek statülü kariyer mesleklerinden çok, kadın mesleği olarak görülen ve daha düşük statülü alanlara yönlendirildiklerine ilişkin ifadeye 91(%79,16) kadın ve 140(%73,68) erkek yönetici katılırken, 13(%11,30) kadın ve 36(%18,94) erkek yönetici hayır cevabı vermiştir. Kararsız olduğunu söyleyen kadın yönetici sayısı 11(%9,56), erkek yönetici sayısı ise 14(%7,36)'tür.

Aynı niteliklere sahip personel arasında kadın çalışanların görevde yükselmek için daha çok çalışmaları gerektiği yönündeki ifadeye erkek yöneticilerin katılım oranı %81,05 olarak gerçekleşmiştir. Bu ifadeye kadın yöneticilerin katılım oranı ise %56,52 ile erkeklerden çok daha düşük seviyede bulunmuştur. Erkek yöneticilerin bu ifadeye yüksek düzeyde katılımları, yönetim alanının erkek egemen oluşunun bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

Yasal açıdan eşit haklara sahip olmalarına rağmen, uygulamada kadın ve erkek çalışanların eşit haklara sahip olmadıklarına ilişkin ifadeye hem kadın hem de erkek yöneticiler, büyük oranda katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu ifadeye kadın yöneticilerin katılım oranı %93,91, erkek yöneticilerin oranı ise %62,63'tür. Buradan, yasal olarak eşit haklara sahip olunmasının kadınların yönetim kademelerinde ilerlemeleri için yeterli olmadığı, kadınlar aleyhine cinsiyet ayrımcılığı olduğu ve bu durumun kadınların yönetim kademelerinde ilerlemelerine engel oluşturduğu yorumu yapılabilir.

Yasal eşitliğin varlığına rağmen uygulamada eşitliğin söz konusu olmadığı yönündeki ifadeye katılmadığını belirten kadın yönetici sayısı 6(%5,21), erkek yönetici sayısı ise 5(%2,63) olarak bulunmuştur. Bu ifade için kararsız olduğunu söyleyen kadın yönetici oranı %0,86, erkek yönetici oranı ise %4,73 seviyesindedir.

Çalışılan kurumda kadın çalışanlara yönetici olmaları konusunda yeterli desteğin verilip verilmediğini araştıran ifadeye, kadın yöneticilerin sadece 9(%7,82)'u katılırken, erkek yöneticilerde bu oran %10,52 seviyesinde bulunmuştur. Kadınlara yönetici olmaları konusunda yeterli

destek verilmediğini söyleyen erkek yönetici oranı %77,36, kadın yönetici oranı %81,73'tür. Bu konuda kararsız olduğunu belirtenlerin oranı ise kadınlarda %10,43, erkeklerde %10,52 ile neredeyse birbirine eşit düzeyde bulunmuştur.

Bir kadın yönetici emrinde çalışmanın tercih edilip edilmediğini araştıran ifadeye erkek yöneticilerin sadece %2,63'ü evet derken, %88,94'ü hayır cevabı vermiştir. Kararsız olduğunu ifade edenlerin oranı ise %8,42'dir. Buna karşılık kadın yönetici ile çalışmak isteyen kadın oranı %33,91, erkek yönetici ile çalışmak isteyenlerin oranı %37,39 ve kararsız olanların oranı ise % 28,69 gibi oldukça yüksek bir seviyede bulunmuştur.

Bu konuyla ilgili Hürriyet Gazetesinin 16 Haziran 2004 tarihinde internet sitesinde yaptığı ankete katılanların görüşlerinin dağılımı Tablo 15'te gösterilmiştir. Bu veriler doğrultusunda çoğunluğun erkek yönetici ile çalışmayı tercih ettiği, yöneticiliğin hâlâ erkek işi olduğu görüşünün yaygın olduğu yorumu yapılabilir.

Grafik 3

Yöneticiniz Kadın mı Olsun Erkek mi?

Kadın (Kadınsanız)		Oy Sayısı: 1015 % 6.3
Erkek (K)		Oy Sayısı: 4215 % 26.3
Fark etmez (K)		Oy Sayısı: 1562 % 9.7
Kadın (Erkekseniz)		Oy Sayısı: 2343 % 14.6
Erkek (E)		Oy Sayısı: 4418 % 27.5
Fark etmez (E)		Oy Sayısı: 2486 % 15.5

Toplam Oy Sayısı: 16039 Kaynak: www.hurriyetim.com.tr

İlerleme olanağı sağlayacak bir hizmet içi eğitim kursuna gönderilecek personelin seçiminde cinsiyet ayrımcılığı söz konusu olup olmadığını araştıran ifadeye evet cevabı veren erkek yönetici oranı %15,78 iken bu oran

kadın yöneticiler için %20,86'dır. Cinsiyet faktörünü dikkate almayacağını belirten kadın yönetici sayısı 67(%58,26), erkek yönetici sayısı ise 137(%72,10)'dir. Kadın yöneticilerin %20,86'sı, erkek yöneticilerin ise %12,10'u bu konuda kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 36

Cinsiyet Ayrımcılığına İlişkin Görüşlerin t-testi Sonuçları

İFADELER	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	t	Sd	p
Kız çocukları, eğitimleri boyunca yüksek statülü kariyer mesleklerinden çok, kadın mesleği olarak görülen ve daha düşük statülü alanlara yönlendirilirler.	Kadın	115	1,03	,190	1,314	,457	,869
	Erkek	190	1,11	,180			
Aynı niteliklere sahip personel arasında kadın çalışanların görevde yükselmek için daha çok çalışmaları gerekir.	Kadın	115	,93	,389	,863	,650	,077
	Erkek	190	,98	,439			
Kadın ve erkek çalışanlar yasal olarak eşit haklara sahip olmalarına rağmen uygulamada eşitlik söz konusu değildir.	Kadın	115	,96	,489	,693	,234	,607
	Erkek	190	,98	,477			
İş yerimizde kadın çalışanlara, yönetici olmaları konusunda yeterli desteğin verildiğini düşünüyorum.	Kadın	115	1,71	,616	,502	,645	,774
	Erkek	190	1,68	,617			
Emrinde çalıştığım yöneticinin kadın olmasını tercih ederim.	Kadın	115	1,10	,075	,954	,757	,700
	Erkek	190	1,82	,082			
Önemli ve ilerleme olanağı sağlayan bir hizmet içi eğitim kursuna göndereceğim personelin seçiminde cinsiyet faktörünü dikkate alırım.	Kadın	115	1,37	,560	,273	,799	,339
	Erkek	190	1,61	,700			

Yöneticilerin kız çocuklarının, eğitimleri boyunca yüksek statülü kariyer mesleklerinden çok, kadın mesleği olarak görülen ve daha düşük statülü alanlara yönlendirildiklerine ilişkin görüşleri, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir [$t_{(305)} = 1,314$, $p > .05$]. Bu ifadeye ilişkin erkek yöneticilerin görüşlerinin ortalaması 1,11 iken, bu değer kadın yöneticilerde

1,03 olmuştur. Aradaki sayısal farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

Aynı niteliklere sahip personel arasında kadın çalışanların görevde yükselmek için daha çok çalışmaları gerektiği yönündeki ifadeye ilişkin görüşler de yöneticilerin cinsiyetlerine bağlı olarak farklılaşmamıştır [$t_{(305)} = .863$, $p > .05$]. Bu ifadeye ilişkin erkek yöneticilerin görüşlerinin ortalaması ($\bar{X} = .98$), kadın yöneticilerin görüşlerinin ortalamasından ($\bar{X} = .93$) daha yüksek çıkmasına rağmen, aradaki sayısal fark, istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Kadın ve erkek çalışanların yasal olarak eşit haklara sahip olmalarına rağmen uygulamada eşitliğin söz konusu olmadığına ilişkin görüşleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir [$t_{(305)} = .693$, $p > .05$]. Bu ifadeye ilişkin erkek yöneticilerin görüşlerinin ortalaması 1,71 iken, bu değer kadın yöneticilerde .98 olmuştur. Aradaki sayısal farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

Çalışılan kurumda kadın çalışanlara, yönetici olmaları konusunda yeterli desteğin verilip verilmediğine ilişkin yönetici görüşleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir [$t_{(305)} = .502$, $p > .05$]. Bu ifadeye ilişkin erkek yöneticilerin görüşlerinin ortalaması ($\bar{X} = 1,68$), kadın yöneticilerin görüşlerinin ortalamasından ($\bar{X} = 1,71$) daha yüksek çıkmasına rağmen, aradaki sayısal fark, istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Kadın yönetici ile çalışmanın tercih edilip edilmediğine ilişkin görüşler, yöneticilerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir [$t_{(305)} = .954$, $p > .05$]. Bu ifadeye ilişkin erkek yöneticilerin görüşlerinin ortalaması 1,82 iken, bu değer kadın yöneticilerde 1,10 olmuştur. Aradaki sayısal farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

Önemli ve ilerleme olanağı sağlayan bir hizmet içi eğitim kursuna gönderilecek personelin seçiminde cinsiyet faktörünün dikkate alınıp alınmadığına ilişkin yönetici görüşleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir [$t_{(305)} = .273$, $p > .05$]. Bu ifadeye ilişkin erkek yöneticilerin görüşlerinin ortalaması ($\bar{X} = 1,61$), kadın yöneticilerin görüşlerinin

ortalamasından ($\bar{X}=1,37$) daha yüksek çıkmasına rağmen, aradaki sayısal fark, istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Araştırmaya katılan yöneticiler, cinsiyetlerine bakılmaksızın, cinsiyet ayrımcılığına ilişkin benzer bir görüş paylaşmaktadırlar. Cinsiyet ayrımcılığına ilişkin görüşlerin unvana göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere yapılan tek yönlü varyans analizi testine ait betimsel veriler tablo 17 ve analiz bulguları tablo 18'de gösterilmiştir.

Yöneticilerin kız çocuklarının, eğitimleri boyunca yüksek statülü kariyer mesleklerinden çok, kadın mesleği olarak görülen ve daha düşük statülü alanlara yönlendirildiklerine ilişkin görüşleri unvana göre ANOVA ve betimsel veri tabloları incelendiğinde, unvana göre görüşlerin dağılımında anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir [$F=.239$ $p>.05$]. Bu ifadeye verilen yanıtların ortalaması şube müdürleri için 1.07, daire başkanları için 1,11, genel müdür yardımcısı için 1,00 ve genel müdürler için ise 1,08 olarak ölçülmüştür.

Kadın ve erkek çalışanlar yasal olarak eşit haklara sahip olmalarına rağmen uygulamada eşitlik söz konusu olmadığı yönündeki ifadeye katılım oranlarına bakıldığında unvana göre anlamlı bir farklılığın ortaya çıkmadığı görülmüştür. [$F=.607$, $p>.05$]. Bu ifadeye verilen yanıtların unvana göre dağılımını gösteren betimsel veriler incelendiğinde şube müdürleri ortalamasının .96, daire başkanları ortalamasının .99, genel müdür yardımcısı 1,17 ve genel müdür ortalamalarının .75 olduğunu görmekteyiz.

Çalışılan kurumda kadın çalışanlara, yönetici olmaları konusunda yeterli desteğin verildiği yönündeki ifadeye katılım durumu unvanlar arası farklılık açısından incelendiğinde ise anlamlı bir fark bulunmamıştır [$F=.372$, $p>.05$]. Bu ifadeye verilen yanıtların unvana göre dağılımını gösteren betimsel veriler incelendiğinde şube müdürleri ortalaması 1,67, daire başkanları ortalaması 1,70, genel müdür yardımcısı 2,00 ve genel müdür ortalamalarının 1,50 olduğunu görmekteyiz.

Tablo 37
Cinsiyet Ayrımcılığına İlişkin Betimsel Veriler

İFADELER	Unvan	N	$\bar{X}$	S
Kız çocukları, eğitimleri boyunca yüksek statülü kariyer mesleklerinden çok, kadın mesleği olarak görülen ve daha düşük statülü alanlara yönlendirilirler.	Şube Müdürü	211	1,07	,503
	Daire Başkanı	84	1,11	,466
	Genel Md. Yard.	6	1,00	,000
	Genel Müdür	4	1,08	,487
Aynı niteliklere sahip personel arasında kadın çalışanların görevde yükselmek için daha çok çalışmaları gerekir.	Şube Müdürü	211	,95	,587
	Daire Başkanı	84	,98	,379
	Genel Md. Yard.	6	1,17	,408
	Genel Müdür	4	1,00	,000
Kadın ve erkek çalışanlar yasal olarak eşit haklara sahip olmalarına rağmen uygulamada eşitlik söz konusu değildir.	Şube Müdürü	211	,96	,255
	Daire Başkanı	84	,99	,245
	Genel Md. Yard.	6	1,17	,408
	Genel Müdür	4	,75	,500
İş yerimizde kadın çalışanlara, yönetici olmaları konusunda yeterli desteğin verildiğini düşünüyorum.	Şube Müdürü	211	1,67	,671
	Daire Başkanı	84	1,70	,617
	Genel Md. Yard.	6	2,00	,000
	Genel Müdür	4	1,50	1,000
Emrinde çalıştığım yöneticinin kadın olmasını tercih ederim.	Şube Müdürü	211	1,44	,810
	Daire Başkanı	84	1,74	,583
	Genel Md. Yard.	6	1,83	,408
	Genel Müdür	4	2,00	,000
Önemli ve ilerleme olanağı sağlayan bir hizmet içi eğitim kursuna göndereceğim personelin seçiminde cinsiyet faktörünü dikkate alırım.	Şube Müdürü	211	1,52	,739
	Daire Başkanı	84	1,45	,798
	Genel Md. Yard.	6	1,83	,408
	Genel Müdür	4	2,00	,000

Tablo 38
Cinsiyet Ayrımcılığına İlişkin Görüşlerin Unvana Göre Tek Yönlü
Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

İFADELER	Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p
Kız çocukları, eğitimleri boyunca yüksek statülü kariyer mesleklerinden çok, kadın mesleği olarak görülen ve daha düşük statülü alanlara yönlendirilirler.	Gruplar arası	,171	3	,057	,239	,869
	Grup içi	71,940	301	,239		
	Toplam	72,111	304			
Aynı niteliklere sahip personel arasında kadın çalışanların görevde yükselmek için daha çok çalışmaları gerekir.	Gruplar arası	,466	3	,155	2,308	,077
	Grup içi	20,268	301	,670		
	Toplam	20,734	304			
Kadın ve erkek çalışanlar yasal olarak eşit haklara sahip olmalarına rağmen uygulamada eşitlik söz konusu değildir.	Gruplar arası	,788	3	,263	,613	,607
	Grup içi	128,996	301	,429		
	Toplam	129,784	304			
İş yerimizde kadın çalışanlara, yönetici olmaları konusunda yeterli desteğin verildiğini düşünüyorum.	Gruplar arası	,316	3	,105	,372	,774
	Grup içi	85,212	301	,283		
	Toplam	85,528	304			
Emrinde çalıştığım yöneticinin kadın olmasını tercih ederim.	Gruplar arası	6,931	3	2,310	4,165	,700
	Grup içi	166,958	301	,555		
	Toplam	173,889	304			
Önemli ve ilerleme olanağı sağlayan bir hizmet içi eğitim kursuna göndereceğim personelin seçiminde cinsiyet faktörünü dikkate alırım.	Gruplar arası	1,887	3	,629	1,125	,339
	Grup içi	168,297	301	,559		
	Toplam	170,184	304			

Aynı şekilde, aynı niteliklere sahip personel arasında kadın çalışanların görevde yükselmek için daha çok çalışmaları gerektiği yönündeki ifadeye ilişkin görüşlerin unvana göre dağılımında da anlamlı farklar ortaya çıkmamıştır. [F=2,308, p>.05].

Kadın yönetici ile çalışmanın tercih edilip edilmediğine ilişkin görüşler, yöneticilerin unvanlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($F=4,165$, $p>.05$). Bu ifadeye verilen yanıtların unvana göre dağılımını gösteren betimsel veriler incelendiğinde şube müdürleri ortalaması 1,44, daire başkanları ortalaması 1,74, genel müdür yardımcısı 1,83 ve genel müdür ortalamalarının 2,00 olduğunu görmekteyiz. Bu bulgular doğrultusunda, büyük bir çoğunluğun erkek yöneticiyle çalışmayı tercih ettiği yorumu yapılabilir.

Önemli ve ilerleme olanağı sağlayan bir hizmet içi eğitim kursuna gönderilecek personelin seçiminde cinsiyet faktörünün dikkate alınıp alınmadığına ilişkin yönetici görüşleri unvanlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($F=1,125$, $p>.05$). Bu ifadeye verilen yanıtların unvana göre dağılımını gösteren betimsel veriler incelendiğinde, şube müdürleri ortalaması 1,52, daire başkanları ortalaması 1,45, genel müdür yardımcısı 1,83 ve genel müdür ortalamalarının 2,00 olduğunu görmekteyiz.

BÖLÜM 5

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın alt problemleri çerçevesinde elde edilen bulgulara göre aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmanın birinci alt probleminde, yöneticilerin, kadınların eş ve annelik rollerinin yönetim kademelerinde ilerlemelerine engel oluşturup oluşturmadığına ilişkin görüşleri incelenmiştir.

Eş ve annelik rollerinin toplumsal saygınlık açısından meslekî kariyerden daha önemli olduğu ifadesi, hem erkek hem de kadın yöneticilerin büyük çoğunluğu tarafından kabul görmüştür. Erkek yöneticilerin katılım düzeyinin (% 80), kadın yöneticilerden (% 68,69) çok daha yüksek olduğu görülmüştür. Buna karşılık, bu ifadeye katılmayan kadın yöneticilerin oranının (% 19,13) erkek yöneticilerin oranından (% 10,51) yüksek oluşu, toplumsal saygınlık açısından kadınların iyi eş/anne olmanın yanında meslekî kariyer konusunu da önemsedikleri biçiminde yorumlanabilir. Bu sonuçlar Fusco'nun araştırma sonuçlarıyla da örtüşmektedir. Ayrıca Truett'in sözünü ettiği "davranış- meslek çatışması" da kadınların hem meslekî kariyer hem de eş ve annelik rollerine önem vermesi sonucuyla örtüşmektedir. Ev içi sorumluluklar ve çocuk sahibi olmanın kadınların yönetim kademelerinde ilerleme isteklerini körelteceğine ilişkin ifadeye, kadın yöneticilerin % 82,6'sı evet derken, erkek yöneticilerin %79,4'ü bu görüşü paylaşmıştır. Bu ifadeye kadın yöneticilerin erkek yöneticilerden daha yüksek oranda katılması şaşırtıcıdır.

Bu sonuç, günümüzde çalışan kadınların ev içi sorumluluklar ve çocuk bakımını birincil sorumluluk olarak algıladığını, bu öncelik nedeniyle çalışma koşullarını ağırlaştıracak değişim ve ilerlemelere karşı isteksiz bir tavır gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu tavrın temelinde gelenekler kadar çocukluktan itibaren öncelikle eş ve anne olma yönünde yetiştirilmenin de payı büyüktür.

Çalışma hayatında bekâr kadınların evli ve özellikle çocuklu kadınlara göre daha verimli olup olmadıklarını araştıran ifadeye kadın yöneticilerin % 80,86'sı, erkek yöneticilerin ise %86,31'i evet cevabı vermiştir. Bu sonuç doğrultusunda, hem kadın hem de erkek yöneticilerin ev içi sorumluluklar ve çocuk bakımının kadın çalışanların verimi üzerinde olumsuz etki oluşturduğu fikrine sahip oldukları söylenebilir.

Bekâr kadınların daha verimli oldukları yönündeki ifadeye verilen cevaplarla paralellik göstereceğini düşündüğümüz “Ev içi sorumluluklar ve çocuk yetiştirme, kadın çalışanların verimliliğini azaltır.” ifadesine katılım oranları kadın yöneticilerde %58,26 seviyesinde bulunmuştur. Kadın yöneticilerin birinci ifadeye büyük oranda katılmalarına rağmen ikinci ifadeye katılım düzeylerinin önemli seviyede düşük olması şaşırtıcı bir sonuç olarak değerlendirilmektedir. Erkek yöneticilerde katılım oranı %72,63 olarak ölçülmüş ve birinci ifadeye katılım oranlarıyla karşılaştırıldığında da yanıtlar tutarlı bulunmuştur.

Sonuç olarak, kadının geleneksel rol dağılımı gereğince öncelikle anne ve eş olarak tanımlanmasının, kendisini çocukluktan itibaren iş yaşamı dışına yerleştirmesine neden olduğu, toplumsal saygınlık açısından iyi eş/anne olarak tanımlanmanın meslekî kariyerden önce geldiği yorumu yapılabilir. Meslekî kariyer ve eş/annelik rolleri arasında kalma durumunun, yani sorunun kadının çalışıp çalışmaması değil, kendine en uygun koşullarda çalışmasının önemli olduğu bulgusu M.P Fogarty ve R. N. Rappoport'un çalışmasıyla da desteklenmektedir. Ayrıca Çitçi'nin Türkiye'deki kamu görevlisi kadınlar üzerinde yaptığı araştırma bulguları da kadının eş ve annelik rolünün ön plânda olduğunu ortaya koyarak bizim bulgularımızla örtüşmektedir.

Araştırmanın ikinci alt probleminde ataerkil toplum yapısının, toplumsal yargıların ve geleneklerin kadın çalışanların yönetim kademelerinde ilerlemelerine nasıl bir engel oluşturduğu araştırılmıştır.

Toplumumuzun ataerkil yapısının kadınların yönetim kademelerinde yükselmelerine engel olduğu ifadesi, hem erkek hem de kadın yöneticilerin büyük çoğunluğu tarafından kabul görmüştür. Erkek yöneticilerin katılım düzeyi (% 86,31) ile kadın yöneticilerin katılım düzeyi (%89,56) oldukça yakın seviyededir.

Bu sonuçlar doğrultusunda, kadının ataerkil toplum yapısı nedeniyle ikincil konumda kaldığı, güç sahibi olmanın erkeğe ait bir nitelik olduğu görüşünün hâkim olduğu yorumu yapılabilir.

Erkek yöneticilerin % 10'u, kadın çalışanların meslek yaşamında ilerleme ve yönetici olma iddiasında olmadığı ifadesine katılmadığını belirtirken, bu oran kadın yöneticilerde çok büyük farkla %49,56 olarak tespit edilmiştir.

Bu oranlardan yola çıkarak, aslında kadın çalışanların da mesleklerinde ilerleme ve yönetici olma iddiasında olduklarını, ancak mevcut durumda sorumluluklarının fazlasıyla ağır olmasına bağlı olarak bu iddialarını ortaya koyamadıklarını söyleyebiliriz.

Kadın çalışanların yönetim kadrolarını çatışma alanı olarak görüp görmediklerini araştıran ifadeye kadın yöneticilerin %58,26'sı, erkek yöneticilerin ise %87,89'u evet demiştir. Bu sonuç doğrultusunda erkek yöneticilerin yönetim kadrolarını çatışma alanı olarak gördüklerini ve buna bağlı olarak kadınların da benzer biçimde düşündüklerini varsaydıkları yorumu yapılabilir. Oysa erkek yöneticilerin aksine, yönetim kadrolarını çatışma alanı olarak gören kadın yöneticiler ile görmeyenler arasındaki fark (% 58,26'ya %24,34) erkek yöneticilerin görüşleri arasındaki farktan (% 87,89'a %5,26) çok daha düşüktür.

Bu sonuçlar Fogarty ve Rapoport araştırmasının sonuçlarıyla ortaya konan kadınların yönetimsel görevlerde %32 oranında erkeklerin engellemesi ve %28 oranında ailevî nedenlere bağlı olarak yükselmedikleri bulgusuyla örtüşmektedir.

Yöneticiliğe yükseltilmede adayın katı ve otoriter özelliklere sahip olmasının belirleyici olduğu yönündeki ifade ile duygusallık ve hassasiyetin yöneticiliği olumsuz yönde etkileyecek özellikler olduğu yönündeki ifadeye verilen cevapların birbirinin aynı olması, hem kadın hem de erkek

yöneticilerin iyi bir yöneticide bulunması gereken niteliklere ilişkin tutum ve algılarının hâlâ geleneksel yönetim anlayışına dayandığını düşündürmektedir.

Oysa çağdaş yönetim anlayışıyla değişime uğrayan yönetici tanımına göre, kadınların doğuştan getirdikleri duygusallık, empati geliştirme gibi nitelikler onları yönetim alanında avantajlı kılar. İnsan odaklı yeni yönetim anlayışı, yöneticilik konusunda kadınların erkeklerden daha başarılı ve etkili olabileceklerini ortaya koymaktadır.

Schmuck'un araştırmasıyla ortaya koyduğu kadın yöneticilerin daha demokratik oldukları ve yüksek derecede profesyonellik gösterdikleri bulguları da kadınların da iyi ve yeterli yönetici olabilecekleri görüşünü desteklemektedir.

Kadınların yönetim kademelerinde yer almasının çağdaşlığın bir göstergesi olduğu ifadesi, hem kadın (%93,91) hem de erkek (%90,52) yöneticiler arasında çok yüksek oranda kabul görmüştür. Bu sonuç, gelecekte kadınların yönetim kadrolarında ilerlemelerine destek sağlama açısından motive edici bir unsur olarak görülmelidir.

Araştırmanın üçüncü alt problemünde yönetim kademelerinde yükselmek isteyen kadınların, cinsiyet ayrımcılığına bağlı olarak bir engellemeye karşılaşıp karşılaşmadıkları araştırılmıştır.

Kız çocuklarının eğitimleri boyunca yüksek statülü kariyer mesleklerinden çok, kadın mesleği olarak görülen ve daha düşük statülü alanlara yönlendirildiklerine ilişkin ifadeye 91(%79,16) kadın ve 140(%73,68) erkek yönetici katılırken, 13(%11,30) kadın ve 36(%18,94) erkek yönetici hayır cevabı vermiştir.

Ülkemizde hâlen kız çocuklarının mesleğe yönlendirilmesinde önceliğin kadın mesleği olarak görülen hemşirelik, öğretmenlik gibi alanlara verilmesi, toplumun kadına bakış açısını ortaya koyan başka bir gösterge olarak değerlendirilebilir. Ayrıca bu tip mesleklerin çalışma saatleri açısından kadının ev içi sorumluluklarını aksatmayacak olması da kız çocuklarının bu alanlara yönlendirilmelerinde etkili olmaktadır.

Chafe'nin araştırması da cinsiyet ayrımının doğuştan itibaren başladığını, cinsiyet rollerindeki bu ayrımın sosyal, politik ve ekonomik

alanlarda da dikkate alındığını belirtmekte ve bu açıdan bizim bulgularımızla örtüşmektedir. Aynı görüşler Miller'in araştırmasıyla da desteklenmektedir. Ayrıca Howard'ın araştırmasıyla ortaya koyduğu öğretmenliğin kadınlara özgü bir meslek olduğu ve bu nedenle öğretmenlerin çoğunu kadınların oluşturduğu bulgusu da bizim araştırmamızın mesleğe yönlendirme aşamasında cinsiyete dayalı ayrımcılık yapıldığı bulgusuyla örtüşmektedir.

Aynı niteliklere sahip personel arasında kadın çalışanların görevde yükselmek için daha çok çalışmaları gerektiği yönündeki ifadeye erkek yöneticilerin katılım oranı %81,05 olarak gerçekleşmiştir. Bu ifadeye kadın yöneticilerin katılım oranı ise %56,52 ile erkeklerden çok daha düşük seviyede bulunmuştur. Erkek yöneticilerin bu ifadeye yüksek düzeyde katılımları, yönetim alanının erkek egemen oluşunun bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

Yasal açıdan eşit haklara sahip olmalarına rağmen, uygulamada kadın ve erkek çalışanların eşit haklara sahip olmadıklarına ilişkin ifadeye hem kadın hem de erkek yöneticiler, büyük oranda katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu ifadeye kadın yöneticilerin katılım oranı %93,91, erkek yöneticilerin oranı ise %62,63'tür. Buradan, yasal olarak eşit haklara sahip olunmasının kadınların yönetim kademelerinde ilerlemeleri için yeterli olmadığı, kadınlar aleyhine cinsiyet ayrımcılığı olduğu ve bu durumun kadınların yönetim kademelerinde ilerlemelerine engel oluşturduğu yorumu yapılabilir.

Çalışılan kurumda kadın çalışanlara yönetici olmaları konusunda yeterli desteğin verilir verilmmediğini araştıran ifadeye, kadın yöneticilerin sadece 9(%7,82)'u katılırken, erkek yöneticilerde bu oran %10,52 seviyesinde bulunmuştur. Kadınlara yönetici olmaları konusunda yeterli destek verilmediğini söyleyen erkek yönetici oranı %77,36, kadın yönetici oranı %81,73'tür.

Bir kadın yönetici emrinde çalışmanın tercih edilip edilmediğini araştıran ifadeye erkek yöneticilerin sadece %2,63'ü evet derken, %88,94'ü hayır cevabı vermiştir. Buna karşılık kadın yönetici ile çalışmak isteyen kadın oranı %33,91, erkek yönetici ile çalışmak isteyen kadın oranı %37,39 bulunmuştur. Buna göre hem kadın hem de erkek çalışanlar açısından yöneticiliğin erkek işi olduğu görüşünün yaygınlığını koruduğu yorumu

yapılabilir. Diğer yandan, kadın yöneticilerin de erkek yönetici emrinde çalışmayı tercih ediyor olması, düşündürücü bir sonuç olarak değerlendirilmektedir.

İlerleme olanağı sağlayacak bir hizmet içi eğitim kursuna gönderilecek personelin seçiminde cinsiyet ayrımcılığının söz konusu olup olmadığını araştıran ifadeye göre hem erkek hem de kadın yöneticilerin büyük çoğunluğu cinsiyet faktörünü dikkate almayacaklarını belirtmişlerdir.

Bu araştırmadan hareketle şu öneriler getirilebilir:

1. İçinde yaşadığımız çağın bir gereği ve geleceğe yönelik yaşam tasarımının bir modeli kadın rollerinin belirlenmesi gerekir. Toplumumuza ve sosyolojik yapımıza uygun kadın rolleri, özellikle görsel ve yazılı medya ve okul öncesi eğitimden başlayarak çocukların kimlik ve kişilik kazandıkları ilköğretim çağında verilen eğitim ve öğretimle kadın erkek ayrımı yapılmaksızın insanımıza kazandırılmalıdır.
2. Kadınların, üreten, katılan ve paylaştan bir dünya anlayışındaki yerlerini almalarını sağlayacak düzenlemeler yapılmalıdır. Evli-bekâr olma, ev içi sorumluluklar, çocuk yetiştirme gibi geleneksel rollerin yeni kadın rolleriyle çatışmadan toplumda kabul görmesiyle ilgili olarak da yaygın eğitim faaliyetleri yapılmalıdır. Kadın rollerinin çalışma hayatıyla birlikte sürdürülebilmesi için gerekli yasal ve yürütsel düzenlemelerle kadınlara destek olunmalıdır.
3. Kadın yöneticilerin başarılı, aile ve toplum hayatına katkıları cinsiyet ayrımı yapılmaksızın insanımıza kazandırılmalıdır. Ders kitapları, görsel ve yazılı medya bu kazanımda araç olarak kullanılmalıdır. Cinsiyet ayrımcılığının diğer tüm alanlarda olduğu gibi yöneticilik için de kaldırılması hususunda çalışmalar yapılmalıdır. Konuyla ilgili bakanlıklar, devlet kurum ve kuruluşları ile sivil toplum örgütleri cinsiyet ayrımcılığını çok özel ve çok önemli

bir konu olarak ele alarak incelemeli, işlemeli ve bu ayrımcılığı yok edecek tedbirleri almalıdır.

4. Kadın yöneticiler ve çalışan kadınlarla ilgili daha fazla bilimsel araştırma yapılmalıdır. Bu araştırmaların sonuçları Kadından Sorumlu Devlet Bakanlığı tarafından yayınlanmalı, kamuoyunun dikkati bu araştırmalara çekilmelidir. Adı geçen bakanlık tarafından bu sonuçlar, ilgili kurum ve kuruluşlara yaptırım getirecek dokümanlara dönüştürülmelidir. Ayrıca bu konuyla ilgili araştırmalara maddî ve manevî destek sağlanmalıdır.



KAYNAKÇA

ABERDENE Patricia & John NALSBITT. **Megatrends for Women**. New York University Pres: 2000

ABADAN-UNAT, Nermin. "Toplumda Değişme ve Türk Kadını", **Türk Toplumunda Kadın**, (Der. Nermin Abadan Unat), Sosyal Bilimler Derneği Yayını, Ankara:1979

ACAR, Feride. "Bireylerarası İlişkiler ve Cinsiyet Rollerini "Gecekondularda Ailelerarası Geleneksel Dayanışmanın Çağdaş Organizasyonlara Dönüşümü. Başbakanlık Kadın ve Sosyal Hizmetler Müsteşarlığı Yayınları, Ankara: 1994

ACUNER Selma, Songül Sallan. **Türk Kamu Yönetiminde Yönetici Kadınlar**. Amme idaresi Dergisi, Cilt 26, Sayı 3, Ankara:1993

ADLER, Nancy J., Dafna N. Izraeli. **Women in Management Worldwide**, M.E Sharpe Inc, USA: 1988

AKYÜZ, Yahya. **Yönetime Giriş**. A.Ü Eğitim Fakültesi Yayını, Ankara: 1984

ALKAN, Türker. **Kadın- Erkek Eşitsizliği Sorunu**. A.Ü.S.B.F Yayını, Ankara: 1981

ALTINIŞIK, Songül. **Kadın Öğretmenlerin Okul Müdürü Olmasının Engelleri**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1988

AYKOR, A. **Dünyada Kadının Artan Rolü, Kadın Liderler ve Yöneticilik**.18-20 Kasım 1993. Mecidiyeköy Kültür Merkezi, İstanbul Mülkiyeliler Vakfı. Su Basım Yayın San.Tic. A.Ş. İstanbul: 1993

AYTAÇ, Serpil. “Çalışma Yaşamında Kadın ve Kariyer” **TİSK Türkiye’de Kadın İşgücü Seminerleri I-II**. Bursa: 1999

BARRON, N. M. Ve M. J. Marlin. **Sex of the Speaker and the Grammatical Case: Gender of Referenced Persons: Technical Report**. University of Missouri, Centre for Research in Social Behaviour, Columbia: 1991

BENER, Özgün. **Kadının Katkısından Yararlanamayan Ülkeler Kolay Gelişemiyor (Dünya’da ve Türkiye’de Kadın Konusu)**. Standart Dergisi, Nisan Sayısı, TSE Yayını, Ankara: 2000

BERKES, Niyazi. **Türkiye’de Çağdaşlaşma**. Bilgi yayınevi, Ankara: 1973

BLUM, Terry C., Dail L. Fields, Judi S. Goodman. “**Organization Level Determinants of Women in Management**”, Academy of Management Journal, Vol.37, No.2, 1994

BRENNER, Harriet. **Gender and Power in Workplace**. Mac Millan Pres Ltd., London: 1989

BRESTRICH-TOPÇU, Emel. **Kadın Lider Olunca**. İslâmiyat Dergisi III, Sayı: 2, s.161-174

BURNS, Gerald P. **Administrators in Higher Education: Their Functions and Coordination**.Harper & Row, New York: 1978

BÜYÜKÖZTÜRK, Şener. **Sosyal Bilimler Veri Analizi El Kitabı**. Ankara: Pegem Yayıncılık: 2000.

ÇİTÇİ, Oya. **Kadın Sorunu ve Türkiye’de Kamu Görevlisi Kadınlar**. Ankara:1982: Sevinç Matbaası

ÇİTÇİ, Oya. **Türk Kamu Yönetimi ve Kadın Çalışması**. Kadın ve Sosyo-Ekonomik Gelişme Konulu Konferans Tebliğleri, Ankara. KSSGM yayınları. Ankara: 1992

DEMİR, Gülsen. **Değişen Toplumlarda Değişen Kadın Statüsü, Dünya da ve Türkiye’de Güncel Sosyolojik Gelişmeler**. Ankara:1994, Ankara Sosyoloji Derneği Yayınları

ERDER, Türköz. **Türkiye’de Ailenin Değişimi**. Türk Sosyal Bilimler Derneği Yayını, Ankara:1984

ERSÖZ, Aysel Günindi. **Yönetici Kadınların ve Eşlerinin Ev İçi İşbölümü Konusundaki Tutum ve Davranışlarına İlişkin Sosyolojik Bir Araştırma**. Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, Cilt 14, Sayı 1-2

ERTEN, Özgül. **Yüzyılımızda Kadın ve Kadınlarımız**. Türkiye Yazıları Yayınları, İstanbul:1978

FLERMAN, Ann. **Social Policy and Women**. Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey: 1990

GENÇ, Cemal. **“Kadın İstihdamında Sorunlar”**. K.T.Ü, İ.I.B.F Dergisi, Trabzon: 2001

GÖZÜTOK F. Dilek. **Kadın ve Eğitim**. Gaziantep Kadın Platformu Dünya Kadınlar Günü Bildirisi, Gaziantep: 1995

İNAN, Afet. **Tarih Boyunca Türk Kadınının Hak ve Ödevleri**. MEB Basımevi, İstanbul: 1975

JACOBS P. B., T.L. Reler **Administrative Relationships: A Casebook**. Prentice- Hall: 1992

KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem. **Sosyal Değişmenin Psikolojik Boyutları**. Sosyal Bilimler Derneği Yayınları, Ankara: 1972

KAYA, Yahya Kemal. **Eğitim Yönetimi**. Bilim Kitap, Ankara: 1999

KAYA, Yahya Kemal. **İnsan Yetiştirme Düzenimiz: Politika/ Eğitim/ Kalkınma** H.Ü SIBDSI, Ankara: 1984

KSSGM. **Çalışmaya Hazır İş Gücü Olarak Kentli Kadın ve Değişimi**. KSSGM Yayınları. Ankara: 1999

KSSGM. **Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık**. KSSGM Yayınları. Ankara: 2000

LEFKOFITZ, Joel. **"Sex Related Differences in Job Attitudes and Dispositional Variables: Now You Them"**, Academy of Management Journal, vol.37, No.2, 1994

MCGREGOR, A. K ve Diğerleri. **"Gender Differences in Competition and Dominance During Married Couples Group Therapy"**, Social Psychology Quarterly 44, Sayı: 3, 1981

MOORE, Dorothy P., E. Holley Buttner. **Women Entrepreneurs Moving Beyond The Glass Ceiling**, Sage Publications Inc., California: 1997

ORAL, Zeynep. **Kadın Olmak**. Milliyet Yayınları, İstanbul, 1985

PALMER Margaret, Beverly Hyman. **Yönetimde Kadınlar**. Rota Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, İstanbul: 1993

PLATİN Dergisi, Mayıs 2003, Yıl: 6, Sayı: 5

TEKELİ, Şirin. **Kadınlar ve Siyasal Toplumsal Hayat**. Birikim Yayınları, İstanbul: 1982

TOROS, A. Women in Development Report For Japan International Cooperation Agency. Ankara: 1998

TORTOP Nuri, Eyüp G. İsbir, Burhan Aykaç. Yönetim Bilimi. Yargı Yayınları, Ankara: 1993

İnternet Kaynakları

www.hurriyetim.com.tr

www.die.gov.tr

www.kssgm.gov.tr

www.meb.gov.tr

www.insankaynaklari.com

www.e-kolay.net

www.basbakanlik-dpb.gov.tr

[http.tripod.peryon.com](http://tripod.peryon.com)



EK I

Faktör Analizi Yük Değerleri

SORU	FAKTÖR DEĞERİ
Cinsiyetiniz	,657
Yaşınız	,820
Medeni Durumunuz	,513
Çocuk Sayısı	,634
Öğrenim Durumunuz	,546
Hizmet Süresi	,830
Unvanınız	,799
Kaç yıldır bu görevi yürütüyorsunuz?1	,821
Çalışma süreniz içerisinde ücretsiz izinli/izinsiz çalışmanıza ara verdiniz mi?	,953
Ara verme nedeninizi belirtiniz.	,953
Bu göreve atanmadan önce herhangi bir sınav ya da mülâkata tabi tutulduunuz mu?	,713
Son beş yılda kaç defa yurt içi eğitim seminer ve/veya kursuna katıldınız?	,753
Son beş yılda kaç defa yurt dışı eğitim seminer ve/veya kursuna katıldınız?	,669
Yönetici konumunda olmaktan memnun musunuz?	,468
Toplumumuzun ataerkil yapısı kadının yönetim kademelerinde yükselmesine engeldir.	,612
Kız çocukları eğitimleri boyunca yüksek statülü kariyer mesleklerinden çok kadın mesleği olarak görülen ve daha düşükstatülü alanlara yönlendirilirler.	,624
Kadının iyi eş/anne olması toplumsal saygınlık açısından meslekî kariyerden daha önemlidir.	,414
Ev içi sorumluluklar ve çocuk sahibi olmak kadınların yönetim kademelerinde ilerleme isteklerini köreltir.	,436
Çalışma hayatında bekar kadınlar evli ve özellikle çocuklu kadınlara göre daha fazladır.	,641
Ev içi sorumluluklar ve çocuk yetiştirme kadın çalışanların verimliliğini azaltır.	,523
Ev içi sorumluluklar ve çocuk bakımı konusunda yardım alan kadınların meslekte ilerleme şansı daha fazladır.	,628
Kadın çalışanlar meslek yaşamında ilerleme ve yönetici olma iddiasında değildir.	,536
Kadın çalışanlar yönetim kadrolarının rekabet ve çatışma alanı olduğunu düşünür.	,562
Yöneticiliğe yükseltilmede adayın katı ve otoriter özelliklere sahip olması belirleyici bir rol oynar.	,967
Duygusallık ve hassasiyet yöneticiliği olumsuz yönde etkileyecek özelliklerdir.	,967

Daha yüksek ücret ve ilerleme olanağı sağlayan ancak daha çok çalışmanızı ve evden uzak kalmanızı gerektirecek bir yönetim pozisyonuna getirilmeniz teklif edilse kabul eder misiniz?	,492
Aynı niteliklere sahip personel arasında kadın çalışanların görevde yükselmek için daha çok çalışmaları gerekir.	,519
Kadın ve erkek çalışanlar yasal olarak eşit haklara sahip olmalarına rağmen uygulamada eşitlik sözkonusu değildir.	,528
İş yerinizde kadın çalışanlara yönetici olmaları konusunda yeterli desteğin verildiğini düşünüyor musunuz?	,620
Kadınların yönetim kademelerinde yer almalarını çağdaşlığın bir göstergesi olarak değerlendiriyor musunuz?	,483
Emrinde çalıştığınız yöneticinizin kadın olmasını tercih eder misiniz?	,615
Önemli ve ilerleme olanağı sağlayan bir hizmet içi eğitim kursuna göndereceğiniz personelin seçiminde cinsiyet faktörünü dikkate alır mısınız?	,543



EK II**Anket Formu**

Sayın Yönetici,

Aşağıdaki bilgi formu akademik bir tez çalışmasına veri sağlamak amacıyla oluşturulmuştur.

Bu araştırmada Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde görev yapan yöneticilerin kadın çalışanların yönetim kademelerinde ilerlemelerine engel oluşturan faktörlere ilişkin görüşlerinin tespiti amaçlanmıştır ve görüşlerinize başvurulmuştur.

Bir ve ikinci bölümlerdeki kişisel ve meslek yaşamına ilişkin sorular ile üçüncü bölümdeki 18 soruyu açıklamalar doğrultusunda içtenlikle cevaplâdırmanız araştırmanın amacına ulaşmasında büyük katkı sağlayacaktır.

Katkınız ve ilginiz için teşekkür ederim.

H. Tûba KAAN KIDI

Kırıkkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ABD
Yüksek Lisans Öğrencisi

ADRES: Kültür ve Turizm Bakanlığı
Araştırma ve Eğitim Genel Müdürlüğü
İnönü Bulvarı No:5

Emek/ANKARA

TEL:212 83 84

BİLGİ FORMU**I. BÖLÜM**

Bu bölümde, kişisel bilgilere ilişkin sorular bulunmaktadır. Aşağıdaki sorularla ilgili seçeneklerden durumunuza uygun olan kutucuğun içine (x) işareti koyunuz ya da ilgili açıklamayı kutucuğun içine yazınız.

1. Cinsiyetiniz
Kadın [] Erkek []
2. Yaşınız
25–29 [] 30–34 [] 35–39 []
40–44 [] 45–49 [] 50 ve üzeri []
3. Medenî Durumunuz
Evli [] Bekâr [] Boşanmış []
4. Çocuklarınızın Sayısı (Varsa)
1 çocuk [] 2 çocuk []
3 çocuk [] 4 çocuk ve üzeri []
5. Öğrenim Durumunuz
Eğitim Enstitüsü / Yüksekokul []
Fakülte []
Lisansüstü (Yüksek lisans / Doktora) []

II. BÖLÜM

Bu bölümde, meslekî bilgilere ilişkin sorular bulunmaktadır. Aşağıdaki sorularla ilgili seçeneklerden durumunuza uygun olan kutucuğun içine (x) işareti koyunuz ya da ilgili açıklamayı kutucuğun içine yazınız.

1. Hizmet Süreniz
5–10 yıl [] 11–15 yıl [] 16–20 yıl [] 21 yıl ve üzeri []
2. Unvanınız
Şube Müdürü [] Daire Başkanı []
Genel Müdür Yardımcısı [] Genel Müdür []
Diğer (belirtiniz)
3. Kaç yıldır bu görevi yürütüyorsunuz?
1 yıldan az [] 1–3 yıl [] 4–5 yıl [] 5 yıl ve üzeri []
4. Çalışma süreniz içerisinde ücretsiz izinli / izinsiz çalışmanıza ara verdiniz mi?
Evet [] Hayır []
(Cevabınız Hayır ise altıncı soruya geçiniz)
5. Ara verme nedeninizi belirtiniz.
Evlilik [] Eğitim [] Çocuk Bakımı [] Eşin Başka Yere Atanması []
İstifa []
6. Bu göreve atanmadan önce herhangi bir sınav ya da mülâkata tabi tutulduunuz mu?
Evet [] Hayır []
7. Son beş yılda kaç defa yurt içi/dışı eğitim seminer ve/veya kursuna katıldınız?

	Yurt İçi	Yurt Dışı
Hiç Katılmadım		
1 kez		
2-3 kez		
4-5 kez ve üzeri		

8. Yönetici konumda olmaktan memnun musunuz?
Evet [] Hayır []

III. BÖLÜM

Aşağıdaki cümlelere katılma düzeyinize en uygun kutu içine (x) koyunuz.

	Evet	Hayır	Kararsızım
1. Toplumumuzun ataerkil yapısı, kadının yönetim kademelerinde yükselmesine engeldir.			
2. Kız çocukları, eğitimleri boyunca yüksek statülü kariyer mesleklerinden çok, kadın mesleği olarak görülen ve daha düşük statülü alanlara yönlendirilirler.			
3. Kadının iyi eş/anne olması, toplumsal saygınlık açısından meslekî kariyere daha önemlidir.			
4. Ev içi sorumluluklar ve çocuk sahibi olmak, kadınların yönetim kademelerinde ilerleme isteklerini köreltir.			
5. Çalışma hayatında bekâr kadınlar, evli ve özellikle çocuklu kadınlara göre daha verimlidirler.			
6. Ev içi sorumluluklar ve çocuk yetiştirme kadın çalışanların verimliliğini azaltır.			
7. Ev içi sorumluluklar ve çocuk bakımı konusunda yardım alan kadınların, meslekte ilerleme şansı daha fazladır.			
8. Kadın çalışanlar meslek yaşamında ilerleme ve yönetici olma iddiasında değildir.			
9. Kadın çalışanlar yönetim kadrolarının rekabet ve çatışma alanı olduğunu düşünür.			
10. Yöneticiliğe yükseltilmede adayın katı ve otoriter özelliklere sahip olması belirleyici bir rol oynar.			
11. Duygusallık ve hassasiyet, yöneticiliği olumsuz yönde etkileyecek özelliklerdir.			
12. Daha yüksek ücret ve ilerleme olanağı sağlayan, ancak daha çok çalışmayı ve evden uzak kalmayı gerektirecek bir yönetim pozisyonuna getirilme söz konusu olduğunda, kadın çalışanlar bu öneriye olumlu yaklaşır.			
13. Aynı niteliklere sahip personel arasında kadın çalışanların görevde yükselmek için daha çok çalışmaları gerekir.			
14. Kadın ve erkek çalışanlar yasal olarak eşit haklara sahip olmalarına rağmen uygulamada eşitlik söz konusu değildir.			
15. İş yerimizde kadın çalışanlara, yönetici olmaları konusunda yeterli desteğin verildiğini düşünüyorum.			
16. Kadınların yönetim kademelerinde yer almalarını çağdaşlığın bir göstergesidir.			
17. Emrinde çalıştığım yöneticinin kadın olmasını tercih ederim.			
18. Önemli ve ilerleme olanağı sağlayan bir hizmet içi eğitim kursuna göndereceğim personelin seçiminde cinsiyet faktörünü dikkate alırım.			