T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA İKTİSADI ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETİM KADEMELERİNDEKİ KADINLARIN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN İNCELENMESİ: TRAKYA ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

ÖZLEM UTKU SAKIZCIOĞLU

1148239103

TEZ DANIŞMANI

DR. ÖĞR. ÜYESİ EBRU ZÜMRÜT BOYACIOĞLU

Edirne, 2022

Tezin Adı: Yükseköğretim Kurumları Yönetim Kademelerindeki Kadınların Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi: Trakya Üniversitesi Örneği

Hazırlayan: Özlem Utku SAKIZCIOĞLU

ÖZET

Kadının ekonomik ve sosyal hayatta yeterince bulunamaması sorunsalı yönetim kademelerinde de eşit temsil edilememelerine sebep olmaktadır. Sanayi Devrimi sonrası çalışma hayatında ve karar alma süreçlerinde yer almaya başlayan kadınlar, 21. yüzyılın ilk çeyreği bitmek üzereyken halen yönetim kademelerine ulaşmakta zorluklar yaşamaktadır. Bu araştırma yükseköğretim kurumlarından biri olan Trakya Üniversitesi'nin yönetim kademelerinde görev yapan kadın yöneticilerin liderlik özelliklerini ve liderlik davranışlarını tespit etmeyi amaçlamaktadır.

Araştırmada temel nitel araştırma deseni kullanılmıştır. Araştırmanın ölçüt örneklemi; 2021-2022 Eğitim Öğretim döneminde Trakya Üniversitesinde akademik ve idari kadrolarda görev yapmakta olan kadın yöneticiler olarak belirlenmiştir. 20 kadın yönetici ile yüz yüze ya da çevrimiçi görüşmeler yapılmış ve yarı yapılandırılmış görüşme formu ile elde edilen veriler nitel veri analiz yöntemlerinden betimleyici içerik analizi ile değerlendirilmiştir. Verilerinin analizinde içerik ve betimsel analiz kullanılmış; araştırma desenine uygun olarak temalar belirlenmiş, belirlenen temalar kategorilere ayrılmıştır.

Araştırma bulgularına göre, kadın yöneticilerin liderlik özelliklerden tarafsız ve adil olmanın, hitap yeteneğine sahip olmanın, çalışkan olmanın önemine vurgu yaptıkları tespit edilmiştir. Yöneticilik özellikleri kapsamında yine adil olmak, liyakate önem vermek, duyarlı olmak ve otoriter olmak vurgulanmıştır. Yöneticilikte karşılaşılan olumlu durumlara ilişkin saygınlığın atması, fikir ve görüşlerine önem verilmesi, rol model olması belirtilmiştir. Yaşanılan olumsuz durumlara ilişkin bürokratik prosedürler, yardımcı personel yetersizliği, kadınlar arası çatışmalar

vurgulanmıştır. Cinsiyet ayrımcılığı kaynaklı sorun olarak erkeklerin kadınlardan talimat almayı sevmemesi tespit edilmiştir.

Bulgular sonucunda kadın yöneticilerin erkeklerden farklı liderlik özellikleri ve davranışları sergilemedikleri belirlenmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen derinlemesine görüşler; katılımcıların kadın olmalarının yöneticilik ve liderlik süreçlerinde büyük bir etkiye sahip olmadığını ve bu görevlerin cinsiyetten bağımsız olduğunu göstermektedir. Ancak ataerkil toplum yapısının yönetim kademelerinde kadının yer alamaması sorunsalına neden olduğu vurgulanmıştır.

Anahtar Sözcükler: Kadın, Kadın Yönetici, Kadın Lider, Liderlikte Cinsiyet, Yükseköğretim Kurumları, Trakya Üniversitesi

Title of the thesis: Investigation of Leadership Characteristics of Women in Administration Levels of Higher Education Institutions: The Case of Trakya University

Prepared by: Özlem Utku SAKIZCIOĞLU

ABSTRACT

The problematic that women's not enough take place in economic and social life causes them not to take part in the administrative levels. Women, who started to take part in working life and decision process after the Industrial Revolution, still have difficulties in reaching administrative positions as the first quarter of the 21st century is about to end.

This research aims to determine the leadership characteristics of women administrators in the administrative positions of Trakya University, one of the higher education institution. This research was designed by the basic qualitative research analysis. The criterion sample of the research is the women administrators in the 2021-2022 academic year, at Trakya University. The participants of the research include twenty women administrators and data were collected through interview form designed by the researcher based on the literature and peer review and content analysis was conducted.

As a result of the research, the participants emphasized generally the leadership characteristics as; the importance of being impartial and fair, having the ability to address, and being hardworking. Being fair, giving importance to merit, being sensitive and being authoritarian are emphasized within the scope of administrative characteristics. It is stated that the dignity of the positive situations encountered in management, giving importance to their ideas and opinions, and being a role model. Bureaucratic procedures, lack of auxiliary personnel and conflicts between women were emphasized as the negative situations It has been determined that men do not like to receive instructions from women as a problem stemming from gender discrimination. It has been concluded that the women administrators do not

exhibit different leadership behaviors than men. The opinions obtained within the scope of the research show that the fact that to be a women does not have a great effect on their managerial and leadership roles. From that point, it is understood that there is not significant differences except gender differences between women and men in administrative levels. However, it has been emphasized that the patriarchal social structure causes the problem of women not being able to take place in the management levels.

Keywords: Woman, Women Administrator, Woman Leader, Gender in Leadership, Higher Education Institution, Trakya University.

ÖNSÖZ

Tarih boyunca kadın figürü aile yaşamının yapı taşı olmasının yanı sıra ekonomik, siyasal hayat ve yönetim başta olmak üzere insanlık ile ilgili her kavramda toplumsal hayatın içerisinde yer almaktadır. Peki, ama kadın, ekonomiden toplumsal ve siyasal yaşantıya, yönetim kademelerinde temsil edilmeye, nüfusu oranında katılım sağlayabilmekte midir? Dünya siyasetçilerinin yarısını kadınlar oluşturmaktadır" veya "Dünyanın ilk 100 şirketinin tepe yöneticilerinin %60'ı kadınlardan oluşmaktadır", "Kadınlar toplumsal yaşamın her alanında yönetim kademelerine erkekler ile eşit fırsat ve şartlarda geliyor" cümlelerini yakın gelecekte kurabilir miyiz? Ülkemizde ve pek çok ülkede yapılan araştırmalar, hızla yol alınsa da halen kadınla ilgili birçok noktada sorunların devam ettiğini gösteriyor. Araştırmamızın temeli de bu durumdan kaynaklanmaktadır. Kadınlar 21. yüzyılın ilk çeyreği bitmek üzereyken halen yönetim kademelerine ulaşmakta zorluklar yaşamaktadır. Buradan hareketle önce liderlik ve yöneticilik kavramlarını ele alıp; çalışma hayatında kadının yerini, Dünya'da ve Türkiye'de yükseköğretim kurumlarında kadın yöneticilerin genel durumunu, kadın yöneticilerin özelliklerini ve önündeki engelleri irdeledik. Trakya Üniversitesi yönetim kademesinde yer alan kadınlar ile mülakat yaparak karşılaştıkları olumlu, olumsuz durumlar ile yaşadıkları sorunları belirlemek, bir kadın yönetici ve lider olarak konuya ilişkin görüşlerini, kadın yöneticiliğin avantaj ve dezavantajlarını, bakış açılarını tespit etmeyi amaçladık. Değerli danışman hocam Dr. Öğretim Üyesi Ebru Zümrüt BOYACIOĞLU ile bu yolculuğa başladık. Pandemi koşulları altında danışman hocamın yardım ve destekleri ile elimden gelenin en iyisini yapmaya çalıştım. Ümidim; bu eserin yeryüzünde sayısız haksızlığa uğrayan kadınların anlaşılmasında, onların toplumsal hayatın her aşamasında en az nüfusları oranında temsil edilmesinde, yönetim kademlerine gelmelerinde en az karşı cinsleri kadar fırsat tanınması ve kadın yönetici olmanın avantajlarının farkında olarak fark yaratmalarına küçükte olsa bir katkısının bulunması olacaktır. Bu noktada beni hiç yalnız bırakmayan danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Ebru Zümrüt BOYACIOĞLU'na ve kıymetli vakitlerini ayırarak mülakatımıza katılan, çalışmamıza katkı sağlayan Trakya Üniversitesi'nde görevli değerli yönetici kadınlara çok teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET i
ABSTRACT iii
ÖNSÖZ v
İÇİNDEKİLER vi
TABLOLAR LİSTESİ x
ŞEKİLLER LİSTESİ x
KISALTMALAR xiii
GİRİŞ 1
BÖLÜM I 4
LİDERLİK VE YÖNETİCİLİĞE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE 4
1. Liderlik 5
1.1. Liderlik Tipleri 7
1.1.1. Geleneksel Lider 8
1.1.2. Karizmatik Lider 8
1.1.3. Yasal Lider 9
1.1.4. Teknokratik Lider 10
1.2. Liderlik Yaklaşımları 11
1.2.1. Özellikler Yaklaşımı 11
1.2.2. Davranışsal Yaklaşım 12
1.2.3. Durumsallık Yaklaşımı 13
1.2.4. Alternatif Liderlik Yaklaşımları 14
1.2.4.1.Karizmatik Liderlik Yaklaşımı 14
1.2.4.2.Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı 15
1.2.4.3.Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı 16

1.3. Yönetici ve Yöneticilik 16
1.3.1. Yönetici Tipleri 17
1.3.2. Otokratik Yöneticiler 18
1.3.3. Demokratik Yöneticiler 18
1.3.4. Sorumsuz veya Sorumluluk Almayan Yöneticiler 18
1.3.5. Doğal Yöneticiler 19
1.4. Yönetici ve Lider Karşılaştırması 19
BÖLÜM II 25
YÖNETİM SÜRECİNDE KADINLAR 25
2. Kadın Lider ve Yönetici 26
2.1. Kadın Lider / Yöneticilerin Ayırt Edici Yetenek ve Becerileri 29
2.1.1. Duygusal Zeka 30
2.1.2. Kadın Yöneticilerin Motive Edici Özellikleri 31
2.1.3. Kadın Yöneticilerin Duygusal ve Sevecen Yönlerinin Örgüt İçi Yansıması 32
2.2. Dünya'da Kadın Lider ve Yöneticiler 33
2.3. Türkiye'de Kadın Lider ve Yöneticiler 37
2.5. Ekonomik Alanda Kadın 39
2.5.1. Kadın İstihdamı 42
2.5.2. Kadının Karar Alma Mekanizmalarına Katılımı 43
2.5.3. Türkiye'de Kamusal Alanda Kadın 45
2.5.4. Çalışma Hayatında Kadınların Karşılaştığı Sorunlar 48
2.5.4.1.Cam Tavan Sendromu 51
2.5.4.2.Kraliçe Arı Sendromu 53
BÖLÜM III 56
YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA KADIN YÖNETİCİLER 56

3. Kadın ve Yükseköğretim 56
3.1. Dünya'da Yükseköğretim Sistemi İçinde Kadınlar 58
3.2. Türk Yükseköğretim Sistemi İçinde Kadınlar 59
3.2.1. Kadın Akademisyenler 64
3.2.2. Yükseköğretim Kurumlarında Kadın Yöneticiler 65
3.3. Trakya Üniversitesinde Eğitim Alan Kadınlar 68
3.4. Trakya Üniversitesi'nde Kadın Akademisyen ve Yöneticiler 69
BÖLÜM IV 74
TRAKYA ÜNİVERSİTESİNDEKİ KADIN YÖNETİCİLERE YÖNELİK ARAŞTIRMA 74
4. Yöntem 74
4.1. Evren ve Örneklem 75
4.3. Verilerin Toplanması 75
4.4. Verilerin Analizi 76
4.5. Sınırlılıklar 77
4.6. Bulgular 77
4.6.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulguların Analizi 77
4.6.2. Katılımcıların Açık Uçlu Sorulara Vermiş Oldukları Yanıtların Nitel Analizi 80
4.6.2.1.Kadın Liderlerin Özelliklerine İlişkin Bulgular 81
4.6.2.2. Yöneticilerin Özelliklerine İlişkin Bulgular 85
4.6.2.3.Yöneticilikte Karşılaşılan Olumlu ve Olumsuz Durumlara İlişkin Bulgular 89
4.6.2.4.Türk Yükseköğretim Sisteminde Üst Yönetici Kadrolara Atanan Kadınların Sayısına İlişkin Bulgular 93
4.6.2.5.Türk Toplumunun Yapısının, Yükseköğretim Sistemi İçerisinde Kadının Yönetici Pozisyonlarına Yükselmesindeki Etkisine İlişkin Bulgular 97

4.6.2.6. Aile Hayatındaki Konumun Kariyer Planlamasına Etkisine İlişkin Bulgular 100

4.6.2.7.Trakya Üniversitesi'nde Kadın Yönetici Olmaya İlişkin Bulgular... 101

4.6.2.8.Kadın Yöneticilere Tavsiyeler 103

SONUÇ VE ÖNERİLER 108

KAYNAKÇA 114

EKLER 135

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Liderlik Özellikleri 20
Tablo 2. Yöneticinin Kişisel Özellikleri 21
Tablo 3. 2020 Yılı Dünya Geneli Kadın Bürokrat Oranı/Sayısı 35
Tablo 4. 2020 Dünya Genelinde Bakanlar Kurulunda %50'den Fazla Kadın Bulunan Ülkelerin Oranları 36
Tablo 5. 1935-2020 Yılları Cinsiyete Göre Milletvekili Sayısı ve Temsil Oranları .. 38
Tablo 6. 2020 - 2021 Yılı Türkiye Geneli Toplam Öğrenci Sayıları/Oranları 60
Tablo 7. 2021 Yılı Türkiye Geneli Açıköğretim ve Uzaktan Eğitim Toplam Öğrenci Sayıları/Oranları 61
Tablo 8. 2017 Yılı Okuma Yazma Bilen/Bilmeyen Sayıları 62
Tablo 9. 2020 Yılı Toplam Okuma Yazma Bilen/Bilmeyen Sayıları 63
Tablo 10. Türkiye'de Yükseköğretim Kurumları, Rektör ve Kadın Dekan Dağılımları, 2021 67
Tablo 11. Trakya Üniversitesi 2021 - 2022 Eğitim Öğretim Yılı Öğrenci Sayıları ... 68
Tablo 12. Türkiye Geneli 2020 - 2021 Eğitim Öğretim Yılı Öğrenci Sayıları 68
Tablo 13. Trakya Üniversitesi 2021 Yılı Türk/Yabancı Öğrenci Sayıları 69
Tablo 14. Trakya Üniversitesi'nde Görev Yapan Öğretim Üyesi Dağılımı-2021 70
Tablo 15. Türkiye'de Görev Yapan Öğretim Üyesi Dağılımı-2021 70
Tablo 16. 2021 Trakya Üniversitesi/Türkiye Genelinde Görev Yapan Öğretim Elemanı Sayıları 71
Tablo 17. Trakya Üniversitesi Yönetici Pozisyonundaki Kadın/Erkek Sayıları 71
Tablo 18. Katılımcılar ile İlgili Sosyo-Demografik Veriler (n=20) 78
Tablo 19. Kadın liderlerin özelliklerine ilişkin kod frekansı 81
Tablo 20. Yöneticilerin özelliklerine ilişkin kod frekansı 85
Tablo 21. Yöneticilikte karşılaşılan olumlu durumlar 89
Tablo 22. Yöneticilikte karşılaşılan olumsuz durumlar 91
Tablo 23. Türk Yükseköğretim sisteminde YÖK Başkanı, Rektör, Rektör Yardımcısı, Dekan gibi üst yönetici kadrolara atanan kadınların sayısının azlığı konusunda 94
Tablo 24. Türk toplumunun yapısı, Yükseköğretim sistemi içerisinde kadının yönetici pozisyonlarına yükselmesinde nasıl etki etmektedir 98

Tablo 25. Kadın Yöneticilerin Aile Hayatındaki Konumunun Kariyer Planlamasına Etkisi 100
Tablo 26. Trakya Üniversitesi'nde Bir Kadın Olarak Yönetici Olmak Sizi Nasıl Hissettiriyor 102
Tablo 27. Kadın yöneticilere tavsiyeler 103

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Yıllara Göre Kadın Öğretim Elemanı Oranları..... 65
Şekil 2. 2021 Türkiye Geneli Kadın Öğretim Üyesi Oranı..... 66

KISALTMALAR

AA: Anadolu Ajansı

AB: Avrupa Birliği

BM: Birleşmiş Milletler

CEDAW: Kadınlara Karşı Ayrımcılığın Önlenmesi Beyannamesi (Declaration on the Elimination of Discrimination against Women)

DMK: Devlet Memurları Kanunu (657 sayılı)

ILO: Uluslararası Çalışma Örgütü

SKD: İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği

TESEV: Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı

UN Women: Birleşmiş Milletler Kadın Birimi

WEF: Dünya Ekonomi Forumu (World Economic Forum)

GİRİŞ

Toplumun en önemli yaşamsal unsurlarından biri olan ekonomik hayat toplum tarafından soyut bir kavram olarak algılansa da günlük yaşamın bir parçasıdır. İnsan hayatının önemli bir bölümü, değişik ekonomik örgütlerde mal ya da hizmet üretmek ile geçerken geri kalan kısmı üretilen mal ve hizmetleri tüketmek ile geçmektedir (Tuzcu, 2021: 1). Bu döngü içerisinde yaşamın belli kurallara göre olağan akışında devam edebilmesi için doğanın verdiği temel roller bulunmaktadır. Liderlik ve yöneticilik bu rollerden bazılarıdır. Alt başlıklarda detaylı olarak açıklanacak olan liderlik için yapılan birçok tanımlama ve yaklaşım bulunmaktadır (Şimşek, 2006: 1). Liderlerin takipçileri tarafından bir anlamda onların liderliğinin kalitesini belirleyen liderlik özellikleri, liderden lidere değişiklik göstermektedir. Liderlerin özelliklerini belirleyip bu yönde geleceğin liderlerini yetiştirmeyi amaçlayan liderlik yaklaşımlarına göre bu özellikler doğuştan gelmekte ve her koşulda kendilerini göstermektedir (Robbins, 1996: 414).

Yönetici ve liderlik kavramları zaman zaman karıştırılsa da birbirinden farklıdır. Yöneticilik kavramı genel olarak örgütün hedefleri doğrultusunda maddi ve beşeri kaynakları birleştirip kullanan kişi olarak tanımlanır (Ülker, 1997: 179). Her lider iyi bir yönetici veya her yönetici iyi bir lider olmayabilir. Örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için yöneticinin iyi bir lider olması beklenir (Uğur ve Uğur, 2014: 124). Bu çalışmada liderlik ve yöneticilik kavramları açıklanmaya çalışılmakla beraber Trakya Üniversitesi'nde görev yapan yönetici kadınların liderlik özellikleri ve yönetme işlevine bakış açıları irdelenmiştir.

Araştırma Trakya Üniversitesi örneği üzerinden Trakya Üniversitesinde 2021-2022 Eğitim-Öğretim yılında yönetici kademelerinde görev yapan ve çalışmamıza katkı sağlamayı kabul eden kadınların yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla alınan görüşlerinden oluşturulmuş, incelenmiş ve bu görüşlerle sınırlandırılmıştır.

Bu araştırma yükseköğretim kurumları yönetici kademelerinde yer alan kadınların liderlik özelliklerini Trakya Üniversitesinde görev yapan kadın yöneticiler üzerinden değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın I. Bölümünde liderlik ve yöneticilik kavramları açıklanmaya çalışılmış; liderlik tipleri, liderlik yaklaşımları, yönetici tipleri irdelenmiş, lider ve yönetici arasındaki ayrım karşılaştırılarak incelenmiştir. II. Bölümünde kadın lider ve yöneticiler, karşılaştıkları sorunlar, kadın yöneticilerin dünyada ve ülkemizde ne derece rol aldıkları ile ekonomik alanda kadının durumu, Birleşmiş Milletler, T.C. Kalkınma Bakanlığı, Yükseköğretim Kurulu gibi güvenilir kurumların verileri üzerinden değerlendirilmiştir. Araştırmanın III. Bölümünde dünyada ve Türk yükseköğretim sisteminde kadınlar ve kadın yöneticiler incelenmiştir. Araştırmanın veri analizi ve bulgular kısmı olan IV. Bölümde; Trakya Üniversitesi'nde dekan, dekan yardımcısı, bölüm başkanı, merkez müdürü, anabilim dalı başkanı, fakülte sekreteri, şube müdürü kadrolarında görev alan yönetici kadınlar ile yüz yüze ya da çevrimiçi görüşmeler yapılmış ve geneli açık uçlu sorulardan oluşan mülakat verileri nitel veri analiz yöntemlerinden betimleyici içerik analizi ile değerlendirilmiştir. Nitel analizin avantajlarından biri olan direkt alıntı yöntemi, çalışmamızın literatür kısmında verilen teorik bilgilerin pratikteki sonuçlarla kıyaslanması açısından değerlendirildiğinde önem arz etmektedir.

Bu araştırma kapsamında 20 kadın yönetici ile görüşme yapılmıştır. Araştırmada veri toplamak amacıyla araştırma kapsamında ilgili alan yazına ve uzman görüşlerine dayalı olarak geliştirilen yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Araştırma verilerinin analizinde içerik ve betimsel analiz kullanılmış; araştırma desenine uygun olarak temalar belirlenmiş, belirlenen temalar kategorilere ayrılmıştır. Değerlendirilen sonuçlarda; kadınların sorulara verdikleri cevaplar üzerinden literatür karşılaştırması yapılmış, kadınların liderliğe, liderlik tip ve yaklaşımlarına, yöneticilik ve yönetici tiplerine bakış açıları gözlemlenmiştir. Kendi yöneticiliklerinde nasıl bir tutum ve davranış içerisinde oldukları, yönetim işine bakışları derinlemesine incelenmiştir. Toplumun kadın lider/yöneticiye bakışı ile üst kademe kadın yöneticilerin konumları, avantaj ve dezavantajları yine diyaloglar halinde görüşleri alınarak anlamlı bir sonuç ortaya konmaya çalışılmıştır. Kadın

yöneticilerin cinsiyet ayrımı sorunsalındaki yöneticilik olgusu ile ilgili fikirleri, bu anlamda yaşadıkları zorluklar veya destekleyicilerin neler olduğu ile ilgili görüşlerin ortaya çıktığı görülmüştür.

BÖLÜM I

LİDERLİK VE YÖNETİCİLİĞE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İnsanlığın doğuşuyla eş zamanlı gelişen liderlik kavramı; sosyal bir varlık olan insanın, yaşamını daha kolay sürdürebilmesi amacıyla, tek başına başaramadığı işlerin üstesinden gelebilmek için çeşitli gruplar oluşturması ve bu grupların içerisinde var olma isteğinden ortaya çıkmıştır. Bu insan gruplarının doğası gereği bir yönlendiriciye, üyelerini hedeflerine götürecek bir yol göstericiye ihtiyacı vardır. Tıpkı Ken Blanchard'ın dediği gibi "*liderlik hedefsiz gezinmek değil, nereye nasıl gittiğini bilmektir*" (Owen, 2007: 18). İnsan çoğu zaman tek başına gerçekleştiremeyeceği ihtiyaçlarını benzer ihtiyaçlara sahip diğer insanlarla birlikte gerçekleştirmeye yatkındır (Eren, 2015: 434) ve bu noktada grupları için yönlendiricilik yapacak bir lidere gereksinim duyar. İnsanlık tarihinin oluşumunda ve şekillenmesinde önemli yeri olan liderlerin, grupları, işletmeleri, hatta toplumları etkileyerek gelişmesini ve ilerlemesini sağladıkları görülmektedir (Güney, 2012: 31). Bu tanımlar dikkate alındığında belli bir amaç etrafında birleşen kişileri ve hatta kitleleri peşinden sürükleyen kişi lider olmanın özelliklerini taşıyor demektir.

Tarihsel gelişiminin başlangıç noktası insanlığın yeryüzünde varoluşuna dayanan liderlik kavramı (Özkan, 2016: 616) insani bir ihtiyacın sonucu olarak önemini günümüzde de korumaktadır. Hemen hemen hayatın her alanında karşımıza çıkan liderlik bağlı bulunduğu etkenlere göre değişmekte, yenilenmektedir (Eraslan, 2011: 2). Rekabetin yıkıcılığa dönüşebildiği, çalışanların iş tatminlerinin örgütsel verimlilik ve etkinliğe yansıdığı günümüzde değişen ve yenilenen liderlik; geçmişin yüzeysel lider-izleyen ilişkisinden çok daha karmaşık bir hal almıştır (Bayrak, 1997: 358).

Yöneticilik kavramının ise günümüzün en önemli işlerinden biri olduğunu söylemek mümkündür (Mücevher ve Erdem, 2019:49). Yöneticilik kavramı birebir yönetim ile alakalıdır. Önemli işlerin başarıya ulaşması alelade yöneticilikten ziyade başarılı ve etkin yöneticilikten geçmektedir (Özel, 2016: 33; Drucker, 2000: 207). Araştırmacılar örgütlerin başarılı ya da başarısız olmalarında yöneticilerin etkisi için yönetim teorisinde çok ve çeşitli görüşler dile getirmişlerdir (Robbins vd., 2007: 32).

Örgütlerin amaçlarına ulaşmasında, etkin bir liderlik/yöneticilik için lider ve yöneticilerde çeşitli özellikler ve davranışlar aranmaktadır. Alt bölümlerde kavramsal olarak bu davranış, özellik ve çeşitli yaklaşımlara yer verilmiştir.

1. Liderlik

Günümüzün vazgeçilmez kavramı rekabetin sonucunu etkileyen faktörlerden en önemlisi kuşkusuz örgütün yönetici statüsünde bulunan liderin gücüdür (Tengilimoğlu, 2005: 1). Lider kişi; kendine bağlı bulanan çalışanların motivasyonunu sağlama, gerektiğinde onları ikna etme, günün gereksinimlerine göre onları yeniliğe ve değişime hazırlama gibi özellikleri bünyesinde barındırıyor ise yönetsel anlamda başında bulunduğu örgütte etkinliği, sinerjiyi sağlayabiliyor demektir (Çağlar, 2004: 91-107). Ortaya çıkması istenilen hedef enerji görüldüğü kadar kolay olmamakla beraber liderin, liderlik vasıfları ile doğru orantılı bir güçte görünürlük kazanacaktır. Bir kurum, bir şirket, hükümet, meclis v.b. geniş bir yelpazede örneklendirebileceğimiz örgütleri oluşturan ve bu örgütlerin içinde her birinin farklı bir amacı, hayat beklentisi bulunan kişilerin ortak bir hedefe motive edilip yönlendirilmesi kolay değildir. Bu kişilerde hedef ve amaç birlikteliği yaratacak, onları harekete geçirecek, bilinçlendirecek bilgi ve yeteneği de her insanda bulmanın mümkün olmaması liderlik kavramını yönetim alanın en çok tartışılan konusu haline getirmiştir (Tengilimoğlu, 2005: 2).

Filozofların, araştırmacı yazarların, düşünürlerin yanıtlamaya çalıştığı "liderlik nedir?" sorusuna 20. ve 21. yüzyıl araştırmacılarından bazı örnekler aşağıda belirtilmektedir:

- Liderlik; bir topluluk içerisinde ortak bir hedef etrafında birleşerek, belirlenen hedefi gerçekleştirmek için topluluğu harekete geçirecek bilgi ve kabiliyete sahip olmaktır (Eren, 2007: 431).
- İnsanların bireysel veya bir topluluk içerisinde; amaçladıklarını hayata geçirmek üzere bir kişi tarafından yönlendirilmeleriyle ilgili sürece liderlik denir (Ataman, 2002: 445-446).
- Bir toplum içerisinde; bir kişinin, etrafında birlik olmayı kabul ettiği diğer kişileri etkileme yeteneğine liderlik denir (Memişoğlu, 2001: 88).

Pek çok sosyal bilimci, araştırmasında liderlik tanımlamalarına odaklanmıştır (Yulk, 2010: 20). Bu araştırmalar henüz ortak bir tanım üzerinde buluşamamış olsa da, ortaya çıkan tanımların birkaç önemli noktada yoğunlaştığı görülmektedir:

- *Liderlik tanımları ve liderlik, hedef oluşturma ve hedefe ulaşma yönündeki grup aktivitelerini etkileme sürecidir. (Stogdill, 1950)*
- *Liderlik, bireysel bir davranıştır. Bir gurubu, paylaşılan bir hedefe yönlendirmektir (Hemphill &Coons, 1957).*
- *Liderlik; kişinin vizyonunu daha geniş bir görüşe yükseltmesi, performansını daha yüksek bir standarda çıkartması, kişiliğini normal kısıtlarının ötesinde büyütmesi demektir. (Drucker, 1974).*
- *Liderlik, çalışanların performansını artıracak etki uyandırmaktır (Katz & Kahn, 1978).*
- *Liderlik, belli bir amaç için örgütlenmiş bir grubun faaliyetlerini etkileme sürecidir (Rauch &Behling, 1984).*
- *Liderlik, anlamlı bir amaca yönelik kolektif bir hedef belirlemek ve bu hedefi yerine getirmeye yönelik çaba harcamaya istekli olunmasını sağlamaktır (Jacops & Jaques, 1990).*

- *Liderlik, sabit kültürün dışına çıkabilme ve daha uyumlu evrimsel değişim süreçlerini başlatabilme yeteneğidir (Schein, 1992).*
- *Liderlik, insanların birlikte yaptığı şeyi anlama, anlamlandırma ve içselleştirme sürecidir (Drath & Palus, 1994).*
- *Liderlik, insanlara bir işi şiddet kullanımı ya da tehdit olmaksızın, isteyerek yaptırmaktır (İbicioğlu, 1998).*
- *Liderlik, astlara ilham verme, grup hedeflerini oluşturma ve bunlara ulaşma ve grubun bağlılığını koruma gibi çok sayıda farklı işlevin bir araya gelmesidir (Casimir, 2001).*
- *Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Koçel, 2011).*
- *Liderlik; amaçların veya vizyonun başarılmasına yönelik grubu etkileyebilme yeteneğidir (Robbins &Judge, 2007).*

Liderliğin pek çok farklı tanımı olduğu görülmektedir. Bu tanımların buluştuğu ortak nokta; liderin ortaya koyduğu temel fiiliyatın "yönetimsel iş" olduğudur (Erdem, 2009: 200). Fakat yönetimsel işin tanımı hakkında bir belirsizlik görülmektedir. Yönetimsel iş genel olarak liderlerin zamanlarını nasıl planladıklarından, kimlerle etkileşime girdiklerinden ve ne yaptıklarından oluşur (Erdem ve Dikici 2009: 200). Liderlik, başında bulunulan örgütün amaç ve hedeflerine ulaşılabilmesi için örgüt içerisinde bulunan bireylerin gereksinimleri ve bu bireylerin, grupların, çevre ile olan ilişkilerini, iletişimlerini sağlayan bir düzen ve süreçtir (Özsalmanlı, 2005: 138).

1.1. Liderlik Tipleri

Örgütsel amaçların gerçekleşmesi için insanları etkileyen, yönlendiren ve örgüt içerisinde eşgüdüm sağlayan lider için örgütte bulunan bazı etkenler çok önemlidir. Bu etkenler; örgütün amacı, yapısı, görevleri, toplumsal ve ekonomik çevre, siyasal çevre, personelin gereksinimleri olarak sayılabilir (Mc Gregor, 1970: 130).

Sayılan etkenlere göre liderin sergilediği davranışları ve bunun yanı sıra kişisel özellikleri liderlik tiplerini oluşturmuş ve değişik özellikler taşıyan lider birçok lider tipini ortaya çıkarmıştır. Max Weber, lider tiplerini Geleneksel Lider, Karizmatik Lider, Yasal Lider, Teknokratik Lider olmak üzere dört başlıkta toplar (Özsalmanlı, 2005:138).

1.1.1. Geleneksel Lider

Weber'e göre; geçmişten bu yana gelen temel geleneksel güç ve kuralların mukaddes olduğunu savunan ve bu gücü kullananların da meşruluğuna inanılan görüşe geleneksel otorite, bu otoriteyi elinde bulunduran lidere de geleneksel lider denmektedir (Karaaslan, 2018: 342). Geleneksel otoriteyi elinde bulunduran liderler geleneksel kurallar ile belirlenir. En basit haliyle bu şekilde işleyen örgütlü otorite, genel bir ortak eğilime dayanan kişisel bir bağlılık duygusudur. Otoritenin sahibi, bir "üst-amir" değil, bir "efendi"dir. Ast çalışanlar ise "memurları" değil, kendisinin hizmetindeki kişilerdir. Yönetilenler ise topluluğun "üyeleri" değil, otoriteyi elinde bulunduranın ya geleneksel olarak "arkadaşları" ya da "tebası"dır. Ast ve üstler arasındaki ilişkiyi astın kişisel olmayan yükümlülükleri değil, üste olan kişisel bağlılığı belirlemektedir. Kurallara uymak yerine gelenekle belirlenmiş gücü elinde bulunduran kişiye uyulur (Eşki, 2010: 195). Geleneksel otorite kendi içerisinde Gerontokrasi, Ataerkillik, Patrimonyallık ve Feodalizm olmak üzere 4'e ayrılmaktadır Karaaslan, 2018: 343).

1.1.2. Karizmatik Lider

Max Weber, karizma kelimesini bir yetki olarak kullanmıştır (Weber, 2005:40). "Karizmatik yetki" adını verdiği bu yetkiyi ise "belirli bir grubun, belirli bir kaynaktan çıkan emirlere itaat etme olasılığı" olarak açıklamıştır. Weber'e göre; bürokratik yapılar, akla dayanan bir otorite yapısı ve işlevsel bir rol özelleştirmesi yaratmaktadır. Weber karizmatik yetkininde kişisel bir yetki olduğunu fakat elde ediliş

şekline bakıldığında geleneklerden alınan yetki tipinden farklılık gösterdiğini belirtir. Karizmatik yetkinin, lidere yönelik kişisel bir atıf olduğunu, liderin takipçilerini sürükleyecek bir gücü, bir karizmasının olması gerektiğine işaret eder. Takipçileri; karizmatik liderin diğer insanlardan farklı, hatta insanüstü özellikler gösteren bir kişi olduğuna ya da kimsede bulunmayan belli başlı güçlere sahip olduğuna inanır (Aykanat, 2010: 47-48).

Karizmatik liderin özelliklerini; mevcut duruma meydan okuma ve mücadele, yüksek risk alma cesareti, genel kabul gören geleneklere uymayan stratejiler kullanma, durumu açık bir şekilde değerlendirme ve karışık fikirleri basit mesajlara indirme, kendine güvenme, ortada karışık bir durum yoksa takipçileri geleneksel yöntemlerin yanlışlığına inandıracak hikayeler kullanarak uygun ortamı oluşturabilme, bilgisini ortaya koyma ve doğrudan etkileyici iletişim kurma davranışları ile tanımlamak mümkündür (Zel, 2011: 187-188; Karakaş, 2009: 348).

1.1.3. Yasal Lider

Weber; meşru bir otorite sistemini, toplumsal olarak büyük ölçüde kendine uyulma ihtimalinin bulunması ve bununla ilgili uygulamaların gerçekleşmesine dayandırmaktadır. O'na göre meşruluk; bir durum karşısında öne sürülenin kendi türüne göre geçerli sayılıp uyulması gerçeği olarak açıklanabilir. Kişilerin otorite sahibi olduğunun göstergesi ve konumunu belirleyen gerçekte buna dayanmaktadır (Bakır, 2020:59). Egemenliği elinde tutan kişinin meşru olduğu kanaati, yasal otorite emirlerini doğurur. Geleneksel otorite, süre gelen geleneklerin niteliği ve gelenekler üzerinden bir otoriteyi kullananların meşruluğuna, karizmatik otorite, liderin kutsal sayılan kişiliğinden alınan güç ile oluşturulan otoriteye itaat etmek üzerine kuruludur (Aron, 2010: 393). Yasal otorite ise, bunlardan farklı olarak yasalara uygun bir şekilde kullanılan bir üstün otoritesini meşru saymaktadır. Bu otorite de yasalara uygunluk en temel meşruiyettir (Bakır, 2020: 59).

Denilebilir ki; yasal otoritenin diğer otorite tiplerinden ayrılan en önemli özelliği kişilikten arındırılmış olmasıdır. Otorite sahibinin bu gücü elinde bulundurabilmesinin ön şartı bulunduğu toplumdaki diğer herkes için geçerli olan ve yasalara dayandığı bilinen normlardır (Vergin, 2010: 75). Yasal otorite akılcı kurallarla belirlenir ve öyle işler. Her yönetici yasalarda açıkça belirlenen nesnel ölçütlere göre otoriteyi elinde bulundurabilir. Bu otoritenin kaynağı gelenekler ve kişisel özelliklerden değil yasalardan, yazılı uygulamalardan ileri gelmektedir (Armağan, 1988: 151). Yasal otoritenin meşruluğunu hukuk kurallarının doğruluğuna olan inanç belirler. Yöneticiler, yönetime hukuk kurallarının sınırları içinde ya atama ya da seçim yoluyla gelir ve gücü yine aynı şekilde hukuk kuralları sınırları içerisinde kullanırlar.

1.1.4. Teknokratik Lider

Max Weber teknik rasyonaliteyi ve modern teknokratik dünya görüşünü toplumsal dönüşümün merkezine yerleştirmiştir. Weber'in üzerinde durduğu önemli konulardan biri araçsal aklın dünyanın büyüsünü nasıl bozduğuna yönelik olmuştur. Weber'e göre rasyonel akıl, yaşamı mistik unsurlardan ayırmış ve eleştirel düşüncenin hakimiyet alanını genişletmiştir (Çetin ve Şahan, 2019: 4039). Bu noktada teknik rasyonalite ve bürokratik örgüt yönetim biçimi paralel olarak ilerlemiş, örgüt içerisindeki rasyonel mantığın kendini tamamlaması teknokratik projenin varlığını belirlemiştir (Çetin ve Şahan, 2019: 4040). Kısa bir anlatımla, bir konu üzerine sahip olduğu uzmanlık, teknokratik lider için en büyük kabul görme yoludur (Genç, 1998: 181-187). Weber bu durumu eserinde "*Bürokratik yönetimin üstünlüğünün esas kaynağı, teknik bilginin, malların üretiminde modern teknoloji ve işletmecilik metotlarının gelişmesiyle birlikte kesinlikle vazgeçilmez bir nitelik kazanmış olmasıdır*" (Weber, 1947: 51) şeklinde açıklamaktadır.

1.2. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik yaklaşımları ile ilgili bugüne dek pek çok çalışma ortaya konmuştur. İlk çalışmalarda, liderlik sadece liderin kendi kişisel özelliklerine indirgenirken; devamı niteliğinde yapılan çalışmalar iyi bir yönetim için sadece kişisel özelliklerin yeterli olmadığını, kişisel özelliklerin yanı sıra lider davranışlarında, içerisinde bulunulan durumunda etkili olduğunu göstermiştir (Demir ve Yılmaz ve Çevirgen, 2010: 131). Bu konu hakkında çalışmalar devam etmekle birlikte aşağıda liderlik üzerine bazı yaklaşımlar açıklanmıştır.

1.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı Birinci Dünya Savaşı ortamında bir gereksinime bağlı olarak ortaya çıkmıştır. Amerika Birleşik Devletler ordusunda savaşan subaylar için devlet, Amerikan Psikoloji Derneği'nden uzmanları personelin seçimi ve elenmesi için görevlendirmiştir. Bu görevlendirme sonucunda çalışmaya başlayan uzman psikologlar başta "*Alfa Zeka Testi (Army Alfha Test of Intellegince)"* olmak üzere bazı ölçme ve seçme araçları geliştirmiştir. Geliştirilen bu araçların endüstride de kullanımı Özellikler Yaklaşımı'nı doğurmuştur (Greenberg, 1980: 437).

Özellikler yaklaşımının ortaya koyduğu savı, bireyin içinde bulunduğu psikoloji ve çeşitli özelliklerinin onu lider yapması olarak açıklamak mümkündür. Bu yaklaşımda amaç lideri etkin yapan özellikleri bulup, bu yönde çalışmalar yaparak geleceğin liderlerini tayin etmektir. Liderlerin doğuştan getirdikleri özellikleri ile bu konuma yükseldiğini savunan yaklaşım her koşulda liderlerin kendilerini ortaya koyabileceklerini söyler (Robbins, 1996: 414).

Özellikler kuramı; liderin bulunduğu topluluk içindeki diğer kişilerden farkına işaret ederek, bu özelliğinin insanları yönetmedeki en önemli etken olduğunu söylemektedir (Ertürk, 1998). Kuram; bir topluluk içindeki kişilerin neden diğer

kişilerden farklı olarak lider olabilmesi, diğerlerinin olamaması durumunu kişisel özelliklerden kaynaklanan farklılıklarla açıklamıştır (Keçecioğlu, 1998). Bu kişisel özelliklerin neler olduğunu kısaca sıralayalım (Yuki, 1989 Akt. Brestrich. 2000: 52):

- *Duruma uyum sağlama*
- *Sosyal çevreyi değiştirme*
- *Hırslı ve başarı merkezli olma*
- *İşbirliği yapabilme*
- *İnsanları yönlendirebilme*
- *Hedefleri net olarak koyabilme*
- *Güvenilir olabilme*
- *Baskın olma*
- *Israrcı olma*
- *Kendine güvenme*
- *Strese dayanıklı olma*
- *Sorumluluk almaya hazırlıklı olma*

Özellikler yaklaşımında liderliğin kişisel özellikler ile olan bağı saptanırken, psikolojik ve fiziksel niteliklere de odaklanılmış, dış görünüş, cesaret, sosyal yaşam, iletişim, yaş, boy gibi özellikler araştırılmıştır (Naktiyok, 2006: 22).

1.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Özellikler kuramının cevap veremediği eksik kaldığı yönleri irdeleyen davranışsal kuram, kişinin davranışlarının onu nasıl liderliğe taşıyacağını araştırmış, bu konuda sorular sormuştur (Keçecioğlu, 1998). Bu sorular ışığında görülmüştür ki etkin bir lider ile etkisiz lider arasında davranışsal farklar bulunmaktadır. Liderin etkinliğini arttırmak için hangi davranışlara yönelmesi gerektiği belirlenerek, özellikler kuramından farklı olarak bunun eğitimle sağlanabileceği savunulmuştur (Brestrich, 2000). Bu yaklaşım, özellikler yaklaşımının tersine liderlik özelliklerinin

eğitim ile sonradan da kazanılabileceğini savunur. Davranışsal yaklaşıma göre liderin etkinliğinde bireysel özellikten ziyade liderin davranışı etkendir ve bu davranış biçimi eğitim ile öğrenilebilir (Tosi ve Caroll, 1976). *Ohio State Üniversitesi, Michigan Üniversitesi ve Texas Üniversitesi*'nde yapılan araştırmalar bu yaklaşım için en önemli araştırmalar olarak kabul edilmektedir (Şimşek, 2006: 12).

Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli: Bu araştırma liderlik tanımının ortaya konulmasında iki önemli kavramı ortaya çıkarmıştır. Bu kavramlar "Yapıyı Kurma" ve "Anlayış Gösterme" olarak belirlenmiştir (Schermerhorn, 1995). Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması: Michigan Üniversitesi'nde yapılan araştırma liderlik tanımında "İş Merkezli" ve "Birey Merkezli" adı altında iki temel liderlik davranışını ortaya koymuştur (Stoner ve Freeman, 1992).

1.2.3. Durumsallık Yaklaşımı

Liderlik üzerine eğilen araştırmacıların bir kısmı liderliğin sadece doğuştan gelen özellikler veya öğrenilmiş liderlik davranışlarının, başarıda tek etken olmadığını mevcut durumun liderin başarısında büyük bir etken olduğunu ve iyi liderin koşullara göre değişebilen lider olduğunu savunmuşlardır (Gordon, 1992:223-225). Durumsallık yaklaşımında kişisel özelliklerin göz önünde bulundurulmadığı dikkat çeker (Gordon, 1992:223-225). Durumsallık Kuramına göre her duruma uygun lider yoktur. Durum değiştiğinde liderlik biçimi de değişmelidir. Liderin etkinliği; karakteri ile mevcut durum arasındaki ilişki ile doğru orantılıdır (Keçeci, 1998:131).

Diğer bir ifade ile, durumsallık yaklaşımı liderliği sabit nitelikler ya da belirli davranışlar sonucu ortaya çıkan bir durum olarak değerlendirmez. Bu yaklaşım, liderliği çevrenin ve şartların oluşturduğu sonuçlar üzerinden de değerlendirir. Özetle bir kimse belli durumlarda liderlik özelliklerini sergileyebilirken başka çevre ve durum koşullarında liderlik özelliği gösteremeyebilir (Güney, 2012:387). Liderliği koşullara göre açıklayan durumsallık yaklaşımına göre, liderin etkinliğini belirleyen faktörler;

gerçekleştirilmek istenen hedefin niteliği, takipçilerin yetenekleri ve beklentileri, liderin oluşturduğu örgüt özellikleri, lider ve takipçilerin geçmiş tecrübeleri şeklinde açıklanabilir (Koçel, 2011: 584).

1.2.4. Alternatif Liderlik Yaklaşımları

Günümüz rekabet ortamında örgütlerin etkinliğinin artırılmasına yönelik bir gereksinim olarak yeni liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Bu durumu değişen koşullar ve yine değişen insan zihniyeti ile açıklamak mümkündür. İnsan unsurunun geçmişe nazaran daha donanımlı, çevreye karşı daha duyarlı, etkileşime geçebilir olması ve özgürlükçü dünya ortamının getirdiği yenilikler, kalıp liderlik yaklaşımlarının sınırlarını zorlamıştır (Çağlar, 2004: 91). Dünyada yaşanan karşı konulmaz değişimin bir sonucu olarak niteleyebileceğimiz eski liderlik yaklaşımlarının yerine ortaya çıkan alternatif liderlik yaklaşımlarından öne çıkanlarını; Karizmatik Liderlik Yaklaşımı, Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı ve Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı olarak sayabiliriz.

1.2.4.1.Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Karizmatik lider tanımını Max Weber ortaya koymuştur. Ancak günlük hayatta sıklıkla kullandığımız karizmatik kelimesinin bir lider tanımlaması olarak incelenmesi Max Weber sonrasında da araştırmacıların üstünde durduğu bir konu olmuştur. Bununla birlikte 1980'li yıllara değin araştırmacılar karizmatik liderliği; dini, sosyal ya da politik bir olgu olarak inceleme eğilimindeydiler (Demir ve Yılmaz ve Çevirgen, 2010: 135). Çekiciliği ifade eden karizmatik kelimesi ile ortaya konulan bu yaklaşımda lider; kendisine inanan kitleyi sorgusuz sualsiz peşinden sürükleyebilme yetisine sahiptir. Bu liderlerin özellikleri kitlelerini heyecanlandırabilen bir vizyona sahip olmaları, kitleleri tarafından yaptıklarının örnek alınması ve kendinde bulunan heyecan, coşku ve enerji ile arkasından gelenleri motive etmesi olarak sıralanabilir (Demir ve Yılmaz ve Çevirgen, 2010:135). Resmi otoritenin zayıfladığı, büyük krizlerin baş gösterdiği, geleneksel yargı ve düşüncelerin yok

olmaya başladığı sıralarda büyüleyici özellik yani karizma yeşermeye başlayacaktır. Örgüt içerisinde özellikle böyle bir geçiş döneminde, karizmatik liderlerin kendilerini gösterecekleri dönemler olarak nitelendirilebilir (Zel, 2011: 187).

1.2.4.2.Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı

Günümüz insanının bilgisi, becerisi, yönetime olan yatkınlığı, anlama kabiliyeti, yetenek düzeyi, yönetimi algılama tarzı, başarıya olan ihtirası; klasik liderlik anlayışının ortaya çıkardığı liderin "düşünceyi oluşturan kişi", üyenin de "işi yapan kişi" olarak kabul edildiği görüşünü silip yerine lider ile üye arasında büyük bir farkın olmadığı anlayışını geliştirmiştir. Böylece liderlik tek elde toplanması mümkün olmayan bir iş haline gelmiş ve "dağıtımcı bir liderlik" anlayışı sergilenmesine, üyeler ile liderliğin paylaşılmasına yol açmıştır (Bayrak, 1997: 358). Günümüz örgütleri dağıtımcı liderlik anlayışını uygulamaya müsaittir. Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı da son zamanlarda ortaya atılan, yapısı gereği liderler ve üyeleri arasındaki ilişkiyi baz alan dağıtımcı bir liderlik tarzını benimseyen en uygun liderlik modellerinden biri olarak modern liderlik yaklaşımları arasındaki yerini almıştır. Bu yaklaşımda lider ve astları "Ne yapalım?" sorusu üzerinden karşılıklı fikir alışverişinde bulunurlar. Liderin üstlenmiş olduğu rol, sonuca göre astların görev ve rollerini tanımlamak, başarıya ulaşılması için onları motive etmektir (Tunalı, 2006: 65). Ayrıca etkileşimci liderlik yaklaşımında lider öncelikli iş olarak kendine, takipçilerinin kişisel ilgilerini tatmin etmeyi amaç edinir (Demir ve Okan, 2008: 72-90). Takipçilerin yapacağı işler, liderin beklentisi ve sonuçta takipçilerin alacağı ödüller, etkileşimci liderlik yaklaşımında açıkça ortaya konulmuştur. Kısacası adı geçen yaklaşım lider ve izleyenleri arasındaki değişime dayalıdır. Bu değişim bir tür değiş tokuş olarak nitelendirilebilir. Buna göre lider ve takipçileri bir araya gelerek yapılacak işi belirler, astlardan istenilen işin yapılıp yapılmamasına göre ödül ve ceza üzerinde anlaşılır (Bass, 1998: 4).

1.2.4.3.Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı

1980'lerden itibaren liderlik yaklaşımlarında adı anılmaya başlanılan dönüşümcü liderlik, Burns tarafından 1978 yılında etkileşimci liderlik kavramı ile ortaya atılmıştır (Demir ve Yılmaz ve Çevirgen, 2010: 136). Bu yaklaşıma göre örgüt içerisinde çalışanlara telkin ile güdüleme veren dönüşümcü lider, aynı zamanda çalışanlarına enerji ve uyarım temin eder. Dönüşümcü Lider grubun misyon ve vizyonunu oluşturarak takipçilerin hedefe olan yönelimlerini sağlar. Yine dönüşümcü lider, izleyen ya da izlemesi muhtemel olan takipçinin bir ihtiyacını, yönelimini eğilimini fark eder ve isteklendirmesini bunun üzerine kurup izleyiciyi güdüler. Dönüşümcü liderin örgütsel işlemlerin ötesinde telkinle güdüleme, idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarma, bireysel destek sağlama gibi davranış ve özellikleri bünyesinde barındırdığı gözlemlenmektedir (Karip, 1998: 443-465). Değişimin kaçınılmaz olduğunu gören liderler, değişime sebep yaratmak için çaba harcarlar. Bu şekilde düşünen bir lider, örgütsel amaçları hayata geçirmek için çalışanların görevlerini daha belirgin hale getirmekte ve onları motive etmek için ödüller ile destek sağlamayı tercih etmektedir.

Dönüşümcü lider bilgi ve becerilerini eski ve yeni kaynakları elde etmek ve halihazırda bulunan sorunları çözmek, gelecekte ortaya çıkması muhtemel problemlere çözüm üretmek için örgüt içinde veya dışında bunları kullanmaktadır (Şimşek, 2006: 27). Bu liderlik yaklaşımında lider takipçileri için bir örnek oluşturacak davranışlar sergiler. O örgüt içinde saygı duyulan, güvenilen, takdir edilen kişidir (Demir ve Okan, 2008: 76).

1.3. Yönetici ve Yöneticilik

Yönetici kavramı algısal olarak bakıldığında her ne kadar lider ile aynı anlamlandırılsa da yöneticilik bambaşka bir kavramdır. Bir örgüt veya kurum yapısı içerisinde sunulan hizmetten sorumlu olan, değişen koşullara uyum sağlayarak karar

alabilen, gözetim ve denetim bütünlüğü içinde iş ve işlemleri gerçekleştiren kişi genel olarak yönetici olarak tanımlanır (Bozkurt ve Ergun, 1998: 265).

Örgütlerde, yöneticiler belli kademelerde bulunmaktadır. Bunlar alt, orta ve üst kademe olarak sıralanabilir (Dicle, 1982: 84). Bu farklı kademelerdeki yöneticiler yönetim işini astlık-üstlük hiyerarşisine dayandırarak yönetim sürecini tamamlarlar. Üst kademe yöneticiler, adı üstünde örgütün en üst yönetim merkezidir. Ana kararları alarak bütünlüğü sağlayan yöneticiler olarak da tanımlanabilirler. Orta kademe yöneticiler alt kademenin işleyişini değerlendirerek üst kademeye sunar. Alt kademe yöneticiler ise çalışanlarla birebir etkileşimde olan, belirlenen görevlerin yapılmasını, çalışanların işe katkısını sağlayan yönetici grubundadır. Yönetim denilince aklımıza genel tanımlardan sonra nasıl yönetici olunur sorusu gelmektedir. Çünkü Yöneticiler, tek bir kalıp içinde değerlendirilemez. Kişilerin karakterleri, aldıkları eğitim, kültür, bakış açısı gibi etkenler farklı tipte yöneticilerin oluşmasına neden olmuştur (Tortop, 1985: 208-211).

1.3.1. Yönetici Tipleri

Astın işine, örgütüne, kurumuna, devletine, toplumuna yönelik ortaya çıkardığı duyguları, üstlerin yönetim sürecinde astlarında uyandırdıkları duygulara bağlıdır. Ayrıca üstlerin tutumu astların işini yaparken sergileyecekleri davranışların temelini oluşturur (Özgür, 2011: 224). Burada yöneticilerin astlarına karşı sergileyecekleri tavır ve davranışlar örgütün amacına yönelik sarf ettiği çabayı direkt olarak etkileyecektir. Yöneticiler; eğitimlerine, karakterlerine, yetkinliklerine, kültürlerine, anlayışlarına göre farklı farklı tiplerde olabilmektedirler. Bu nedenle yöneticiler çeşitli tipler altında değerlendirilmiştir (Tortop, 1985: 208- 211).

1.3.2. Otokratik Yöneticiler

Adından da anlaşıldığı gibi otokratik yöneticiler sert tavırları olan, otoriter, fikir almak, başka bir bakış açısından bakmak, sormak, öğrenmekten ziyade örgüt içindeki işleri emir vererek yaptırma eğilimindeki kişilerden oluşur. Bu tip yöneticiler çalışanına emir vermenin yönetimin bir parçası olduğuna inanırlar. Çalışanların görev tanımları belirlendikten sonra, yapılacak iş için herhangi bir fikir beyan etmeden, sorgulamadan işin yerine getirilmesini beklerler (Simith ve Vigor, 1991: 83). Yeniliklere kapalı, baskıcı tarzı benimseyen otokratik yöneticiler, kararlı duruşları açısından avantaj sahibi olsalar bile yeteneksiz olmaları açısından değerlendirildiklerinde başarı elde edemezler.

1.3.3. Demokratik Yöneticiler

Otokratik yöneticiden farklı olarak gerçek manada demokratik olan yöneticiler; ekip anlayışı içinde çalışanı yönetime dahil eden, fikir alışverişi içinde işleri yürüten paylaşımcı, nazik bir tarz sergilemektedirler. Danışmaktan çekinmeyen, katılımcı yani astlarının fikir ve beyanlarını önemseyen bir yönetim anlayışını benimserler (Bulut ve Bakan, 2002: 93-117). Demokratik yöneticiler karar alırken astlarının fikirlerini alırlar ama burada üzerinde durulması gereken asıl konu yöneticilerin gerçekten demokratik olup olmadığıdır. Çünkü bazı yöneticilerin demokratik gibi görünüp astlarının fikirlerini sorduğu fakat fiili olarak bu fikirlere hiç değer vermediği sözde bir demokratik yöneticilik sergilediği de bilinmektedir (Yapıcıer, 2007: 9-10).

1.3.4. Sorumsuz veya Sorumluluk Almayan Yöneticiler

"Nemelazımcı" bir anlayışa sahip olan bu yönetici tipi, işleri genelde astlarına yaptırarak sorumsuz veya sorumluluktan kaçan bir davranış sergilemektedir (Bulut ve

Bakan, 2005: 67). Bu yönetim tarzı "Tam Serbesti Tanıyan Yönetim Tarzı" olarak bilinmektedir. Çalışanlarından net bir beklentisi olmayan bu yönetici tipi insiyatif almaktan ve yetkisini kullanmaktan kaçınır, bu da örgüt içerisinde astlar arası rol çatışmalarına, güç kavgalarına, ve stresli bir çalışma ortamının oluşmasına sebep olmaktadır (Diebig, Bormann ve Rowold, 2017: 684-696). Örgüt içerisinde bir sorun olduğunda veya ortaya çıkan eylemlere ani müdahale gerektiğinde etkinlik gösteren yönetici (Che, Zhou, Kessler ve Spector, 2017: 1-17); örgüt ve çalışanlardan ziyade kişisel ihtiyaçlarına odaklanmaktadır. Bu yönetim tarzı ile yönetilen örgütlerde çalışanlar örgüt hedeflerini, kendi ihtiyaçlarını kendileri belirleyerek, problemlerini yine kendileri çözmektedir. Bir bakıma özgür düşünce ve fikir alışverişi de sağlayan bu tarz da çalışanlar kendilerini iyi ifade edip, orijinal fikirler sunsalar da, yönetimde ki kopukluk sebebiyle en çok problem yaşanan yönetim tarzı olarak bilinmektedir (Örücü ve Çoban, 2017: 52).

1.3.5. Doğal Yöneticiler

Tutum ve davranışları itibariyle örgütün/halkın güven ve sevgisini kazanmış, bu özelliklerini herhangi bir yasadan alarak atanmamış, nüfuz sahibi olmayan kişilerdir. Bu yönetici tipi en güçlü tip olarak sayılmakta ve başarı oranı da en yüksek grupta değerlendirilmektedir (Yücekök, 1968: 311-336).

1.4. Yönetici ve Lider Karşılaştırması

Örgütün hedefleri ekseninde maddi ve beşeri kaynakları birleştiren kişiye yönetici denir. Yönetici astları ile bir takım amaçlara ulaşmak için grup içinde uyumu sağlayan kişidir (Ülker, 1997: 179). Bir işletmede yönetim işini yüklenen yöneticiye; onun kar ve riski yüklenmediğini gerekli girdiler ile planlayan, koordine eden, denetleyen bir görev yüklendiği görülmektedir (Koçel, 1993: 12-13). Yani yönetici için "*kâr ve riski başkalarına ait olmak üzere üretim faktörlerini tedarik ederek, mal ve hizmet üretimi için bunları yöneten kişi*" tanımının yapılması da uygundur (Kıngır

ve Şahin, 2005: 400). Bununla beraber yöneticiler işletmelerde insan kaynağından üretime kadar tüm yapı içerisinde planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve denetim faaliyetlerini idare eden en önemli kişi konumundadır (Uğur ve Uğur, 2014: 123).

Yapılan araştırmalar örgüt içerisinde kişileri etkileyen, motive eden, örgüt gösterimini ortaya koyan yöneticilerin yanı sıra "lider" dediğimiz, kavramsal olarak önceki başlıklarda ele alınan çeşitli özelliklere sahip kişilerin örgütsel başarıda söz sahibi olduğunu göstermiştir. Kavramsal olarak liderlik tanımında bilgi ve yeteneklerin ön plana çıktığını görmekle beraber liderlik için farklı kişisel özelliklerin önem arz ettiği de bilinmektedir. Ayrıca eklemek gerekir ki her yönetici aynı zamanda lider olamayacağı gibi her liderinde iyi bir yönetici olduğunu söylemek mümkün değildir. Fakat örgütün istenilen başarıya ulaşmasındaki en önemli etkenlerden birinin iyi bir yöneticinin aynı zamanda iyi de bir lider olması gerekliliğidir (Uğur ve Uğur, 2014: 124). Lider olanlar destekleyicileri tarafından sevilirler, izlenirler. Takipçiler için bir isteklendirme kaynağıdırlar. Yöneticilikte kişisel karizma çok önemli değildir fakat liderlikte karizma önemlidir. Yine liderliğin temelinde alçakgönüllülük ve fedakarlık vardır (Sertoğlu, 2010: 22).

Tablo 1. Liderlik Özellikleri

Bir bakışta durumu kavrama yeteneği	Hızlı ve doğru muhakeme yeteneği	Bilimsel yöneticilik bilgi ve becerisi
Sağduyu	Duruma uyum kabiliyeti	Görevde titizlik
Beklenmeyen olaylara göğüs germe kapasitesi	Fırsatlar yaratma ve bu fırsatları kullanma becerisi	Astlarının fiziksel ve ruhsal refahını sağlama becerisi
Manevi cesaret	Maddi cesaret	Sade tavır
Risk yükleme kapasitesi	Bedeni dayanıklılık	Güçlü mantık
Yenilikleri uygulama yeteneği	Fırsat kararları verme yeteneği	Değişime ayak uydurma becerisi
Çalışkanlık	Sezgi gücü	Araştırıcılık
Düşünceleri pratiğe geçirme becerisi	Taktik, operatif, stratejik düzeyde bilgi ve uygulama becerisi	Hem kendini hem de astlarını etkili bir şekilde motive etme yeteneği

Soğukkanlılık	Geniş ve mantıki hayal gücü	Adalet dağıtma yeteneği
Maceracı eğilim	Zihni dayanıklılık	Yaratıcılık

Kaynak: Sertoğlu (2010:57), Sevtap Sarıoğlu Uğur-Uğur Uğur, a.g.m., s.125 den derlenmiştir.

Tablo 1.'de belirtilen liderlik özelliklerine baktığımızda her yöneticide olmasını bekleyemeyeceğimiz özellikler göze çarparken, bir yöneticide olması gereken özelliklerin de var olduğu görülmektedir. Tablo 1.'deki özelliklerin çoğunun bir yöneticide bulunması, onun yönetsel kalitesini arttıracaktır fakat her yöneticide olmazsa olmaz özelliklerden olduğunu söyleyemeyiz. Yöneticilerin, yönetsel vasıfları dikkate alındığında organizasyonun kademelerini göz önünde bulundurmak gerekir. Bunları alt, orta ve üst kademe yönetim olarak gruplamak mümkündür. Alt kademe yönetimde iletişim ve teknik bilgiler, orta kademe yönetimde beşeri ilişkiler, analitik ve karar verme becerisi, üst kademe yönetimde ise kavramsal beceri önem arz eder (Efil, 2010: 29). Bazı özellikler ise tüm yöneticilerde bulunmalıdır. Planlama, akılcılık ve etkili iletişim iyi bir yöneticinin vazgeçilmez nitelikleri olarak sayılabilir (Gümüş, 199: 371). Durumu hızlı kavrama doğru muhakeme etme yeteneği, sağduyulu olması, zorluklara göğüs germe, fırsatlar yaratma ve kullanma, takipçilerinin fiziksel ve ruhsal refahlarını sağlama becerisi, hayal gücü, maceracı yönü liderin kalitesini belirleyen özellikler olarak anlaşılmaktadır.

Tablo 2. Yöneticinin Kişisel Özellikleri

Sorun çözme becerisi	Takım çalışmasına yatkınlık	Olumlu zihinsel tutum
Girişkenlik	Kendine güven	Kararlılık
Sabırlı olma	Soğukkanlı olma	Yaratıcı olma
İlişki kurma yeteneği	Liderlik	Yenilikçi olma
İletişim kurma yeteneği	Dayanıklılık	Rahat ve açık olma

Kaynak: Barutçugil 2006:48 den derlenmiştir.

Liderlik etkileyici bir sosyal görüntü olarak karşımıza çıkarken (Howell ve Costley, 2006) yöneticilik alınan eğitim, içinde bulunulan örgütün statüsü ve kendi iç

kuralları gibi çeşitli etkenlere bağlı bir olgudur. Yöneticinin liderlik özellikleri ise bir nevi onun kalitesini belirleyen önemli bir etkendir. Kavramsal olarak yöneticiyi; yönetim işlevlerini yerine getiren kişilere/çalışanlara verilen addır şeklinde sadeleştirebiliriz. Farklı bir ifade ile örgütlerde çalışanların işlerini yöneten ve gözeten kişilere yönetici denir (Bulut ve Bakan, 2022: 65).

Başarılı yöneticilik insanların potansiyel olarak sergileyebilecekleri davranışları önceden kestirebilmek ve onları denetleyebilmek yetisine dayanır. İsviçre Psikoteknik Kurumu iyi bir yöneticinin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamıştır (Genç ve Demirdöğen, 1994: 218).

- İnsanları tanıyan,
- Objektif olan ve objektif kalan,
- Kendine güvenen ve iradesi kuvvetli olan,
- Yerinde kararlar alan,
- İnisiyatif sahibi olan,
- Sorumluluk duygusuna sahip olan kişilerdir.

Yöneticilerin özelliklerini kategorize etmek, iyi yöneticilerde bu özellikleri aramak mümkündür. Örneğin yöneticilerin mantıklı ve açık olması, analiz ve sentez yapabilmesi, muhakeme, yoğunlaşma ve genel kültür sahibi olmak gibi doğuştan ya da sonradan oluşan yetenekleri yöneticinin entelektüel özellikleridir (Genç, 2007: 31). Yöneticilerin başladığı işi bitiren, davranışlarıyla güven veren dengeli bir kişi olması için taşıması gereken özelliklere yönetici karakteri ile ilgili özellikler denir (Erol, 2003: 20). Yöneticilerin kendilerini örgüt içerisindeki astlarına, üstlerine ve çalışanlarına kabul ettirmesine ilişkin özellikleri ise onun sosyal özelliklerini belirler (Erol, 2003: 11-12). Belirtilen özelliklerin yanı sıra erkek ya da kadın yöneticilerin kalitesini belirleyen bir diğer önemli etken de etkili karar alabilmektir. Örgüt içerisindeki hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için yöneticilerin etkin yönetici davranışları sergilemesi önemlidir (Başaran, 1992: 113).

Pat Heim ve Ehvood N. Chapman etkin yöneticilerin göstermesi gereken davranışları 20 maddede açıklamıştır (Akar, 2006: 26).

1. Gerekli durumlarda sert bir tutum sergileyebilme
2. Disiplinli bir ortam oluşturmaya olanak sağlama
3. Dayanışma içinde olma
4. Çalışanlara rapor desteği sağlama
5. Çalışanları teşvik etme
6. Çalışanları ödüllendirme
7. Çalışanlara şefkat gösterme
8. Çalışanları iyi bir şekilde dinleme
9. Tarafsız bir yönetim sergileme
10. Çalışanları her konuda bilgilendirme
11. Etik kurallarına uygun davranış sergileme
12. İşleri organize etme
13. Çalışanları ile zaferleri paylaşma
14. Çalışanlarına işleri sevdirerek yaptırma
15. Herkese karşı olumlu tutum sergileme
16. Kendi hatalarını da kabullenebilme
17. Mantıksal kararlar verme
18. Yaptığı işleri başkalarına da danışma
19. Yöneticilik rolü konusunda duyarlı olma
20. Başkalarının saygısını kazanma

Liderlik için kişisel özellik ve yeteneklerin ön plana çıktığı, gönüllü takipçilerin olduğu görülürken; yöneticilik için aynı şeyi söylemek mümkün değildir. Her şeyden önce yöneticilik için bir yönetim işinin bulunması gerekmektedir. Bu yönetim işinin içerisinde astların yöneticiyi gönüllü takipten farklı olarak günlük yaşamlarını sürdürebilmek için ihtiyaç duydukları yaşamsal veya sosyal gereksinimlerini karşılayabilecek maddi karşılık için takip ettikleri görülür.

Yöneticinin asıl amacı örgütün maddi ve beşeri tüm kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak örgütü hedefine ulaştırmak iken, liderin amacı aynı hedefe kitlenmiş insanları şahsında var olan yetenek, özellik ve davranışlar ile motive edip onları hızla hedefe yöneltmektir. Burada iyi bir yöneticinin nasıl olabileceği sorusunun da cevabı ortaya çıkmaktadır. İki kavram değerlendirildiğinde iyi bir yöneticinin performansındaki en önemli etkenin; onun liderlik yetenek, özellik ve davranışlarına ne denli sahip olduğudur.

BÖLÜM II

YÖNETİM SÜRECİNDE KADINLAR

"Yönetici kişilerin sergilediği liderlik özelliklerinde cinsiyetin etkisi var mıdır?" sorunsalı yönetim alanında incelenen konular arasında yer almaktadır. Bazı araştırmalarda erkeklerin lider olarak daha çok ön plana çıktığı, bazı araştırmalarda ise cinsiyetin liderlik davranışlarına etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Türetgen, 2017: 22). Türetgen ve grubunun liderlik özelliklerinin ölçülmesine yönelik Türkiye'de yaptıkları araştırmanın amacı liderlik özelliklerini ölçen bir ölçek geliştirmektir. Araştırma 115 alt ve orta düzey yöneticiye uygulanmıştır. Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 92 bulunan ölçeğe göre örneklemin sahip olduğu cinsiyet, unvan ve yaş değişkenleri ile analizler yapılmıştır. Araştırmada ortaya konulan ölçek ile kadın ve erkek yöneticiler arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır (Türetgen, 2017: 39).

Türkiye'de son yıllarda kadın araştırma merkezlerinde bu konuya ilişkin çeşitli projeler gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışmalar kadınların esneklik, doğru teşhis ve anlaşılabilme olgularını çocukluktan öğrenmeye başladıkları sonucunu ortaya çıkartmıştır (Minibaş, 1997: 351). Elde edilen sonuçlar aşağıda maddeler halinde belirtilmiştir (Akiş, 2002: 5).

- Esneklik: Otoriter, komuta ve kontrol sistemine dayalı, kültürü ortadan kaldıracak dönüştürücü liderlik davranışları sergilerler,
- Esneklik - Doğru Teşhis: Yetkilendirme, güven, saygı, dürüstlük gibi davranışları geliştirerek herkesçe kabul gören ortak bir vizyonu tespit eder ve paylaşırlar,
- Anlaşabilmek: Astlarını daha fazla desteklerler, onlarla beraber çalışarak ortak kararlar alırlar ve gerektiğinde onları koruyarak

astlarına daha fazla bağlanmak yoluyla hizmetkar lider davranışlarını benimserler.

2. Kadın Lider ve Yönetici

Pat Heim ve Ehvood N. Chapman'ın özetlediği etkin yönetici özelliklerine göre sayılan özelliklerden herhangi birini cinsiyet ile bağdaştırmanın pek mümkün olmadığı belirtilmiştir. Fakat kadın liderlik davranışlarına bakıldığında, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere kıyasla daha kolay ilişki kurabildikleri, erkek liderlerin davranışlarına oranla alt ve üst yönetim arasındaki ilişkiyi daha sağlıklı yürütebildikleri görülmektedir (Bayhan ve Arslan, 2005: 103-105).

Bu konu üzerine yapılan araştırmalar "kadın yönetici olabilir mi?" veya "kadın ve erkek yöneticiler örgütlerdeki liderlik davranışları açısından farklılık gösterirler mi?" ekseninde ilerlerken son araştırmalar ile bu sorular "kadın yöneticiler neden üst düzey yönetsel pozisyonlara gelemiyorlar" şekline evrilmiştir (Arıkan, 2003: 1).

Boel Berner her yerde kadınların, çoğunlukta olduğu iş alanlarında bile erkekler tarafından yönetildiğini belirtmektedir (Onay, 2014: 75). Berner 1998 verilerine dayanarak yaptığı araştırmasında kadınların %70'inin toplam işgücünde % 44,4 oranında yer aldığını fakat İsveç gibi gelişmiş ülkelerde dahil -ki bu ülkelerde kadın çalışan sayısı diğer ülkelere nazaran erkeklere göre daha yüksektir- kadın yöneticilerin erkek yöneticilere oranla çok düşük sayılarda yönetici olduğunu belirtmektedir (Onay, 2014: 75). 1998 yılı verilerine baktığımızda kadın yönetici pozisyonlarının erkek yöneticilere oranla düşük seyrettiği gözlemlenmektedir. Bu oranlar İzlanda'da %31, Norveç'te %26, Türkiye'de %8, Nijer'de ise %8.3'tür (Özbey, 2004: 369).

Kadının liderlik veya yöneticilik olguları üzerinden değerlendirilmesinde göz ardı edilmemesi gereken en önemli etkenlerden biri kuşkusuz kapitalist anlayıştır. Bu anlayış üretim ve işletmede kadın erkek ayırımını ortaya çıkarmaktadır. İş bölümünün cinsiyetler arasında ayrıştığı kapitalist sistemde bazı olağanüstü durumlar hariç kadınlar, özellikle üretimde hak ettiği noktada değerlendirilememiş ve dünya nüfusunun yarısını oluşturmalarına rağmen, ekonomik faaliyetlerde nüfusu oranında temsil edilememişlerdir (Negiz ve Yemen, 2011: 196).

Yönetici kademenin kadın veya erkek olmasının herhangi bir önemi yokken, yöneticilik hem Türkiye'de hem de dünyada geniş bir coğrafyada erkek işi gibi algılanmakta ve öyle kabul görmektedir. Bu durumu doğuran genel algının yöneticilerde olması gerektiği düşünülen risk alma, cesaret, rekabete yatkınlık vb. özelliklerin erkeklerde bulunduğu anlayışıdır (Arıkan, 2003: 2).

Laden; her iki cinsin liderlik davranışlarına ilişkin olarak rekabetçilik, sıkı bir kontrol, duygusal olmama, analitik problem çözme gibi niteliklerle simgelenen erkek yöneticinin karşısına işbirlikçi, daha az kontrollü bir yaklaşım sergileyen, akılcılığın yanı sıra duygudaşlık ve sezgilere dayanan problem çözme yetenekleri ile kadın yöneticiyi oturtmuştur (Eagly ve Johnson, 1990: 233). Laden'in bu modeli "kadınsı" bir liderlik modeli olarak açıklanmaktadır. Daha farklı bir tez ile karşımıza çıkan diğer bir araştırmacı Statham; kadın ve erkek yöneticiler ile bunların sekreterlerinden oluşan bir grup üzerinde farklı bir araştırma yapmış ve ilginç sonuçlar elde etmiştir. Statham'ın araştırmasının sonucuna göre; kadınlar göreve dönük, insana yatırım yapan bir portföy çizerken, erkekler imaja dönük, özerkliğe yatırım yapan bir liderlik anlayışı sergilemişlerdir (Statham, 1987: 425). Diğer araştırmalara bakıldığında, kadınların sergiledikleri liderlik özellikleri itibari ile astlarına daha fazla güven, cesaret ve bilgi veren, kendilerini daha fazla açığa vuran ve erkek yöneticilere göre daha az iddialı bir tarz sergiledikleri gözlemlenmiştir (Arıkan, 2003: 5).

Bu durumda bakılması gereken cinsiyet ayırımından ziyade bahsi geçen yönetici özelliklerinin neler olduğu olmalıdır. Araştırmacılar genel olarak iyi bir

yöneticinin aşağıda sıraladığımız değerlere sahip olması gerektiğinden bahsetmişlerdir (Uçar, 2006: 8-13).

- İçinde Bulunduğu Toplumun Yapısı ve Toplumsal Değerler
- Aile Yapısı ve Yetiştirilme Tarzı
- Siyasal İlgi ve Çevre
- İnançlar ve Dini Değerler
- Ahlaki Değerler
- İletişim Becerileri
- Eğitim Türü ve Düzeyi
- Kişilik Yapısı

Sıralanan değerler incelendiğinde erkeklerin bu değerlere daha yatkın olabileceğini gösteren veya cinsiyet ayrımcılığı yapılabilecek mantıklı bir sav ortaya koymak mümkün değildir. Sosyal beceriler, iletişim ve otorite kurma şekilleri erkek ve kadın liderler arasındaki en büyük farklılıklar olarak değerlendirilir (Edizler, 2010: 137-150). Kadınların; çok yönlü olabilmeleri, empati kurabilmeleri, sosyal etkileşimleri ve bu sayede takım ruhu oluşturma özellikleri dikkat çekerken; erkekler daha çok odaklanma ve amaca yönelme şeklinde davranışlar sergiler. Elbette bu özellikleri tamamen cinsiyet bazlı düşünmek doğru olmayacaktır. Erkek veya kadınlar için sayılan bu özelliklere sahip insanların sayısı azımsanamayacak kadar çoktur (Karakaya ve Reyhanoğlu, 2010: 53).

Liderin yaptığı işin sonuçları ve takipçileri üzerinde bıraktığı etki onların liderlik özelliklerine dair ipucu veren önemli sinyallerdir. Benzer donanıma sahip erkek ve kadın yöneticiden ast ve üst ile pozitif iletişime geçebilen, örgüt iklimi oluşturmayı başarmış bir kadının, erkek yöneticiye göre çok daha başarılı olduğu gözlemlenmiştir (Karakaya ve Reyhanoğlu, 2010: 53). Bunun sebebini kadınların değişime ve farklı fikirlere olan yenilikçi bakış açılarında arayabiliriz. Fakat aynı şekilde kadın yöneticilerin samimi yaklaşımlarının da örgüt içerisinde çalışanlar

tarafından erkek yöneticilere göre daha çok suistimal edildiği de bir gerçektir (Dangaç, 2007).

2.1. Kadın Lider / Yöneticilerin Ayırt Edici Yetenek ve Becerileri

Dinamik bir süreç olan yönetim, belirsizlikler altında yerine getirilmektedir ve bu belirsizlik içerisinde yönetimin başarısı, bir takım beceri ve yeteneklere sahip yönetici ile yakından ilişkilidir (Güler ve Keklik, 2021: 614). Araştırmacılar beceri ve yetenek kavramları ile ilgili olarak becerilerin, gözlenebilir davranışları ifade ettiğini, yeteneklerin ise zekanın kullanımı ve bilişsel faaliyetlerle ilişkili olduğunu söylemektedir. Liderlik üzerine çalışmaları ile bilinen araştırmacı Kanungo; beceriler rutin ve programlanmış işler için gerekliyken, yetenekler rutin olamayan işler içindir demekte ve yeteneklerin genel, kapasiteleri ölçüsünde geliştirilebilir olduğundan, fakat becerilerin sadece işle ilgili olduğundan bahsetmektedir (Kanungo ve Misra, 1992: 1317-1322). Ayrıca Kanungo; beceri ve yetenek ayırımında şu şekilde bir örnekleme varmaktadır: *"Yönetici belirli bir işten dolayı birçok beceri kazanabilir fakat bu becerilerin uygun ve yerinde kullanımının sahip olduğu bilişsel yeteneklerle ilişkisi bulunmaktadır"* (Kanungo ve Misra, 1992: 1317-1322). Yönetimsel beceri ve yetenekler başarılı bir yönetimin en önemli unsurlarıdır (Güler ve Keklik, 2021: 614). Bu noktada ortaya çıkan "Yönetsel Güçlülük" kavramını uzmanlar genel olarak yönetimdeki görevlere uygunluk sağlayan duygusal, zihinsel ve davranışsal beceriler kümesi olarak ifade eder (Kanungo ve Misra, 1992: 1314-1324). Dikkat edilecek olursa duygusal, zihinsel ve davranışsal beceriler; incelediğimiz liderlik yaklaşımlarında erkeklere atfedilen özellikler arasında ön plana çıkan özelliklerden değildir.

Kadın ve erkek liderlerin liderlik davranışlarını inceleyen birçok araştırma; kadın yöneticilerin, erkeklere göre daha yoğun bir şekilde liderlik özelliklerine sahip olduklarını ortaya çıkarmıştır (Tunalı, 2006: 84). Alt başlıklarda kadın yöneticilerin erkek yöneticilere oranla daha fazla ön plana çıkan özellik, beceri ve yeteneklerine yer verilmiştir.

2.1.1. Duygusal Zeka

İş hayatında başarıyı tetikleyen en önemli değişkenlerden biri duygusal zekadır (Babaoğlan, 2010: 119). Keza insanoğlunun yaptığı en büyük keşiflerden biri duyguların yönetilmesidir. Günümüz işletme anlayışı duygularını yönetemeyen kişinin aklını da yönetemeyeceğini kabul etmektedir. Duygusal zeka ile ilgili bir eser kaleme alan Atabek; aklın yönetiminin, bütün zeka bölümlerinin birbiriyle uyumlu ve dengeli çalışmasıyla başarılabileceğini, parlak bir zekanın sahibinin bile, eğer duygularını yönetmeyi başaramıyorsa hayatına sahip olmayacağını ifade etmektedir (Atabek, 2000: 11-12). Sartorius bu konuda duyguları doğru biçimde kullanabilmek kalpleri ısıtır, insanı mutlu, zengin ve sağlıklı kılar demektedir (Sartorius, 1999: 9). Bununla birlikte çağlar boyu fiziksel güç zihinsel güçten daha önemli sayılmış ve buna dayalı olarak kadınlar çoğu alanda olduğu gibi yönetsel alanda da geri planda bırakılmıştır (Serter, 2002: 114).

Günümüzde ise yaşanan değişimler klasik yönetim anlayışının yerine, yönetimi bir otorite olmaktan çıkarıp onu yumuşatmış ve yönetimin insancıl yönüne dikkat çekmiştir (Pamukoğlu, 2004: 88). Yöneticilerin etkili olması, bu insani beceriler ile yakından ilişkilidir. Ayrıca insanın sosyal yaşamdaki başarısının anahtarı kabul edilen duygusal zeka aynı zamanda bir yöneticide olması gereken sosyal ve kişisel yeterlilikleri yani yumuşak becerileri kapsamaktadır (Pamukoğlu, 2004: 88). Yapılan araştırmaların bir kısmında anlamlı sonuçlar çıkmamasına karşın bazı araştırmalarda duygusal zekanın kadınlarda erkeklere oranla daha ön planda olduğu; özellikle algılama, empati ve uyum gibi konularda kadınların duygularını kullanmaları bakımından erkeklere kıyasla daha başarılı oldukları sonucuna varılmıştır. "*Duygusal Zekanın Yönetici Etkinliğindeki Rolünün Kadın Yöneticiler Bağlamında İncelenmesi ve Bir Araştırma*" başlıklı çalışmada zengin bir duygusal potansiyele sahip olan kadınların özellikle duygudaşlık ve kişiler arası iletişimde son derece başarılı olduklarına dikkat çekilmektedir (Pamukoğlu, 2004).

Öfke kontrolünde de erkeklerden daha başarılı olan kadınlar, sezgisel olma özellikleri ile sözlerin arkasındaki anlamları ve vücut dili ile ifade edilen bazı duyguları kavrama konusunda erkeklere göre daha duyarlı ve başarılıdırlar (Edizler, 2010: 137). Bu yetenekler; kadınların insan ilişkilerinde daha başarılı olma ve yaratıcılığın, ekip çalışmasının ve sezgilerin özellikle önemli olduğu finans, insan kaynakları, halkla ilişkiler, bankacılık, pazarlama gibi çeşitli sektörlerde ağırlıklı olarak ön plana çıkmalarına etkendir (Goleman, 2000: 399-401).

2.1.2. Kadın Yöneticilerin Motive Edici Özellikleri

Örgütlerin hedeflerine ulaşmada yaşadığı ortak sorun; çalışanların etkin veya istenilen şekilde çalışmamasıdır. Bunun nedenlerinden biri çalışanın o iş için yeterli olmaması olabilir. Çoğu zaman da o iş için yeterli olduğu halde, o işi başaramayan ya da istenilen düzeyde verim alınamayan çalışanlarında varlığıdır. Çalışanlar istekli oldukları sürece amaçlanan sonuca ulaşmak için ellerinden geleni yapmakta, motive olduklarında işin hedefe varması için bütün yollara olağanüstü bir çaba ile teşebbüs etmektedirler (Ergül, 2005: 67). Çalışanın bir örgütten beklentisi sadece maddi veya fizyolojik ihtiyaçlar değildir. Çalışanlar psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının bir kısmını da çalıştığı örgütten karşılamak ister (Başaran, 1984: 207). Bu durum çalışanların örgütte fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayabileceği iyi bir yönetime ihtiyaç duymasına neden olur. Bahsi geçen ihtiyaç yöneticiler tarafından ne denli sağlanırsa, çalışanlarında o örgüt için o denli çaba ile çalışmasına ve örgüte bağlanmasına yol açar. Bu bağlanma örgütün yaşamını sürdürmesi, amaçlarına ulaşması için son derece önemlidir (Başaran, 1984: 208).

Kadın yöneticilerin iletişim becerilerinin yanı sıra duygusal, nazik ve mütevazı özelliklerinin ön planda olmasından hareketle örgüt içerisinde kadın yöneticilerin çalışanların motivasyonlarına pozitif katkı sağladığı düşünülmektedir. Bu konuda kesin hüküm vermek elbette mümkün değildir; kadın ve erkek yöneticilerin yönetim tarzları ve liderlikleri arasında fark olup olmadığına ilişkin bugüne kadar pek çok araştırma yapılmıştır (Dobbins ve Platz, 1986; Donnell ve Hall, 1980; Dowling ve

Nagel, 1986; Eagly ve Johnson, 1990; Gibson, 1995; Powel, 2002; Statham, 1987). Yapılan araştırmalarda kimi zaman sadece kadınların yöneticilik özellikleri konu edilmişken kimi zaman kadın erkek yöneticiler karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Bazı araştırmalarda kadın ve erkek yöneticiler arasında cinsiyetin getirdiği özelliklere dayalı bir farklılık bulunamamış, bazılarında ise demokratik yöneticilik ve liderlik açısından farklılıklar bulunmuştur (Eagly ve Johnson, 1990; Gibson, 1995). Burada farklılığı oluşturan en büyük etkenin cinsiyetin getirdiği özellikler olduğu tahmin edilmektedir. Kadın yöneticiler bilinçli veya bilinçsiz olarak kendilerini kadınsı kabul edilen özelliklerle tanımlamaktadırlar. Kadınsı kabul edilen bu özellikler heyecanlı, nazik, duygusal, mütevazı, hassas, anlayışlı, merhametli, duyarlı, sorumlu, güvensiz, pasif ve bağlı olma gibi özelliklerdir (Rosener, 1990: 121; Bayrak ve Yücel, 2001: 139). Bu özellikler dikkate alındığında örgüt içerisinde nazik, mütevazı, anlayışlı, merhametli, ve duyarlı bir kadın yöneticinin çalışanlara daha motive edici yaklaştığı ya da en azından yaklaşabileceği beklenmektedir. Hem kadınlar hem de erkekler, erkekleri; soğukkanlı, hırslı, iddialı, kararlı, baskın, sert, otokrat, analitik, rekabetçi, özgür olma gibi özellikler üzerinden tanımlarken, (Rosener, 1990: 121; Bayrak ve Yücel, 2001: 139) genel olarak toplumlarda erkeklere özerklik, girişkenlik, baskınlık ve başarı atfedilir (Konrad vd., 1997: 78). Erkeksi özellikler olarak açıklanabilecek bu özelliklere bakıldığında çalışanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının kadın yöneticiler tarafından daha iyi kavranacağı ve karşılanacağı beklenilebilir.

2.1.3. Kadın Yöneticilerin Duygusal ve Sevecen Yönlerinin Örgüt İçi Yansıması

Toplum içerisinde kadın ve erkeğe ilişkin sosyal rollerin onların biyolojik cinsiyet rollerine uygun olarak saptandığını biliyoruz (Hofstede, 2001). Bu roller içerisinde erkek ekonomik faaliyetlere dayalı işlevsellik gösterirken kadın ise çocukların ve diğer bireylerin bakımına dayalı rollerle ilişkilendirilmiştir (Altıntaş ve Aytaç, 2018: 530). Toplumun kendi geleceği de olan çok değer verdiği çocuğu kadın rolüne emanet etmesi, kadının sevecen yanının bir nevi toplumca onaylanması demektir. Bu noktada ortaya çıkan cinsiyet kalıp yargıların içerikleri her iki cinsiyet

içinde betimlenirse; iki cinsiyet rolüne ilişkin kalıp yargılar temsili kalıp yargılar ve toplumsal kalıp yargılar olmak üzere iki kısımda incelenir (Williams ve Best, 1982; Gibson, 1995: 255-279). Bu iki sınıflandırmada temsili kalıp yargılar erkeklere, toplumsal kalıp yargılar ise kadınlara atfedilmektedir. Kadına atfedilen toplumsal kalıp yargı özellikleri "sevecen, yardımsever, sempatik, diğer bireylere karşı hassas, merhametli ve nazik" olma şeklinde açıklanmaktadır (Cann ve Siegfried, 1990: 413-419; Eagly, 2003; Eagly ve Carli, 2003: 807-834; Eagley ve Johannessen Schmidt, 2001:781-797; Eagly ve Karau, 2002: 573-598). Toplumsal kalıp yargılara bakıldığında göze çarpan özellikler genellikle diğer bireylerin refahı ile meşgul olmaya dayalıdır (Eagly ve Karau, 2002: 573-598). Sonuç itibari ile kadınların, erkeklere göre daha dışavurumcu ve toplumsal olduğu, erkeklerin ise kadınlara göre daha sembolik ve yetkin olduğu belirtilmekte (Diekman ve Eagley, 2000: 1178-1188) ve kadın ile erkek arasında bahsi geçen özellikler ayrımının toplumsal yaşamda evrensel bir örgütleyici ilke olduğu ileri sürülmektedir (Taylor vd., 2010: 345). Her ne kadar kadınların bağımlı, duygusal ve öznel davrandıkları; rekabet, hırs, liderlik, risk alma yeteneği gibi özellikler açısından erkeklere oranla 'yetersiz' olduklarına yönelik özelliklere dayanan cinsiyet kalıp yargıları (Anafarta vd., 2008: 111-137) kadınların yönetici pozisyonlar için yeterli olamayacağı algısını oluşturmuş olsa da, örgüt içi çalışma ortamında sevecen, yardımsever, sempatik, diğer bireylere karşı hassas, merhametli ve nazik olma gibi özelliklerin atfedildiği kadınlar erkeklere oranla daha çalışılabilir bir iş ortamı sağlayacaktır.

2.2. Dünya'da Kadın Lider ve Yöneticiler

Dünyadaki kadın liderlere bakıldığında, bu liderlerin sayılarının erkeklere oranla bir hayli az olmasına karşın antik çağlardan bu yana kadın liderlerin varlığı bilinmektedir. Onay (2013) çalışmasında antik çağdan bugüne kadar yaşamış en bilindik kadın liderleri *Nefertiti, Kleopatra, Kraliçe Hatşepsut, Jeanne D'arc, Matilda Toskana, Anna Eleanor Roosevelt, Betty Friedan* olarak belirtmiştir (Onay, 2013: 219-222). Tarihsel olarak antik çağda karşımıza çıkan kadın figürünün

ekonomik anlamda çalışma yaşamına iştirak etmesi, erkeklerden daha sonra ve birçok zorluklar neticesinde gerçekleşmiştir.

Toplumsal yaşamın bugün Ortadoğu olarak adlandırdığımız coğrafyada başladığı dikkate alındığında ilk kadın liderlerinde bu coğrafyadan çıktığını söylemek mümkündür. Kadın liderler kutsal kitaplarda da yerini almıştır. Bunun örneklerini Ahd-i Atik (I.Krallar, 10/1-10, 13; II. Tarihler, 9/1-9, 12) ve Müslümanların kutsal kitabı Kur-an'ı Kerim'de buluyoruz. Sebe Kraliçesi Belkıs kutsal kitaplarda yerini almış güçlü bir kadın liderdir (Yücetürk, 1992: 420).

Günümüze bakıldığında; Bangladeş Başbakanı Şeyh Hasina Vecid en uzun süre görevde kalan kadın lider olarak bilinmektedir. Hasina, yaklaşık 17 yıl Bangladeş'e liderlik etmiş olmakla beraber kendisi halen iktidardadır. 16 yıllık iktidarı ile İndira Gandhi ve 15 yıl ile Almanya şansölyesi Angela Merkel bugün bilinen kadın liderlerdendir (www.statista.com Erişim tarihi: 25 Aralık 2021). Bu başarılı kadınlara rağmen 119 ülkede kadınlar hiç lider olmamıştır. (www.aa.com.tr Erişim Tarihi:20 Aralık 2021).

Birleşmiş Milletler Kadın Birimi'nin 2019 yılı istatistiklerine göre aşağıda maddeler halinde sunulan veriler dünyada halen devam etmekte olan toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin bir göstergesidir (www.skdturkiye.org 2021, Kasım):

- Küresel iş gücüne katılım oranı kadınlarda yüzde 63, erkeklerde yüzde 94'tür.
- Dünya çapında yapay zeka ve veri analizi profesyonellerinin sadece yüzde 26'sı kadındır.
- Dünyada film yapımcısı kadın oranı yüzde 21'dir.
- Fortune 500 şirketlerinin yüzde 6.6'sında kadın CEO'lar görev yapmaktadır.
- Dünyanın 39 ülkesinde kız ve erkek çocukları mirastan eşit pay alamamaktadır.

- Dünya kadınlarının yüzde 30'u partnerleri tarafından fiziksel ve/veya cinsel şiddet gördüklerini ifade etmektedir.
- Dünyada kadın parlamenter oranı 2020 yılında 24.9 oranında gerçekleşmiştir.
- Toplumsal eşitliğin en düşük düzeyde olduğu ilk 5 ülke; Yemen, Pakistan, Irak, Suriye ve Çad'dır.
- Toplumsal eşitliğin en yüksek düzeyde olduğu ilk 5 ülke; İzlanda, Norveç, Finlandiya, İsviçre ve Nikaragua'dır.
- Dünya çapında yüzde 41 oranında kadın, doğum yardımı almaktadır.
- Kadınların ev işlerine ücretsiz katılımı erkeklerin 3 katından daha fazladır.
- Dünyada çocuklarıyla yalnız yaşayan ebeveynlerin yüzde 84'ü kadındır.
- Dünya çapında bugünkü koşulların sürdüğünü varsayarsak, toplumsal eşitliğe 99.5 yıl sonra ulaşabileceğiz.

Tablo 3. 2020 Yılı Dünya Geneli Kadın Bürokrat Oranı/Sayısı

Dünya Genelinde Parlamentodaki Kadın Milletvekili Oranı	%24,9
Dünya Genelinde Parlamentodaki Kadın Bakan Oranı	%21,3
Hükümet veya Devlet Başkanı Olan Kadın Sayısı	20
Devlet başkanı kadın olan ülkelerin oranı	%6.6
Hükümet başkanı kadın olan ülkelerin oranı	%6.2
Bakanlar Kurulunda %50'den fazla Kadın bulunan Ülkelerin Sayısı	14

Kaynak:2020, BM Kadın Birimi verilerinden derlenmiştir. (turkey.un.org).

Tablo 3. verilerine göre 2020 yılı için dünyada kadın milletvekili oranının %24,9 kadın Bakan oranının %21,3 düzeyinde olması, halen siyasette kadınların yeterince temsil edilemediğinin bir göstergesidir. Devlet Başkanı oranı %6,6 ile hükümet başkanı kadın oranının %6,2 olması ve dünya üzerindeki kadın devlet ve/veya hükümet başkanı kadın sayısının 20 olması üst yönetim kademelerindeki kadının konumu açısından oldukça düşündürücüdür.

Tablo 4. 2020 Dünya Genelinde Bakanlar Kurulunda %50'den Fazla Kadın Bulunan Ülkelerin Oranları

Ülkeler	Oranlar %
İspanya	66.7
Finlandiya	61.1
Nikaragua	58.8
Kolombiya	57.9
Avusturya	57.1
Peru	55.0
İsveç	54.5
Ruanda	53.6
Arnavutluk	53.3
Fransa	52.9
Andora	50.0
Kanada	50.0
Kosta Rika	50.0
Guinea-Bissau	50.0

Kaynak:2020, BM Kadın Biriminden derlenmiştir. (turkey.un.org).

BM Genel Sekreterliği'nin 21 Aralık 2020 tarihli raporuna göre, kadınlar dünya genelinde, bakanlık pozisyonlarının yaklaşık yüzde 21'ini elinde bulundururken, 14 ülkede, kabinedeki kadın oranı yüzde 50'nin üzerinde seyretmiştir (Bkz. Tablo 4). 2020 yılında tüm ulusal parlamentoların üyelerinin yüzde 25'ini kadınlar oluşturmuş, parlamentodaki kadın milletvekili oranı yüzde 61 ile en yüksek ülke olan Ruanda'yı yüzde 53 ile Küba ve Bolivya, yüzde 50 ile Birleşik Arap Emirlikleri (BAE) izlemiştir (2020 BM Raporu). Yapılan araştırmalar geçmişe göre son yıllarda kadın liderlerin sayısının arttığını göstermektedir. Dünya Ticaret Örgütü'nün başında Afrikalı siyahi bir kadının bulunması cinsiyet temelinde ve ırk temelli ayrıma da güzel bir cevap teşkil etmektedir.

Literatürdeki çalışmalar dünyada kadın liderlerin sayılarının artması yönünde çok hızlı sonuçlar ortaya koymasa da, yapılan bazı çalışmalar geleceğe yönelik umut vadetmektedir. BM katkısı ile BM Kadın Birimi, İsveç Hükümetinin mali desteği ile üç yıl sürecek yeni bir projeyle Türkiye'de çalışmalarına başlamıştır. Bu proje, Türkiye'de kadınların siyaset ve özel sektörde karar alma mekanizmalarına katılımını ve liderliğini geliştirmeyi hedeflemektedir. Mayıs 2021'de başlanan projenin adı

"Siyasette ve İş Hayatında Kadınların Liderliğinin ve Toplumsal Cinsiyet Eşitliğinin Geliştirilmesi" olarak yer almıştır. UN Women, hükümetin, sivil toplumun ve özel sektörün, kadınların siyaset ve iş hayatında karar alma mekanizmalarına katılımını ve liderliğini artırma hedefini desteklemeyi amaçlamaktadır (turkey.un.org).

2.3. Türkiye'de Kadın Lider ve Yöneticiler

Türk mitolojisine, destanlarına ve hikayelerine bakıldığında birçok kadın lider ile karşılaşırız. Kuşkusuz bunların en bilinenleri Tomris Hatun, Umay Ana ve Gülnar Hatun'dur. Bu mitler Türk toplumundaki anaerkil yapıyı göstermeleri açısından oldukça önemlidir (Çolak, 2016: 59).

Orhun yazıtlarında karşımıza çıkan "*Türk halkı yok olmasın diye, halk olsun diye, babam İlteriş Hakanı (ve) annem İlbilge Hatunu göğün tepesinden tutup (daha) yükseğe kaldırmışlar*" (Tekin, 2010: 27) ifadesinde Hakan ile eşinin aynı kefede yer alması Türklerin kadına verdiği değerin anlamlı bir göstergesidir. Lider kadının tarihteki ilk örneği kabul edilen İskitlerin ünlü kraliçesi Tomris Hatun; erkekler gibi kılıç kullanıp gülle atmaktaydı (Çolak, 2016: 60).

Cumhuriyet Türkiyesi'nde kadının ekonomik hayata girmesi Osmanlı Devleti'nin yıkılışı ve cumhuriyetin kuruluş evresinde yaşanan savaşlara dayanır. Bir zorunluluk olarak ortaya çıkan kadının iş gücüne duyulan ihtiyaç o zaman için büyüksenecek bir şey olan kadın memuru ortaya çıkarmıştır. Fakat savaşların bitmesi kadın iş gücüne duyulan ihtiyacı azaltmış ve birçok kadın yine ev hayatına dönmüştür (Berber, 2008: 16). Cumhuriyetin ilanı ile mevcut statüleri yeniden yükselen kadınlar; ekonomik ve hukuksal alanda gelişen hakları ile beraber çalışma hayatında daha çok yer alabilmişlerdir (Önder, 2013: 35).

Cumhuriyet sonrası yapılan yasal düzenlemeler kadının çalışma hayatına girişinde önemli rol oynamıştır. Dünya genelinde kadın ve erkeklerin ekonomideki

yeri; işgücüne katılım oranlarındaki farklılıklar, ülkelerin gelişmişlik düzeyleri, geleneksel ve sosyo-kültürel yapıları ile ilintilidir. Sanayileşme süreci ile birlikte dünya kadınları; Cumhuriyet döneminde gerçekleştirilen devrimlere bağlı kalkınma hedefleri ile de Türkiye kadınları iş hayatına hızlı bir giriş yapmıştır. Sürecin devamında iyileştirilen eğitim şartları kadının diğer alanlarda da belirginliğini arttırmıştır (Boyacıoğlu, 2014: 45). Türk kadınlarının kamu yönetiminde yer edinmesi yine Cumhuriyet döneminde başlamıştır (İlkkaracan, 1998: 81).

Türkiye'de kadınların ülke yönetimine katılması 1935 yılını işaret etmektedir. Birçok batılı ülkede kadınların seçme hakkının olmadığı bu yıllarda Türk Kadınının yönetime dahil olması ülkemizdeki kadın yönetici ve liderlerin o dönem için önlerinin açık olduğu kanısını uyandırmaktadır. Önemle belirtmek gerekir ki tarımsal faaliyetlerin dışında kadının gerçek anlamda iş hayatına adım atması Türkiye için 1950'leri bulmuştur (Ercan, 2016: 19).

Türk Siyasi hayatına damga vuran kadın liderlere baktığımızda bunların en başında eski Başbakan Tansu Çiller gelse de kadınlar bakanlık, büyükelçilik, milletvekilliği, rektörlük ve çeşitli devlet kurumlarında yöneticilik gibi birçok üst makamda görev almışlardır. Tablo 5.'te 1935-2020 yılları arasında cinsiyet ayırımına göre milletvekili sayılarına yer verilmiştir (data.tuik.gov.tr).

Tablo 5. 1935-2020 Yılları Cinsiyete Göre Milletvekili Sayısı ve Temsil Oranları

Yıl	Toplam Milletvekili Sayısı	Erkek	Temsil Oranı %	Kadın	Temsil Oranı%
1935	399	381	95,5	18	4,5
1939	429	413	96,3	16	3,7
1943	455	439	96,5	16	3,5
1946	465	456	98,1	9	1,9
1950	487	484	99,4	3	0,6
1954	541	537	99,3	4	0,7
1957	610	602	98,7	8	1,3
1961	450	447	99,3	3	0,7
1965	450	442	98,2	8	1,8
1969	450	445	98,9	5	1,1
1973	450	444	98,7	6	1,3
1977	450	446	99,1	4	0,9
1983	399	387	97,0	12	3,0

1987	450	444	98,7	6	1,3
1991	450	442	98,2	8	1,8
1995	550	537	97,6	13	2,4
1999	550	527	95,8	23	4,2
2002	550	526	95,6	24	4,4
2007	550	500	90,9	50	9,1
2011	550	471	85,6	79	14,4
2015	550	469	85,3	81	14,7
2018	600	496	82,7	104	17,3

Kaynak :TÜİK, Toplumsal Cinsiyet İstatistikleri, 2020.

1935-2018 yılları arasında TBMM'deki kadın milletvekili sayıları görülmektedir. Türk kadını; 1935 yılında seçme ve seçilme hakkını kazanarak %4,5'luk bir oranla meclise girmiştir. Yıllar itibariyle dalgalanmalar görülmüş, 1950 yılında en düşük oranla meclise ancak 3 kadın milletvekili girebilmiştir. 2000'li yılların başından itibaren hem toplam milletvekili hem de toplam içindeki kadın milletvekili sayıları artış göstermiştir. TBMM'deki en yüksek oran 2018 yılında 104 kadın milletvekili ile gerçekleşmiştir. Bu sayısal artış son yüzyılda dünya ile beraber ülkemizde de iş hayatında kadının yerinin dönüşmesi ile yakından alakalıdır.

2.5. Ekonomik Alanda Kadın

Kadının ekonomik alandaki varlığı, işgücüne olan ihtiyaç ile ortaya çıkmıştır. İşgücüne katılım oranları ise zaman içerisinde verilen mücadeleler neticesinde meslek gruplarına ve saygınlığına göre farklı oranlarda artış göstermiştir. Kişilerin işgücüne katılma kararlarını yansıtan "işgücüne katılım oranı" şeklinde anılan kavram belirli bir yaş ve cinsiyetteki bireylerin işgücünde olma ihtimalini gösteren önemli bir etkendir (Karabıyık, 2012: 233).

Kadınların işgücüne katılım oranlarının; ekonomik gelişme ve sanayileşmeye dayalı olarak şehirlere göçün yoğunlaşması, toplumların tüketim şekillerinin değişmesi, yaşam standartlarının artması ile evde üretilen birçok malzemenin denetlenebilir ekonomik örgütlerde üretilmeye başlanması gibi nedenlerle arttığı söylenebilir (Karabıyık, 2012: 233). Sanayileşmeye paralel olarak toplumun gelişim düzeyinin artması yine kadınların işgücüne katılımını yükselten etkenlerdendir

(Ghose-Majid-Ernst, 2010: 12). Tarihsel açıdan bakıldığında tarım toplumlarında işgücüne katılımın yüksek, buna karşın sanayileşme ve kentleşmedeki gelişmeye paralel olarak önce azalan sonra da eğitim düzeyindeki artış ile yükselen bir grafik çizdiği görülür (Işığıçok, 2005: 114). Bu durum, kadınların tarımsal alanlardaki iş gücüne ücretsiz aile işçisi olarak katılmaları, sonrasında şehre göç ile kendi eğitiminin genel eğitim içerisinde düşük kalması, mesleki eğitim almaması ve sanayi işgücü özelliği taşımaması gibi nedenlerle üretim sürecinin dışında kalmalarına dayanmaktadır. Ülkemizde kadınların işgücüne katılım oranları erkeklere göre düşüktür. Hem teorik hem de politik nedenlerden dolayı kadınların işgücüne katılımı, sürdürülebilir kalkınmanın önemli bir unsuru kabul edilmektedir (Evans ve Kelley, 2008: 289).

Kadının modern dönemde iş gücü piyasasına girişinin tarihsel başlangıcı 18. yüzyılın 2. çeyreğine, sanayi devrimine dayandırılmaktadır (Çolak ve Kılıç, 2001: 30). Bu dönemdeki nüfus artışının beraberinde çalışan nüfus sayısını da artırdığı görülür. Sanayi devriminin getirdiği yeni sistemde kadın ve çocukların sistem için yeni bir keşif sahası niteliği taşıdığı görülmektedir (Briggs ve Jordon, 1914: 117-140). Birinci Dünya Savaşı döneminde ise çalışan erkek nüfusun askere alınarak üretim döngüsünden ayrılması ve savaşa dayalı olarak ölmesi, işgücünde kadının varlığını zorunlu kılmıştır. 1918'de Birleşik Devletlerdeki kadın istihdam oranı yaklaşık %20 ve bazı savaş dönemi üretim sektörlerinde %40'lara kadar yaklaşmıştır (Çakmak, 2021: 5). Ayrıca belirtmek gerekir ki bu dönemde kadınlar ulaşımdan tedarik sektörüne kadar birçok farklı işte çalışmış fakat erkeklerden çok daha az ücretler almışlardır (Durmuş, 2015: 34-39).

Sürdürülebilir ekonomik büyüme ve kalkınmanın ön şartı kadınların sosyo-ekonomik durumlarının güçlendirilmesi, istihdamının desteklenerek eşit işe eşit ücret imkanı verilmesidir (Boyacıoğlu, 2011: 489) Kalkınma üzerine çalışan araştırmacılar ekonomik büyüme oranı kadar büyüme kalitesinin de önemli bir etken olduğunu söylemektedir. Bu söylem ekonomik büyüme oranından farklı olarak başka konularında önemli olduğunu gözler önüne sermektedir. Bu konulardan biri de

kuşkusuz büyümeden kimlerin faydalandığı, erkeklerle kıyaslandığında, kadınların ekonomik büyümenin avantajlarından ne derece faydalanıp faydalanmadığıdır (Pirmana, 2006).

Dünya nüfusunun yarısına sahip olan kadının, ekonomik alanda aktif olarak yer alması ülkelerin kalkınma durumları ile bire bir ilgilidir. Kalkınmanın bir diğer bileşeni ise eğitimdir. Eğitimin önemli olmasının sebebi; kalkınma politikalarının, siyasi, ekonomik ve toplumsal değişimi hedeflemiş olmasıdır. Bu durumda cinsiyet ayrımcı eğitime dayalı olarak gelişen okullaşma oranları arasındaki açığın kapatılması küçük ve büyük ölçekte pek çok eğitim politikasının yürütülmesini zorunlu kılmaktadır (On Birinci Kalkınma Planı, 2018: 7). Kadın istihdamı, kadınların karar alma mekanizmalarına dahil olması, dijital ekonomi, teknoloji ve çevre başlıkları eğitim politikalarının altında iç içe geçmiş bir alandır. Dünyada 1970'lerden sonra gerçekçi bir şekilde uygulanmaya başlanan uluslararası/ulusal eğitim politikaları, okur-yazarlık, ilkokul ve ortaöğretim okullaşma seviyelerinde yol kat edilmesinde önemli oranda başarı göstermiştir. Fakat bu ilerleme özellikle eğitim kalitesi ve istihdama yönelik eğitim konularında kadın ve erkek arasındaki eğitim açığının kapanmasına yeterli olmamıştır. Bu konudaki açığı Birleşmiş Milletler; Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri kapsamında kapatmaya çalışmaktadır. BM temel eğitim alanında kız ve erkek çocukları arasındaki negatif farkı kapatmak için "Kaliteli Eğitim" hedefini ortaya koymuş ve üye devletleri 2030 yılına kadar bu politikanın güçlü bir şekilde uygulanması için davet etmiştir (BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri, Hedef:4). 144 ülke üzerinden Dünya Ekonomik Forumu'nun 2017 yılında yayınladığı Küresel Cinsiyet Uçurumu Raporu'na göre kız ve erkek çocukları arasındaki eğitim açığının %95'i kapanmıştır (The Global Gender Gap Report, 2017: 7). %95 umut verici bir oran olsa da kadınların işe alınmasında ve farklı sektörlerde faaliyet göstermesinde önemli bir etken olan meslek seçimi ve sektörel dağılım açığı halen istenilen seviyelere ulaşmamıştır. 1997 ve 2017 yılları arasındaki sektör ayrımı %15'ten %20,5'e yükselmiştir (ILO, 2017). Eğitim, sosyal hizmetler ve sağlık, toptan ve perakende satışlar (hizmetler) dünya genelinde kadınların ağırlıklı olarak çalıştığı sektörlerdir. Üstünde durulması gereken diğer bir konuda kadınlar ve erkekler arasındaki sektörel

ve mesleki ayrımlardır. Kadınların mevcut bulundukları sektörlerde daha çok ikinci planda ve daha az gelir getiren pozisyonlarda çalıştığı görülürken aynı sektörde çalışan erkekler genellikle daha çok gelir getiren, üst pozisyonlarda çalışmaktadır (Küresel Cinsiyet Uçurumu Raporu - On Birinci Kalkınma Planı, 2018: 7).

2.5.1. Kadın İstihdamı

İstihdam kavramı genel olarak kullanma, çalıştırma, hizmete alma veya daha geniş bir anlatım ile üretim faktörlerinin mal ve hizmet üretmek amacıyla üretim sürecine dahil edilmesi olarak tanımlanabilir (Özaydın, 2000: 5; Uysal, 2007: 55). Kadınların işgücü oranlarının artmasında, hizmet sektöründe meydana gelen gelişmelerin yanı sıra, daha pek çok faktörün de etkili olduğu bilinmektedir. Bu faktörleri; çalışan kadınları koruyucu ve destekleyici yasaların dünya genelinde artması, nüfusun gelişmesi, eğitimsel olanakların artması, standart dışı çalışma şekillerinin yaygınlaşması, evlenme oranındaki azalmalar ve boşanma oranındaki artış, kadınların çalışmasına toplumun olumlu bakmaya başlaması, çocuk bakımı ve diğer hizmetlerdeki iyileştirmeler olarak sıralayabiliriz (Koray vd., 2000: 214-215). Küresel olarak bu konuda en yetkin birimlerden sayılan Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) hazırladığı "Dünya İstihdam ve Sosyal Durum, Kadınlar İçin Eğilimler (2017) Raporu"na göre dünyada kadın istihdam oranı %49,4'tür. Bu oran erkek istihdam oranından %26,7 daha azdır (ILO, 2017).

Türkiye AB uyum süreciyle kadın istihdamı konusunda, bir dizi cinsiyet eşitliği politikası ile İş Kanunu ve diğer yasalar çerçevesinde ulusal mevzuata entegre edilmiştir. Yine Türkiye, imzalamış olduğu CEDAW'ın 11. maddesi ile kadınların her türlü çalışma haklarını güvence altına almış, kadın istihdamını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen birçok ILO sözleşmesini ve Avrupa Sosyal Şartını kabul etmiştir. ILO'nun kadın-erkek eşitliğini sağlayan ve kadın istihdamını teşvik eden 100 sayılı "Eşit Ücret Sözleşmesi"ni, 111 sayılı "Ayrımcılık (İş ve Meslek) Sözleşmesi"ni, 122 sayılı "İstihdam Politikası Sözleşmesi"ni ve 142 sayılı "İnsan Kaynaklarının

Geliştirilmesi Sözleşmesi"ni onaylayan ülkeler arasında Türkiye'de bulunmaktadır (Belet, 2017).

Sanayi devrimi ile yön değiştiren süreç günümüzde kadından yana evrilmeye başlasa dahi kadının evde çalışması ya da ikinci derece bir statüye layık görülme eğilimi halen devam etmektedir (Berberoğlu, 1989: 288). Örgüt içerisinde de üst kademede yer almasında çeşitli zorluklarla karşılaşan kadınlar, kendi işinin patronu olmayı da hedefleyebilmektedir. Kadın girişimcilerin sayılarının artması doğal olarak kadınların üst kademelerde yer almasını pozitif yönde etkilemektedir. Son yıllarda kadın girişimci sayılarının önemli ölçüde artmasına karşın yapılan araştırmalar kadın girişimciler ile erkek girişimciler arasında da halen büyük bir fark olduğunu göstermektedir. Bu fark ülkeler arasında da tutarlılık göstermektedir (T.C.Kalkınma Bakanlığı, 2018: 38). Girişimci kadınları sadece yeni bir iş kuran bireyler olarak tanımlamak yetersiz olacaktır. Bu kadınları kariyer hedefi olan, yenilikçi, rekabetçi, yaratıcı, risk alabilen, vizyon ve cesaret sahibi kişiler olarak nitelendirmek gerekir. Bu kadınlar örgüt içerisindeki performanslarını, gelecek hedeflerini devamlı gözden geçiren sosyal bilinci takdire şayan bireylerdir (Moore, 2000: 2). Kadın girişimcilerin sahip olduğu işletmelerin mikro büyüklükte işletmeler olduğunu da söylemek gerekir. Girişimci ruha sahip kadınların potansiyeli günümüzde halen istenilen düzeyde ekonomiye kazandırılamamıştır (Keskin, 2014: 91).

2.5.2. Kadının Karar Alma Mekanizmalarına Katılımı

Karar alma mekanizmalarında kadınların etkin yer alarak her ölçekte yönetime katılımlarının sağlanması toplumsal ve kamusal alan içinde aktif bir şekilde yer alıp çözüm üretmeleri, ülkelerin kalkınma ve çağdaşlık hedeflerine ulaşması açısından büyük önem taşımaktadır. Sürdürülebilir kalkınma ve çağdaşlık hedeflerine ulaşmak için kadın çalışanların özelde çalıştıkları örgütlerde ve genel olarak ise düzen içerisinde yetki ve karar verme mekanizmalarına aktif katılımları çok önemlidir (Şahin, 2011). Ancak, bugüne kadar ileri düzeyde kazanımlar olmasına karşın karar alma süreçlerinde kadınlarla erkekler arasındaki açık kapanmamıştır. "Dünya

Ekonomik Forumu Toplumsal Cinsiyet Uçurumu 2017 Raporu" rakamları bugüne kadar kadınlar ve erkekler arasında karar alma süreçlerine dair açığın sadece %23'ünün kapatılabildiğini ortaya koymaktadır (Dünya Ekonomik Forumu, Küresel Cinsiyet Uçurumu Raporu 2017).

Bir ülkedeki demokratik yaşamın en önemli unsurlarından biri kadınların siyasal temsili, yerel ve ulusal düzeydeki karar alma mekanizmalarına katılımıdır. Türkiye'ye bakıldığında, demokratikleşme hareketlerine rağmen kadının yetki ve karar alma süreçlerine katılımı düşük seviyelerdedir (Karatepe, 2015: 9). Türkiye'deki güçlü ataerkil yapı ev ve ev içi sorumlulukları her düzeydeki kadın için öncelik haline getirmekte ve kadının toplum içindeki rolünü dizayn etmektedir. Onu ilk önce "evlilik ve aile" çemberi içerisinde konumlandırmaktadır. Bu durum sadece kırsal kesimle sınırlı kalmamakta; kentli, çalışma yaşamına girmiş, eğitimli kadınlarda da güçlü ataerkil yapıya sahip toplumun etkileri görülmektedir (On Birinci Kalkınma Planı, 2018: 84).

Kadınların karar alma mekanizmalarına katılımı; Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı'nın "Üst Düzey Karar Almada Kadın Katılımı" başlıklı çalışması üzerinden; kamu, iş dünyası, yerel yönetimler ve yargı üzerinden değerlendirildiğinde TESEV'in araştırmasına göre:

- Türkiye'de bakanlıklarda bakan, bakan yardımcıları, genel müdürlük, daire başkanları ve birim başkanlıkları dahil kadın oranı 2018 yılı itibarıyla %7,8'dir. Araştırmacılar bu pozitif artışın bakanlıklardaki pozisyonların azaltılması nedeniyle ortaya çıktığını söylemektedirler. 2017'de 116 pozisyonun 3'ü kadın olarak oranı %2,6 iken, 2018'de 51 pozisyonda 4 kadına dönüşerek %7,8 olmuştur.

- Araştırmada 2017'de belediye meclis üyeleri ve belediye başkanları dahil kadın oranı % 10,7 iken AB'de %32 olduğu belirtilmektedir. Sadece

belediye başkanları olarak değerlendirildiğinde ise oran Türkiye'de %2,7, AB'de %15'dir.

- TESEV'in raporunda iş dünyası ve finans başlığında; Banka Meclisi ve Para Politikası Kurulu'nda 2005-2018 yılları arasında hiç kadın üyenin bulunmadığı görülmektedir. AB'ye bakıldığında ise benzeri kurulların 1/5 oranında kadın üyeye sahip olduğu anlaşılmaktadır. BIST 50 içerisindeki en büyük şirketlerde, yönetim kurulu üyelerinin 2005'de %7'si kadın iken, araştırmanın yapıldığı 2019 yılında bu oranın %14 olduğu görülmektedir. AB üyelerinde ortalama ise 2005 yılında %9,8 iken 2018 yılında %26,2'dir. Türkiye'de kadın yönetim kurulu başkanları'nın oranı %6 iken, %7,5 ile AB ülkelerinde de oran oldukça düşüktür.

- Türkiye'deki kadın yargıtay üye sayısı AB ortalamasının 25 puan altındadır. 2005 yılında %4 kadın yargıtay üyesi varken, bu oran 2010 yılında %24'e çıkmakla beraber 2018'de %15,6'ya gerilemiştir (TESEV, 2019: 15-16-17-20).

TESEV'in araştırması hem Türkiye hem de AB ülkelerinde kadınların karar alma mekanizmalarında ne denli rol aldığını değerlendirmemiz açısından önemlidir. AB ülkelerinde kadınların karar alma mekanizmalarına katılımları Türkiye'ye göre her ne kadar yüksek olsa da kadınların AB ülkelerinde de karar alma mekanizmalarında nüfusları oranında temsil edilmediği görülmektedir.

2.5.3. Türkiye'de Kamusal Alanda Kadın

Kadınlar birinci dünya savaşında o zamana kadar kendilerine verilmeyen görevlere gelmiş olsalar dahi savaşın bitimi ile neredeyse savaş öncesi durumdaki gibi bu üst ve sürekli görevlere yine gelemediler (Alper, 1993: 31). 1960'lı 70'li yıllar ile işverenlerin görüşlerinin gelişme ve değişmesine paralel olarak yargılar değişmiş, kadınların kariyer hedefleri ile ilgili eski bağnaz düşüncelerden yeni bir bakış açısına

geçilmiştir. Bu durum kadınların yönetim alanında yer almasında pozitif bir etken oluşturmuştur (Ataay, 1998: 238-239).

Toplumda yer alan cinsiyet anlayışına göre erkeğin en önemli rolü ailenin geçimini sağlamak, kadının ise en önemli görevi çocuklarını büyütmek ve aile yaşamının devamlılığını güven altına almaktır. Şefkat, anlayış, fedakarlık gibi özellikler kadına toplumsal cinsiyetin yüklediği rollerdir (Moya, Expósito and Ruiz; 2000: 825). Bir noktada kadın ev ve çocuk bakım hizmetlerinden sorumlu tutulurken erkek güç, akıl gibi özellikleri barındıran toplumsal cinsiyet rolleri nedeniyle ailenin geçiminden sorumlu tutulmakta, yani "kamusal alanla" ilişkilendirilmektedir. Ancak erkeği üretimin temel unsuru olarak gören sosyal yaşam biçiminin günümüzde önemini hızla kaybettiğini söylemek gerekir. Çekirdek bir yapıya sahip olan Türkiye'deki kentsel aile, büyük kent içerisinde farklılaşmış, uzmanlaşmış ve örgütlenmiş olarak eskiye göre fazlasıyla etkin bir teknolojinin var ettiği kurumlarla çevrili yaşamakta ve bu baba otoritesinin egemen olduğu kentsel aileler koşulların da etkisiyle değişmektedir (Kongar, 1995: 434). Kentleşme ve ekonomik gelişmenin doğal bir sonucu olarak yoğun bir şekilde yaşanan sosyal değişme süreci bugün Türkiye'de, geleneksel görev dağılımında, kadına ve erkeğe özgü rollere ilişkin ya tutumları değiştirmiş ya da modernleştirmiştir (Başaran, 1984: 159).

Türkiye gibi geleneksel anlayışın baskın olduğu toplumlarda kadınların yönetici pozisyonlarda görev almaları, sistemdeki "eril" anlayışa dayalı olarak, özellikle kamuda zor görünmektedir (Negiz ve Yemen, 2011: 199). Türkiye'de kadın iş gücünü ataerkil yapının, aile içi ilişkilerin ve devlet mekanizmasının etkilediği bazı etkenler aşağıda maddeler halinde sunulmuştur (Ercan, 2016: 21):

- İşe almada ve işyerinde erkeklere öncelik veren ayrımcı uygulamalar, kadınların iş gücü piyasasında yer alarak çalışma hayatına katılımını zorlaştırmaktadır.
- İş tanımlamalarının değiştirilerek ücretlerde ayrımcı uygulamalar yapmak,

- Kadınların evlenmeleri ve çocuk sahibi olmaları halinde işten çıkarılmaları,
- Ekonomik kriz dönemlerinde evli kadıların tazminat gibi teşviklerle erkeklerden önce işten çıkarılması,
- Silahlı kuvvetler, Polis Teşkilatı gibi belirli iş ve mesleklerde kadın oranlarının dondurulması

Kadınların çalışma hayatına katılma oranlarının yukarıda bahsedilen etkenlerle ilintili olarak düşük olması, ülkemizde kadın yönetici ve liderlerinde sayısının düşük olmasına neden olmaktadır. Fakat kadınların eğitim düzeylerinin artması yönetici ve liderlik alanlarında geleceğe yönelik güçlü sinyaller vermektedir. Sanayileşme ve buna bağlı olarak gelişen kentleşme ile birlikte eğitim durumunun yükselmesi kadının iktisadi hayatta yer bulmasını kolaylaştırmıştır (Arat, 1997: 101). Özellikle yönetici pozisyonunda günümüzün başlıca değerlendirme kıstası olan eğitimde, kadınların geçmiş yıllara nazaran temsili oldukça yüksektir. T.C. Kalkınma Bakanlığı tarafından 2018 yılında yayımlanan "Kadının Kalkınmadaki Rolü Özel İhtisas Komisyonu Raporu"ndaki veriler kadınların yükseköğretimde hiç de geri olmadıklarını göstermektedir (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2018).

Kadınların çalışma hayatını güvence altına alan yasaların kapsamı da gün geçtikçe genişlemektedir. Ülkemizde devlet kurumlarında çalışan memurların haklarını, uyması gereken kuralları ve devlet memurlarının çalışma hayatını düzenleyen 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda yapılan son değişiklikler ile kadınların çalışma hayatı eskiye nazaran daha kolaylaştırılmıştır. Örneğin 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu Madde 101'de*"...kadın memurlara; tabip raporunda belirtilmesi hâlinde hamileliğin yirmidördüncü haftasından önce ve her hâlde hamileliğin yirmidördüncü haftasından itibaren ve doğumdan sonraki iki yıl süreyle gece nöbeti ve gece vardiyası görevi verilemez..."* (657 / Değişik: 13/2/2011 - 6111/105 md) maddesi ile 2011 yılında yapılan değişiklik sonrası 1 yıl gece vardiyası ve gece nöbeti verilmemesine ilişkin uygulama 2 yıla çıkarılmış, ayrıca Madde 104 'de *"...Kadın memura; doğumdan önce sekiz, doğumdan sonra sekiz hafta olmak*

üzere toplam onaltı hafta süreyle analık izni verilir. Çoğul gebelik durumunda, doğum öncesi sekiz haftalık analık izni süresine iki hafta eklenir…." maddesi ile analık izni 16 haftaya çıkarılmıştır. Bunların dışında yine aynı maddenin D bendinde Kadın memura, çocuğunu emzirmesi için doğum sonrası analık izni süresinin bitiminden itibaren ilk altı ayda günde üç saat, ikinci altı ayda günde birbuçuk saat olacak şekilde süt izni verileceği ve bu iznin hangi saatler arasında ve günde kaç kez kullanılacağının kadın memura bırakılacağı söylenmektedir. (657 DMK/104 md. Aralık,2021).

2.5.4. Çalışma Hayatında Kadınların Karşılaştığı Sorunlar

Son yıllarda iş dünyasında kadınların ağırlığının giderek artıyor olmasına karşın üst düzey yönetici pozisyonlarındaki kadınların yüksek oranda yer bulamadığı ve farklı engellerle karşılaştığı görülmektedir. Araştırmalar kadınların üst yönetici pozisyonlara gelmesinde birçok problemle karşılaştığını göstermektedir (Mızrahı ve Aracı, 2010: 150). Kadınların kariyer olanaklarına eşit şartlarda erişimi örgüt kültürüne göre de değişmektedir. Şartların eşit olmadığı durumlarda da kendilerini örgüte kabul ettirmek için normal olanın üzerinde çaba sarf etmek zorunda kalmaktadırlar (Rosener, 2006: 128). Özellikle erkek odaklı örgüt kültürü kadının kariyer planlamasında bir takım zorluklar çıkarmaktadır. Örgüt içinde kadınların yükselmelerinin, örgüt kültüründeki insana odaklı, performans değerlendirmesine dayanan, güç mesafesi düşük ve cinsiyet eşitliğini esas alan uygulamalarla ilişkili olduğu bir gerçektir (Ergeneli, 2004: 89). Ayrıca kadının aile içerisindeki eş ve anne olma konumu göz önüne alındığında kadın yöneticinin eşi ve çocukları için her zaman her yerde hazır olmayı içgüdüsel olarak özümsemiş olması kendi önüne koyduğu bir engel olarak zamanını ve sınırlarını şahsen tanımlayamamasına yol açmaktadır. Bu durum kadının kendinin de kariyer planlamasında yükselmenin getireceği sorumlulukları göze alamamasına neden olmaktadır (Barutçugil, 2002: 58).

Cinsiyetçi toplumlarda toplum; kişilerden, taşıdıkları kişisel özelliklere göre çeşitli roller üstlenmelerini beklemektedir (Eyüpoğlu, 1999:33). Kadınlar hakkında kalıplaşmış önyargılar (stereotipler) onların çalışma hayatına ket vurduğu gibi,

kadınların yönetici pozisyonlara gelmesini önleyerek, bu roller için uygun olmadığı düşüncesini akıllarına yazmaktadır (Deemer, 2006: 89). Yani toplum, kadın ve erkekten cinsiyetine bağlı birtakım davranış, tavır ve özellikleri içeren rolleri benimseyip ona göre davranmalarını beklemektedir. Dolayısıyla örgüt içerisindeki iş yaşamı da topluma bağlı olarak toplumun getirdiği cinsiyet rol modellerinden bire bir etkilenmektedir. Bu noktada karşımıza mesleki cinsiyet ayrımı çıkmaktadır. Kültürel ve sosyal davranışlar kadın ve erkeğe ait işlerin ne olduğuna yönelik bir takım yargılar ortaya koymakta, bunun sonucunda eğitimde cinsiyet eşitsizliği, kadın ve erkek işgücünün farklı mesleklere yönelmesine sebep oluşturmaktadır. Bu durum bölgeden bölgeye ve meslekten mesleğe değişebilen bir mesleki cinsiyet ayırımını (occupational sex segregation) ortaya çıkarmaktadır. Mesleki cinsiyet ayrımının görüldüğü toplumlarda kadınlar hemşirelik ve öğretmenlik gibi kadına uygun görülmüş işlerde yoğunlaşırken yatay bir mesleki ayırım, diğer yandan erkeklere göre daha düşük mesleklerde kalarak dikey bir mesleki ayırım sergilemektedir (Wirth, 2004: 1-2-8). Kadınlara bir nevi uygun görülen mesleklere bakıldığında bunların genelde "ailede oynadığı role" yaraşır işler olduğu görülür. Günümüzde pembe yakalılar olarak nitelenen bu iş kollarının, gerek kadının aldığı eğitimi kullanmasına olanak vermesi gerekse beden gücüne dayanarak iş yapanları simgeleyen mavi yakalılara göre daha rahat ve temiz, daha iyi statü sağlayan işler olduğu görülmektedir. Öğretmenlik, hemşirelik gibi mesleklerin bu meslek grubuna dahil olmasıyla beraber kamu ve özel sektördeki büro işleri de bu gruba dahildir. Fakat belirtmek gerekir ki bu iş kolları zamanla ücret statü kaybına uğramaktadır (Öğüt, 2006: 59). Bu durum kadın ve erkekler arasındaki statü ve ücret farkının temellerini oluşturmaktadır. Açık bir şekilde erkeklerin kadınlara göre daha fazla yönetsel kademelerde profesyonelleştiği görülmektedir. Kadın egemen örgütlerde dahi erkekler orantısız bir şekilde daha üst kademelere yükselmektedir (Wirth, 2004: 2-13). Üst düzey kadın yöneticilerin azlığı; kadının iş yaşamına geç katılımı, yönetim akımlarının yöneticinin cinsiyeti üzerinde durmaması ve uzun bir dönem "tek cinsiyetli" yönetici görünümünün hakim olması ile açıklanabilir (Barutçugil, 2003).

1930 - 40'lı yıllar araştırmacıların liderlerin özelliklerine yoğunlaştığı bir dönem olmuş ve özellikle ataerkil toplumsal algıda genel olarak erkeklere atfedilen uzun boyluluk, yüksek sosyoekonomik statü, kararlılık, güçlü yargılama ve hatta zeka dahi liderlik özelliği olarak benimsenmiştir. Yine bu toplumsal algı kadınların kısa boylu ve hatta erkeğe nazaran daha az zeki olduğunu benimsemiştir. Kadınların iletişim yeteneklerinin daha kuvvetli olmasına karşın erkeğe göre daha az etkileyici oldukları değerlendirilmiştir (Wilson, 1995: 10-202). Özellikler yaklaşımına göre liderlerin; fiziksel ve kişisel özelliklerine göre belirlenmeye çalışıldığı I. Bölümde açıklanmıştı. Fakat bu yaklaşımda fiziksel özellikler olarak boy, kilo, güçlülük, yaş, fiziksel olgunluk belirtileri, sağlık durumu, yakışıklılık gibi özellikler göz önüne alınırken, bir kadın lidere özgü olabilecek sempatiklik ve güzellik gibi özelliklere değinilmemiştir. Cesaret, özgüven, girişimcilik ve riski göze alma, karşıya güven verme, güvenilir olarak anılma, kişiler arası ilişkiler ve iletişim ile hitabet yeteneği, zeka gibi özellikler kişisel özellikler olarak belirlenmiştir (Eren, 2001: 433). Dikkat edilecek olursa toplumda bu özelliklerin çoğu erkeğe özgü olarak algılanmakta, genellikle kadınlara atfedilmemektedir. Kısacası kadınların örgüt içerisinde adil ve eşit şartlarda yükselebilmesi toplumun ve toplumun cinsiyet tutumundan birebir etkilenen örgüt kültürü ile yakından alakalıdır.

Cinsiyetçi toplumlarda kadınlara toplumun uygun gördüğü meslek kolu ve meslek kolunun uzun vadeli bir kariyer planına uygun olup olmaması, kadının aile içerisindeki konumu ve örgüt içerisindeki çalışma kültürü kadınların yönetici olarak görev almalarında karşılaştıkları engelleri besleyen ana etkenler olarak karşımıza çıkmaktadır. Alt başlıklarda kadınların yönetsel kademelere gelmelerinin gizli, görünmez bir el üzerinden engellenmesini açıklayan "Cam Tavan Sendromu" kavramı ile ve yine yönetsel pozisyonlara gelen kadınlarda zaman zaman gözlemlenen hemcinslerinden uzaklaşıp karşı cins gibi davranmalarını konu alan "Kraliçe Arı Sendromu" kavramları açıklanacaktır.

2.5.4.1.Cam Tavan Sendromu

1986 yılında Hymovitz ve Schellhard tarafından Wall Street Journal'ın "İş Yaşamında Kadın" konulu bir haberinde ilk defa değinilen "Cam Tavan (Glass Ceiling)" kavramı; devletler, şirketlerde ve kar amacı gütmeyen kuruluşlarda üst düzey pozisyonlara ilerlemek isteyen kadınların karşılaştıkları görünmez engelleri tarif etmektedir (Lockwood, 2006: www.findarticles.com). Cam tavan kavramı üst yönetim ile kadınlar arasında yer alan ve kadınların başarılarına, liyakatlarına bakmaksızın onların kariyer ilerlemelerini engelleyen fakat açıkça da görülmeyen, aynı zamanda aşılamayan engelleri ifade eder. Bu görünmez engeller, örgüt içerisindeki rekabet dengelerini erkek lehine alt üst etmekte ve kariyer ilerlemesinde üstünlük sağlayacak olan farklı ve çeşitli yeteneklere sahip kişilerin üst düzey yönetimde görev alamamalarına ve buna bağlı olarak, örgütün bu yetenekli kişilerin yeteneklerinden mahrum kalmalarına yol açmaktadır (Aytaç, 1997: 27-28). Örgüt içerisinde kadınların çalıştıkları kademeler incelendiğinde, erkeklere kıyasla alt kademelerde görev aldıkları, erkeklerin daha çok yönetici pozisyonlarında çalıştıkları görülmektedir (Akbaş ve Korkmaz, 2017: 74). Cam tavan kavramının tanımladığı engeller en az üç nedenden dolayı örgüt performansında düşüklüğe yol açmaktadır. Bunlardan ilki üst yönetimde yer almalarının engellendiğini gören kadın yöneticilerin yapılan cinsiyet ayrımına dayalı olarak çalışma arzularını ve motivasyonlarını azaltmasıdır. Bu inanç, fazla çalışma ya da yüksek başarının ödüllendirilmeyeceği düşüncesini kadın yöneticide doğurmakta ve buna bağlı olarak organizasyonun tüm kademeleri durumdan olumsuz etkilenmekte ve verimlilik düşmektedir. Örgüt performansının düşmesine neden olan ikinci durum ise üst düzey yönetim üyeleri arasında homojenliğin azalmasına bağlı olarak, karar almada ortaya çıkan zayıflık ve fakirliktir. Son olarak kadın yöneticilere karşı uygulanan cinsiyet temelli engeller, örgütün ihtiyaç duyduğu ve kadın yöneticilerde var olan yetenek ve kaynaklardan yeterince yararlanılamamasına sebep olmaktadır (Dreher, 2003: 542).

Lider ve yöneticilerde bulunması gereken özellikler incelendiğinde akla gelen ilk sorunun, "kadın lider ve yöneticilerin örgütlerde yer almasına engel olan nedir?"

olması doğaldır. Çünkü araştırmacıların ortaya koyduğu veriler ışığında erkeklerin bu görevlere kadınlardan daha layık olduğunu söylemek mümkün değildir. O zaman kadınların bu görevlere gelmelerine izin vermeyen gizli bir el/engel olan "cam tavan" kavramıdır (Şencan, 2018: 25).

Cam tavan olarak adlandırılan kavram kadın yöneticilerin tepe yönetim pozisyonlarına ulaşmalarını engelleyen çok ve çeşitli davranışları ifade ederken gerek dünyada gerekse Türkiye'de konu ile ilgili yapılan çalışmalar cinsiyet temelli bu engellerin bireysel, örgütsel ve toplumsal olarak sınıflandırıldığını göstermektedir (Karaca, 2007: 52). Son yıllarda yapılan çalışmalar, dünya genelinde kadınların, sayıları yeteri kadar olmasa da, cam tavanı kırarak üst düzey yönetim kademelerinde görev aldıklarını göstermektedir (Catalyst, 2016; Eagly & Carli,2007). Bu kırılım için kadınları bu sendroma iten en büyük engellerden birinin de kadının kendi kendine koyduğu engeller olduğu unutulmamalıdır. Yükselemeyeceğine duyduğu kesin inanç, aile hayatı için duyduğu endişe vb. düşünce yapıları kadında özgüven eksikliğine ve engellenmeye yol açmaktadır (Şiyve, 2004).

Kadınların maruz kaldığı cam tavan sendromuna yönelik Amerika'da yapılan bir çalışmada bir takım önlemler belirlenmiştir. Bu önlemler; hükümetlerin cinsiyet ayrımcılığının önüne geçilmesi için yasal düzenlemelere gitmesi, eşit kanunların uygulanması ile çalışanların hak ve sorumluluklarına uygun plan ve programların oluşturulması, işe alma ve terfilerde kadınlara yönelik fırsat eşitliği sağlanması, kadınların beceri ve yeteneklerini ilerletmelerini sağlamak için danışmanlık hizmetleri verilmesi şeklinde sıralanabilir (Knutson ve Schmidgall, 1999).

Kadınların üzerinde oluşan cam tavanı kırmak için, öncelikle iyi bir eğitim almaları gerekmektedir. Bu eğitim, üst kademeleri hak ettiklerinin en önemli kanıtlarından biri olacaktır (Lewis ve Fagenson, 1995: 50-53). Yüksek eğitim sonrasında çalışma hayatları içerisinde mesleki eğitimler sunulması da kariyer geliştirme sürecine büyük katkı sağlayacaktır. Bu tür mesleki eğitim programları;

kadınların üst kademe görevlere geçiş ve uyum sağlama evrelerinde süreci kolaylaştırıcı katkı sağlamaktadır (Yoğun Erçen, 2008: 41).

2.5.4.2.Kraliçe Arı Sendromu

1991 yılında araştırmacı McLandress'in 123 kadın yönetici üzerinde gerçekleştirdiği araştırma ile ortaya çıkan ve araştırmacının "Kraliçe Arı Sendromu" olarak adlandırdığı davranış; kadınların örgüt içerisinde karşılaştığı sorunların doğurduğu yeni sorunlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Kraliçe Arı Sendromu örgüt içerisinde kadın üst yöneticinin ya da liderin zaman içerisinde davranışlarını erkek yöneticilere benzeterek diğer kadın çalışanlara aynı erkek bir üst yöneticinin verdiği tepkileri vermesi olarak açıklanmaktadır (Zel, 2002: 41). Araştırma bir noktada kadın yöneticilerin de toplumsal sakatlıkları kabullendiğini göstermektedir. Bu kadınlar kendilerine has kadınsı özellikleri ile başarılı lider olamayacaklarını, bunun gerçekleşmesi için erkek liderler gibi davranmaları gerektiğini düşünmektedirler. Bu çarpık düşünce, kadın yönetici veya liderlerin kadının gerçek kimliği ile örtüşmemesi nedeniyle başarısızlığı getirecektir (Şencan, 2018: 26).

Erkek egemen toplum ve buna bağlı olarak örgütlerde kadınların liderlik pozisyonlarına gelmeleri oldukça zordur. Bu tip toplumlarda, örnek lider modeli erkeksi özelliklerin gösterildiği eril bir görüntüdür. Elbette bu görüntü yapısı kadınların rolleri ve cinsel özellikleri ile örtüşmemektedir (Özkan, 2020: 135). Bu durum, bir kadın yöneticiden diğerine göre değişim göstermektedir. Üst yönetim kademesine gelirken benzer zorlu süreçleri geçirmiş bir kadın yönetici hem cinslerine karşı daha hoşgörülü ve destekleyici bir şekilde yaklaşabilirken aynı süreçlerden geçmiş bazı kadın yöneticiler ise çalışan ve çabalayan diğer kadın çalışanların önünü kapatma ve adeta onlardan biri değilmişçesine davranışlar sergilemektedir. Bunlar iş hayatında bir kadın olarak tutunmanın zorluklarını görmezden gelmektedirler (Özkan, 2020:135). Oysa başarılı kadınların başarı hikayeleri incelendiğinde yükseldikleri basamakların cinsiyetlerinden sebep yaşadıkları haksızlıklarla dolu olduğu anlaşılmaktadır (Baykal, 2018: 162). Cinsiyetlerinden dolayı uğradıkları bu haksızlık

ve ayrımcılık kimi kadınların bir sendrom geliştirmesine neden olmuştur. Adını arı kovanında hayatını geçiren Kraliçe Arı'dan alan bu sendromun adı kraliçe arının iktidarını sürdürme mücadelesi ile yakından ilgilidir. Bu duruma benzeyen bir biçimde iş yaşamında da kadınların kraliçe arıların özelliklerini taşıdıkları belirtilmektedir. İngiltere'de yapılan ilginç bir araştırma, kadınların 2/3'sinin erkek çalışanların kadınlara oranla daha açık konuşmaları nedeniyle erkek yöneticilerle beraber çalışmayı istediklerini ortaya koymuştur. Almanya'da yapılmış bir çalışma ise, kadın yöneticilerin altında iş hayatlarını sürdüren kadınların, erkek yöneticilerin altında çalışan kadın çalışanlara kıyasla daha fazla sağlık problemleri yaşadıklarını göstermiştir (Özkan, 2020:135).

Kraliçe Arı Sendromu kavramı; kadın liderlerin kendi konumunu korumak için denk kademelerdeki diğer kadınları uzaklaştırmalarıdır (Wrigley; 2002'den akt: Janus; 2008: 12). Bir nevi erkek egemen ortamlarda ayrı ayrı başarılı olan ve yüksek statüye ulaşmada toplumun dayatmış olduğu cinsiyet kalıplarını onaylama olasılığı yüksek olan kadınları anlatan bir sendromdur (Blau; 2007: 13). Bir kadının çalışma hayatında diğer kadınları yok sayarak, onları engelleyerek yönetmesidir. Bunun en güzel örneğini ABD'de bulunan Amerikan Yöneticiler Birliğinde yapılan bir araştırma sonucu ortaya koymaktadır. Araştırmaya göre çalışma hayatında kadınların %95'inin, başka bir kadın tarafından kariyerlerinin herhangi bir aşamasında zarar gördüğü bilgisine ulaşılmıştır (Er ve Adıgüzel, 2015: 164). Bu kadınlar, örgüt içerisinde erkek egemen iş kültürüne uyum sağlamış, kendilerini cinsiyetinden dolayı eşit görmeyen erkek profesyoneller gibi, astı ya da rakibi durumunda olan çalışan kadınların hayatlarını daha çekilmez hale getirmişlerdir (Baykal, 2018: 163). Bunlar ataerkil toplumsal yapıya uygun olarak hareket etmekte, diğer çalışan kadınlara destek olmayı reddetmektedirler. Kraliçe Arı Sendromu ile ilgili olarak, kabul gören genel yaklaşım Derks ve arkadaşlarının ortaya attığı yaklaşımdır. Derks ve arkadaşlarına göre bu sendrom içinde olan kadın yöneticiler, karakterlerinde kadınlara ait özellikler değil de daha çok erkeklere ait özellikler göstermekte, hem fiziki hem de psikolojik anlamda diğer kadınlar ile aralarına mesafe koymaktadırlar. Bu yönetici kadınlar, mevcut cinsiyet hiyerarşisini kabullenmekte ve desteklemektedirler. Kadın çalışanların kariyer

hedefine ulaşmalarında destek olan güçlü ve iktidar sahibi kadınların varlığı bilinse de, kraliçe arı sendromu özellikleri gösteren birçok kadın yöneticinin kadınlara destek olmak yerine onlara engel olmayı seçtikleri görülmüştür (Baykal, 2018: 163). Kraliçe Arı Sendromu kadınların hem cinsleri tarafından sırtlarından vurulmaları ve kariyer ilerlemelerinin önündeki engellerden biridir (Örücü vd., 2007: 133).

BÖLÜM III

YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA KADIN YÖNETİCİLER

3. Kadın ve Yükseköğretim

Halkın eğitilmesinin gerekliliğine olan inanç 1789 Fransız Devrimine dayanırken eğitim hakkının yalnız soyluların değil tüm sınıfların hakkı olduğu 19. yüzyılda kabul edilmiştir. Sonrasında geniş bir çerçevede eğitim hakkı, Birleşmiş Milletlerce benimsenen İnsan Hakları Evrensel Bildirgesinde, Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim, Kültür Örgütü'nün (UNESCO) ve Avrupa Konseyi'nin temel ilkelerinde, İnsan Hakları Helsinki Son Senedi'nde, Paris Antlaşması'nda, Avrupa Güvenlik ve İşbirliği Konferansı belgelerinde yer almıştır (Özaydınlık, 2014: 95). Bir bireyin toplum içerisinde etkin rol alması ve toplumla uyum içinde yaşayabilmesi her şeyden önce haklarını bilmesi ve onları kullanabilmesiyle yakından ilişkilidir. Bu haklardan belki de en önemlisi eğitim hakkıdır. Çünkü eğitim hakkı diğer haklarını bilmesi ve kullanması açısından son derece önemlidir (Özaydınlık, 2014: 95).

20. yüzyılda eğitim hakkının tüm yurttaşların en temel hakkı olduğunun 10 Aralık 1948'te kabul edilen İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi'nin 26. maddesinde yer alan "*Her şahsın öğrenim hakkı vardır*" (www.hsk.gov.tr, Erişim tarihi:21Aralık 2021) ibaresi ile hüküm altına alınmasına karşın uzunca bir süre eğitimde cinsiyetçilik yapılmış ve kadınların aldıkları eğitim erkeklere oranla düşük kalmıştır. Kadınların ayrımcılığa maruz kaldığı en önemli alanların başında eğitim gelmektedir. Kız çocukları ne yazık ki tüm dünyada eğitim olanaklarına erişim konusunda dezavantajlı bir konumdadır. Dünya ülkelerinin pek çoğunda eğitim hakkının kullanılmasında cinsiyetçi tutumlar geçmişte olduğu gibi bugün de görülmektedir (Özdemir, 2021: 32). Ne var ki kadınlar hala eğitim konusunda dezavantajlı olsalar da günümüzde eğitim ve eğitim için yapılan yatırımlar, kalkınmanın öncelikli unsuru olarak kabul görmekte

kadınların sosyal ve ekonomik yaşama nüfusları oranında katılmaları, kalkınma ve büyümeden yine nüfusları oranında pay sağlamaları ve aile içindeki konumlarının güçlenmesi, gelişmişliğin önemli bir gereği olarak kabul edilmektedir. Çağımızda eğitim düzeyinin artması ve becerikli işgücünden yararlanma, geçmişe oranla daha fazla önem kazanmıştır. Yükseköğretim ise her ülkenin iktisadi, siyasi ve kültürel süreçlerinin temel unsurlarından biridir (Radmard, 2013: 83). Dünyanın her ülkesinde eğitime erişim, sağlık, ücret politikaları, istihdama katılım, ekonomik fırsatlar ve siyasete katılım gibi konuların başında gelen, kadınların düşük temsilidir (Hoştut, 2020: 254).

Yükseköğretim örgüt türü olarak hiyerarşik bir yapıya sahiptir. Nitekim hiyerarşik örgütler merkeziyetçi bir yapıda, yetki zincirinin hakim olduğu, dışarıdan kontrolleri sağlanan ve insanın rasyonel olarak sürece dahil edildiği yapılardır. İnsanın daha çok teknik bir araç olduğu bu ortamda kişilerin psikolojik ve biyolojik özellikleri göz önünde bulundurulmaz. Örgüt içerisinde yükseköğretimdeki cinsiyet kültürünün yapısını öğretim elemanları, öğrenciler, yöneticiler, memurlar oluşturur ve şekillendirir (Huilman, 2003: 112-135). Huilman örgütsel cinsiyet kültüründe toplumun çoklu bir rolü olduğunu belirtir ve üniversitede eğitim alan, sonrasında üniversite içerisinde öğretici olarak devam eden ve bu süreç içerisinde okul arkadaşları, iş yaşantısındaki iş arkadaşları, ders verdiği gruplarla etkileşimde bulunan bir akademisyenin aslında bu örgütün yani yükseköğretim kurumunun cinsiyet kültüründe birden fazla rolü olduğunu söyler. Huilman; cinsiyetin statik bir kavram olmadığını aksine örgütsel cinsiyet kültürünün kendisinin önemli bir kavram oluşu dışında, kimlikler ve durumlarla birbirine benzemeyen kültürlerle oluşan dinamik bir yapı haline geldiğinden söz etmektedir. Huilman; kadınlar ve kadınların yükseköğretimdeki rolüyle ilgili çalışmasında üniversiteleri toplumun yapılanması ve inşası sürecinde, toplumun uzak sonuçlara ulaşmasını sağlayacak bir yapı olarak tanımlar (Huilman, 2003: 112-135).

Günümüzde değişen ekonomik, politik ve teknolojik durumlarla artık daha fazla kişi yükseköğretim almaktadır. Bu durum daha fazla insanın yükseköğretim

görerek, benzer şartlarda eğitimini tamamlaması ile bazı özelliklerin eğitim yoluyla kalıcı bir şekilde yer etmesini sağlamaktadır. Cinsiyet de bunların en önemlilerinden biridir (Köle, 2011: 20). Küreselleşme ve üniversitede işe yansıyan cinsiyetçi kültürler hakkında bir çalışma yapan Curie ve Thiele; üniversitedeki yapının erkek normlarına göre şekillendiğini, üniversitelerin küreselleşen dünyanın pratiklerini içeren yapılar olduğunu, buna bağlı olarak yeniden yapılanan toplum ile birleşik kurumsallaşmış yapılar olarak geliştiğini belirtirmiştir. Curie ve Thiele'ye göre üniversiteler içerisinde bulundukları toplum, şehir ve ülke yapılarından ayrı düşünülemez. Eğitim sistemleri genel olarak içinde bulundukları toplumların toplumsal cinsiyet sisteminin de bir küçük evrenini oluşturur, hatta toplumda var olan ilişkilere ve pratiklere meşrutiyet kazandırırlar (Curie, Thiele, 2001: 90-115). Buradan yola çıkarak kadınların çoğunlukla gelişmemiş toplumlarda, toplumsal güç ilişkileri içinde alt kesimde yer aldıkları söylenebilir (Gök, 1993:).

Kadınların özellikle yükseköğretim alma problemini sadece eğitim alma oranları ile değerlendirmekte yanlıştır. Eğitim yaşının başlaması ile okulların ve eğitsel materyallerin içerikleri, toplumdaki cinsiyet rollerine ilişkin kalıp yargıları gizli ya da direkt iletilerle öğrencilere vermektedir. Bu iletiler eğitim görenleri alttan alta geleneksel olarak cinsiyetlerine biçilen rollere uygun davranışlara yöneltmektedir (Tan, 2000: 77). Bu nedenle eğitim oranları kadar eğitim içerikleri de önemlidir.

Özetle dünyada kadınların genel eğitim durumuna bakacak olursak, halen okuma yazma bilmeyen 750 milyon insanın üçte ikisi kadındır ve okuma yazma bilmeyenlerin %59'unu genç kadınlar oluşturmaktadır (www.skdturkiye.org, Erişim tarihi: 20 Aralık 2021).

3.1. Dünya'da Yükseköğretim Sistemi İçinde Kadınlar

Kadınların yükseköğretime girişleri bir anda olmamış farklı ülkelerde de kadınların üniversitelerde bilim insanı olarak çalışabilmeleri hemen

gerçekleşmemiştir. Üniversitelerdeki tüm bölümlerin kadınları kabul etmesi uzunca bir zaman almış, kadınlar önce üniversitelerdeki dersleri izleyebilmiş ve belli bölümlere öğrenci olarak alınmışlardır. Başlangıçta bazı ülkelerde kadın ve erkek ayrı ayrı eğitim görmüş zamanla kadınlar üniversite eğitimine karma eğitimle başlamışlardır (Dyhouse, 1995: 288). Günümüzde tüm dünyada kadınların yükseköğretim eğitimi alma hakkına sahip olduğunu ve karma eğitim gördüğünü söylemek mümkün değildir. Kadınların yükseköğretimde belli bölümlere alındığı ülkelerde hala mevcuttur. Üniversitelerde bilim insanı olarak çalışabilmeleri de ancak üniversite öğrencisi olarak kabul edilmelerini izleyen yıllarda gerçekleşebilmiştir. Üniversitelere kadınların öğrenci ve bilim insanı olarak kabul edilme mücadeleleri bazen ülkelerin ideolojileriyle çatışmış kimi zaman da bu ideolojilerden destek alarak yürütülmüştür (Şentürk, 2015: 3).

On Birinci Kalkınma Planı Kadının Kalkınmadaki Rolü Özel İhtisas Komisyonu Raporu (2018)'nda hem sektörel hem de mesleki ayrımların nedeninin, toplumsal cinsiyetçi roller olduğuna dikkat çekilmektedir. Kadının iş ve aile yaşam dengesine dair duyduğu kaygılar ile ev içi bakım yükümlülüklerinin etkisinin, öğrenimlerini belli bir noktada sonlandırma eğiliminde olduklarını göstermektedir (UNESCO, 2017). UNESCO ve UN Women'ın 7 Şubat 2018'de yaptıkları ortak açıklamada; *"Sosyal medyada, ders kitaplarında ve reklamlarda sürekli aynı dar ve kısıtlayıcı cinsiyet rolleriyle temsil edilen kız çocuklarının; bilim insanı, araştırmacı, mucit, mühendis ve kaşif olabileceklerine inanmaları daha zor olmaktadır*" denmektedir. Buradan yola çıkarak; ileride bilimin içinde daha fazla var olabilen kadınlar görmek için evde, okulda, çalışma ortamlarında cinsiyetçi önyargıların kırılması büyük önem taşımaktadır (On Birinci Kalkınma Planı, 2018).

3.2. Türk Yükseköğretim Sistemi İçinde Kadınlar

Türkiye'de kadınların yükseköğretimde yer almalarının temelleri 1914 yılında Darülfunun'da gerçekleştirilen konferanslara dayanmaktadır. 1914 yılının sonunda bir kadın üniversitesi olan İnas Darülfunun kurulmuştur. Bu gelişmelerde

kadının çocuk yaştan eğitimini ve yükseköğretim almasının mücadelesini veren dönemin kadın dergilerinin katkısı büyüktür (Çakır, 1994: 252). Kadınlarında yükseköğretimde yer alması zamanla karma eğitim sistemi isteğini doğurmuş ve 1921'de Türkiye'de ilk karma üniversite eğitimi verilmiştir. Kadınların verdikleri mücadeleler ile 1914'de yükseköğretime girmeleri Türkiye'de Cumhuriyet döneminde de desteklenmiştir. Neusel; Almanya'daki gibi bir erkek yükseköğretim anlayışının Türkiye de olmamasının, kadınların sonraki dönemde öğrenci ve akademisyen olarak yükseköğretime katılımlarını kolaylaştıracağından bahsetmiştir (Neusel, 1996: 38). Türkiye'de 1933 üniversite reformu sonrası %14 hesaplanan kadın öğrenci katılımı, bugün kadınların nüfusları oranında temsil edilir hale gelmiştir (Neusel, 1996). Tablo 6.'da Türkiye genelinde 2020-2021 eğitim öğretim yılı itibari ile Yükseköğretimde okuyan toplam öğrencilerin sayısal/oransal verileri görülmektedir.

Tablo 6. 2020 - 2021 Yılı Türkiye Geneli Toplam Öğrenci Sayıları/Oranları

	TOPLAM ÖĞRENCİ SAYISI / ORANI				
	Kadın	**% Oran**	**Erkek**	**%Oran**	**Toplam**
ÖNLİSANS					
Örgün Öğretim	342818	46,43	395500	53,57	738318
İkinci Öğretim	79086	40,94	114084	59,06	193170
Uzaktan Öğretim	11459	43,63	14805	56,37	26264
Açık Öğretim	1175351	54,49	981520	45,51	2156871
Toplam	**1608714**	**51,65**	**1505909**	**48,34**	**3114623**
LİSANS					
Örgün Öğretim	1057231	50,18	1049614	49,82	2106845
İkinci Öğretim	129696	39,49	198762	60,51	328458
Uzaktan Öğretim	21899	55,88	17292	44,12	39191
Açık Öğretim	1015703	46,12	1186460	53,88	2202163
Toplam	**2224529**	**47,57**	**2452128**	**52,43**	**4676657**
YÜKSEK LİSANS					
Örgün Öğretim	143742	49,60	146018	50,40	289760
İkinci Öğretim	15797	40,93	22798	59,07	38595
Uzaktan Öğretim	6053	39,79	9161	60,21	15214
Toplam	**165592**	**48,20**	**177977**	**51,80**	**343569**
DOKTORA					
Örgün Öğretim	50590	47,66	55558	52,34	106148
Toplam	**50590**	**47,66**	**55558**	**52,34**	**106148**
GENEL TOPLAM	**4049425**	**49,14**	**4191572**	**50,86**	**8240997**

Kaynak: https://istatistik.yok.gov.tr/ adresinden derlenmiştir.

Tablo 6.'daki veriler kadın öğrencilerin Önlisans programlarını ikinci öğretimde %40,94'lük bir oranla en az, açıköğretimde 54,49'lük bir oranla en çok tercih ettiklerini, Lisans düzeyinde yine ikinci öğretimin en az, uzaktan eğitimin en fazla tercih edildiğini, yüksek lisansta en çok örgün öğretimin tercih edildiğini göstermektedir. Erkek öğrencilerle karşılaştırıldığında önlisans ve lisansta en çok ikinci öğretimin, Yüksek lisansta ise uzaktan öğretimin tercih edildiği görülmektedir.

Tablo 7. 2021 Yılı Türkiye Geneli Açıköğretim ve Uzaktan Eğitim Toplam Öğrenci Sayıları/Oranları

ÖNLİSANS / LİSANS	Kadın	% Oran	Erkek	% Oran	Toplam
Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi	317051	66,32	161020	33,68	478071
Açıköğretim Fakültesi	1354508	53,82	1162220	46,18	2516728

Kaynak: https://istatistik.yok.gov.tr/ adresinden derlenmiştir.

Türkiye genelinde açık ve uzaktan eğitim yoluyla okuyan öğrencilerin sayısı Tablo 7.'deverilmiştir. Özellikle açık ve uzaktan eğitim fakültesinde eğitim gören kadınların sayısının erkeklere göre bir hayli yüksek olması dikkat çekicidir. 121.558 kadının toplama oranı %68,90'dır. Yine açık öğretim fakültelerinde eğitim gören kadınların sayısı 269.031 ile erkeklerden yüksektir. Buna göre açık ve uzaktan eğitim fakültelerinin yaygınlaşması kadınların eğitim düzeylerinin yükselmesinde önemli bir etken olmuştur. Açık öğretim fakültelerinde eğitim alan kadınlar ile açık ve uzaktan eğitim veren fakültelerde eğitim alan kadınların toplam sayısını, 2021 yılı Türkiye'de toplam yeni kayıt yapan öğrencilerin sayısından çıkardığımızda 546.164 kadının yüz yüze eğitim için kayıt yaptırdığı ortaya çıkmaktadır. Aynı işlemi erkek öğrenciler için yaptığımızda 558.507 erkek öğrencinin yüz yüze eğitim için yeni kayıt yaptırdığı anlaşılmaktadır. Yüz yüze eğitim için 2021 yılında yeni kayıt yaptıran kadın öğrencilerin genel toplam üzerinden oranı %49,44'dür.

Türkiye'de güncel cinsiyet bazlı öğrenci sayısal verilerine baktığımızda; iş yaşamında sayıları oranında temsil edilmeyen hatta az temsil edilen kadınların

günümüzde eğitim alanında sayılarıyla doğru oranda temsil edilir hale geldiği anlaşılmaktadır.

Toplumdaki meslekler ve istihdam olanakları o toplumun yapısını cinsiyet kalıpları ve ayrımına göre şekillendirmektedir (Kahraman vd., 2015: 108). Kurumsal uygulamalar da her ne kadar cinsiyetten bağımsız gibi görünseler de toplumsal cinsiyet normları ve değerleriyle yapılanmaktadır (Tuncer, 2019: 173). Yükseköğretim kurumlarında kadın yöneticilerin aldığı pozisyonları irdelemeden önce aşağıda belirtilen verileri incelemek faydalı olacaktır (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2018:15-85):

- Ülkemiz yetişkin nüfusunun %5,4'ü halen okuma yazma bilmemektedir. Bu oran içerisinde okuma yazma bilmeyen kadınların sayısı erkeklerin 5 katıdır.
- 2016-2017 yılı üniversite eğitimi alan 7.712.311 öğrencinin %45,8'i kadındır.
- 2017 yılı verilerine göre yüksekokul veya fakülte mezunu kadınların sayısı 4.038.036, yüksek lisans mezunu kadınların sayısı 285.411, doktora mezunu kadınların sayısı 68.985'dir.
- Kadınlar ile erkeklerin arasındaki karar alma süreçlerindeki açık halen devam etmektedir.
- Türkiye'deki güçlü ataerkil yapı kadının konumunu halen "evlilik ve aile" sınırlarına hapsetmektedir.
- Üst kademede sorumluluk gerektiren görevlerde pozisyon alan kadınların sayısı halen erkeklere göre çok düşüktür.

Tablo 8. 2017 Yılı Okuma Yazma Bilen/Bilmeyen Sayıları

Durum	**Kadın**	**% Oran**	**Erkek**	**% Oran**	**Toplam**
Okuma yazma bilmeyen	2.077.950	84,38	384.654	15,62	2.462.604
Okuma yazma bilen	27.869.801	48,68	29.377.115	51,32	57.246.916
Bilinmeyen	255.209	51,76	237.829	48,24	493.038

Kaynak: TÜİK, Eğitim İstatistikleri 2017

Tablo 9. 2020 Yılı Toplam Okuma Yazma Bilen/Bilmeyen Sayıları

TUİK Verilerine Göre Okuma Yazma Oranları (2020)			
Okuma Yazma Oranı (%)	Erkek ve Okuma Yazma Bilen	2020	99,29
	Erkek ve Okuma Yazma Bilmeyen	2020	0,71
	Kadın ve Okuma Yazma Bilen	2020	95,54
	Kadın ve Okuma Yazma Bilmeyen	2020	4,46

Kaynak: TÜİK, Eğitim İstatistikleri 2020'den derlenmiştir.

Tablo 8.'de en çok göze çarpan veri Türkiye'de halen 2 milyonun üzerinde kadının okuma yazma bilmemesidir. Tablo 9.'daki 2020 verilerine göre kadınların halen %4,46'sı okuma yazma bilmemektedir.

Konu yükseköğretimde yönetici kademelerinde görev alan kadınlar olarak daraltıldığında eğitim seviyesini okuma yazma bilme derecesinden daha üst seviyede ele almak gerekecektir. TUİK verilerine göre Türkiye'de yüksekokul ve lisans düzeyinde mezun olanların %45'ini, yüksek lisans mezunlarının %42'sini, doktora mezunlarının ise %40'ını kadınlar oluşturmaktadır (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2018: 16). Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından yayınlanan On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023) kadın başlığı altında verilen geleceğe yönelik hedefler, kadın yöneticilerin ilerleyen dönemlerde daha ön planda olması açısından umut vadetmektedir. Bunlardan konumuzu ilgilendiren kısımlar aşağıda özetlenmiştir (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019: 151).

- Kadınların kamuda yönetim ve karar organlarında daha fazla yer almalarını sağlayamaya yönelik farkındalık artırılacak, yönlendirici ve teşvik edici yöntemler geliştirilecektir.
- On Birinci Kalkınma Planı'nda kadınların yükseköğretim okullaşma oranının 2023 yılına kadar %60'a çıkarılması hedeflenmektedir.
- İş gücüne katılım oranının %34,2'den %38,5'e çıkarılması hedeflenmektedir.

Kalkınma planında yer alan kadınların kamuda yönetim ve karar organlarında daha fazla yer almalarına yönelik hedefler, devlet mekanizmalarının sorunun farkında olduklarını göstermektedir.

Ülkelerin gelişmişlik düzeylerine göre eğitimde karşılaşılan sorunlar değişim göstermektedir. Genel olarak gelişmiş ülkelerin eğitim ile ilgili olarak üzerinde durdukları ana konulardan biri, eğitimde nitelik iken, gelişmekte olan ülkelerde eğitimin yaygınlaştırılması ve eşitsizlik sorunu halen çözülemediği için ana konu budur (Tansel, 2003: 14-25-29). Türk eğitim sistemine baktığımız zaman dört tip eşitsizlik görmekteyiz. Bunlar; zengin yoksul eşitsizliği, bölgelerarası eşitsizlikler, köy-kent eşitsizliği ve cinsiyete dayalı eşitsizliktir (Maya, 2013: 71). Cinsiyete dayalı eşitsizlik, kız ve erkek çocuklarının okullaşma oranlarını ve eğitim imkan ve fırsatlarını yakalama düzeyleri arasındaki farklılıkları ortaya koymaktadır. Cinsiyete dayalı eşitsizlik Türk eğitim sisteminde yükseköğretim dahil eğitimin tüm kademelerinde varlığını göstermektedir. Bu açıdan cinsiyete dayalı eşitsizliği genel sistem içerisinde en etkili olan eşitsizlik olarak tanımlayabiliriz (Maya, 2013: 71).

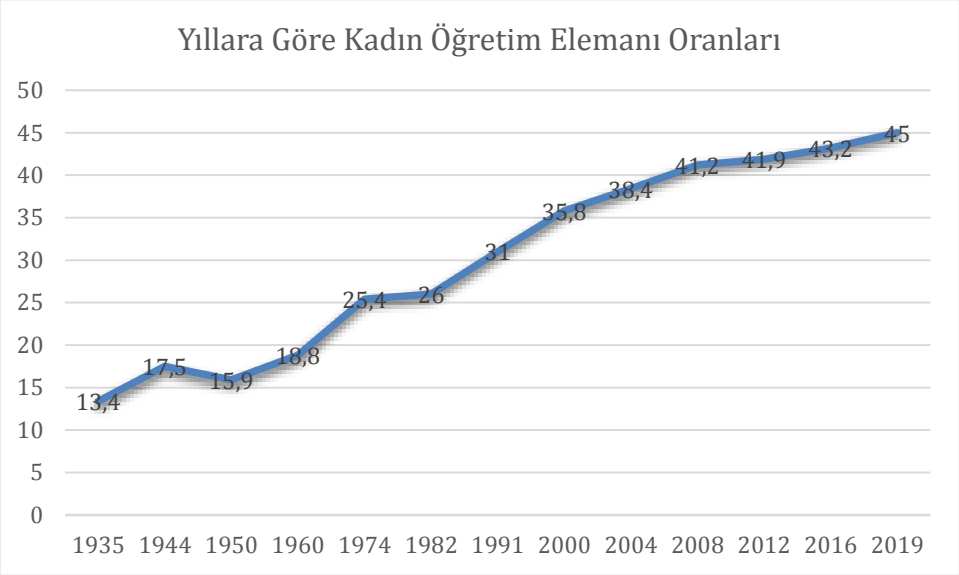
3.2.1. Kadın Akademisyenler

Bir yükseköğretim kurumu olan üniversitenin iç işleyişinin şekillenmesi içerisinde bulunduğu toplumun dinamiklerinden ve cinsiyet rejiminden bağımsız düşünülemez. Diğer kurumlarda olduğu gibi yükseköğretim kurumlarında da kademeler arasındaki geçişler, performans değerlendirmeleri kişilerin cinsiyetlerinden bağımsız yürütülememektedir. Aynı davranışlar cinsiyetçi bakış açısından bakıldığında farklı yorumlanmaktadır (Şentürk, 2015: 2). Bununla birlikte kadın akademisyenlerin üniversitelerdeki kadrolara ve bölümlere dağılımları, yönetim birimlerindeki oranları yine erkeklere göre farklılık göstermektedir.

1930'lu yıllar Türkiye'de kadınların akademide ilk görevlendirildiği dönemlerdir. Türkiye'de 1932-1933 eğitim öğretim yılında Yüksek İktisat ve Ticaret

Mektebi'nde "Muallim" kadrosuna ilk kadın akademisyen atanmıştır (Köker, 1988: 120-123).

Şekil 1. Yıllara Göre Kadın Öğretim Elemanı Oranları



Kaynak: Köker, 1988; Şentürk, 2015; Veri Kaynağı, 2020'den derlenmiştir.

Şekil 1.'de 1935 yılında %13,4 olan kadın akademisyen oranının 2019 yılına gelindiğinde %45 olduğu görülmektedir. Bununla birlikte Türkiye'de üniversitelerin sayıları artış göstermiş fakat öğretim üyeleri sayılarının cinsiyete göre dağılımındaki eşitsizlik özellikle unvan bakımından halen istenen seviyeye çıkamamıştır (Hoştut, 2020: 256).

3.2.2. Yükseköğretim Kurumlarında Kadın Yöneticiler

TÜİK (2020) verilerine göre Türkiye'nin nüfusu 83.154.997'dir. Nüfusun %50,2'si erkek, %49,8'i kadındır. Bu demografik denge kadın ve erkek istihdamı söz konusu olduğunda kadınların aleyhine dönüşmektedir (SKD, 2018). Örneğin devlet üniversiteleri yönetim kurullarında görev yapan kadın akademisyenler üzerine bir araştırma yapan Hoştut; 129 Devlet Üniversitesini dahil ettiği araştırmasında yönetim kurullarındaki üyelerin %83'ünün erkek, %17'sinin ise kadın olduğunu saptamıştır.

Yeni kurulan 21 üniversitenin yönetim kurullarında ise hiç kadın üyenin olmadığı tespit edilmiştir (Hoştut, 2020: 250).

Yükseköğretim kurumlarında yönetici olarak görev alanlar kişiler akademik ya da idari kadrolarda bulunan personellerdir. Akademik personelin durumu incelendiğinde; Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarında akademik personel olarak yönetici, karar verici pozisyonlar; bilim/sanat dalı, anabilim/anasanat dalı, bölüm başkanlıkları, senato üyeliği, yönetim kurulu üyeliği, yüksekokul müdürlüğü, dekanlık vb. gibi makamlardır. İstisnai durumlar hariç bu noktalarda görev almak için kadın veya erkek kişilerin öğretim üyesi kadrosunda bulunmaları gerekmektedir. Akademik performans sergileyerek yönetici seviyesine yükselen kadınların temel dayanağı eğitimdir. Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı'nın 05 Haziran 2021 tarihli açıklamasında; Yükseköğretimde kız öğrenci oranının üniversitelerin ülke geneline yaygınlaşmasıyla 2002'de yüzde 42 iken bugün bu oranın yüzde 49'a yükseldiği açıklanmaktadır (www.yok.gov.tr, Erişim tarihi: 05.06.2021).

Şekil 2. 2021 Türkiye Geneli Kadın Öğretim Üyesi Oranı



Türkiye 2021 yılı kadın öğretim üyesi sayısı genel toplamın %39,7'si kadardır.

Tablo 10. Türkiye'de Yükseköğretim Kurumları, Rektör ve Kadın Dekan Dağılımları, 2021

Türkiye'deki Yüksek Öğretim Kurumları	**Sayısı**	**Oranı**
Devlet Üniversitesi	129	62,32
Vakıf Üniversitesi	74	35,75
Vakıf Meslekyüksekokulu	4	1,93
Toplam	**207**	

Türkiye'de Rektör Sayısının Cinsiyete göre Dağılımı				
Kadın	**Oran**	**Erkek**	**Oran**	**Toplam**
17	8,37	186	91,63	**203**

Türkiye'de Kadın Dekanların Bölgelere göre Oransal Dağılımı		
Bölgeler	**Sayı**	**Oran**
Marmara	129	34,22
İç Anadolu	95	25,20
Ege	50	13,26
Akdeniz	38	10,08
Karadeniz	27	7,16
Doğu Anadolu	23	6,10
Güneydoğu Anadolu	15	3,98
Toplam	**377**	

Kaynak: https://www.yok.gov.tr/ sayfasındaki verilerden oluşturulmuştur. Erişim tarihi: Şubat 2022

Yök'ün istatistikleri; Türkiye'deki kadın profesörlerin oranının, AB ülkelerinin ortalamalarını geçtiğini göstermektedir. Buna göre, Türkiye'deki yüzde 32,5 orana sahip kadın profesör sayısı, yüzde 20,8 ortalama ile AB ülkelerini geride bırakırken, yüzde 32,5 olan ABD ile eşitlenmiştir. Türkiye, yüzde 45 oranındaki kadın öğretim üyesi oranı ile yüzde 41,3 orana sahip AB ortalamasını ve yüzde 42,5'lik ABD ortalamasını da geride bırakmıştır. Türkiye genelindeki 203 üniversitede, toplam 394 akademisyen kadın (255'i devlet üniversitelerinde, 139'u vakıf üniversitelerinde olmak üzere), üniversitelerde dekan ve rektörlük görevinde bulunmaktadır. Türkiye'de 17 kadın rektör görev yaparken Avrupa Üniversiteler Birliğinin yayınladığı rapora göre, 48 üye ülkede kadın rektör oranı ortalaması yüzde 15 ve bu ülkelerin 20'sinde bu görevde hiç kadın bulunmamaktadır. Türkiye'de görev yapan 377 kadın dekanın bölgesel dağılımı Tablo 10.'da gösterilmektedir. (www.yok.gov.tr, Erişim tarihi: 05.06.2021).

3.3. Trakya Üniversitesinde Eğitim Alan Kadınlar

Trakya Üniversitesi 1982 yılında Türkiye'nin Edirne ilinde kurulmuş Trakya bölgesinin en eski yükseköğretim kurumudur. Üniversite bünyesinden ayrılan çeşitli birimler ile Çanakkale 18 Mart Üniversitesi ve Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi kurulmuştur. Bugün Trakya Üniversitesi'nde eğitim alan öğrenci sayısı 40.950'dir (www.trakya.edu.tr, Erişim tarihi: 03.01.2022).

Tablo 11. Trakya Üniversitesi 2021 - 2022 Eğitim Öğretim Yılı Öğrenci Sayıları

Cinsiyet	Ön Lisans	%	Lisans	%	Yüksek Lisans	%	Doktora	%	Toplam
Kadın	5130	25,83	12828	64,59	1545	7,78	358	1,80	19861
Erkek	6633	31,45	12764	60,52	1375	6,52	317	1,50	21089

kaynak: www.trakya.edu.tr adresinden derlenmiştir.

Tablo 12. Türkiye Geneli 2020 - 2021 Eğitim Öğretim Yılı Öğrenci Sayıları

Cinsiyeti	Ön Lisans	%	Lisans	%	Yüksek Lisans	%	Doktora	%	Toplam
Kadın	1608714	39,73	2224529	54,93	165592	4,09	50590	1,25	4049425
Erkek	1505909	35,93	2452128	58,50	177977	4,25	55558	1,33	4191572

kaynak: istatistik.yok.gov.tr adresinden derlenmiştir.

Tablo 11. ve Tablo 12. verileri Türkiye genelinin 2020-2021 yılı toplam öğrenci sayıları ile oransal olarak karşılaştırdığında Trakya Üniversitesi'nde 2021-2022 yılında eğitim gören kadın öğrencilerin sayısının Türkiye ortalamasının üzerinde olduğu görülmektedir. Trakya Üniversitesi'nde kadın öğrencilerin lisans, yüksek lisans ve doktora düzeyinde erkeklere oranla sayısal fazlalıkları gözlenirken, Türkiye genelinde bu eğitim düzeylerinde erkek öğrenci sayısı daha fazladır. Yine Trakya Üniversitesi'nde ön lisans düzeyinde eğitim gören kadın öğrencilerin sayısı erkeklere oranla az iken Türkiye genelinde ön lisans düzeyinde öğrenim gören kadın öğrencilerin sayısı fazladır.

Tablo 13. Trakya Üniversitesi 2021 Yılı Türk/Yabancı Öğrenci Sayıları

Cinsiyet	Uyruk	Ön Lisans	%	Lisans	%	Yüksek Lisans	%	Doktora	%	Toplam
Kadın	**Türk**	4552	26,62	10847	63,44	1404	8,21	296	1,73	17099
Kadın	**Yabancı Uyruk**	578	20,93	1981	71,72	141	5,10	62	2,24	2762
Erkek	**Türk**	5898	32,09	10952	59,58	1254	6,82	277	1,51	18381
Erkek	**Yabancı Uyruk**	735	27,14	1812	66,91	121	4,47	40	1,48	2708

Kaynak: www.trakya.edu.tr adresinden derlenmiştir. Aralık, 2021

Tablo 13.'de verilen Türk/Yabancı Uyruklu öğrenci sayılarından doktora yapan yabancı uyruklu kadın öğrencilerin (62) oranı toplam doktora yapan yabancı öğrencilere kıyasla %60 ile erkek öğrencilerin (40) oranından fazladır. Yabancı uyruklu kadın doktora öğrencilerin oranının Türk öğrencilerden fazla olması ayrıca göze çarpmaktadır. Yabancı uyruklu kadın öğrencilerden lisans düzeyinde eğitim alan (1.981) kadın öğrencilerin oranı %52 ile erkek öğrencilerden fazladır. Yine yüksek lisans yapan yabancı uyruklu kadın öğrencilerin (141) oranı %54 ile yabancı uyruklu erkek öğrencilerin sayısından (121) fazladır. Yabancı uyruklu öğrencileri kendi sayısal toplamında değerlendirdiğimiz oranlar Türk öğrencilerin oranıyla benzerdir. Yabancı uyruklu erkek öğrencilerin sayısal fazlalığı Türk öğrencilerde olduğu gibi ön lisans düzeyinde gerçekleşmektedir.

3.4. Trakya Üniversitesi'nde Kadın Akademisyen ve Yöneticiler

Tablo 14. ve Tablo 15.'de Trakya Üniversitesi'nde görev yapan öğretim üyesi ve Türkiye genelinde görev yapan öğretim üyelerinin sayısal verileri görülmektedir. Türkiye geneli ile karşılaştırma yapmaya imkan vermesi açısından Trakya Üniversitesi verileri Yükseköğretim Kurulu İstatistiki veriler sayfasından alınmıştır.

Tablo 14. Trakya Üniversitesi'nde Görev Yapan Öğretim Üyesi Dağılımı-2021

Profesör			Doçent			Doktor Öğretim Üyesi		
Erkek	**Kadın**	**Toplam**	**Erkek**	**Kadın**	**Toplam**	**Erkek**	**Kadın**	**Toplam**
168	89	**257**	66	49	**115**	214	232	**446**
65,37	34,63	**%**	57,39	42,60	**%**	47,40	52,01	**%**

Kaynak: https://istatistik.yok.gov.tr/ adresinden derlenmiştir.

Tablo 15. Türkiye'de Görev Yapan Öğretim Üyesi Dağılımı-2021

Profesör			Doçent			Doktor Öğretim Üyesi		
Erkek	**Kadın**	**Toplam**	**Erkek**	**Kadın**	**Toplam**	**Erkek**	**Kadın**	**Toplam**
20648	9914	**30562**	10643	7135	**17778**	22867	18641	**41508**
67,56	32,43	**%**	59,87	40,13	**%**	55,09	44,90	**%**

Kaynak: https://istatistik.yok.gov.tr/ adresinden derlenmiştir.

Tablo 14.'te Trakya Üniversitesi'ndeki kadın öğretim üyeleri (370) sayısının erkek öğretim üyeleri (448) sayısından düşük olduğu görülmektedir. Trakya Üniversitesi'nde görev yapan kadın profesörlerin toplam sayı içerisindeki oranının %34,63 ile Tablo15.'te verilen Türkiye geneli kadın profesör oranından (%32,43) yüksek olduğu görülmektedir. Yine Trakya Üniversitesi doçent ve doktora öğretim üyesi kadrolarında görev yapan kadın akademisyenlerin sayısı Türkiye ortalamasının üzerindedir. Türkiye genelinde tüm öğretim üyesi kadrosundaki kadın akademisyen sayılarının erkek akademisyen sayılarından düşük olduğu, Trakya Üniversitesi'nde ise sadece kadın doktor öğretim üyeleri sayısının erkeklerden fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 16. 2021 Trakya Üniversitesi/Türkiye Genelinde Görev Yapan Öğretim Elemanı Sayıları

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ						TÜRKİYE GENELİ					
Öğretim Görevlisi			Araştırma Görevlisi			Öğretim Görevlisi			Araştırma Görevlisi		
Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam
220	200	**420**	341	335	**676**	19356	18933	**38289**	26421	25127	**51548**
52,38	47,62	**100**	50,44	49,56	**100**	50,55	49,45	**100**	51,26	48,74	**100**

Tablo 16. verilerine göre Trakya Üniversitesi'nde görev yapan kadın öğretim görevlisi ve araştırma görevlisi sayılarının erkeklere oranla daha yüksek olduğu, Türkiye geneli verileri ile karşılaştırıldığında kadın öğretim görevlisi ve araştırma görevlisi sayılarının yine erkeklere oranla daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 17. Trakya Üniversitesi Yönetici Pozisyonundaki Kadın/Erkek Sayıları

Görevi	Kadın	Oran %	Erkek	Oran %	Toplam
Dekan	4	28,57	10	71,43	14
Dekan Yardımcısı	5	20	20	80	25
Bölüm Başkanı	42	40	63	60	105
Enstitü Müdürü	-	0	5	100	5
Yüksekokul Müdürü	3	20	12	80	15
Merkez Müdürü	12	31,58	26	68,42	38
Ana Bilim Dalı Başkanı	97	44,70	120	55,30	217
Akademik Personel Yönetici Toplam	**163**	**38,90**	**256**	**61,10**	**419**
Genel Sekreter	1	100	-	0	1
Daire Başkanı	2	25	6	75	8
Fakülte Sekreteri	3	21,43	11	78,57	14
Enstitü Sekreteri	-	0	5	100	5
Yüksekokul Sekreteri	6	40	9	60	15
Şube Müdürü	9	47,37	10	52,63	19
İdari Personel Yönetici Toplam	**21**	**33,87**	**41**	**66,13**	**62**
Genel Toplam	**184**	**38,25**	**297**	**61,75**	**481**

Kaynak: www.trakya.edu.tr. adresinden derlenmiştir, Erişim tarihi: 2021 Aralık.

Tablo 17.'de belirtilen Trakya Üniversitesi'nde çalışan kadın yöneticilerin toplamı 481 kişiden oluşmaktadır. Bu toplam üzerinden kadınların erkeklere oranı %38,25'dir. Bir başka deyişle Trakya Üniversitesi'nde yönetsel kadroda görev yapanların %38,25'i kadınlar iken %61,75'i erkeklerdir. Tabloda dikkat çeken bir diğer konu atanması Yükseköğretim Kurulu'nun onayı ile yapılan dekanlık pozisyonunda 14 dekandan sadece 4'ünün kadın olmasıdır. Enstitü müdürleri arasında hiç kadın müdür bulunmazken, merkez müdürü, daire başkanı, fakülte ve yüksekokul sekreterliklerinde kadın sayısı erkeklere oranla belirgin şekilde düşüktür. Kadın müdürün bulunmadığı beş enstitünün sekreterleri de tamamen erkektir. Ataması görevde yükselme sınavına tabi olan şube müdürlüğü pozisyonundaki kadın erkek sayılarının 10'a 9 olarak neredeyse eşit diyebileceğimiz bir değerde çıkması dikkat çekicidir. Bu durum eşit şartlarda yükselme kurallarının uygulandığı değerlendirmelerde cinsiyetçi ayrımın kendiliğinden yok olacağına işaret etmektedir.

Trakya Üniversitesi'nde çalışan ve yönetici kademelerine yükselen akademik ve idari personel bakımından bir durum değerlendirmesi yapılabilmesi için kritik eşik kavramına da bakılması gerekmektedir. Kritik eşik kavramını örgüt içerisinde kadınların kendi çıktılarını kendilerine göre yönlendirilebilmeleri için gereken sayısal alt sınır olarak açıklayabiliriz (Bulut, 2020:171). Günümüz koşullarında %33'luk bir oranın, kadınların politikadan iş hayatına kabul edilebilir bir "kritik eşik" olarak kabul edildiği bilinmektedir (Mansbridge, 1999: 628-657).

Trakya Üniversitesi'nde Tablo 17.'de sayılan yönetici kademelerinde görev yapan akademik personelin toplam sayısı 419'dur ve bu toplamın 163 kişisini kadınlar oluşturmaktadır. Oransal olarak ncelendiğinde yönetici pozisyonlarında görevli akademik personelin %38,90'ının kadın olduğu görülmektedir. Bu oran kritik eşiğin üzerinde seyretmektedir. İdari personel için kritik eşik incelemesi yapıldığında; yönetici kademelerde görev alanların toplam sayısının 62, kadın sayısının 21 olduğu görülmektedir. Buna göre yönetici kadrolarda görev alan idari personel kadınlar %33,87'lik bir oran ile yine kritik eşiğin üzerinde seyretmiştir.

Trakya Üniversitesi'nde görev yapan yönetici kadınlar; Bölüm Başkanlığı, Anabilim Dalı Başkanlığı, Merkez Müdürlüğü, Daire Başkanlığı, Yüksekokul Sekreterliği, Şube Müdürlüğü pozisyonlarında kritik eşiği geçerken; Dekanlık, Dekan Yardımcılığı, Enstitü Müdürlüğü, Yüksekokul Müdürlüğü, Fakülte Sekreterliği, Enstitü Sekreterliği gibi pozisyonlarda oransal olarak kritik eşiğin altında kalmaktadırlar.

BÖLÜM IV

TRAKYA ÜNİVERSİTESİNDEKİ KADIN YÖNETİCİLERE YÖNELİK ARAŞTIRMA

4. Yöntem

Bu araştırmada 'Neden' sorusuna cevap arayan bir yöntem olan nitel araştırma yönteminden faydalanılmıştır (Lichtman, 2006). Yöntem, Berg ve Lune'a göre akademik çalışmaların en önemli bölümüdür. Bu açıdan en uygun yöntemin kullanılması, çalışmanın amacını ortaya koymak için kullanılan veri toplama araçlarının alelade seçilemeyeceği anlamına gelmektedir (Berg ve Lune, 2019: 67). Nitel araştırmaların temel amacı algı ve deneyimlerin açığa çıkarılmasını sağlamaktır (Tekindal ve Uğuz, 2020: 153). Nitel araştırma; gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi farklı nitel veri oluşturma yöntemlerinin kullanıldığı, bakış açılarının, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 41). Nitel araştırma yöntemi kullanılarak oluşturulan bu araştırma; açıklama, anlama ve anladığını yorumlama şeklinde çeşit açısından zengin bir yöntem ile oluşturulmuştur. Araştırmada yönetici kademelerindeki kadınların liderlik ve yöneticilik özellikleri derinlemesine irdelenmiş; yönetici pozisyonundaki kadınların deneyimlerinden faydalanmak amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile veriler toplanarak betimsel ve içerik analizi yöntemine göre analiz edilmiştir. Yapılacak betimsel analizin temel adımlarına bakıldığında, analiz için tematik bir çerçevenin oluşturulacağı, çerçeveye göre verilerin işleneceği, bu şekilde elde edilecek bulguların yorumlanacağı şeklinde bir sıra izlenmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

4.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın uzayını Trakya Üniversitesinde görev yapmakta olan kadınlar oluşturmaktadır. Amaçsal örneklem yöntemi, araştırma amaçlarına en uygun ve istenen özellikleri taşıyan katılımcıları araştırmacının kendi yargısı ile örneklem olarak belirlemesidir (Balcı, 2004). Örneklem olarak araştırmaya dahil olan katılımcı grubu; Trakya Üniversitesinde yönetici kademelerinde çalışan 20 kadından oluşmaktadır. Katılımcı grubu, "*2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu" ve "657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda* sayılan yönetici pozisyonunda görev alan kadınlar arasından belirlenmiştir. Bu araştırmanın çalışma grubu belirlenirken amaçlı örneklem yönteminden ölçüt örnekleme tercih edilmiştir. Araştırmanın ölçütü; 2021-2022 Eğitim Öğretim döneminde Trakya Üniversitesinde akademik ve idari kadrolarda görev yapmakta olan kadın yöneticiler olarak belirlenmiştir.

4.3. Verilerin Toplanması

Veriler; Trakya Üniversitesi'nde görev yapan; Dekan, Dekan Yardımcısı, Bölüm Başkanı, Merkez Müdürü, Anabilim Dalı Başkanı, Fakülte Sekreteri ve Şube Müdürlerinden oluşan yönetici pozisyonunda görev yapan kadınlara uygulanan yarı yapılandırılmış görüşme formu ile elde edilmiştir (EK-1). Katılımcılara uygulanan görüşme formu; demografik özellikleri kapsayan 10 soru ve 9 açık uçlu soruları içeren toplam 19 sorudan oluşmaktadır. Burada hem sabit seçenekli hem de araştırma alanında daha derinlere inilebilmesini sağlayan veri toplama araçlarının birleşimi olduğu için yarı yapılandırılmış görüşme metodu tercih edilmiştir (Büyüköztürk vd. 2016: 154).

Verilerin toplanmasında öncelikle Trakya Üniversitesinde Yönetici pozisyonundaki kadınlar trakya.edu.tr web adresinden taranarak dökümü yapılmış, telefonla ile görüşme sağlanan kadın yöneticilerden randevu istenmiş ve yüz yüze görüşme yapmak üzere gün alınmıştır, ayrıca bütün yönetici pozisyonunda çalışan

kadınların e-posta adreslerine ulaşılmış, pandemi şartları nedeniyle, yüz yüze görüşme yapmak istemeyen katılımcı adaylarına bir e-posta gönderilmiştir (EK-3). Kendileri ile yüz yüze görüşmeyi tercih etmemeleri halinde mail yoluyla, ses kaydı/ telefon görüşmesi /online görüşme metotları seçmeli olarak sunulmuştur. Yüz yüze görüşmeler, telefon görüşmeleri ve e-posta ile geri dönüşlerde her bir katılımcıya çalışmanın gönüllülük esasına dayandırılan bir araştırma olduğu belirtilmiş ve onayları alındıktan sonra randevu alınarak görüşmeler sağlanmıştır. E-posta ile toplanan görüşme formlarında ise mail üzerinden yazışmalar yapılarak eklemeler yapılmıştır. Yüz yüze görüşmeler ortalama 30 dakika, telefon görüşmeleri ortalama 20-25 dakika sürmüş olup, e-posta yazışmalarında, hem katılımcı hem araştırmacı arasında eklemeler, çıkarmalar için e-posta yazışmaları devam etmiştir. Her türlü geri dönüşler dijital ortama MS Word üzerinden güncellenmiştir. Yüz yüze görüşmeleri kabul eden 12 katılımcı ile soru sorma ve not alma yöntemi ile görüşme formları doldurulmuştur. E-posta üzerinden 6 yönetici kadından geri dönüş sağlanmış, yine 2 katılımcı ile telefon görüşmesi metoduyla görüşme sağlanmış, formların toplanma işlemi tamamlanmıştır. Çalışma grubunu oluşturan katılımcılarla görüşmeler Kasım - Aralık 2021 döneminde gerçekleştirilmiştir.

4.4. Verilerin Analizi

Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formları ile elde edilen 20 görüşme formu, öncelikle MS Word üzerinden dijital ortama aktarılmıştır. Bu aşamadan sonra sosyo demografik verilerin analizi için IBM SPSS sürüm 25.0 (SPSS Inc., Chicago, Illinois, ABD) kullanılmıştır. Katılımcıların sosyodemografik bilgilerine dair tanımlayıcı veriler frekans tabloları şeklinde verilmiştir. Bu araştırmadaki açık uçlu sorular analiz edilirken betimsel ve içerik analizi tekniğinden yararlanılmıştır. İçerik analizinde birbirine benzeyen veriler belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirilmekte ve okuyucunun anlayabileceği biçimde düzenlenerek yorumlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 259). Katılımcılardan elde edilen verilerden yorumlayıcı içerik analizi yoluyla öncelikle kodlar belirlenmiştir. Çıkan kodlardan kategoriler oluşturulmuştur. Bu uygulama tümevarım yöntemi ile

gerçekleştirilmiş ve sonuç olarak temalar oluşmuştur (Levis, 1998; Ritchie, Spencer ve O'Conner, 2006). Temalara dönüştürülecek bu veriler tematik analizle işlenmiştir. Toplanan veriler kodlara, anlam ifade eden bu kodlar bir araya gelerek de temalar oluşturulmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 249). Katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlardan oluşturulan temalar bulgular kısmında detaylıca sunulmuştur. Ayrıca veriler, katılımcıların yanıtlarında herhangi bir değişiklik yapılmadan kod isimler (K1, K2, K3 ….v.b.) kullanılarak doğrudan alıntılarla sunulmuştur.

4.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma Trakya Üniversitesinde 2021-2022 Eğitim-Öğretim yılında görev yapmakta olan kadın yöneticiler üzerinden kurgulanmıştır. Yönetim kademelerinde görev yapan ve çalışmamıza katkı sağlamayı kabul eden kadınların görüşleri yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla alınmış ve bu görüşlerle sınırlandırılmıştır.

4.6. Bulgular

Bu kısımda katılımcılardan elde edilen bulgular iki ana başlık altında verilmiştir. Birinci kısımda katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. İkinci kısımda ise araştırmanın örneklemini oluşturan kadın yöneticilerin açık uçlu sorulara vermiş oldukları yanıtlardan elde edilen nitel analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

4.6.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulguların Analizi

Bu bölümde kadın yöneticilerin demografik özelliklerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde değerleri Tablo 18.'de verilmiştir.

Tablo 18. Katılımcılar ile İlgili Sosyo-Demografik Veriler (n=20)

Demografik değişkenler		N veya Medyan (min-max)	% veya Ort±SS
Cinsiyet	Kadın	20	100,0
Yaş	35-44 yaş	2	10,0
	45-54 yaş	14	70,0
	55 yaş ve üstü	4	20,0
Unvan	Prof. Dr.	12	60,0
	Doç. Dr.	4	20,0
	Dr. Öğr. Üyesi	1	5,0
	Unvan yok	3	15,0
Akademik idari görev	Dekan	1	5,0
	Dekan Yardımcısı	2	10,0
	Bölüm Başkanı	6	30,0
	Merkez Müdürü	2	10,0
	Anabilim Dalı Başkanı	6	30,0
	Fakülte Sekreteri	2	10,0
	Şube Müdürü	1	5,0
Medeni Durum	Evli	11	55,0
	Bekar	9	45,0
Eğitim Durumu	Lisansüstü	17	85,0
	Üniversite	3	15,0
Yabancı dil bilgisi	Yabancı dil yok	1	5,0
	Bir yabancı dil	16	80,0
	Birden fazla yabancı dil	3	15,0
Sektörde iş deneyimi	16-20 yıl	2	10,0
	20 yıl üzeri	18	90,0
Yöneticilikteki deneyimi	1 yıldan az	2	10,0
	1-5 yıl	7	35,0
	6-10 yıl	3	15,0
	11-15 yıl	5	25,0
	16-20 yıl	2	10,0
	21 yıldan fazla	1	5,0
Ne kadar süredir bu görevdesiniz?		5,0 (1,0-18,0)	6,41±4,82
Farklı görevde yöneticilik yaptınız mı?			
	Evet	13	65,0
	Hayır	7	35,0
Liderlik özelliklerinde cinsiyetin belirleyici olduğunu düşünüyor musunuz?			
	Evet	6	30,0
	Hayır	14	70,0
Türkiye'de kadın yöneticiler Yükseköğretim sistemi içerisinde yeterince temsil ediliyor mu?			
	Evet	2	10,0
	Hayır	13	65,0
	Kısmen	5	25,0

X_{ort}=Medyan, **Min**=Minimum, **Max**=Maximum, **Ort**=Ortalama, **SS**=Standart sapma

Çalışmada yer alan katılımcıların %100'ü (n=20) kadın yöneticilerden oluşmaktadır. Katılımcıların yaşları incelendiğinde, %10,0'ının (n=2) 35-44 yaş arasında olduğu, %70,0'ının (n=14) 45-54 yaş aralığında olduğu ve %20,0'ının (n=4) 55 yaş ve üstü olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların unvanları incelendiğinde, %60,0'ının (n=12) profesör doktor olduğu, %20,0'ının (n=4) doçent doktor olduğu, %5,0'ının (n=1) doktora öğretim üyesi olduğu, %15,0'ının (n=3) akademik unvanının olmadığı saptanmıştır. Bu üç yönetici idari yönetim kademelerinde görev yapan kadınlardır.

Akademik/idari kadrolardaki katılımcıların görevleri incelendiğinde, %5,0'ının (n=1) Dekan olduğu, %10,0'ının (n=2) Dekan Yardımcısı olduğu, %30,0'ının (n=6) Bölüm Başkanı olduğu, %10,0'ının (n=2) Merkez Müdürü olduğu, %30,0'ının (n=6) Anabilim Dalı Başkanı olduğu, %10,0'ının (n=2) Fakülte Sekreteri olduğu ve %5,0'ınıın (n=1) Şube Müdürü olduğu görülmüştür.

Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde, %55,0'ının (n=11) evli olduğu, %45,0'ının (n=9) bekar olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde, %85,0'ının (n=17) lisansüstü (Doktora) mezunu olduğu ve %15,0'ının (n=3) lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların yabancı dil durumu incelendiğinde, %5,0'ının (n=1) yabancı dil bilmediği, %80,0'ının (n=16) bir yabancı dil bildiği ve %15,0'ının (n=3) birden fazla yabancı dil bildiği belirlenmiştir.

Katılımcıların iş deneyimleri incelendiğinde, %10,0'ının (n=2) 16-20 yıl iş deneyiminin olduğu ve %90,0'ının (n=18) 20 yıl üzeri iş deneyimine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların yöneticilikteki iş deneyimleri incelendiğinde, %10,0'ının (n=2) 1 yıldan az deneyimi olduğu, %35,0'ının (n=7) 1-5 yıl arasında deneyimi olduğu, %15,0'ının (n=3) 6-10 yıl arasında deneyimi olduğu, %25,0'ının (n=5) 11-15 yıl arasında deneyimi olduğu, %10,0'ının (n=2) 16-20 yıl arasında deneyimi olduğu ve %5,0'ının (n=1) 20 yıl üzeri deneyime sahip olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların "… *farklı görevlerde yöneticilik yaptınız mı?"* sorusuna verdikleri yanıtlar incelendiğinde, %65,0'ının (n=13) farklı görevlerde yöneticilik yaptığı ve %45,0'ının (n=7) farklı görevlerde yöneticilik yapmadığı belirlenmiştir.

Katılımcıların *"Liderlik özelliklerinde cinsiyetin belirleyici olduğunu düşünüyor musunuz?"* sorusuna verdikleri yanıtlar incelendiğinde, %30,0'ının (n=6) cinsiyetin liderlik özelliklerinde belirleyici olduğunu düşündüğü ve %70,0'ının (n=14) cinsiyetin liderlik özelliklerinde belirleyici olmadığını düşündüğü tespit edilmiştir.

Katılımcıların *"Türkiye'de kadın yöneticiler Yükseköğretim sistemi içerisinde yeterince temsil ediliyor mu?"* sorusuna verdikleri yanıtlar incelendiğinde, %10,0'ının (n=2) evet dediği, %65,0'ının (n=13) hayır dediği ve %25,0'ının (n=5) kısmen cevabını verdiği belirlenmiştir.

4.6.2. Katılımcıların Açık Uçlu Sorulara Vermiş Oldukları Yanıtların Nitel Analizi

Çalışmanın nitel analiz bulguları, katılımcıların görüşme formunda yer alan açık uçlu sorulara verdikleri yanıtlar doğrultusunda hazırlanarak 8 başlık altında detaylıca sunulmuştur.

4.6.2.1.Kadın Liderlerin Özelliklerine İlişkin Bulgular

Katılımcılara *"Kadın liderlerin özellikleri sizce neler olmalıdır?"* sorusu yöneltilmiştir. Bu şekilde kadın liderlerin özelliklerinin derinlemesine incelenmesi amaçlanmıştır. Katılımcıların cevapları ve sorunun içeriği doğrultusunda "Kadın liderlerin özellikleri" başlığı tema adı olarak belirlenmiştir. Katılımcıların bu başlık altında verdikleri yanıtların kodlarına ilişkin frekans dağılımı Tablo 19.'da verilmiştir.

Tablo 19. Kadın liderlerin özelliklerine ilişkin kod frekansı

Bireysel Özellikler	f
Objektif / Tarafsız Olmalı	4
Kararlı Olmalı	3
Çalışkan Olmalılar	3
Özgüvenli Olmalı	2
Cesur Olmalı	2
Yardımsever Olmalı	2
Empati Yapabilmeli	2
İdealist Olmalı	1
Azimli	1
Ön Sezileri Güçlü Olmalı	1
Pratik Zekalı Olmalı	1
Duyarlı Olmalı	1
Sabırlı Olmalı	1
Dürüst Olmalı	1
Sorumluluk Sahibi	1
İyi Niyetli Olmalı	1
Pozitif Düşünen	1
İstikrarlı	1
Toplam	**29**
İşe Yönelik Özellikler	
İşini İyi Bilmeli/Bilgili Olmalı	2
Başarılı	1
Kendini Geliştirmeli	1
Pratik Olmalı	1
Toplam	**5**
İş Yönetimine Yönelik Özellikler	
Sorunları Çözebilmeli/Yerinde Çözüm Üretmeli	2
Bilimsel Verilere Dayalı Mantıklı Hareket Edebilen	2
Duygularıyla Hareket Etmemeli	2
Olaylara Karşı Mantık, Duygu ve Sezgileriyle Yaklaşmalı	1
Hızlı Karar Alabilmeli	1
İyi Bir Gözlemci Olmalı	1

Dengeli Davranabilen	1
Bulunduğu Ortama Hâkim Olmalı	1
Sorumluluk Almayı Seven	1
Yüksek Konsantrasyonlu Olmalı	1
Toplam	**13**
Çalışana Yönelik Özellikler	
Adil/Adaletli Olmalı	4
İnsanları İyi Dinlemeli/Sabırla dinlemeli	3
Örnek Olmalı /Rol Model Olmalı	3
Ekip Ruhuna Sahip Olmalı	2
Anlayışlı Olmalı	2
Çalışanın ilerlemesine/gelişimine yardımcı olmalı	2
Bütünleştirici/ Birleştirici	2
İnsanları Yönlendirebilmeli	1
Çalışana Saygılı Olmalı	1
Hayır Diyebilmeli	1
Demokratik	1
Mentörlük Yapan	1
Otoriter Olmalı	1
İnsanları İkna Edebilmeli	1
İnsanları Motive Edebilmeli	1
Ben Değil Biz Olarak Düşünmeli	1
Çalışanlar Arasında Ayrım Yapmayan	1
Güven Vermeli	1
Kraliçe arı sendromu yaşatmayan	1
Toplam	**30**
İletişim Özellikleri	
Hitabet Yeteneği İyi Olmalı/Etkili Konuşmalı	5
İletişim Becerileri Yüksek/İyi İletişim Kurabilmeli	3
Düşüncesini Karşıdakine Net Anlatabilmeli	1
Toplam	**9**
Mesleki Yeterlilik Özellikleri	
Mesleki Açıdan Yeterli Olmalı	1
Donanımlı Olmalı	1
İnsanlardan İstediklerini Kendi de Yapabilmeli	1
Liyakatli Olmalı	1
Toplam	**4**
Vizyon Özellikleri	
Yenilikçi Olmalı/Yeniliklere Açık Olmalı	2
Vizyon ve Misyon Sahibi	2
Toplam	**4**

Katılımcıların görüşleri doğrultusunda kadın liderlerin özellikleri teması altında "Bireysel Özellikler", "İşe Yönelik Özellikler", "İş Yönetimine Yönelik

Özellikler", "Çalışana Yönelik Özellikler"," İletişim Özellikleri", "Mesleki Yeterlilik Özellikleri" ve "Vizyon Özellikleri" şeklinde 7 kategori oluşturulmuştur.

Kadın yöneticilerin "Bireysel özellikler" kategorisine ilişkin görüşleri incelendiğinde, K6 "*Kararlı…olmalıdır*", K5 "*…objektif…olmalı",* K17 "*Çalışkan, istikrarlı, kararlı, azimli, sorumluluk sahibi… pozitif düşünen…bir birey olmalıdır.",* K18 "*Kadın liderlerin özgüvenlerinin daha yüksek olması gerektiğini düşünüyorum…",* K7 "*Cesur olmalı...",* K19 "*Bir insan olarak dürüst…iyi niyetli ve yardımsever bir kişi olmak da bir lider olarak kabul edilme olasılığını şüphesiz arttıracaktır.*", K6 "*… idealist…olmalıdır*.", K1 "*Önsezileri güçlü olmalı…pratik zekalı olmalı*" şeklindeki ifadeleriyle kadın liderlerin bireysel özelliklerinin nasıl olması gerektiği belirtilmiştir.

Katılımcıların "İşe Yönelik Özellikler" kategorisine ilişkin görüşleri incelendiğinde, K13 "*İşini iyi bilmeli…*", K7 "*…bilgili… olmalı."* K14 "*…Kendini geliştirirken…"* ve K20 "*…Başarılı…"* şeklindeki ifadelerinde kadın yöneticilerin bilgiye hakim olması, kendilerini geliştirmeleri gerektiği ile ilgili görüşler bildirilmiştir.

Kadın yöneticilerin "İş Yönetimine Yönelik Özellikler" kategorisine ilişkin görüşleri incelendiğinde, K8 "*Olaylara karşı mantık, duygu ve sezgileriyle yaklaşmanın doğru olduğunu düşünüyorum..."* şeklindeki görüşünde kadın liderlerin iş yönetimine yönelik özelliklerden bahsetmiştir. K13 "*…sorunları çözebilmeli …",* K1 "*…çabuk karar verecek hızda olmalı…"* ve K19 "*gözlemlerinden ve diğer kaynaklardan elde ettiği bilgileri makul bir şekilde değerlendirebilmeli, bulunduğu ortama hâkim… olmalı*" *şeklindeki* cevaplarında kadın yöneticilerin iş yönetimine yönelik özelliklerini ifade etmişlerdir.

Kadın yöneticilerin "Çalışana Yönelik Özellikler" kategorisine ilişkin görüşleri incelendiğinde, K2 "*Bütünleştirici, hedeflerini koyup bunu sağlarken ayrıştırmadan, ekip ruhu ile ezmeksizin bütünleştirici bir rol model olmalı."*

Şeklindeki ifadesinde kadın liderlerin çalışana yönelik özelliklerinde bütünleştirici, ekip ruhuna sahip, rol model olan bireyler olması gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca K6 "*... adaletli...",* K13 "*...insanları iyi dinlemeli…insanları ikna/motive edebilmeli, güven vermeli, yönlendirebilmeli…"* ve K5 "*… anlayışlı… olmalı."* K20 *"..... mentorluk yapan, kraliçe arı sendromu yaşatmayan"* Şeklindeki ifadelerinde kadın yöneticilerin çalışana yönelik diğer özelliklerinden bahsetmişlerdir.

Kadın yöneticilerin "iletişim Özellikler" kategorisine ilişkin görüşleri incelendiğinde, K13 "*…insanları iyi dinlemeli ve iyi iletişim kurabilmeli...*", K10 "*…düşüncesini karşısındakine net anlatabilme…*" ve K4 "*...Hitabet yetenekleri etkileyici olmalı…*" şeklindeki görüşlerinde kadın yöneticilerin iletişim özelliklerinden bahsetmişlerdir.

Kadın yöneticilerin "Mesleki Yeterlilik Özellikleri" kategorisine ilişkin görüşleri incelendiğinde, K4 "*...Hitabet yetenekleri etkileyici olmalı...*", K5 "*… donanımlı…olmalı.*" ve K13 "*... insanlardan istediklerini öncelikle kendi yapabilmeli…*" şeklindeki ifadelerinde kadın liderlerin mesleki yeterlilik özelliklerinden bahsetmişlerdir.

Kadın yöneticilerin "Vizyon Özellikleri" kategorisine ilişkin görüşleri incelendiğinde, K6 "*... yenilikçi olmalıdır*." Diyerek kadın yöneticilerin yenilikçi olması gerektiğinden bahsetmiştir. Ayrıca K17 "*...vizyon sahibi…birey olmalıdır.*" diyerek kadın yöneticilerin vizyon sahibi olması gerektiğini ifade etmiştir.

Bir katılımcı; kadın liderlerin özelliklerine ilişkin cevabında; *"Kadın liderlerin özgüvenlerinin daha yüksek olması gerektiğini düşünüyorum, bu da çalışmaktan, çok çalışmaktan geçiyor. Ayrıca aile hayatının mümkün olduğunca az sorumluluklar yüklemesi gerekiyor. Mükemmeliyete aşık olan iş hayatındaki kadınlar hem aile hayatında hem de iş hayatında maksimum tempo ile çalışınca çalışma tempolarındaki verim düşebiliyor. Ayrıca iyi bir dinleyici, her durum karşısında yüksek konsantrasyonlu olmak gerekiyor ve iyi bir gözlemci olup yerinde çözüm*

üretmek bence işin önemli kısmı. Fakat kadın bir lider olarak en inandığım konu, iyi organize edilmiş kalifiye personele sahip olmanın altın kural olduğudur."(K18) demektedir.

4.6.2.2. Yöneticilerin Özelliklerine İlişkin Bulgular

Katılımcılara *"Bir yöneticide olması gereken özellikler nelerdir?"* sorusu yöneltilmiştir. Bu şekilde yöneticilerin özelliklerinin detaylı olarak incelenmesi amaçlanmıştır. Katılımcıların yanıtları ve sorunun içeriği doğrultusunda "yöneticilerin özellikleri" başlığı tema adı olarak belirlenmiştir. Katılımcıların bu başlık altında verdikleri yanıtların kodlarına ilişkin frekans dağılımı Tablo 20.'de verilmiştir.

Tablo 20. Yöneticilerin özelliklerine ilişkin kod frekansı

Bireysel Özellikler	**f**
Anlayışlı /Duyarlı/Hoşgörülü	6
Disiplinli	3
Kararlı Olmalı	2
Cesaretli Olmalı	2
Liderlik Yeteneği Olmalı	2
Objektif	2
Empati Yapabilmeli	2
Demokratik	2
Özgüvenli	2
Çalışkan Olmalı	2
Dürüst Olmalı	2
Öngörülü / Sezgisel	2
Kibar Olmalı	1
Tutarlı Olmalı	1
Bilge Olmalı	1
Özgür Düşünce Gücüne Sahip Olmalı	1
Saygılı	1
Sevgi Dolu	1
Uç Kişiliğe Sahip Olmayan	1
Düzenli Olmalı	1
Eleştirel/Tarafsız Bakabilmeli	1
Bakımlı	1
Özverili	1
Dışa Açık	1
Sabırlı	1
Ahlaklı Olmalı	1

Pozitif Olmalı	1
Toplam	**45**
İşe Yönelik Özellikler	
Liyakatli Olmalı/ liyakate Değer Vermeli	3
Görev Paylaşımı Yapmalı ve Takip Etmeli	2
İşini Seven	2
Esnek Olmalı	1
Toplam	**8**
İş Yönetimine Yönelik Özellikler	
Otoriter Olmalı	3
Görev Dağılımında Eşitlikçi Olmalı /Yetkiyi Dağıtabilen	3
Yönetim Fonksiyonlarını Etkin Gerçekleştirebilmeli	2
İş Ahlakına Sahip	1
Duygusallığı İşe Katmamalı	1
İşletme Bilgisi Olmalı	1
İdarecilik Bilgisi Olmalı	1
Kriz Yönetebilmeli	1
Proaktif	1
İşlerin Zamanında Yapılmasını Sağlamalı	1
Çözüm Üretebilmeli	1
Ekip Ruhu Olmalı	1
Emir Komutaya Önem Vermeli	1
İstikrarlı Davranan	1
Kendi Çıkarlarını İşin Gerisinde Tutmalı	1
Sorumluluk Alabilmeli	1
İyi Bir Gözlemci Olmalı	1
Net Karar Verme Yeteneği Olmalı	1
Personel Takibi Yapmalı	1
Maddi, Beşeri Ve Fiziki Kaynakları Amaca Uygun Yönlendirebilmeli	1
Kaynak Kullanımında Rasyonel ve Pratik Olmalı	1
Çalışana Yetenekleri İle Uyumlu Görevler Vermeli	1
Birim Koordinasyonunu Sağlamalı	1
Toplam	**28**
Çalışana Yönelik Özellikler	
Adil/Adaletli Olmalı	9
Örnek Davranışlar Sergilemeli/Çalışma Arkadaşlarına Örnek Olmalı/Rol Model Olmalı	3
Çalışanları Ödüllendirmeli/Takdir Etmeli	2
Motive Etmeli	2
Eleştirilere Açık Olmalı	2
Personel Memnuniyetine Dikkat Etmeli	2
Eşitlikçi Olmalı	1
Fikirlere Önem Veren	1
Yapıcı Eleştirilere Açık	1
Hayır Diyebilmeli	1
Tepkilerini Kontrol Edebilen	1
Uzlaşma Becerisine Sahip	1

Dinlemeli	1
Güven Vermeli	1
Çalışma Arkadaşlarının Fikirlerine Değer Vermeli	1
Toplam	**29**
İletişim Özellikleri	
Konuşma/Hitabet Yeteneği İyi Olmalı	3
İyi İletişim Kurabilmeli	2
Düşüncesini Karşısındakine Net Anlatmalı	1
İletişimi Kuvvetli	1
Toplam	**7**
Mesleki Yeterlilik Özellikleri	
Yönetebilme Yeteneğine Sahip Olmalı	1
Yönettiği Birimin Görev ve Gereksinimlerini İyi Bilmeli	1
Analiz Edebilme Yeteneği Olmalı	1
Araştırmacı ve Sorgulayıcı Olmalı	1
Kendi Sorumluluk ve Yetkilerini Bilmeli	1
Sistemli Olmalı	1
Toplam	**6**
Vizyon Özellikleri	
Yenilikçi/ Yeniliklere Açık Olmalı	3
Vizyon ve Misyonu Olmalı	2
İleri Görüşlü	1
İdealist Olmalı	1
Gelişmelere Açık	1
Belirli Amaç ve Hedefleri Belirleyebiliyor Olmalı	1
Toplam	***9***

Katılımcıların görüşleri doğrultusunda yöneticilerin özellikleri teması altında "Bireysel Özellikler", "İşe Yönelik Özellikler", "İş Yönetimine Yönelik Özellikler", "Çalışana Yönelik Özellikler"," İletişim Özellikleri", "Mesleki Yeterlilik Özellikleri" ve "Vizyon Özellikleri" şeklinde 7 kategori oluşturulmuştur.

Kadın yöneticilerin "Bireysel özellikler" kategorisine ilişkin görüşleri incelendiğinde, K2 "*Disiplin…olmalı*", K8 "*Objektif, saygılı, sevgi dolu olmalıdır. Anlayış çok önemlidir.*", K9 "*…kararlı…olmalı.*", K16 "*Yöneticide olması gereken özellikler yönetilen kitleye göre değişir. Kitle nitelikli ise özgüvenli, dışa açık…lider önemlidir.*" Şeklindeki ifadelerinde liderlerin bireysel özelliklerinden bahsetmişimlerdir.

"İşe Yönelik Özellikler" kategorisine ilişkin görüşleri incelendiğinde, K5 "*Adil, eşit davranan, liyakate değer verilmeli.",* K3 "*...görev paylaşımı yapmak ve takip etmek."* ve K17 "*...işini seven…biri olmalıdır."* Şeklindeki ifadelerinde liderlerin işe yönelik özelliklerinden bahsetmişlerdir.

"Çalışana Yönelik Özellikler" kategorisine ilişkin görüşler incelendiğinde, K3 "*Tutarlı ve örnek davranışlar sergileme, adil olmak...*", K17 "*...çalışma arkadaşlarına karşı hoşgörülü davranabilen, adaletli görev ve sorumluluk paylaşımı yapabilen… davranışlarıyla birimindeki çalışma arkadaşlarına örnek olan, karar verirken çalışma arkadaşlarının görüşlerine değer veren ve üst birimler ile iyi bir iletişime sahip biri olmalıdır."* Şeklindeki görüşlerinde yöneticinin çalışana yönelik özelliklerinden bahsetmişlerdir.

"İletişim Özellikleri" kategorisine ilişkin görüşler incelendiğinde, K4 "*... Konuşma/hitabet yeteneği etkileyici olmalı.",* K10 "*...düşüncesini karşısındakine net anlatabilme ve hitabet çok önemli."* ve K13 "*...eleştirilere açık olmalı/dinlemeli, iyi iletişim kurabilmeli...*" şeklindeki ifadelerinde liderlerin iletişim özelliklerinden bahsetmişlerdir.

"Mesleki Yeterlilik Özellikleri" kategorisine ilişkin görüşler incelendiğinde, K7 "*... Yönetebilme yeteneğine sahip…olmalı.*", K17 *"...yönettiği birimin görevlerini ve gereksinimlerini iyi bilen…"* ve K18 "*...analiz etme yeteneğine sahip olmak…net karar verme yeteneğine sahip olmak, araştırmacı ve sorgulayıcı…olmalı...*" şeklindeki görüşlerinde yöneticilerin mesleki yeterlilik özelliklerinden bahsetmişlerdir.

"Vizyon Özellikleri" kategorisine ilişkin görüşler incelendiğinde, K1 "*Öngörü, İleri görüşlülük...*", K6 "*... idealist…yenilikçi olmalıdır."* K11 "*...vizyon yeteneği olan...*" ve K18 "*...belirli misyon ve vizyona sahip olmak ve dolayısıyla belirli amaç ve hedefleri belirleyebiliyor olmak..."* şeklindeki ifadelerinde liderlerin vizyon özelliklerinden bahsetmişlerdir.

Temanın geneline ilişkin iki görüş karşılaştırıldığında; K16 "*Yöneticide olması gereken özellikler yönetilen kitleye göre değişir. Kitle nitelikli/kalifiye ise yetkiyi dağıtabilen, özgüvenli, dışa açık, iletişimi kuvvetli lider önemlidir. Kitle niteliksiz ise daha otoriter, emir komutaya önem veren lider özellikleri baskın olabilir."* Şeklinde görüş bildirirken, K17 *"Çalışkan, çalışma arkadaşlarına karşı hoşgörülü davranabilen, adaletli görev ve sorumluluk paylaşımı yapabilen, istikrarlı davranan, kolay empati yapabilen, sabırlı, dürüst, anlayışlı, işini seven, yönettiği birimin görevlerini ve gereksinimlerini iyi bilen, yeniliklere ayak uydurabilen, çalışma azmi ve davranışlarıyla birimindeki çalışma arkadaşlarına örnek olan, karar verirken çalışma arkadaşlarının görüşlerine değer veren ve üst birimler ile iyi bir iletişime sahip biri olmalıdır."* Şeklinde görüş bildirmiştir.

4.6.2.3.Yöneticilikte Karşılaşılan Olumlu ve Olumsuz Durumlara İlişkin Bulgular

Katılımcılara *"Yöneticilikte karşılaştığınız olumlu ve olumsuz durumları paylaşır mısınız?"* sorusu yöneltilmiştir. Bu şekilde yöneticilikte karşılaşılan olumlu ve olumsuz durumların derinlemesine incelenmesi amaçlanmıştır. Katılımcıların yanıtları ve sorunun içeriği doğrultusunda "Yöneticilikte karşılaşılan olumlu durumlar" ve "yöneticilikte karşılaşılan olumsuz durumlar" başlıkları tema adı olarak belirlenmiştir. Katılımcıların bu başlıklar altında verdikleri yanıtların kodlarına ilişkin frekans dağılımı Tablo 21. ve Tablo 22.'de verilmiştir.

Tablo 21. Yöneticilikte karşılaşılan olumlu durumlar

Olumlu Durumlar	f
Sosyal Statüye Katkı	
Saygınlığın Artması	6
Yöneticinin Fikirlerine ve Görüşlerine Önem Verilmesi	2
Maddi Standartların Artması	1
Toplumun Kadın Yöneticilere Olan Bakış Açısı	1
Toplam	**10**
Kişisel, Mesleki ve Kariyer Gelişimine Katkı	
Kişisel Bakış Açısının Gelişimine Katkı Yapanların Olması	1
Erkek Meslektaşlardan Hep Destek Gördüm	1
Tecrübe	1

Meslekte İlerlemeye Yardımcı İnsanların Olması	1
Yol Gösterici İnsanların Olması	1
Toplam	**5**
İş Tatmini	
Söz Sahibi Olmak	1
İş Tatmininin Artması	1
Toplam	**2**
Çalışanların Nitelikli Olması	
Birlikte Çalıştığı Ekibin İyi Olması	4
Sorumluluk Sahibi Alt Birimlerin Olması	1
Toplam	**5**
İş Yönetimi	
Çözüm Odaklı Olduğuma İnanmaları	1
Yönetimle İlgili Konulara Dahil Olmak	1
Aile Ortamı Gibi Çalışabiliyor Olmak	1
Toplam	**3**
Kodlanmayan	1

Katılımcıların görüşleri doğrultusunda yöneticilikte karşılaşılan olumlu durumlar teması altında "Sosyal Statüye Katkı", "Kişisel, Mesleki ve Kariyer Gelişimine Katkı", "İş Tatmini"," Çalışanların Nitelikli Olması" ve "İş Yönetimi" şeklinde 5 kategori oluşturulmuştur.

Katılımcıların yöneticilikte karşılaşılan olumlu durumlar teması altında "Sosyal Statüye Katkı" kategorisine ilişkin görüşleri incelendiğinde, K7 "*Saygı görmek ve çözüm odaklı olduğuma inanmaları.",* K2 "*Saygınlığın artıyor… Fikirlerine önem veriliyor.*" ve K8 "*Maddi standartların artması, toplum içinde kadın yönetici olmanın verdiği bakış açısı.*" Şeklindeki ifadelerinde yöneticilikte karşılaştıkları sosyal statüye ilişkin olumlu durumları ifade etmişlerdir.

"Kişisel, Mesleki ve Kariyer Gelişimine Katkı" kategorisine ilişkin görüşler incelendiğinde, K1 "*Yol göstericiler çok oldu, önümü açanlar ve bakış açımı geliştirenler*", K3 "*Erkek meslektaşlarımdan hep destek gördüm*" ve K19 "*Yöneticilik yapmanın olumlu yanı... iş hayatına daha fazla renk ve tecrübeyi beraberinde getiriyor.*" Şeklindeki görüşlerinde yöneticilikte karşılaştıkları kişisel, mesleki ve kariyer gelişimine katkılara ilişkin olumlu durumları ifade etmişlerdir.

"İş Tatmini" kategorisine ilişkin görüşleri incelendiğinde, K9 "*... söz sahibi olmak."* ve K2 "*...İş tatminin artıyor.*" Şeklindeki ifadesinde yöneticilikte karşılaştığı iş tatminine yönelik olumlu durumları ifade etmiştir.

"Çalışanların Nitelikli Olması" kategorisine ilişkin görüşleri incelendiğinde, K4 "*... Görev verildiğinde sorumluluk alan alt birimler*" ve K14 "*Birlikte çalıştığım ekibin iyi olması…"* şeklindeki ifadelerinde yöneticilikte karşılaştıkları çalışanların nitelikli olmasına yönelik olumlu durumları ifade etmişlerdir.

"İş Yönetimi" kategorisine ilişkin görüşleri incelendiğinde, K7 "*... çözüm odaklı olduğuma inanmaları."* K10 "*Yönetimle ilgili konuların içine girmek."* ve K15 "*yapılan bir sınav, etkinlik vb. durumlarda aile ortamı gibi çalışabiliyor olmak"* şeklindeki ifadelerinde yöneticilikte karşılaşılan iş yönetimine yönelik olumlu durumlardan bahsetmişlerdir.

Tablo 22. Yöneticilikte karşılaşılan olumsuz durumlar

Olumsuz Durumlar	
İş Yönetimine Yönelik Olumsuz Durumlar	
Prosedürler	2
Çözümün Sadece Yöneticiden Beklenmesi	1
Bürokratik Gecikmeler	1
Yöneticinin Tüm Sorumluluğu Üstlenmesi Gerekliliği	1
Toplam	**5**
Bireysel Sorunlar	
Empati Eksikliği	1
Suçlanma	1
Hedef Gösterilme	1
Görüş Farklılıkları	1
Toplam	***4***
Kurum Kaynaklı veya Teknik Sorunlar	
Yardımcı/Teknik Personel Eksikliği	3
Birimin Finansal Yetersizliği	1
EBYS Aksaklıkları	1
Çalışma Alanı ve Teknik Olanakların Eksik Olması	1
Toplam	**6**
İnsan İlişkileri Kaynaklı Sorunlar	
Kadınlar Arası Çatışmalar	1
Hayır Dendiğinde Kırıcı Davranışlarla Karşılaşmak	1
Toplam	**2**

Cinsiyet Ayrımcılığı Kaynaklı Sorunlar	
Erkeklerin Kadınlardan Talimat Almayı Sevmemesi	2
Yönetimdeki Erkek Dayanışması Kadınlar Üzerinde Hegemonya Kurulmasına Neden Oluyor	1
Toplam	***3***
Çalışan Kaynaklı Sorunlar	
İnsanların Sorumluluktan Kaçması	1
Yapılacak İşi Yöneticilere Atma Çabası	1
Astların Verilen Görevi Yerine Getirmemesi	1
İnsanların Memnuniyetsizliği	1
Toplam	**4**
Şartlı	
İş Arkadaşları İyi İse Olumlu	1
İş Arkadaşları İyi Değil İse Olumsuz	1
Toplam	**2**
Kodlanmayan	3

Katılımcıların görüşleri doğrultusunda yöneticilikte karşılaşılan olumsuz durumlar teması altında "İş Yönetimine Yönelik Olumsuz Durumlar", "Bireysel Sorunlar", "Kurum Kaynaklı veya Teknik Sorunlar", "İnsan İlişkileri Kaynaklı Sorunlar", "Cinsiyet Ayrımcılığı Kaynaklı Sorunlar", "Çalışan Kaynaklı Sorunlar" ve "Şartlı" şeklinde 7 kategori oluşturulmuştur.

"İş Yönetimine Yönelik Olumsuz Durumlar" kategorisine ilişkin görüşler incelendiğinde, K12 *"Yöneticinin her zaman tüm sorumlulukları üslenmesi gerektiği söylenebilir",* K4 "*Prosedürler",* K7 "*Bürokratik gecikmeler…"* ve K12 "*Yöneticinin her zaman tüm sorumlulukları üslenmesi gerektiği söylenebilir."* Şeklindeki söylemleri yöneticilikte karşılaşılan iş yönetimine yönelik olumsuz durumları belirtmişlerdir.

"Bireysel Sorunlar" kategorisine ilişkin görüşleri incelendiğinde, K2 "*Her sorunun çözümünün sizden direkt beklenmesi, empati eksikliği ve suçlanma, hedef tahtasına dönüşmek."* ve K3 "*... farklı görüşler yaşadım*" Şeklindeki görüşleri yöneticilikte karşılaşılan bireysel sorunları ifade etmişlerdir.

"Kurum Kaynaklı veya Teknik Sorunlar" kategorisine ilişkin görüşler incelendiğinde, K4 "*…Yardımcı personel eksikliği*." K7 "*Bürokratik gecikmeler ve finansal yetersizlikler."* ve K17 "*Bölümümüzün çalışma alanları ve bazı teknik olanaklarının eksik olması da olumsuz durumlar arasında yer alıyor.*" Şeklindeki ifadelerinde yöneticilikte karşılaşılan kurum veya teknik sorunları ifade etmişlerdir.

"İnsan İlişkileri Kaynaklı Sorunlar" kategorisine ilişkin görüşler incelendiğinde, K3 "*Bazen kadınlar arasında çatışmalar, farklı görüşler yaşadım"*, K15 "*Elinizde olmayan durumlarda karşınızdakinin talebine hayır dediğinizde kırıcı davranışlar …*" şeklindeki ifadelerinde yöneticilikte karşılaşılan insan ilişkileri kaynaklı sorunları ifade etmişlerdir.

"Cinsiyet Ayrımcılığı Kaynaklı Sorunlar" kategorisine ilişkin görüşler incelendiğinde, K11 "*Erkekler arası dayanışma, gruplaşma kadınlar üzerinde hegemonya kuran kapalı döngü tesis ediyor… erkekler kadından talimat almayı sevmiyor…"* Şeklindeki ifadesinde yöneticilikte karşılaşılan cinsiyet ayrımcılığı kaynaklı sorunları ifade etmiştir.

"Çalışan Kaynaklı Sorunlar" kategorisine ilişkin görüşler incelendiğinde, K8 "*İnsanların sorumluluktan kaçıp işi yöneticiye atma çabası."*, K9 "*… astların verilen görevleri vaktinde yerine getirmemesi."* ve K5 "*İnsanların memnuniyetsizliği."* Şeklindeki ifadeleri yöneticilikte karşılaşılan çalışan kaynaklı sorunları ifade etmişlerdir.

4.6.2.4.Türk Yükseköğretim Sisteminde Üst Yönetici Kadrolara Atanan Kadınların Sayısına İlişkin Bulgular

Katılımcılara *"Türk Yükseköğretim sisteminde YÖK Başkanı, Rektör, Rektör Yardımcısı, Dekan gibi üst yönetici kadrolara atanan kadınların sayısının azlığını neye bağlıyorsunuz?"* sorusu yöneltilmiştir. Bu şekilde Türk Yükseköğretim Sisteminde YÖK Başkanı, Rektör, Rektör Yardımcısı, Dekan gibi üst yönetici

kadrolara atanan kadınların sayısının azlığının derinlemesine incelenmesi amaçlanmıştır. Katılımcıların yanıtları ve sorunun içeriği doğrultusunda "Yeterince Temsil Edildiğini Düşünüyorum" ve "Yeterince Temsil Edildiğini Düşünmüyorum" başlıkları tema adı olarak belirlenmiştir. Katılımcıların bu başlık altında verdikleri yanıtların kodlarına ilişkin frekans dağılımı Tablo 23.'de verilmiştir.

Tablo 23. Türk Yükseköğretim sisteminde YÖK Başkanı, Rektör, Rektör Yardımcısı, Dekan gibi üst yönetici kadrolara atanan kadınların sayısının azlığı konusunda

Yeterince Temsil Edildiğini Düşünüyorum	f
Üst Kademelerdeki Kadın Sayısının Zamanla Artması	1
Toplumun Desteğinin Artması	1
Yurtdışında Yönetici Kadrolarında Daha Az Kadın Var	1
Aktif Olarak Görev Alan Kadın Sayısı Arttı	1
Toplam	**4**
Yeterince Temsil Edildiğini Düşünmüyorum	
Cinsiyet Ayrımcılığı	
Cinsiyet Ayrımcılığı	2
Kadınlara Yönelik Ön Yargı	2
Görevde Kadınların Duygusal Davranacağı Düşüncesi	1
Ayrımcılık Yapılması	1
Kadınların Yöneticilik Yeteneğine Duyulan Güvensizlik	1
Toplam	**7**
Aile Kaynaklı Nedenler	
Kadının Sorumluluğunun Fazla Olması	1
Kadının Evli, Çocuklu Olması	1
Evdeki Sorumlulukların Fazla Olması	1
Toplam	3
Bireysel Nedenler	
Seçimlerde Kadınlar Aday Olmak İstemiyor	2
Kadınların Yöneticiliğe Gönüllü Olmaması	1
Bireysel Nedenler	1
Toplam	**4**
Toplumsal Nedenler	
Toplum Yaklaşımı/Bakış Acısı	3
Cam Tavan Sendromu	1
Toplam	**4**
Kurum Kaynaklı Nedenler	
Kurum Kaynaklı Nedenler	1
Yöneticilerin Uyum İçerisinde Çalışabileceği Ekibi Kurmak İstemesi	1
Kurumların Eril Kültür Yapısına Sahip Olması	1
Toplam	**3**

Bürokratik Nedenler	
Atamalarda Kadınların Tercih Edilmemesi/Atama Eksikliği	2
Toplam	**2**
Erkeklerden Kaynaklı Nedenler	
İş Hayatında/Yönetimde Erkek Dayanışması	2
Erkekler Kadınlardan Talimat Almayı Sevmiyor	1
Atamaların Erkek Yöneticiler Tarafından Yapılması	1
Erkeklerin Akademik Hayata Hâkim Olması	1
Toplam	**5**

Katılımcıların görüşleri doğrultusunda "Yeterince temsil edildiğini düşünüyorum" teması kategorilere bölünmemiştir. Bununla birlikte "Yeterince temsil edildiğini düşünmüyorum" teması altında "Cinsiyet Ayrımcılığı", "Aile Kaynaklı Nedenler", "Bireysel Nedenler", "Toplumsal Nedenler", "Kurum Kaynaklı Nedenler", "Bürokratik Nedenler" ve "Erkeklerden Kaynaklı Nedenler" şeklinde 7 kategori oluşturulmuştur.

"Yeterince temsil edildiğini düşünüyorum" temasına ilişkin görüşler incelendiğinde, K1 "*Şu an kadınlarda çok. O konumdaki kadın sayısı azdı, kadın sayısı arttıkça kadın yönetici sayısı da çoğaldı. Türk toplumu da kadınları bu anlamda desteklemeye başladı.*", K6 "*Az olduğunu düşünmüyorum, yurtdışında bu sayılar daha az (*Yüz yüze görüşme esnasında yurtdışında da bulunduğunu (ABD) orada üst yönetici sayılarının daha da az olduğunu belirtmiştir)*"* ve K10 "*Aktif olarak fazlalaştı bence ama kadınların hayat yüklerinin fazla oluşu ile ilgili bu. Karakter ve kapasitesi olan ama zaman bulamayan kadınlar…*" şeklindeki ifadelerinde Türk Yükseköğretim sisteminde YÖK Başkanı, Rektör, Rektör Yardımcısı, Dekan gibi üst yönetici kadrolara atanan kadınların sayısının yeterli olduğunu belirtmişlerdir.

"Yeterince temsil edildiğini düşünmüyorum" teması altında belirlenen "Cinsiyet Ayrımcılığı" kategorisine ilişkin görüşler incelendiğinde, K2 "*Cinsiyet ayrımcılığına bağlıyorum…*", K4 "*…yöneticilikte kadınların duygusal davranacağının düşünülmesi.*", K7 "*Ayrımcılığa bağlıyorum*" şeklindeki ifadeleri ile sayısının azlığının cinsiyet ayrımcılığından kaynaklı olduğunu belirtmişlerdir.

"Aile Kaynaklı Nedenler" kategorisine ilişkin görüşleri incelendiğinde, K2 "*...genel bakış açısı kadının sorumluluğunun fazla olması, evli çocuklu olması sebebiyle çok tercih edilmiyor*." ve K8 "*Kadınların evdeki sorumluluklarının fazla olmasına…bağlıyorum.*" şeklindeki ifadeleri ile sayısının azlığının aile kaynaklı nedenlere bağlı olduğunu belirtmişlerdir.

"Bireysel Nedenler" kategorisine ilişkin görüşleri incelendiğinde, K3 "*...Seçim olan durumlarda ise kadın adaylar çok öne çıkmıyor.*", K9 "*Ailevi yükten kaynaklı bu işlere gönüllü olmama...*" ve K14 "*Bireysel…nedenlerle yükselememelerinden*" şeklindeki ifadeleri ile sayısının azlığının bireysel nedenlerden kaynaklı olduğunu belirtmişlerdir.

"Toplumsal Nedenler" kategorisine ilişkin görüşleri incelendiğinde, K12 "*Maalesef bu sayılar çok fazla değil, bunun pek çok nedeni var. Toplumun bu konudaki yaklaşımı..."* ve K16 "*Kadınların toplum içinde çeşitli stereotipler ile konumlandırılmasına bağlıyorum. Yani cam tavan sendromu şeklinde özetlenebilir."* Şeklindeki ifadelerinde sayısının azlığının toplumsal nedenler olduğunu belirtmişlerdir.

"Kurum Kaynaklı Nedenler" kategorisine ilişkin görüşler incelendiğinde, K14 "*...Kuruma bağlı nedenlerle yükselememelerinden*", K18 "*Yönetim bir ekip işi, her yönetici uyum içerisinde çalışabileceği bir ekip kurmak ister, üst yönetici kadrolardaki kadınların azlığını buna bağlıyorum.*" Şeklindeki ifadesinde sayısının azlığının kurum kaynaklı nedenlere bağlı olduğunu belirtmişlerdir.

"Bürokratik Nedenler" kategorisine ilişkin görüşleri incelendiğinde, K8 "*Kadınların evdeki sorumluluklarının fazla olması ve kadın yönetici atamalarındaki eksikliklere bağlıyorum.*" Şeklindeki ifadesinde sayısının azlığının bürokratik nedenlere bağlı olduğunu belirtmiştir.

"Erkeklerden Kaynaklı Nedenler" kategorisine ilişkin görüşler incelendiğinde, K5 "*Erkeklerin dayanışmasına bağlıyorum*.", K11 *"...erkekler kadından talimat almayı sevmiyor... erkekler arası dayanışma gruplaşması kadınlar üzerinde hegemonya kuran kapalı döngü tesis ediyor*"(K11 bu soruya, 13.sorudaki olumsuz durumlara verdiği cevap ile aynı cevabı vermiştir), K17 "*Bu yöneticileri atayanların erkek yöneticiler olmasına."* ve K19 *"Kanaatimce tüm dünyada genel olarak olduğu gibi ülkemizde de akademik hayatta kadınlar, erkeklerin akademik hayata hakim olması ve bu yöndeki gelenek ve anlayışın henüz yeterince değişmemiş olması nedeniyle yönetici kadrolarına daha az atanmaktadırlar."* şeklindeki ifadelerinde YÖK Başkanı, Rektör, Rektör Yardımcısı, Dekan gibi üst yönetici kadrolara atanan kadınların sayısının azlığının erkeklerden kaynaklı nedenler olduğunu belirtmişlerdir.

4.6.2.5.Türk Toplumunun Yapısının, Yükseköğretim Sistemi İçerisinde Kadının Yönetici Pozisyonlarına Yükselmesindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Katılımcılara *"Türk toplumunun yapısı, Yükseköğretim sistemi içerisinde kadının yönetici pozisyonlarına yükselmesinde sizce nasıl etki etmektedir?"* sorusu yöneltilmiştir. Bu şekilde Türk toplumunun yapısının, yükseköğretim sistemi içerisinde kadının yönetici pozisyonlarına yükselmesinde nasıl etki ettiğini detaylı olarak incelenmek amaçlanmıştır. Katılımcıların yanıtları ve sorunun içeriği doğrultusunda "Pozitif yönde etki", "Negatif yönde etki" ve "Nötr etki" başlıkları tema adı olarak belirlenmiştir. Katılımcıların bu başlık altında verdikleri yanıtların kodlarına ilişkin frekans dağılımı Tablo 24.'de verilmiştir.

Tablo 24. Türk toplumunun yapısı, Yükseköğretim sistemi içerisinde kadının yönetici pozisyonlarına yükselmesinde nasıl etki etmektedir

Pozitif Yönde Etki	f
Toplum Desteği	1
Eş Desteği	1
Toplam	2
Negatif Yönde Etki	3
Toplumsal Bakış Açısı	
Ataerkil Toplumsal Bakış Açısı	5
Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği	2
Önyargılar	1
Toplam	**11**
Kadınlara Yönelik Olumsuz Bakış Açısı	
Kadınların Önceliğinin Aile Görevleri Olması	2
Ailelerin Önyargılı Olması	1
Kadınların Yönetici Olarak Görülmemesi	1
Kadınlara İkinci Sınıf İnsan Olarak Görülmesi	1
Erkek Akademik Personelin Kadınlarla Çalışmak İstememesi	1
Toplam	**6**
Kişisel Nedenler	
Kadınların Erkekleri Dışlaması	1
Cam Tavan Sendromu	1
Toplam	**2**
Nötr Etki	
Türk Toplum Yapısı Etkilemiyor	3
Toplam	**3**
Şartlı	
Aile Desteklerse Olumlu	1
Toplam	**1**
Kodlanamayan	1

Katılımcıların görüşleri doğrultusunda Türk toplumunun yapısı, Yükseköğretim sistemi içerisinde kadının yönetici pozisyonlarına yükselmesinde nasıl etki etmektedir konusunda "Pozitif yönde etki" teması ve "Nötr etki" teması kategorilere bölünmemiştir. Bununla birlikte "Negatif yönde etki" teması altında "Toplumsal Bakış Açısı", "Kadınlara Yönelik Olumsuz Bakış Açısı" ve "Kişisel Nedenler" şeklinde 3 kategori oluşturulmuştur.

Katılımcıların "pozitif yönde etki" temasına ilişkin görüşleri incelendiğinde, K1 "*Artık Türk toplumu ve eşlerimiz bizleri destekliyor.*" Demektedir.

Katılımcıların "Negatif yönde etki" temasına altında belirlenen "Toplumsal Bakış Açısı" kategorisine ilişkin görüşleri incelendiğinde, K2 "*Negatif, çünkü ataerkil toplumsal bakış kadınların yönetici pozisyonlarında ilerlemesine negatif bakıyor.",* K3 "*Toplumsal cinsiyet eşitliği hem toplumda hem de yükseköğretim tepe yöneticilikte yok maalesef."* ve K14 "*Önyargılar…"* Şeklindeki görüşlerinde Türk toplumunun yapısı, Yükseköğretim sistemi içerisinde kadının yönetici pozisyonlarına yükselmesinde toplumsal bakış açısının negatif yönde etkilediğini belirtmişlerdir.

"Kadınlara Yönelik Olumsuz Bakış Açısı" kategorisine ilişkin görüşleri incelendiğinde, K4 "*Negatif etkili çünkü ataerkil aile yapısının Türkiye'de fazla olması kariyerli kadınlara bile ailelerinin önyargılı davranmasına engel olmuyor.*", K12 "*Biraz daha geri planda kalmasına neden olmaktadır (Kadınların öncelikli olarak ailesi ve yakın çevresi içindeki görevlerini yapması vb.).*", K14 "*Önyargılar, toplumsal cinsiyet eşitsizliğine bağlı nedenlerden, kadından istenen roller nedeniyle yönetici gibi görmemeleri... Erkek akademik personelin bir kadınla birlikte çalışmak istememeleri..*" K16 "*Türk toplum yapısında kadın nasıl konumlandırılmıştır. Onu açıklamak gerekir. Eski Türklerde kadın baş tacı ve bazı konularda çok yetkili ve değerli iken bugün ikinci sınıf olarak algılandığı kabul edilmelidir. Dolayısıyla 2. Sınıf olarak görülen kadının yöneticiliğe aday olması pek beklenmemeli."* Şeklinde ifade etmiştir.

Katılımcıların "Negatif yönde etki" temasına altında belirlenen "Kişisel nedenler" kategorisine ilişkin görüşleri incelendiğinde, K14 "*...Kadınları erkeklerin dışlaması.*" ve K18 "*… 'cam tavan' gerçeğinin tüm toplumlarda olduğu gibi Türk toplumu için de geçerli olduğunu düşünüyorum."* Şeklinde görüşünü belirtmiştir.

Katılımcıların "Nötr etki" temasına ilişkin görüşleri incelendiğinde, K5 "*Kurumumda negatif bir etki görmüyorum."* ve K10 "*Yükseköğretim kurumlarına toplumun çok karıştığını düşünmüyorum. Toplum buna karşı değil, eğitim-öğretim kurumlarına saygı gösteriyor*."

4.6.2.6. Aile Hayatındaki Konumun Kariyer Planlamasına Etkisine İlişkin Bulgular

Katılımcılara *"Kadın yöneticilerin aile hayatındaki konumunun kariyer planlamasına etkisi nelerdir?"* sorusu yöneltilmiştir. Bu şekilde katılımcıların kadın yöneticilerin aile hayatındaki konumunun kariyer planlamasına etkilerinin neler olduğunun detaylı olarak incelenmesi amaçlanmıştır. Katılımcıların yanıtları ve sorunun içeriği doğrultusunda "Kadın yöneticilerin aile hayatındaki konumunun kariyer planlamasına etkisi nelerdir" başlığı tema adı olarak belirlenmiştir. Katılımcıların bu başlık altında verdikleri yanıtların kodlarına ilişkin frekans dağılımı Tablo 25.'de verilmiştir.

Tablo 25. Kadın Yöneticilerin Aile Hayatındaki Konumunun Kariyer Planlamasına Etkisi

	f
Olumsuz Etkiliyor	3
Ev ve İş Yaşantısından Kaynaklı Sorumluluklar/Yükümlülükler	7
Kadının Annelik Rolü	2
Aile Hayatının Zorluğu	2
Toplumun Kadınlara Bakış Açısı	2
Baskılayıcı	1
Annelik İç Güdülerinin Baskın Olması	1
Erkek Kariyerinin Kadına Göre Daha Ön Planda Olması	1
Toplam	**19**
Nötr Etki	
Kadınlar Aile Hayatı ve Kariyer Arasındaki Dengeyi Sağlayabiliyor	2
Hedefi olan ve hırslı kadın	1
Toplam	**3**
Şartlı olumlu	
Aile Desteği Varsa Kariyer Yapılabiliyor	3
Toplam	**3**

"Kadın yöneticilerin aile hayatındaki konumunun kariyer planlamasına etkisi nelerdir?" teması altında "Olumsuz Etkiliyor" ve "Nötr Etki" şeklinde 2 kategori oluşturulmuştur.

"Olumsuz etkiliyor" kategorisine ilişkin görüşler incelendiğinde, K1 "*Erkeğe göre daha zor, çünkü kadın anne.",* K7 "*Ev, iş yaşantısı ve çocuk yükümlülüğünün fazla olması, annelik içgüdüsünün baskın olması olumsuz etki ediyor."* K2 "*…toplumsal ve akademik camiada kadının kariyer yapmasına negatif bir etkisi var.",* K5 "*…Bir erkektense evli bir kadının kariyer yapması çok daha zordur.",* K8 "*Kadınların hem ev hem işteki sorumlulukları 1-0 mağlup başlamalarına sebep oluyor.",* K9 "*Aile içerisindeki yeri kariyer planını ikinci plana atmaktadır.",* K14 "*Çocuklarının olmasından dolayı…",* K15 "*…çoğu kadın evden ayrılmamak için şehir dışı ya da yurt dışı etkinliklerine, seminerlere katılmıyor.",* K20 "*…tercih yapmak zorunda bırakılıyor. Dolayısıyla kariyer planlamasını aile hayatına göre konumlayabiliyor."* K11 "*Baskılayıcı.",* K13 "*Toplumumuzda kadınların öncelikli görevi ailesi ve evi olarak görülmektedir. Bu da genelde kadınlarımızın aile hayatlarındaki düzeni sağladıklarında kariyerine odaklanabilmelerine yol açmaktadır."* Şeklindeki yanıtlarında kadın yöneticilerin aile hayatındaki konumunun kariyer planlamasına olumsuz etkileri katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Verilen cevaplardan güçlü ataerkil yapının kadının konumunu "evlilik ve aile" sınırlarına hapsettiğine (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2018:15-85) işaret ettiği söylenebilir.

Kadın yöneticilerin "Nötr etki" kategorisine ilişkin görüşleri incelendiğinde, K2 "*Hedefleri olan hırslı olan kadınlar için etkisi yok…",* K4 "*Kadınların aile hayatı ve kariyerindeki dengeyi sağlayabildiklerini düşünüyorum.",* K16 "*Kadınlar her ikisini de yürütecek güçte. Aksine inandırılmak isteniyor. Aile ve iş hayatı dengesi kurulabilir. Özellikle akademik yaşamda bu konudaki engelin çok az olduğunu düşünüyorum."*

4.6.2.7.Trakya Üniversitesi'nde Kadın Yönetici Olmaya İlişkin Bulgular

Katılımcılara *"Trakya Üniversitesi'nde bir kadın olarak yönetici olmak sizi nasıl hissettiriyor?"* sorusu yöneltilmiştir. Bu şekilde katılımcıların Trakya Üniversitesinde kadın yönetici olmanın nasıl hissettirdiğini detaylı olarak incelemek

amaçlanmıştır. Katılımcıların yanıtları ve sorunun içeriği doğrultusunda "Trakya Üniversitesinde kadın olarak yönetici olmak nasıl hissettiriyor" başlığı tema adı olarak belirlenmiştir. Katılımcıların bu başlık altında verdikleri yanıtların kodlarına ilişkin frekans dağılımı Tablo 26.'da verilmiştir.

Tablo 26. Trakya Üniversitesi'nde Bir Kadın Olarak Yönetici Olmak Sizi Nasıl Hissettiriyor

	f
Mutlu	6
Gururlu/Gurur Verici	6
Onur Verici	3
İyi Hissediyorum	2
Özgüvenli	1
Daha Fazlasını Yapma Gayretini Destekliyor	1
Cinsiyet Ayrımcılığı Yok	1
Karar Veremiyorum	1
Rol Model	1
İyi Hissettirmiyor	1
Çok Önemli Hissettirmiyor	1
Erkek Hegemonyasından Mustarip	1
Görevinde Başarılı Hissediyor	1
Görevinde Yeterli Hissediyor	1
Güçlü	1
Yorgun	1
Farklı Hissetmiyorum	1
Çalışma Azmi ile Dolu	1
Çok Memnun	1
Çok İyi	1
Toplam	**33**

Kadın yöneticilerin "Trakya Üniversitesinde kadın olarak yönetici olmak nasıl hissettiriyor?" sorusuna ilişkin görüşleri incelendiğinde, K1 "*Mutlu",* K3 " *Mutlu, gururlu, diğer kadınlara rol model",* K12 "*Mutluluk verici",* K13 "*Çalışma hayatım boyunca hedeflerim için mücadele edip, basamakları tırmanmak ve hedeflerime ulaşmak mutluluk veriyor, iyi hissettiriyor.",* K14 "*Kendimi bu konuda başarılı, yeterli ve bu sebeple mutlu hissediyorum." ,* K17 "*Birimim için bir şeyler yapabiliyor olmaktan dolayı mutlu, gururlu ve çalışma azmi ile dolu hissettiriyor.",* K2 "*Gururlu, bulunduğum çevre bakımından da gururlu hissettiriyor. Tercih ediliyor*

olmak özgüveni destekliyor. Daha fazlasını yapma gayretini kendimde buluyorum.", K7 "*Gurur duyuyorum.",* K8 "*Onur verici, gurur duyuyorum.",* K18 "*Trakya Üniversitesinde bir kadın yönetici olmak hemcinslerime örnek olmak adına gurur verici…",* K4 "*Üniversitemizde cinsiyet ayrımı yapılmadığını düşünüyorum, fakat kadınlar daha yüksek mevkilere getirilebilirler.",* K5 "*İyi hissediyorum*.", K6 "*Yeterli yöneticilik yaptığımı düşünmüyorum*.", K8 "*Onur verici, gurur duyuyorum.",* K19 "*Çok memnunum, onur duyuyorum."* Şeklindeki ifadelerinde olumlu hissettikleri gözlemlenmiştir. Farklı olarak K15 *"Güçlü bazen yorgun",* ve K16 "*Yönetici olduğum için farklı hissetmiyorum..."* şeklinde görüş belirtmişlerdir.

4.6.2.8.Kadın Yöneticilere Tavsiyeler

Katılımcılara *"Kadın yöneticilere tavsiyeleriniz nelerdir?"* sorusu yöneltilmiştir. Bu şekilde katılımcıların kadın yöneticilere yönelik tavsiyelerinin derinlemesine incelenmesi amaçlanmıştır. Katılımcıların yanıtları ve sorunun içeriği doğrultusunda "Kadın yöneticilere tavsiyeler" başlığı tema adı olarak belirlenmiştir. Katılımcıların bu başlık altında verdikleri yanıtların kodlarına ilişkin frekans dağılımı Tablo 27.'de verilmiştir.

Tablo 27. Kadın yöneticilere tavsiyeler

Bireysel Tavsiyeler	f
Ön Yargıları Olmamalı	2
Kendilerine Güvenmeli	2
Dürüst Olmalılar	2
Özgüvenli Olmalı	2
Korkmamaları Gerekir	1
Azimli Olmalı	1
Kararlı Olmalı	1
Bilge Olmalı	1
Özgür Düşünce Gücüne Sahip	1
Kadınlık İçgüdüleri ve Objektif Ruhu Birleştirmeliler	1
Daha Cesaretli Olmalı	1
Duyarlılıklarını Koruyabilmeliler	1
Sakinliklerini Koruyabilmeliler	1
Hırslı ve Çalışkan Olmalılar	1
Kendilerini Farklı Görmemeliler	1
Sabırlı Olmalılar	1

Anlayışlı Olmalılar	1
Özverili Olmalılar	1
Daima Pozitif Düşünceli Olmalılar	1
Kendilerine Zaman Ayırmalılar	1
Otoriter Olmalı	1
Hoşgörülü Olmalı	1
Toplam	**27**
İşe Yönelik Tavsiyeler	
Çok Çalışmalılar	2
Disiplinli Olmalılar	2
İşlerinden Yorulmamalı/Usanmamalılar	1
İşlerini Sevmeliler	1
Pratik Olmalı	1
Yaptığı İşi En İyi Şekilde Yapmalı	1
Toplam	**8**
İş Yönetimine Yönelik Tavsiyeler	
Adil/Adaletli Olmalı	7
Olayları Kişiselleştirmemeli	1
Kendi Çıkarını Düşünmemeli	1
Sorumluluk Almaktan Kaçınmamalı	1
Yönetebilme Yeteneğine Sahip Olmalı	1
Liyakatli Olmalı	1
İşi Yapana Vermeli	1
Fikir Beyan Etmekten Kaçınmamalılar	1
Takım Ruhuna Sahip Olmalılar	1
Herkesi Dinlemeliler	1
Kendi Ekiplerini/ Ekosistemlerini Oluşturmalılar	1
Toplam	**17**
Kişisel Gelişime Yönelik Tavsiyeler	
Kendini Geliştirmeli	3
Güçlü Olmalılar/ Güçlü Olduklarını Bilmeliler	2
Zorluklar Karşısında Pes Etmemeli/ Vazgeçmemeliler	2
Yöneticilikte Başarılı Olabileceklerini Göstermeliler	1
Kendi Yeteneklerinin Farkında Olmalılar	1
Ön plana Çıkmaktan/ Görünür Olmaktan Çekinmemeliler	1
Başarılı Çalışmalara İmza Atmalılar	1
Kendilerine İnanmalılar	1
Erkek Yöneticileri Gözlemlemeliler	1
Vizyon ve Misyon Sahibi Olmalı	1
Toplam	**14**
Çalışana Yönelik Tavsiyeler	
Herkese Eşit Mesafede Olmalı	2
Hakkaniyetli Olmalı	1
İyi Bir Dinleyici Olmalı	1
Empati Kurmalılar	1
Yol Gösterici/Rehber Olmalılar	1
Birimdeki Herkese Eşit Davranmalılar	1

Birimdekileri Çok Sevmeliler	1
Toplam	**8**
Tavsiye yok	1
Kodlanamayan	1

Katılımcıların görüşleri doğrultusunda kadın yöneticilere tavsiyeler teması altında "Bireysel Tavsiyeler", "İşe Yönelik Tavsiyeler", "İş Yönetimine Yönelik Tavsiyeler", "Kişisel Gelişime Yönelik Tavsiyeler" ve" Çalışana Yönelik Tavsiyeler", şeklinde 5 kategori oluşturulmuştur.

"Bireysel tavsiyeler" kategorisine ilişkin görüşler incelendiğinde, K2 "*Önyargılardan uzak…olmalıdır",* K4 "*Yapabileceklerine inanmalı...",* K13 *"…dürüst olmalarını…tavsiye ediyorum."*K14 *"Önyargılı olmamaları, yetersiz görmemeleri gerekir, özgüvenli olmalıdır...",* K1 "*...korkmamaları gerekir...",* K6 "*Azimli olmalarını, kararlı olmalarını…tavsiye ediyorum"* Şeklindeki yanıtlarında kadın yöneticilere yönelik bireysel tavsiyelerini ifade etmişlerdir.

"İşe yönelik tavsiyeler" kategorisine ilişkin görüşler incelendiğinde, K17 "*Çok çalışmalılar…herkesi dinleyerek, yorulmadan, usanmadan, işini sevmeliler…",* K7 "*…disiplinli olmalarını tavsiye ediyorum.",* K19 "*…pratik olmalıdır…"* Şeklindeki yanıtlarında kadın yöneticilere işe yönelik tavsiyelerini ifade etmişlerdir.

"İş yönetimine yönelik tavsiyeler" kategorisine ilişkin görüşler incelendiğinde, K6 "*…adaletli bireyler olmalarını tavsiye ediyorum.",* K2 "*…Olayları kişiselleştirmeden kendi çıkarlarını dikkate almaksızın bulunduğu konumdaki herkese eşit mesafede yaklaşabilen yöneticiler geleceği kucaklayacaktır.",* K4 "*…sorumluluktan asla kaçmamaları…",* K7 "*…yönetebilme yeteneğine sahip ve disiplinli olmalarını tavsiye ediyorum."* Şeklindeki yanıtlarında kadın yöneticilere iş yönetimine yönelik tavsiyelerini ifade etmişlerdir.

"Kişisel gelişime yönelik tavsiyeler" kategorisine ilişkin görüşler incelendiğinde, K6 "*...kendini geliştiren bireyler olmalarını tavsiye ediyorum.",* K4 "*Yapabileceklerine inanmaları, sorumluluktan asla kaçmamaları çünkü çok güçlü olduklarını bilmeleri.",* K3 "*...Kendilerine güvenmelerini, çok çalışmalarını ve vazgeçmemelerini öneririm*.", K12 "*...kadınların her konuda olduğu gibi yöneticilikte de başarılı olabileceklerini, duyarlılıklarını ve sakinliklerini koruyabildiklerini göstermelerini…"* Şeklindeki yanıtlarında kadın yöneticilere kişisel gelişime yönelik tavsiyelerini ifade etmişlerdir.

"Çalışana yönelik tavsiyeler" kategorisine ilişkin görüşler incelendiğinde, K5 "*Adil olmak, eşit davranmak.",* K10 "*Liyakat, işi yapana vermek, hakkaniyet*.", K13 "*...iyi bir dinleyici olmalarını ve empati kurmalarını tavsiye ediyorum."* Şeklindeki yanıtlarında kadın yöneticilere çalışana yönelik tavsiyelerini ifade etmişlerdir.

K1 *"En çok korkuyu görüyorum, korkmamaları gerekir. Sezgilerimiz fazla olduğundan olayları çözmekte daha yetenekliyiz.",* K8 *"Kadınlık içgüdüleri ile birlikte objektif ruhu birleştirince çok başarılı olunacağı kanaatindeyim" ve* K17 *"Çok çalışmalılar, sabırla, anlayışla, takım ruhuyla, birimlerindeki herkese eşit davranarak, herkesi çok severek, adaletle, özveriyle, herkesi dinleyerek, yorulmadan, usanmadan, dürüstçe, işini severek, daima pozitif düşünceli olarak çok ama çok çalışmalılar".* K12 *"Daha cesaretli olmaları, kadınların her konuda olduğu gibi yöneticilikte de başarılı olabileceklerini, duyarlılıklarını ve sakinliklerini koruyabildiklerini göstermeleri"*

Yukarıdaki katılımcı tavsiyelerinden kadın lider ve yöneticilerin ayırt edici özelliklerine atıfta bulundukları anlaşılmaktadır. Bu ayırt edici özelliklerin Duygusal Zeka, Motive Edici Özellikler, Duygusal ve Sevecen Yönlerinin Örgüt İçi Yansımaları başlıkları altında incelemiştik.

K2 *"Önyargılardan uzak, olayları kişiselleştirmeden kendi çıkarlarını dikkate almaksızın bulunduğu konumdaki herkese eşit mesafede yaklaşabilen yöneticiler geleceği kucaklayacaktır",* K5 *"Adil olmak, eşit davranmak",* K10

"Liyakat, işi yapana vermek, hakkaniyet", K7 *"Adaletli, bilgili, özgür düşünce gücüne sahip, yönetebilme yeteneğine sahip ve disiplinli olmalarını tavsiye ediyorum",* K6 *"Azimli, kararlı, adaletli, kendini geliştiren bireyler olmalarını tavsiye ediyorum"* K13 *"Zorluklar karşısında pes etmemelerini, kendilerini sürekli geliştirmelerini, hırslı ve çalışkan olmalarını, dürüst ve adil olmalarını, iyi bir dinleyici olmalarını ve empati kurmalarını tavsiye ediyorum",* K19 *"Bir yönetici olarak, vizyon ve misyon sahibi olmanın, disiplinli ve otoriter ancak aynı zamanda pratik, adil ve hoşgörülü olmanın başarının anahtarı olduğu kanaatindeyim. Ayrıca yöneticinin yaptığı işi en iyi şekilde yapmak ve kendisini sürekli geliştirmek için gayret göstermesinin de gerekli olduğuna inanıyorum",* K18 *"Kadın yöneticilerin kendilerine inanmalarını, özgüvenli, güçlü ve programlı olmalarını, liderlik yapmasına zemin oluşturabilecek ekip arkadaşları seçmelerini, ekosistemlerini oluşturmalarını, kendilerine zaman ayırmalarını ve erkek yöneticileri gözlemlemeyi ihmal etmemelerini öneririm",* K3 *"Her alanda olduğu gibi kadınlar yöneticilikte de başarılı olurlar. Kendilerine güvenmelerini, çok çalışmalarını ve vazgeçmemelerini öneririm.",* K14 *"Önyargılı olmamaları, yetersiz görmemeleri gerekir, özgüvenli olmaları gerekir, kendi yeteneğinin farkında olmaları gerekir. Kadınların kendi meslektaşlarına yol gösterici olmaları gerekir. Rehber olmalılar. Bu işi yapacaklara rehber olmalarını tavsiye ederim. Ön plana çıkmaktan çekinmemeleri gerekir. Fikrini beyan etmekten kaçmamaları gerekir. Görünür olmaktan çekinmesinler."* ve K4 *"Yapabileceklerine inanmaları, sorumluluktan asla kaçmamaları çünkü çok güçlü olduklarını bilmeleri."*

SONUÇ VE ÖNERİLER

Ülkeleri ve örgütleri hangi cinsiyetin etkin bir şekilde yöneteceği, toplumsal yaşamın kadın erkek denkleminde taraflara vermiş olduğu roller ile belirlenmek istenmiştir. Ekonomik ve yönetsel hayatın tarihine baktığımızda kadının özellikle savaş zamanlarında iş süreçlerine katılım sağladığını, kendine biçilen role girmek zorunda bırakıldığı anlaşılmaktadır. Birinci Dünya Savaşı döneminde çalışan erkek nüfusun savaşa katılmasının doğurduğu bir sonuç olarak, üretim döngüsünde iş gücüne duyulan ihtiyaç kadınları çalışma hayatına dahil etmiştir. Birleşik Devletlerde bazı sektörlerde kadının %40 oranında çalışma hayatına katılım sağladığı görülmüş (Çakmak, 2021: 5) ve 20. yüzyılın getirdiği sanayileşme neticesinde artarak, köyden kente göçler, toplumların tüketim alışkanlıklarının değişim göstermesi, yaşam standartlarının artması, gelişen eğitim olanakları gibi nedenlerle bu oran katlanmıştır.

Akademi kelimesi, "bilimin merkezinde konumlanan ve buradan bilginin üretilerek yayıldığı araştırma ve eğitim kurumu" (Aydın, 2016: 1) olarak tanımlanan "üniversite" kelimesi ile de karşılanmaktadır. Bilimin evrensel değerler ve cinsiyetler üstü bir kavram olmasına karşın Curie ve Thiele gibi araştırmacılar üniversiteyi erkek normlarına göre şekillenen bir yapı olarak betimlemektedir. Temelleri antik dünyaya dayanan bu yapı, kapılarını ancak 20. yüzyılda kadınlara açabilmiştir. Bugün gelinen noktada ise demokratik toplumlarda artık isteyen herkes eğitim alabilmektedir. Günümüzde değişen ekonomik, politik ve teknolojik durumlarla birlikte artık daha fazla kişi yükseköğretim almaktadır.

Yükseköğretim Kurulu istatistiklerine göre; Türkiye'deki kadın profesörlerin oranının, AB ülkelerinin ortalamalarını geçtiği, buna göre, Türkiye'deki yüzde 32,5 orana sahip kadın profesör sayısının, yüzde 20,8 ortalama ile AB ülkelerini geride bıraktığı belirtilmektedir. Türkiye genelindeki 203 üniversitede, toplam 394 kadın akademisyen (255'i devlet üniversitelerinde, 139'u vakıf üniversitelerinde olmak üzere), üniversitelerde dekan ve rektörlük görevinde bulunmaktadır. Türkiye'de 17

kadın rektör, 377 kadın dekan bulunmakta ve bunların 129'u Marmara, 95'i İç Anadolu, 50'si Ege, 38'i Akdeniz, 27'si Karadeniz, 23'ü Doğu Anadolu, 15'i Güneydoğu Anadolu bölgesindeki üniversitelerde görev yapmaktadır (www.yok.gov.tr, Erişim tarihi: 21.12.2021).

Trakya Üniversitesi incelendiğinde; 2021 yılında kadın profesörlerin oranının %34,63 ile Türkiye geneli kadın profesör oranından (%32,43) yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yine Trakya Üniversitesi doçent ve doktora öğretim üyesi kadrolarında görev yapan kadın akademisyenlerin sayısının Türkiye ortalamasının üzerinde olduğu belirlenmiştir. Bu oranlar ile Trakya Üniversitesi akademide kadın oranında kritik eşik kabul edilen % 33.3 oranında bir konumda yer aldığı tespit edilmiştir.

Araştırmada Trakya Üniversitesi'nde görev alan 20 yönetici kadının derinlemesine görüşme sonucu verdiği cevaplar ile katılımcıların liderlik özelliklerinin tespit edilmesi hedeflenmiştir. Ortaya çıkan bulgular sonucunda; katılımcıların demografik yapısına göre değerlendirme yapıldığında yaş aralığının 35 yaş ile başlayıp 55 yaş üstüne çıktığı gözlenmiştir. Katılımcılar; 12 kişi Profesör, 4 kişi Doçent, 1 kişi Doktor Öğretim Üyesi olmak üzere 17 akademik personel kadın yönetici ile akademisyen olmayı gerektirmeyen Fakülte Sekreteri ve Şube Müdürü kadrolarında bulunan 3 kadın yöneticiden oluşmaktadır. Katılımcı yönetici kadınların 20 yıl üzeri tecrübeye sahip olması; yöneticilikteki deneyimin önemini vurgulamaktadır. Katılımcıların %55'i evli %45'i bekardır. Evli kadın yönetici oranının bekar oranından fazla oluşu evli olmanın yöneticiliğe engel bir durum oluşturmadığının kanıtıdır. Katılımcıların %70'i cinsiyetin liderliğin belirleyici bir unsuru olmadığını vurgularken, %30'u ise cinsiyetin belirleyici olduğunu belirtmiştir. Bu durumun yönetici kişilerin sergilediği liderlik özelliklerinde cinsiyetin etkisi var mıdır? sorusuna cevap arayan araştırmalarda, cinsiyetin liderlik davranışlarına etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılan Tütegen'in araştırması ile örtüştüğü tespit edilmiştir(Türetgen, 2017: 22)

Katılımcıların %65'i Türk yükseköğretim sistemi içerisinde kadınların yeteri kadar temsil edilmediğini, %25'i kısmen temsil edildiğini dile getirmiştir. Katılımcılardan uzun süre Amerika Birleşik Devletleri'nde akademik çalışmalar yapan bir öğretim üyesi; Türkiye'nin bu konuda Amerika'dan daha iyi olduğunu savunmakla farklı bir bakış açısı ortaya koymaktadır. Bu görüş; Yükseköğretim Kurulunun Türkiye'deki kadın profesör oranının %32,5 ile yine %32,5 orana sahip ABD ile eşitlendiğini, Türkiye'deki, kadın öğretim üyesi oranının %45 ile %42,5'lik orana sahip ABD ortalamasını geride bıraktığı haberiyle paralellik göstermektedir.

Katılımcıların açık uçlu sorulardan "kadın liderlerin liderlik özellikleri" başlığı altındaki düşüncelerinde; bir liderin tarafsız, adil, hitabet yeteneği/etkili konuşma yeteneği kuvvetli, kararlı, çalışkan olma, gibi genel özelliklerin frekans değerlerinin yüksek olduğu görülmüştür. Literatürde yer alan liderlik yaklaşımlarından özellikler kuramı; liderin bulunduğu topluluk içindeki diğer kişilerden farkına işaret ederek, bu özelliğinin insanları yönetmedeki en önemli etken olduğunu söylemektedir (Ertürk, 1998). Söz konusunu bulgulardan yola çıkılarak liderlik özelliklerinin katılımcılar tarafından da aynı noktalarda birleştiği, iyi lider olmak için belli başlı özelliklerin liderde bulunması gerektiği konusunda katılımcılar hemfikirdir. Aynı soruya verilen cevaplar içerisinde "Çalışana Yönelik Özellikler" kategorisinde geçen *"...kraliçe arı sendromu yaşatmayan*" görüşünden de kadınların hemcinsleri tarafından da engellendiği noktasına dikkat çekilmiştir.

Yöneticide bulunması gereken özellikler başlığı altındaki düşüncelerden yöneticiliğin büyük ölçüde objektif ve kurumsal olması gerektiği değerlendirilmiştir. Yönetici özellikleri kapsamında yine adil olmak, liyakate önem vermek, duyarlı olmak ve otoriter olmak vurgulanmıştır. Sunulan görüşler çerçevesinde katılımcıların yönetici tiplerinden "Demokratik Yönetici" ve "Otokratik Yönetici" özellikleri üzerinde farklı iki tip özellik üzerinde görüş bildirdikleri anlaşılmaktadır. Yöneticilikte karşılaşılan olumlu durumlara ilişkin olarak saygınlığın artması, fikir ve görüşlerine önem verilmesi, rol model olması belirtilmiştir. Kadın yöneticilerin geleneksel cinsiyet

rolleri nedeni ile çok fazla sorun yaşamadığı, eş desteğinin önemli olduğu, iş ve aile hayatında denge kurulmasının kadın yöneticiye katkı sağladığı tespit edilmiştir.

Yöneticilikte yaşanılan olumsuz durumlara ilişkin bürokratik prosedürler, yardımcı personel yetersizliği, kadınlar arası çatışmalar vurgulanmıştır. Cinsiyet ayrımcılığı kaynaklı sorun olarak belirtilen; erkeklerin kadınlardan talimat almayı sevmemesi durumu tespit edilmiştir. Ayrıca ataerkil toplum yapısının yönetim kademelerinde kadının yer alamaması sorunsalına neden olduğu vurgulanmıştır.

Bulgular sonucunda kadın yöneticilerin erkeklerden farklı liderlik davranışları sergilemedikleri belirlenmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen görüşler katılımcıların kadın olmalarının yöneticilik ve liderlik görevlerinde büyük bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir. Bu durum literatürdeki; kadın ile erkek arasında yöneticilik özellikleri incelendiğinde biyolojik farklılıklar haricinde anlamlı bir ayrımın olmadığı sonucuna ulaşan araştırmaları destekler niteliktedir.

Türk Yükseköğretim sisteminde YÖK Başkanı, Rektör, Rektör Yardımcısı, Dekan gibi üst yönetici kadrolara atanan kadınların sayısı hakkında; 4 katılımcı üst yönetici kadrolarındaki kadın sayılarını yeterli bulmuş, 16 katılımcı farklı nedenlere bağlayarak sayıyı az bulmuştur. 7 kategoride incelenen katılımcı cevaplarının "erkeklerden kaynaklı nedenler" cevabında yoğunlaşması "cam tavan" kavramını işaret ettiğini göstermektedir. Günümüz dünyasında kadınların ağırlığı artmış olsa da üst düzey yönetici pozisyonlarındaki kadınların yeterince yer bulamadığı ve sürekli değişen engellerle karşılaştığı görülmektedir (Mızrahı ve Aracı, 2010: 150).

Türk toplumsal yapısının, yükseköğretim sistemi içerisinde kadının yönetici pozisyonlarına yükselmesindeki etkisi incelendiğinde; katılımcılardan çoğu Türk toplum yapısının, kariyer ilerlemesinde etkili olmadığını belirtmiştir. Katılımcı görüşlerinden negatif etkilere baktığımızda ağırlıklı olarak cinsiyet ayrımcılığı ve ataerkil toplumsal bakış açısı cevabı saptanmıştır. Ataerkillik; liderlik yaklaşımlarından geleneksel otorite yaklaşımı altında incelenen bir konudur. On

Birinci Kalkınma Planında geçen; "Türkiye'deki güçlü ataerkil yapı ev ve ev içi sorumlulukları her düzeydeki kadın için öncelik haline getirmekte ve kadının toplum içindeki rolünü dizayn etmektedir. Onu ilk önce "evlilik ve aile" çemberi içerisinde konumlandırmaktadır. Bu durum sadece kırsal kesimle sınırlı kalmamakta; kentli, çalışma yaşamına girmiş, eğitimli kadınlarda da güçlü ataerkil yapıya sahip toplumun etkileri görülmektedir" tanımı verilen cevaplarla paralellik göstermektedir. Cevaplardan pozitif ve nötr etki temalarındaki görüşlerde ise; toplum ve eş desteği ile Yükseköğretim kurumlarının diğer sektörlerden kadının yönetici pozisyonlarına yükselmesi bakımından ayrıştığı işaret edilmektedir.

Genel değerlendirme yapıldığında; Trakya Üniversitesi'nde görev yapan ve araştırmamıza katılan kadın yöneticiler örgüt ikliminden memnun ve mutlu görünmektedir. Bu memnuniyet III. Bölümde işlediğimiz kritik eşik kavramından bağımsız düşünülemez. Trakya Üniversitesi'nin; yönetici pozisyonlarında görevli akademik personelin %38,90'ının, yönetici kadrolarda görevli idari personelinin %33,87'sinin kadın olduğu ve yönetici kadınların toplam oranının %38,25 olduğu tespit edilmiştir. Bu oranlarla kurumsal olarak kritik eşiğin (%33,3) üzerinde yer aldığı, toplumsal cinsiyet eşitliğine duyarlı bir yönetim anlayışının ve örgüt ikliminin hakim olduğu yönetim anlayışının yönetsel kademelerdeki oranlara yansıdığı bu sebeplerden yönetici (katılımcı) kadınların mutlu ve gururlu hissettiği anlaşılmaktadır.

Bu çalışma kadın yöneticilere ve kadın liderlere yönelik araştırmaların artması ve toplumsal cinsiyet eşitliğinin her alanda yaygınlaşmasının sağlanması adına yapılacak çalışmalara katkı sağlaması açısından önemlidir. Ayrıca; yönetim kademelerinde yaşanan kadın erkek eşitsizliğine yönelik çözüm üretilmesi kapsamında oluşturulacak kurumsal düzenlemelere ve politikalara yol gösterebilmesi açısından da önem arz etmektedir.

Bu çalışmanın sınırlılığının Trakya Üniversitesinde görev yapan akademik ve idari kadın yöneticiler olduğu unutulmamalıdır. Farklı kurumlardan veri elde edilmemesi araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Araştırmacılar tarafından farklı

şehir, kurum veya ülke bazlı araştırmalar yapılarak, farklı analiz yöntemlerinin eklemlenmesi ile daha geniş kapsamlı bir literatür oluşturulabilir. Bu hali ile çalışmanın gelecekteki araştırmalara yol göstereceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Akbaş, G. ve Korkmaz, L. (2017) "Kadın Yöneticiler: Görünmez Engellerin Gölgesinde Yükselme Çabası", *İş ve İnsan Dergisi*, Cilt:4, Sayı:2.

Akdemir, A. (1997). "Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Lider Profilleri", *21'nci Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Deniz Harp Okulu, İstanbul.

Altıntaş, F. Ç. ve Kavurmacı A. C. (2018). "Yöneticilik Özelliklerine İlişkin Algılanan Cinsiyet Kalıp Yargılarının Analizi", Ankara Üniversitesi, *SBF Dergisi*, Cilt 73, No. 2.

Anafarta, N. ve Sarvan, F. ve Yapıcı, N. (2008). "Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma", Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, 15.

Arat, N. (1997). *Kadınların Gündemi*, Say Yayınları, İstanbul.

Arıkan, S. (2003). "Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", *Gazi University Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, Sayı 5, Ankara.

Armağan, S. ve Armağan, İ. (1988). *Toplumbilim,* Yeniçağ Yayınları, Ankara.

Arnie, C. Ve Siegfried, W. (1990). "Gender Stereotypes and Dimensions of Effective Leader Behavior", Sex Roles, 23 (7-8).

Aron, R. (2010). *Sosyolojik Düşüncenin Evreleri,* Çev. Korkmaz Alemdar, Kırmızı Yayınları.

Atabek, E. (2000). *Bizim Duygusal Zekamız,* (2. Basım). İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi,

Ataman, G. (2002). "İşletme Yönetimi", Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Aydemir, N. M. (2010). "İşletmelerdeki Liderlik Yaklaşımları İle Türk Silahlı Kuvvetleri'ndeki Liderlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması", Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Aydın, İ. (2016). *Akademik Etik,* Ankara: Pegem Akademi.

Aykanat, Z. (2010). "Karizmatik Liderlik Ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama", Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Karaman.

Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları,* Epsilon Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul.

Bakan, İ. Büyükbeşe, T. (2010). "Liderlik "Türleri" Ve "Güç Kaynakları"na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması", *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,* 12 (19).

Barutçugil, İ. (2002). *İş Hayatında Kadın Yönetici*, Kariyer Yayınları, İstanbul,

Barutçugil, İ. (2003). "21. Yüzyılda Yönetim ve Kadın Yönetici",www.rcbadoor.com.

Bass, B. M. "The Ethics of Transformational Leadership. The James MacGregor Burns Academy of Leadership Press". www.academy.umd.edu (27 Ocak 2009).

Bass, B. M. ve Steidlmeier, P. (1998)."Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership. Center for Leadership Studies of School" of Management of Binghamton University, (20 Şubat 2009).

Başaran, İ. E. (1982). "Örgütsel Davranışın Yönetimi", *A.Ü.E.F. Yayınları*, Yayın No: 111, Ankara.

Baykal, E. (2018). "Sosyal Kimlik Teorisi Perspektifiyle Kraliçe Arı Sendromu", *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl 8 Sayı 16, Aralık.

Bayrak, S. (1997). "Değişen Liderlik Anlayışı ve Türkiye Gerçeği", *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu,* C.1, İstanbul.

Bayrak, S. ve Yücel, A. (2001)."Kadın Cinsiyeti, Yöneticilik ve Güç Bir Paradoks mu?", *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Nevşehir.

Bektaş, Ç. (2016). "2017 Liderlik Yaklaşımları Ve Modern Liderden Beklentiler", *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:2, Sayı:7.

Berber, M. ve Yılmaz, B. E. (2008). ''Türkiye'de Kadın İstihdamı: Ülke ve Bölge Düzeyinde Sektörel Analiz", *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C.10, Sayı 2.

Berberoğlu, Güneş N. (1989). "Kadın Yöneticiler: İş Hayatındaki Yeri ve Sorunları", *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1.

Berg, B. L., Lune,H. (2019). "Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri", İstanbul: Çeviri Editör :Asım Arı, 9.Baskıdan Çeviri, Pearson, Eğitim Yayınevi, ISBN978-605-7557-92-6,

Blau, F., "New Evidence on Gender Differences in Promotion Rates: An Empirical Analysis of a Sample of New Hires", Cornell University, ILR School, http://www.nber.org/papers/w12321.pdf?new_window=1, 2006.

Boyacıoğlu, Z. E. (2011). "Dünyada ve Türkiye de Kadının İşgücüne Katılımının Projeksiyonu", 3. Uluslararası İstanbul İktisatçılar Zirvesi, pp. 481-492, İstanbul.

Boyacıoğlu, Z. E. (2014). "Edirne İl Merkezindeki Kadınlara Yönelik Sorunların Tespiti Ve Çözüm Önerileri", Ulusal, Bölüm: "Kadin ve Ekonomideki Önemi", Basım Türü: Basılı, pp.39-62, Edirne, ISBN978-975-374-162-0, Eser Matbaacilik, 1. Basim

Bozkur, Ö. ve ERGUN, T. (1998). "Kamu Yönetimi Sözlüğü", (Fransızca ve İngilizce Karşılıklarıyla)", (Ed: Seriye Sezen), TODAİE Yay., Ankara.

Brestrich, T. E. (2000). "Modernizmden Postmodernizme Dönüşümcü Liderlik", Seba Yayınları, Ankara.

Briggs, M., Jordan, P. (1914). Economic History of England, University Tutorial Press Ltd., London.

Bryman, A. (1992). "Charisma and Leadership in Organization", UK: SAGE Pub.

Bulut, A. T. (2019). "Türk Siyasetinde Kadının Niteliksel Temsili: Meclis Faaliyetleri Üzerinden Sayısal Bir Analiz", İstanbul Üniversitesi Yayınevi, SİYASAL: Journal of Political Sciences, 29(1).

Bulut, Y. - Bakan, İ. (2002), "Yöneticilerin Eğitimi: Kahramanmaraş'taki Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama", *Amme İdaresi Dergisi,* Sayı:35/2, s.93-117.

Büyüköztük, Ş. - Kılıç Çakmak, E. - Akgün, Ö. E. - Karadeniz, Ş. - Demirel, F. (2016). "Bilimsel Araştırma Yöntemleri", Pegem Akademi, Ankara.

Catalyst Women in S&P 500 companies. http://www.catalyst.org/publication/132/us-womenin-business, 2016, Eylül 19.

Che, X.X., Zhou, Z.E., Kessler, S.R. ve Spector, P.E. (2017). Stressors Beget Stressors: "The Effect Of Passive Leadership On Employee Health Through Workload And WorkFamily Conflict". Work & Stress, 1-17.

Clark, L. L. (2008). "Women and Achievement in Nineteenth-Century Europe", Cambridge University Press.

Cohen, W. A. (2010). "Drucker ve Liderlik: Modern Yöneticiliğin Ustasından Yeni Dersler", çev. Ümit Şensoy, Optimist Yayıncılık, İstanbul.

Creese, M. R. (2004). "Ladies in the Laboratory II: West European Women in Science", 1800-1900: A Survey of their Contributions to Research. Scarecrow Press.

Curie, J., Thiele, B. (2001). "Globalization and gendered work cultures in universities", İçinde Brooks, A., Mackinnon, A. (Edt.). Gender and the restructured university, (s.90- 115). NY: Open University Press.

Çağlar, İ. (2004). "İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği", *Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi,* Sayı:2, Ankara.

Çakır, S. (1994). "Osmanlı Kadın Hareketi", Metis Yayınları, İstanbul.

Çakmak, F. (2021). "Türkiye'de Kadınların İşgücüne Katılımını Etkileyen Sosyoekonomik Faktörler", Pamukkale Üniversitesi, SBE, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.

Çetin, M. - Şahan, S. (2019). "Teknokrasi Teorisi Bağlamında Politika Uzmanlaşma Ve Demokrasi", *Social Sciences Studies Journal,* ISSN:2587-1587, Vol:5, Issue:40.

Çolak, F. (2016). "Typology Of Woman Leaders Among Turks And Gülnar Hatun Legend", *The Journal of International Civilization Studies Uluslararası Medeniyet Çalışmaları Dergisi,* Volume I/ Issue II- Winter, Nevşehir.

Çolak, Ö.F. (2001). "Yeni Sanayileşen Bölgelerde Kadın İşgücü Arzı: Şanlıurfa Örneği", Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Ankara.

Dangaç, G. (2007). "Örgütlerde Psikolojik Yıldırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Deemer, C. - Fredericks, N. (2006). "Cam Tavan Üstünde Dans, (Çev. Sinem Özer), Optimist Yayınları, İstanbul.

Demir, C. - Yılmaz, K. - Çevirgen, A. (2010). "Liderlik Yaklaşımları Ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma", *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2/1.

Demir, H. - Okan, T. (2008). "Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi", *İstanbul İktisadı Enstitüsü Dergisi*, Yıl:19,Sayı:61.

Diebig, M., Bormann, C.K. ve Rowold, J. (2017). A double-edged sword: Relationship between full-range leadership behaviors and followers' hair cortisol level. The Leadership Quarterly 27 (2017) 684–696.

Diekman, A. ve Eagly, A. (2000). "Stereotypes as Dynamic Constructs: Women and Men of The Past, Present, And Future", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26 (10).

Douglas M. G. (1998). "Örgütün İnsan İlişkileri Yönü", 1970, Çev. Doğan Energin, ODTÜ Yayını, Ankara, s.130'dan aktaran: Genç, Turan, Kamu Yönetimi, Seçkin Yayınevi, Ankara.

Dreher, George F. (2003). "Breaking the Glass Ceiling: The Effects of Sex Ratios and Work-Life Programs on Female Leadership at the Top", Human Relations, 56(5).

Durmuş, M. (2015). "Savaşlar ve İşçi Sınıfı", *Türk Tabipleri Derneği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*.

Durukan, G. (2013). "Liderlik Yaklaşımları Algısının İşe İlişkin Duygusal İyilik Durumu Üzerine Etkisi", (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Dünya Ekonomik Forumu, Küresel Cinsiyet Uçurumu Raporu 2017, https://www.weforum.org/reports/the-global-gender-gapreport-2017 .

Dyhouse, C. (1995). "No distinction of sex? Women in British universities 1870-1939", (ss. xii-288). Routledge.

Eagly, A. ve Carli, L. (2003). "The Female Leadership Advantage: An Evaluation Of The Evidence", The Leadership Quarterly, 14 (6).

Eagly, A. Ve Johannesen- Schmidt, M. (2001). "The Leadership Styles Of Women And Men", *Journal Of Social Issues*, 57 (4).

Eagly, A. ve Karau, S. (2002). "Role Congruity Theory Of Prejudice Toward Female Leaders", Psychological Review, 109 (3).

Eagly, A.H. - Carli, L.L. (2007). "Through The Labyrinth:The Truth About How Women Become Leaders", Boston:Harvard Business Press.

Eagly, A.H. ve Johnson, B.T. (1990). "Gender and Leadership", *Style: A Meta-Analysis Pschology Bulletin,* 108.

Edizler, G. (2010). "Karizmatik Liderlikte Duygusal Zeka Boyutuyla Cinsiyet Faktörüne İlişkin Literatürsel Bir Çalışma", *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademi Dergisi,* Cilt 6, Sayı 2.

Efil, İ. (2010). "İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon", Dora Yayınları, Bursa.

Er, O. ve Adıgüzel, O. (2015). 'Cam Tavan Gölgesindeki Kraliçe Arılar: Kadınların Kariyer İlerlemelerinde Karşılaştıkları Engeller ve Etkili Liderlik'. *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt 1, Sayı 2.

Eraslan, L. (2011). "Liderlikte Post Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi,* Cilt 8, Sayı 1, ISSN: 2458-9489.

Ercan, K. (2016). "Türkiye'de Kamuda Üst Düzey Kadın Yöneticiler", Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale.

Erdem, O. - Dikici, M. (2009). "Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi.*

Eren, E. (2015). "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikloljisi", 15. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Ergeneli, A. ve Akçamete, C. (2004). ''Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar ve Kadınların Üst Yönetime Yükselmelerine Yönelik Tutumları'', *Hacettepe Ü. İİBF Dergisi,* 22(2), Ankara.

Ergül, H. F. (2005). "Motivasyon Ve Motivasyon Teknikleri", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,* ISSN:1304-0278, C.4, Sayı14, Güz.

Erol, E. (2007). "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi", Beta Yayınları, İstanbul.

Eşki, H. (2010). "Bugünü Anlamak İçin Max Weber'i Yeniden Okumak", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi,* Cilt 6, Sayı 11.

Eyüboğlu, D. (1999). "Kadın İşgücünün Değerlendirilmesinde Yetersizlikler", Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları , Yayın No.637, Ankara.

Ghose, A. K., - Nomaan, M. - Christoph, E. (2010). "Küresel İstihdam Sorunu", Çeviri Edit.: Ömer Faruk Çolak, Efil Yayınevi, Mart, Ankara.

Gibson, C.B., (1995). "An nvestigation of Gender Differences in Leadership Across four Countries", *Journal of International Business Studies*, 26(2).

Goleman, D. (2000). "İş Başında Duygusal Zeka", 1.b., Varlık Yayınları, İstanbul.

Gordon, J. H. (1999). "Organizational Behaviour", New Jersey: Prentice Hall.

Gök, F. (1993). "Türkiye'de Eğitim ve Kadınlar", 1980'ler Türkiyesi'nde Kadın Bakış Açısından Kadınlar içinde, der. Ş. Tekeli, iletişim Yayınları, İstanbul.

Gökalp, İ. E. (2008). "Türkiye'de Kadın Girişimciler Ve Kadın Yöneticiler", Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.

Greenberg, J. (1980). "Behaviour in Organizations", New Jersey, Prentice Hall.

Gül, H. (2003). "Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Aksaray Ve Karaman Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma", Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora tezi, Gebze.

Gümüş, M. (1999). "Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar", Alfa Yayınları, İstanbul.

Günay, G. - Bener, Ö. (2011). "Kadınların Toplumsal Cinsiyet Rolleri Çerçevesinde Aile İçi Yaşamı Algılama Biçimleri", *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi,* Yıl:15, Sayı:3.

Güney, S. (2012). "Liderlik", Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul.

Henry L. Tosi - Caroll, S. J. (1976). "Management; Contingencies, Structure and Process", St. Clair Pres, Chicago, Illinois.

Hofstede, G. (2001). "Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions And Organizations Across Nations", (Thousand Oaks CA: Sage Publications).

Hoştut, S. (2020). "Türkiye'de Devlet Üniversitelerinin Yönetim Kurullarında Kadın Temsili", *Akdeniz Kadın Çalışmaları ve Toplumsal Cinsiyet Dergisi,* Sayı 3, Ekim.

Howel, J.P. Costley, D.L. (2006). "Understanding Behaviors for Effective Leadership" (2.bs.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Huilman, B., Shackelford, M. (2003). "Negotiating identities and making change: Feminist faculty in higher education", İçinde Huilman, B. Gendered futures in higher education. (s. 112-135). New York: State New York press.

ILO, (2017). "Dünya İstihdam ve Sosyal Durum Raporu, Kadınlar için Eğilimler".

İlkkaracan, İ. - İlkkaracan, P. (1998). "Kuldan Yurttaşa Kadınlar Neresinde?", Tarih Vakfı Yayınları, İstanbul.

Jacqueline, J. M. Roles, G. (2008). "Leadership and Public Relations, , A Thesis Presented to The Faculty of The Graduate", School at the University of Missori-Columbia, Master of Art, August.

Kanungo, R. N. ve Menon, S. (2005). Managerial Resourcefulness: Measuring A Critical Component Of Leadership Effectiveness. The Journal of Entrepreneurship, 14(1).

Karaaslan, Ü. (2018). "Max Weber'e Göre Liderlik Çeşitleri Ve Geleneksel Liderliğin Dönüşümü", *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, ISSN:2148-9963, Cilt 5, Sayı 12.

Karabıyık, İ. (2012). "Türkiye'de Çalışma Hayatında Kadın İstihdamı", *Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi,* Cilt: XXXII, Sayı 1.

Karaca, A. (2007). "Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma", Selçuk Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Karakaş, Fahri, Sıfır Merkez Liderlik: İnsan Yönetimi, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2009.

Karakaya, Ş. - Reyhanoğlu, M. (2020). "Erkek egemen dünyada kadın yönetici olmak: kadın yönetici çevresi üzerine bir araştırma", *Journal of Politics, Economy and Management (JOPEM),* ISSN 2630-5933, Volume 3, Issue 1.

Karatepe, S. - Arıbaş, N. N. (2015). "İş Hayatında Kadın Yöneticilere İlişkin Cinsiyet Ayrımcılığı: Türkiye İçin Bir Değerlendirme", *Yasama Dergisi,* Volume , Issue 31, 7.

Karip, E. (1998). "Dönüşümcü Liderlik", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Volume 16.

Keçecioğlu, T. (1998). "Liderlik ve Liderler", Kalder Yayınları, Ankara.

Keklik, B. ve Güler, S. (2021). "Cinsiyet Faktörüne Göre Sağlık Yöneticilerinin Yönetsel Güçlülüklerinin Araştırılması", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi,* Yıl: 2021, Cilt: 12, Sayı: 30.

Keskin, S. (2014). "Türkiye'de Kadın Girişimcilerin Durumu", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* (9:1).

Kıngır, S. - Şahin, M. (2005). "Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler içinde: Yönetici ve Liderlik", (Editör: Mehmet Tikici), Ankara: Nobel Yayın.

Knutson, B. J., Raymond S. S. (1999), "Dimensions Of The Glass Ceiling In The Hospitality Industry", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, s.64-75

Kongar, E. (1995). "İmparatorluktan Günümüze Türkiye'nin Toplumsal Yapısı", Cilt 1-2, Remzi Kitabevi, İstanbul.

Konrad, A. M. (1997). Waryszak R. ve Hartmann L., "What Do Managers Like To Do? Comparing Women and Men in Australia and the US", *Australia Journal of Management,* 22(1).

Koray, M. ve Demirbilek, S. ve Demirbilek, T. (2000). "Gıda İşkolunda Çalışan Kadınların Koşulları Ve Geleceği", T.C. Başbakanlık KSGM, Ankara.

Köker, E. D. (1988)."Türkiye'de Kadın, Eğitim ve Siyaset Yüksek Öğrenim Kurumlarında Kadının Durumu Üzerine Bir İnceleme" Yayınlanmamış doktora tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Köle, F. (2011). "Mersin Üniversitesi Kadın Akademisyenlerinin Örgütlerindeki Cinsiyet Kültürüne Yönelik Algıları", Mersin Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yükseklisans Tezi, Mersin.

Küresel Cinsiyet Uçurumu Raporu - On Birinci Kalkınma Planı, 2018: 7.

Lewis, A.E. ve Fagenson, E.A. (1995), "Strategies for Developing Women Managers; How They Fulfill Their Objectives?", *Journal of Management Development*, 14(2), 39-53.

Lewis, D. (1998). "How Useful a Concept is Organizational Culture, Strategic Change", 7.

Lichtman, M. (2006). Qualitative research in education. Sage Publication: London.

Lockwood, N. (2006). "The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives", *HR Magazine*, 2004, http://www.findarticles.com (23.11.2006)

M.D.R. Evans, Kelley, J. (2008). "Trends in Women's Labor Force Particitation in Australia: 1984-2002", *Social Science Research*, Volume 37, Issue 1.

Mansbridge, J. (1999). "Should black represent blacks and women represents women? A contingent yes", *The journal of Politics*, 61(3), 628–657.

Maya, İ. (2013). "Türk Eğitim Sistemindeki Cinsiyet Eşitsizliklerinin AB Ülkeleri ile Karşılaştırılması", Eğitim ve Bilim, Cilt 38, Sayı 168.

Memişoğlu, S. P. (2001). "Yeni Liderlik Yaklaşımları Işığında Eğitim Örgütlerinde Lider Yöneticilere Duyulan Gereksinim", 7-9 Haziran 2001 10. Eğitim Bilimleri Kongresi Bildirisi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi.

Meydan, C. H., Polat, M. (2011). "Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt: 65, Sayı:4.

Meyer, J. P., Allen, N. J. (1997). "Commitment in the workplace: Theory, research, and application". CA: Sage.

Mızrahı, R. - Aracı, H. (2010). "Kadın Yöneticiler Ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma", *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1.

Moya, M. Expósito, F. ve Ruiz, J. (2000). "Close Relationships, Gender, and Career Salience". Sex Roles 42,9-10,825-846.

Naktiyok, A. (2006). "E-Liderlik Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi,* Cilt:7, Sayı:1.

Negiz, N. - Yemen, A. (2011). "Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı", *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 24, Aralık.

Neusel, A., C. Bradatsch, Y. Gülşen, (1996). "Kadınların Bilimsel Kariyerini Belirleyici Bir Faktör Olarak Yüksek Öğretim Sistemi-Türkiye ve Almanya Arasında Bir Karşılaştırma" Akademik Yaşamda Kadın, Der. H. Coşkun, Türk Alman Kültür İşleri Kurulu Yay. Dizisi, Ankara.

Newstrom, J. W. & Daviz, K. (1993). "Organizational Behavior: Human Behavior at Work", McGarw-Hill, New York.

Onay, M. (2013). "Antik Çağdan Bugüne Tarihin Başarılı Kadın Liderleri", *Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi,* Cilt 5, No 2.

Onay, M. (2014). "Kadın Ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi,* Cilt 6, Sayı 2.

Onay, M. Ö. (2003). "Kadınların İş Yaşamında Başarılarını Etkileyen Faktörler", http://idari.cu.edu.tr, Erişim Tarihi: Kasım 2003.

Owen, H., Hodgson, V. & Gazzzard, N. (2007). Liderlik El Kitabı (1. Baskı). (M.P. Dorothy Moore, '' Transitions-Milestones On The Route To Success,'' USASBE Proceeding, 2000, s.2. Publications, 1997.

Öğüt, A. (2006). "Türkiye'de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler : Cam Tavan Sendromu", *ÇOMÜ Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1.

Önder, N. (2013). ‘‘Türkiye’de Kadın İş Gücünün Görünümü’’, *ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi,* C.1.S.1.

Örücü, E. ve Çoban, M. (2017) “Kamu ve Özel Bankalarda Uygulanan Liderlik Tarzlarının Kıyaslanması Üzerine Bir Araştırma”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* S.52, 1-15.

Örücü, E., Kılıç, R. ve Kılıç, T. (2007). “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği” , Yönetim Ve Ekonomi. Cilt 14, Sayı 2.

Özaydın, M.M. (2000). “Türkiye Ve Avrupa Birliğinde İstihdam Politikalarının Genel Görünümü, Karşılaşılan Problemler Ve Çözüm Arayışlarının Mukayeseli Analizi”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Özaydınlık, K. (2014). “Toplumsal Cinsiyet Temelinde Türkiye’de Kadın ve Eğitim”, *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, Sayı 33, ISSN: 2148-9424, Temmuz Aralık.

Özbey, R. F. (2004). “Kadın Hakları ve Ekonomiye Yansımaları: Dünyada ve Türkiye’de Cinsiyetler Arası Eşitsizlik”, I. Ulusal Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi Bildiri Kitapçığı, 18 Mart Üniversitesi Biga, s. 369-383, www.econturk.org, [08.08.2004].

Özdemir, K. (2021). “Lider Kadın Olma Özelliklerini Ortaya Çıkaran Faktörlerin İncelenmesi: Örnek Lider Kadınların Yaşam Süreçleri”, Yüksek Lisans Tezi, Giresun Üniversitesi SBE.

Özdemir, Ö. (2021). “Kadınlarda Eğitimin Küresel Cinsiyet Eşitliği Endeksi Üzerindeki Etkisi: Türkiye İçin Bir Uygulama”, *Uluslararası Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 7, Sayı 2, Haziran.

Özgür, B. (2011). "Yönetim Tarzları ve Etkileri", *Maliye Dergisi*, Say 161, Temmuz -Aralık.

Özkan, E. (2020). "Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılık: Cam Tavan Ve Kraliçe Arı Sendromu", *Sosyolojik Düşün,* Cilt:5, Sayı:2, Aralık.

Özkan, M. (2016). "Liderlik Hangi Sıfatları, Nasıl Alıyor? Liderlik Konulu Makalelerin İncelenmesi", *Gaziantep Üniversitesi Journal of Social Sciences*, 15 (2), ISSN: 2149-5459.

Özsalmanlı, A. Y. (2005). "Türkiye'de Kamu Yönetiminde Liderlik Ve Lider Yöneticilik", *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 7, Sayı 13.

Pamukoğlu, E. (2004). "Duygusal Zekanın Yönetici Etkinliğindeki Rolünün Kadın Yöneticiler Bağlamında İncelenmesi Ve Bir Araştırma",Kocaeli Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi.

Pirmana, V. (2006). "Earnings Diffrerential Between Male-Female in Indonesia: Evidence From Sakernas Data", Working Paper in Economics and Development Studies, Department of Economics Padjadjaran University, August.

Radmard, S. (2013). "Kadınlar, Yükseköğretim Ve İş Gücü Piyasası: İran Örneği", *Mehmet Akif Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* Cilt 5, Sayı 9.

Ritcihe, J., Spencer, L. ve O'Conner, W. (2006). "Carrying out qualitative analysis", İçinde Ritchie & J Lewis, J. (Edt.). Qualitative Research Practice (s.219-262). Sage Publication, London.

Robbins, S. P. (1996). "Organizational Behavior", New Jerdey, Prentice Hall.

Robbins,S., Judge, T. (2007). "Organizational Behavior, Pearson", New Jersey.

Rosener, Judy B. (1990). "Ways Women Lead", *Harvard Business Review,* 68(6).

Rosener, Judy B. (2006). "Kadınların Liderlik Tarzları İş Yaşamında Kadınlar" (Çev. Leyla Aslan), İstanbul: MESS Yayınları No.494.

Sartorius, M. (1999). "Kadınlarda Duygusal Zeka", (Çev. Şebnem Can Erendor). İstanbul: Varlık Yayınları.

Sayın, E. (2011). "Kadın Girişimcilerin Sorunlarının Betimleyici Analizi", *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi,* Cilt 3, No 1.

Schermerhorn, J. R. - Hunt, J. G. - Osborn, R. N. (1995). "Basic Organizational Behaviour", John Wiley and Sons Inc., New York.

Serter, N. (2002). "Kadınsız Olmaz", *Mercek Dergisi* (Özel Sayı).

Sertoğlu, R. (2010). "Stratejik Liderlik", Etap Yayınevi, İstanbul.

Shelley, T., Peplau, L. ve Sears, D. (2010). Sosyal Psikoloji, (Ankara: İmge), (Çev. Ali Dönmez), Ankara.

Stogdill, R. M. (1974). "Handbook of Leadership. A Survey Theory and Reserch".

Stoner, J. A. F., - Freeman, R. E. (1992). Management (Fifth Edition), Prentice Hall International, Inc., London.

Sürdürebilir Kalkınma Hedefleri, Hedef 4: Eğitim Kalitesi. http://www.un.org/sustainabledevelopment/education/

Şahin, F. (2011). "Kadınların Siyasal Katılımları Çerçevesinde Kadın Meclislerinin Yerel Siyasetteki Etkinlikleri ve Üye Profilleri", Uzmanlık Tezi. T. C. Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, Ankara.

Şencan, M. İbicioğlu, M. N. (2018). "Kadın Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi: Türkiye'deki Kadın Rektörler Üzerine Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Isparta.

Şentürk, B. (2015). "Çokuz Ama Yokuz: Türkiye'deki Akademisyen Kadınlar Üzerine Bir Analiz", Vira Verita 2.

Şimşek, A. (2006). "Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun Ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi", Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı Sosyal Psikoloji Bölümü, Ankara.

Şiyve, O. Ç. (2004), "Kadın-Erkek Liderlik Tarzları ve Cam Tavan" Tügiad Elegans Magazin, Sayı:66, Mart-Nisan, www.elegans.com.tr/arsiv/66/ haber018. html (13.07.2007)

T.C. Kalkınma Bakanlığı, On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023) Kadının Kalkınmadaki Rolü Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara 2018.

Tan, M. (2000). "Eğitimde Kadın Erkek Eşitliği ve Türkiye Gerçeği, " Kadın Erkek Eşitliğine Doğru Yürüyüş, TUSIAD. İstanbul.

Tansel, A. (2003). "Türkiye'de okullaşma oranları ve eğitimin getirisi", *Orta Doğu Teknik Üniversitesi Düşün Dergisi*.

Tekin, T. (2010). "Orhun Yazıtları", Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara.

Tekindal, M. ve Arsu, U. Ş. (2020). "Nitel araştırma yöntemi olarak fenomenolojik yaklaşımın kapsamı ve sürecine yönelik bir derleme", *Ufkun Ötesi Bilim Dergisi,* 20 (1), 153- 182.

Tengilimoğlu, D. (2005). "Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması", *Gazi Üniversitesi Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,* C.4.

TESEV, (2019). Üst Düzey Karar Almada Kadın Katılımı, Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı Yayınları, Yazar Itır Akdoğan, İstanbul.

Tortop, N. (1985). "Kamu Personel Yönetimi", "S" Yayınları, Ankara.

TUİK, https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Istatistiklerle-Kadin-2020-37221

Tuzcu, G. (2021). "Eğitim Ekonomisi", Pegem Akademi, 1. Baskı, Ankara.

Uçar, G. (2006). "Yöneticilerde Değer Yargıları", *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi,* S: 9, Mayıs.

Uğur, Sarıoğlu, S. - Uğur, U. (2014). "Yöneticilik Ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü", *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi,* Cilt 6, Sayı 1.

UNESCO (2017). Institute for Statistics, Women in Science Fact Sheet No: 43, Mart.

Uysal, D. (2007). "Türkiye'de İstihdam, İşsizlik, Ve İstihdam Politikaları, Türkiye Ekonomisi Makro Ekonomik Sorunlar Ve Çözüm Önerileri", Ed.: Ahmet AY, Çizgi Kitapevi, Konya.

Vergin, N. (2010). "Siyasetin Sosyolojisi", Doğan Kitap Yayıncılık, İstanbul.

Weber, M. (2005). Bürokrasi ve Otorite. (çev. H. B. Akın). Ankara: Adres Yayınları.

Weber, M. (2005). The Theory of Social and Economic Orgaıiization, Oxford University Press, 1947, Çev. H. Bahadır Akın, Adres Yayınları, Ankara.

Williams, J. ve Best, D. (1982). "Measuring Sex Stereotypes: A Thirty-Nation Study", (USA: Sage Publications).

Wilson, M. F. (1995). "Organizational Behaviour & Gender, England", McGrawHill Book Company.

Wirth, L. (2001). "Breaking Through The Glass Ceiling Women In Management", International Labour Office, Geneva.

Yapıcıer, İ. (2007). "Örgüt İkliminin Oluşmasında Yöneticilerin Kişisel Ve Yönetsel Özelliklerinin Rolü", Gaziosmanpaşa Üniversitesi SBE, Yükseklisans Tezi, Tokat.

Yavuz, E. - Uzun, A. (2019). "Türkiye'de 2000-2018 Yılları Arasında Cam Tavan Kavramı İle İlgili Çalışmaların İncelenmesi Ve Yorumlanması", *AVRASYA Uluslararası Araştırmalar Dergisi,* Cilt: 7,Sayı: 16.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). "Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri", 5. ve 9. Baskılar, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 5. Baskı 2005, 9. Baskı.

Yılmaz B. ve Okutan, E. (2018). "Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Kariyer Engelleri: Mersin Büyükşehir Belediyesi Örneği", 2. Uluslararası Politik, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Kongresi, Sakarya.

Yoğun Erçen, A. E. (2008). "Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Yulk, G. (1989). "Leadership in Organizations". USA: Prentice Hall.

Yulk, G. (2010). "Leadership in Organizations", Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall.

Yücetürk, O. S. (1992). "Belkıs", TDV İslam Ansiklopedisi, 5. Cilt, İstanbul.

Zel, U. (2002). "İş Arenasında kadın Yöneticilerin Algılaması ve "Kraliçe Arı Sendromu", *Amme İdaresi Dergisi,* c.35, Sayı.2.

Zel, U. (2011). "Kişilik ve Liderlik: Evrensel Boyutlarıyla Yönetsel Açıdan Araştırmalar", Teoriler ve Yorumlar, Nobel Yayıncılık, Ankara.

İnternet Kaynakları

http://www.skdturkiye.org/esit-adimlar/guncel/dunya-capinda-kadin-istatistikleri

http://www.skdturkiye.org/esit-adimlar/guncel/dunyada-okuma-yazma-bilmeyenlerin-ucte-ikisi-kadin

http://www.unwomen.org/en/news/stories/2018/2/statement-joint-international-day-of-women-and-girls-in-science.

https://istatistik.yok.gov.tr/

https://turkey.un.org/tr/131510-birlesmis-milletler-kadin-birimi-siyasette-ve-ozel-sektorde-kadinlarin-liderligini

https://www.aa.com.tr/tr/dunya/dunya-genelinde-son-yillarda-kadin-liderler-ve-yoneticilerin-sayisi-artti/2168234

https://www.hsk.gov.tr/Eklentiler/Dosyalar/9a3bfe74-cdc4-4ae4-b876-8cb1d7eeae05.pdf

https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2020/04/KadininKalkinmadakiRoluOzelIhtisasKomisyonuRaporu.pdf

https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2020/04/KadininKalkinmadakiRoluOzelIhtisasKomisyonuRaporu.pdf

https://www.statista.com/statistics/1058345/countries-with-women-highest-position-executive-power-since-1960/

https://www.tuik.gov.tr/media/announcements/toplumsal_cinsiyet_istatistikleri_2020.pdf

https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2021/turk-universitelerindeki-kadin-profesor-orani-avrupa-ortalamasini-gecti.aspx

https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2017.pdf

www.trakya.edu.tr

EKLER

EK-1 YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu görüşme formu, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülen "*Yükseköğretim Kurumları Yönetim Kademelerindeki Kadınların Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi :Trakya Üniversitesi Örneği* " konulu yüksek lisans tez çalışması için hazırlanmıştır.

Elde edilen veriler bilimsel amaçlı kullanılacak olup, tamamen gizli tutulacaktır. Katılımlarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Özlem Utku SAKIZCIOĞLU

1. Yaşınız:

a) 25'ten küçük b) 25-34 c) 35-44 d) 45-54 e) 55'ten büyük

2)Unvanınız?

3)Akademik/İdari göreviniz?

4) Medeni Haliniz:

a) Evli b) Bekar

5) Eğitim düzeyiniz:

a) Lisansüstü (yüksek lisans, doktora) b) Üniversite c) Yüksekokul
d) Lise

6) Yabancı Dil Bilginiz:

a) Bilmiyor b) Bir yabancı dil c) Birden fazla yabancı dil

7)Sektörde İş Deneyiminiz:

a) 1 yıldan az b)1-5 yıl c)6-10 yıl d)11-15 yıl e)16-20 yıl f)20 yıl ve üzeri

8)Yöneticilikteki Deneyiminiz:

a) 1 yıldan az b)1-5 yıl c)6-10 yıl d)11-15 yıl e)16-20 yıl f)21 yıl'dan fazla

9) Ne kadar süredir bu görevde bulunmaktasınız? Daha farklı görevlerde yöneticilik yaptınız mı?

10) Liderlik özelliklerinde cinsiyetin belirleyici olduğunu düşünüyor musunuz? Açıklayınız.

11) Kadın liderlerin özellikleri sizce neler olmalıdır?

12) Bir yöneticide olması gereken özellikler nelerdir?

13) Yöneticilikte karşılaştığınız olumlu ve olumsuz durumları paylaşır mısınız?

14) Türkiye'de kadın yöneticiler Yükseköğretim sistemi içerisinde yeterince temsil ediliyor mu?

15) Türk Yükseköğretim sisteminde YÖK Başkanı, Rektör, Rektör Yardımcısı, Dekan gibi üst yönetici kadrolara atanan kadınların sayısının azlığını neye bağlıyorsunuz?

16) Türk toplumunun yapısı, Yükseköğretim sistemi içerisinde kadının yönetici pozisyonlarına yükselmesinde sizce nasıl etki etmektedir?

17) Kadın yöneticilerin aile hayatındaki konumunun kariyer planlamasına etkisi nelerdir?

18) Trakya Üniversitesi'nde bir kadın olarak yönetici olmak sizi nasıl hissettiriyor?

19) Kadın yöneticilere tavsiyeleriniz nelerdir?

EK-2 ETİK KURUL KARARI

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU

Oturum Sayısı: 2021/10
KARAR NO: 2021.10.34 **Karar Tarihi: 22.12.2021**

Akademik Danışmanlığını Üniversitemiz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi Dr.Öğr.Üyesi Ebru ZÜMRÜT BOYACIOĞLU'nun yaptığı, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma İktisadı Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Özlem Utku SAKIZICIOĞLU tarafından, Trakya Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'nda değerlendirilmek üzere gönderilen "Yükseköğretim Kurumları Yönetim Kademelerindeki Kadınların Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi :Trakya Üniversitesi Örneği" başlıklı araştırma dosyası incelenmiştir. Araştırmanın; gerçekleştirilmesinde etik bilimsel standartlar açısından sakınca bulunmadığına mevcudun oy birliği /~~oy çokluğu~~ ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. Ayhan GENÇLER
Başkan
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒evet ☐hayır

Prof. Dr. Rıdvan CANIM
Üye
Edebiyat Fakültesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☐evet ☒hayır

Prof.Dr. Ahmet Hamdi ZAFER
Üye
Devlet Konservatuvarı
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☐evet ☒hayır

Prof.Dr. Melihat TÜZÜN
Üye
Güzel Sanatlar Fakültesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☐evet ☒hayır

Prof. Dr. Cem ÇUHADAR
Üye
Eğitim Fakültesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒evet ☐hayır

Prof.Dr. Hakkı Mevlüt ÖZCAN
Üye
Kariyer Uygulama ve Araştırma Merkezi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒evet ☐hayır

Doç.Dr. Gökhan ILGAZ
Üye
Roman Dili ve Kültürü Arş.Enst
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒ yok
Toplantı Katılım ☒evet ☐hayır

Doç. Dr. Esma DİLAVANLAR
Üye
Mimarlık Fakültesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒evet ☐hayır

Doç.Dr. Ahmet Emre DAĞTAŞOĞLU
Üye
İlahiyat Fakültesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒evet ☐hayır

Doç. Dr. Emre ATILGAN
Üye
Proje Koordinasyon Uyg.ve Arş.Merk
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☐evet ☒hayır

Dr. Öğr. Üyesi Levent DOĞAN
Üye
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒evet ☐hayır

Dr. Öğr. Üyesi Ayşegül KILIÇ
Üye
Balkan Araştırma Enstitüsü
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒evet ☐hayır

EK-3 ANKET İZNİ

Evrak Tarih ve Sayısı: 28.12.2021-179630

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı : E-59426830-044-179630 28.12.2021
Konu : Anket İzni (Özlem Utku SAKIZCIOĞLU) Hk.

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 27.12.2021 tarihli ve 044-E.178956 sayılı yazı

İlgi yazınız gereği, Enstitünüz Çalışma İktisadı Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Özlem Utku SAKIZCIOĞLU'nun, "Yükseköğretim Kurumları Yönetim Kademelerindeki Kadınların Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi: Trakya Üniversitesi Örneği" konulu tezi için Üniversitemiz yönetici kademelerindeki kadın personel ile yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile mülakat yapma isteği Rektörlüğümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Murat TÜRKYILMAZ
Rektör Yardımcısı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BSF65KVFET Pin Kodu :26092 Belge Takip Adresi : https://www.turkiye.gov.tr/trakya-universitesi-ebys

Adres : Trakya Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı Balkan Yerleşkesi Edirne 22030
Telefon : 2842350591 Faks : 2842230023
e-Posta:oidb@trakya.edu.tr Web:http://oidb.trakya.edu.tr/
Kep Adresi : trakyaum@hs01.kep.tr

Bilgi için : Said YILDIRIM
Unvanı : Memur

EK-3 E-POSTA İÇERİĞİ

Sayın Akademik/İdari Yönetici

Trakya Üniversitesi idari personeli ve öğrencisi olarak; Dr. Öğr. Üyesi Ebru Zümrüt BOYACIOĞLU'nun danışmanlığında yürütmekte olduğum "Yükseköğretim Kurumları Yönetim Kademelerindeki Kadınların Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi: Trakya Üniversitesi Örneği" konulu yüksek lisans tezim için ekte gönderdiğim görüşme formunu doldurarak araştırmamıza desteklerinizi rica ediyorum.

Yürüttüğümüz çalışmanın Üniversitemizde akademik ve idari görevlerde yönetici pozisyonunda çalışan kadınların liderlik özellikleri ve yöneticilikte karşılaştıkları durumlara katkı sağlayacağını ve bakış açısı geliştireceğine inanıyorum.
Saygılarımla.

**Pandemi tedbirleri kapsamında yüz yüze görüşmelere sıcak bakılmayacağı düşüncesi ile görüşme formunu e posta yoluyla ilettim. Arzu ederseniz randevu vermeniz halinde görüşmeyi yüzyüze/ ses kaydı/ not alma /online görüşme metotları ile yürütebilir veya ekte gönderdiğim formu sizler doldurup bu e-posta adresine e-mail olarak gönderebilirsiniz.
Sağlıklı günler dilerim.

Ö. Utku Sakızcıoğlu
Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Çalışma İktisadı Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi