

## Türkiye’de Kadın Hareketleri Çerçevesinde STK’larda Kadın Liderlerinin Özellikleri (Derleme Makalesi)

\*<sup>1</sup>Gülçin METE

<sup>1</sup>0000-0002-8780-8306 İstanbul Ticaret Üniversitesi, Uygulamalı Sosyoloji Yüksek Lisans Programı, gulcinmete@hotmail.com

Geliş Tarihi : 18.05.2022

Kabul Tarihi : 17.10.2022

<https://doi.org/10.55150/apjec.1118550>

### Öz

*Türkiye’de kadın sivil toplum kuruluşları yöneticilerinin liderlik özellikleri ile sosyal yetkinlikleri arasındaki ilişkilerin araştırılmasıdır. Bu kapsamda araştırmanın ana sorunları, kadın sivil toplum kuruluşları yöneticilerinin liderlik özellikleri ile sosyal yetkinlikleri arasında ilişki var mı? Kadın STK liderlerinin yetkinliklerini etkileyen faktörler nelerdir? Kadın STK liderlerinin aldıkları inisiyatifler ve yaratıcılıkları topluma katılımcılık anlamında önemli bir alan açmakta mıdır? STK’ların özgür bir ortamda, kendi inisiyatiflerini geliştirmeleri ile STK liderlerinin toplumsal bilinç anlamında yetkinlikleri arasında bir ilişki var mıdır, varsa nasıl bir ilişkidir, şeklinde sıralanabilir. Kadın liderlik kavramı, literatürde çok yer alan ve güncelliğini koruyan bir kavramdır. STK’ların amaçlarına ulaşabilmesi için ortak mücadeleler içerisinde ortaya çıkan, üyelerin oluşturduğu sinerjiyi en etkili şekilde yönlendirebilen ve ortak amaçların gerçekleştirilmesinde aktif rol alabilen liderlere ihtiyacı vardır. Kadın STK liderlerinin sosyal yetkinliği, fiziki olmayan, sosyal ilişkilere ve bunların verimli kullanımına dayalı faaliyetlerde ortaya çıkan özelliklerden birisi olarak tanımlanabilir (Kızılöz, Günay ve Durgut, 2021: 62). Öz yetkinlik ise belirli bir davranış ve göreve yönelik hedeflerin, öğrenmenin, performansın, motivasyonun gerçekleştirilmesine olan yeterliliği kapsamaktadır (Ateş, 2016: 185-186). Bu çalışmada SPSS istatistik programı yardımıyla niteliksel analizlerden yararlanılarak frekans analizleri ve niceliksel istatistik analizlerinden yararlanılarak STK gönüllülerinden alınan cevaplar değerlendirilmiştir. Tüm bu çalışmalar ise STK yöneticilerinin işi dikkate alma, kişiyi dikkate alma, sosyal güven, sosyal zekâ ve sosyal beceriler üzerinden değerlendirilmesine yardımcı olmuştur.*

**Anahtar Kelimeler:** Kadın, Lider, STK, Sosyal Yetkinlik, Yönetici.

\* Bu makale Gülçin METE’nin yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

## Characteristics of Women Leaders in NGOs in the Framework of Women's Movements in Turkey

### **Abstract**

*This study investigates the relationship between the leadership characteristics and social competencies of the managers of women's non-governmental organizations in Turkey. In this context, the main research question are, is there a relationship between the leadership characteristics of women non-governmental organizations and their social competencies? What are the factors affecting the competencies of women NGO leaders? Do the initiatives and creativity of women NGO leaders open up an important area in terms of participation in society? It can be classified as to whether there is a relationship between the development of their initiatives in a free environment and the competencies of the NGO leaders in terms of social awareness, and if so, what kind of relationship is it. The concept of female leadership is a concept that takes place a lot in the literature and keeps its up-to-date. In order to NGOs to achieve their goals, they need leaders who emerge in everyday struggles, who can direct the synergy created by their members in the most effective way, and who can take an active role in the realization of common goals. The social competence of women NGO leaders can be defined as one of the features that emerge in non-physical activities based on social relations and their efficient use (Kızılöz, Günay, and Durgut, 2021: 62). Self-efficacy, on the other hand, includes the competence to realize the goals, learning, performance, and motivation for certain behavior and task (Ateş, 2016: 185-186). This research uses qualitative analysis with the help of the SPSS statistical program, frequency analysis, and quantitative statistical analysis via responses from NGO volunteers were evaluated. All these studies have helped NGO managers to be evaluated on the basis of considering the work, considering the person, social trust, social intelligence, and social skills.*

**Key Words:** Leader, Manager, NGOs, Social Competence, Women.

### **1. GİRİŞ**

Sosyal bir varlık olan insanoğlu, tarihsel süreç boyunca yaşamını kolaylıkla sürdürebilmek ve zorlu işlerin üstesinden gelebilmek için, çeşitli gruplara dâhil olmak zorunda kalmıştır. Bu gruplar da doğaları gereği kendilerini hedefe yönlendirecek pratik içerisinde öne çıkarmışlardır. Bu kapsamda kadın Sivil Toplum Kuruluşu (STK) liderleri, Kadınların toplum içerisindeki yerinin kabulü için farklı yöntemler kullanarak; grupları, toplumu, büyük kitleleri peşinden sürükleyerek mensup oldukları kuruluşların amaçlarının gerçekleşmesinde önemli katkılar sunmaya devam etmektedirler (Mert-Şencan, İbicioğlu ve Karabekir, 2015: 243).

## 2. TÜRKİYE'DE KADIN HAREKETLERİ

Kadın STK liderlerinin, kuruluşun üyeleri ile gerçekleştirdiği mücadele içinde yöneticilik yeteneklerini ortaya koyabilen, üyelerini harekete geçirebilen ve sürükleyiciliği sağlamak için onları yönlendirebilecek güvenirlige sahip olması gerekmektedir. Buna göre kadın STK liderleri, bir amacın gerçekleştirilebilmesi için başkalarını etkileyebilen ve böylece ikna ederek yönlendirebilen kişilerdir. Dolayısıyla kadın STK liderleri üyelerini belirli hedefler doğrultusunda yönlendirebilmeli ve harekete geçmelerini sağlayabilmelidir (Akman, 2014).

Kadın STK'ları; bu kuruluşların ortaya çıkışı ve etkililiği, kadın haklarının ülke gündeminde dönemsel değişkenlik göstermesi ile sosyal ve siyasi hareketlerin kadın sorunlarına yaklaşımıyla ilgilidir. Kadın STK'ları ile ilgili sorunların en önemlilerinden birisi mali kaynakların yetersizliğidir. Kadın STK'ları, toplumsal cinsiyet politikalarını belirleyen kolektif bir gücü temsil etmenin yanı sıra, çeşitli etkinliklerle kadınların yaşamlarını iyileştirmeye yönelik çalışmaları da temsil etmektedir. Aynı zamanda kadınlara, genellikle dışında tutuldukları siyaset alanında, kendi talep ve eleştirilerini ifade edebilecekleri, sivil siyasi roller üstlenerek aktif olarak çalışabilecekleri bir alan da yaratmaktadır. Bu bağlamda çeşitli illerde diğer faaliyetlere ek olarak şiddete yönelik eğitim ve bilinçlendirme faaliyetlerini sürdüren kadın kuruluşları da bulunmaktadır. Kadınların insan haklarına yönelik söylemlerinin hem ulusal hem de uluslararası düzeyde yaygınlaştırılması ve meşruluk kazanmasında, kadın kuruluşlarının çabası önemli bir rol üstlenmektedir. Kadın kuruluşları, karşılıklı etkinlikleri ile ilgili bilgi sahibi olmakta, iletişim ve iş birliği içerisinde çalışmaktadırlar (Sirman, 1989: 2).

Etkili bir kadın STK liderlik tarzı ise, kurumsal amaçları gerçekleştirme ve üyelerini amaçlar doğrultusunda yönlendirme faaliyetlerini kapsamaktadır (Onay ve Heptazeler, 2014: 73). Bu bakımdan kadın STK liderleri, değişen koşullara hızlı uyum sağlayabilen, kendi gelişimini sağlarken üyelerini de bu koşullar kapsamında gelişmelerini sağlayarak, yeni hedefler doğrultusunda onları motive edip yönlendiren kişiler olmalıdırlar (Mert-Şencan, İbicioğlu ve Karabekir, 2015: 242).

Drucker ve Maciariell'ya göre (2009: 49) liderler; belirli bir hedefe ulaşabilmek adına takipçilerini motive eden, onları iş birliğine teşvik eden, hedefler doğrultusunda değerlendirmeler ve analizler yaparak, kendisi dâhil olmak üzere bütün çalışanların gelişimini ve eğitimini sağlayan kişidir. Şimşek, Akgemci ve Çelik (2011: 237) ise Kadın STK liderleri, yetenek ve sosyal yeterlilik avantajlarını kullanarak üyelerle birlikte amaçlarına ulaşmayı hedefleyen bireyler olarak tarif etmektedir.

STK'larda kadınların yönetim birimlerinde rol almaları ise çok daha uzun süreçleri gerektirmiştir. Nitekim çoğunluğu kadınların oluşturduğu STK'larda bile erkekler tarafından yönetme çabaları yoğun olarak devam etmiştir. Gelişmekte olan ülkelere karşı gelişmiş ülkelerde daha yüksek oranlarda kadın çalışanlar söz konusu olmaktadır. Bu anlayış çerçevesinde, oransal olarak kadın yöneticilerin çoğunlukta olması, onların ekonomik statülerinin, prestijlerinin ve saygınlıklarının bir göstergesi olmaktadır (Onay ve Heptazeler, 2014: 75).

İnsanoğlunun topluluk halinde yaşaması, bireysel olarak yapamadıkları işleri bir arada yapmaları adına kolaylık sağlamıştır. Bu topluluğun birlikte yaşamasının gerekliliklerinden biri de topluluğu bir arada tutabilecek ve yönlendirebilecek kişilere ihtiyaç duyulmasıdır. Bu kapsamda kadın liderlik olgusu ise insanlık tarihi kadar eskidir ve literatürde de kadın liderlik üzerine birçok çalışma bulunmaktadır (Mert-Şencan, İbicioğlu ve Karabekir, 2015: 242).

Kadın STK'ları süreklilik ve verimliliğini sağlayabilmek ve belirledikleri amaçlarına ulaşabilmek için iyi bir yönetime gereksinim duyarlar. Kadın STK liderleri temsil ettikleri kurumların hedeflerine ulaşmalarında önemli bir role sahip olup, belli hedefler doğrultusunda kadınları harekete geçirmede öne çıkarlar. Bu nedenle kadın STK liderlerinin yeterli donanıma sahip, yetenekli, iletişim gücü yüksek, iş birliği sağlayan, motivasyonu arttıran, kriz yönetiminde soğukkanlı davranabilen ve çözüm odaklı olmaları gerekmektedir. Bunun yanı sıra kadın liderler, iletişim, güven ve normları temel alan sosyal yeterliliğe sahip olmalıdırlar (Yumuk-Günay, vd., 2020: 67). Kadın STK liderlerinin güven unsuruna dayalı iletişimi ne kadar güçlü olursa, sosyal yeterliliğini de aynı ölçüde olumlu yönde etkileyebilmekte ve bu durum kurum üyelerin alınan kararlara katılımını artırabilmektedir (Madanchian, vd., 2017: 1043).

### **3. KADIN STK**

Kadınlar, insanlık tarihi boyunca günlük yaşamlarında karşılaştıkları zorlukları aşabilmek, önlerine çıkan bütün kurumsal ve yasal engelleri ortadan kaldırabilmek, maruz kaldıkları ayrımcılıklara karşı çıkabilmek adına mücadele etmektedirler. Türkiye'de kadın haklarına yönelik gelişmeler ise Batı'daki toplumsal mücadelelerin etkisiyle ortaya çıkmıştır. Nitekim 19. yüzyılda Osmanlı Devleti'nin yapısında meydana gelen sosyal, hukuksal, ekonomik ve eğitimsel değişimlerle birlikte kadınlar da çeşitli siyasi haklara sahip olmuşlardır (Çakır, 2011: 59).

19. yüzyıl itibariyle Türkiye’de, kadınların kamu yaşamına girmeye başladığı ifade edilmektedir. Nitekim kadınların, eğitim hakkı elde etmeleri ve meslek sahibi olabilmeleri açısından, Osmanlı Devleti döneminde kabul edilen Tanzimat Fermanı’nın önemli bir rol üstlendiği belirtilmektedir (Kurnaz, 1991: 4).

II. Meşrutiyet dönemi boyunca İttihat ve Terakki Cemiyeti’nin kadınlara yönelik verdiği mücadeleler aslında Türk kadınının bugünkü sahip olduğu hakların temelini oluşturmaktadır. Nitekim, cumhuriyetin ilanı ile birlikte kadınlara tanınan siyasi haklar artmış ve Türk kadını, siyasette etkin şekilde yerini almaya başlamıştır. En önemli noktalardan birisi de Batı’nın örnek alınması sonucunda, kadınların toplumsal görüşlerine verilen önem artmıştır (Aydın, 2015: 84-96).

Türkiye Cumhuriyeti’nin kurulduğu 1923 yılından bu yana gerçekleştirilen reformlar Atatürk’ün önderliğinde kadınların sadece medeni haklara sahip olmalarını sağlamakla kalmamış, aynı zamanda toplumu yeniden inşa edecek adımlar atılmıştır. Türkiye Cumhuriyeti’nin ilk dönemlerinde laik bir anayasanın kabulü ile kadınların eğitim, iş hayatı gibi kamusal alanlarda yer almaları sağlanmış, hükümet bu katılımı yeni politikalarla teşvik etmiştir. 1925 yılında çıkarılan Tevhid-i Tedrisat Kanunu, eğitimin bir alt başlık altında düzenlenmesiyle kadın ve erkeklere eğitim olanakları sağlanmıştır. Diğer taraftan 1925’te yapılan kılık kıyafet reformları ve çıkarılan Türk Medeni Kanunu ile 1926’da hem içişlerinde hem de bireysel olarak eşit haklar sağlanmıştır (Şahin, 2012: 40-41).

#### **4. TÜRKİYE’DE KADIN HAREKETLERİ ÇERÇEVESİNDE STK’LARDA KADIN LİDERLERİNİN ÖZELLİKLERİ**

1923 yılında Türkiye Cumhuriyeti Devleti’nin kurulmasıyla birlikte birçok reform ve inkılap yürürlüğe konulmuştur. Nitekim bu dönemde kadınlara yönelik en önemli hareket ise 1930 yılında yürürlüğe giren “seçme hakkı” olmuştur. 1933 yılı itibariyle köy heyetlerine “seçme ve seçilme hakkı”, 1934 yılında ise milletvekili seçme ve seçilme hakkı tanınmıştır. Bu dönem, kadın-erkek eşitliğinin savunulmaya çalışıldığı bir dönemin başlangıcı olmuştur, ancak kadın hakları ve STK’ların faaliyetlerini yeterince sürdürebilmeleri açısından kısıtlı bir dönem olarak dikkati çekmiştir (Toprak ve Davulcu, 2018: 81-95).

Türkiye’de 1950-1960 dönemi, tek partili dönemden çok partili döneme geçişin gerçekleştiği önemli bir dönem olarak kabul edilmektedir. Ancak yapılan literatür araştırmaları dikkate alındığında, o dönemde kadın ve kadın hareketlerinin Türk toplumundaki yerinin beklenen güç

ve etkide olmadığı ifade edilmektedir. Nitekim bunun nedeni; kadın derneklerinin toplumun her kesimine yayılmamış olması, kadınların o dönemlerde eğitim olanaklarının düşük olması ve kadın birliklerinin kurulmasına destek olabilecek yasal alt yapının yetersiz olması gibi unsurlara dayandırılmaktadır. (Aydın ve Yıldız, 2017: 50-67).

Türkiye’de ortaya çıkan kadın hareketleri, özellikle 1968 toplumsal hareketleri bağlamında toplumun özgürlük eğilimlerinin arttığı süreçte meydana gelmiştir. Refah devlet anlayışı yerine, devlet müdahalesini minimum düzeye indirerek, bireysel özgürlük alanlarını genişletmeyi amaçlayan politikalar, toplumun mevcut politikalardan uzaklaşmasına neden olmuştur. Öte yandan Türkiye’de ortaya çıkan kadın hareketi değerlendirildiğinde, eleştirel ve örgütlenme biçimi açısından özellikle ulusal, sosyal, sınıfsal ve demokrat hareketlerin eleştirel yapısı üzerinden şekillenen kimlik temelli hareketlerle paralellik gösterdiği ifade edilmektedir (Ahmad, 2015: 25).

Türkiye’de 1970’li yıllar itibarıyla “kadın hareketleri” kavramının oluşmaya ve önem kazanmaya başladığı belirtilmektedir. Bu kavram, ortaya çıkışıyla birlikte 1980’li yıllarda toplumsal değerleri hem sorgulayacak hem de sorgulatacak düzeye gelmiş ve çeşitli kadın eylemleri, yayınları ve kuruluşlarını ön plana çıkarmıştır. Özellikle 1980 yılında Kopenhag’da gerçekleştirilen “II. Dünya Kadın Konferansı” nda kararlaştırılan “Kadınlara Karşı Bütün Ayrımcılıkların Önlenmesi Sözleşmesi”, 1985 yılında Türkiye’de yürürlüğe girmiş ve bu da kadın hareketinin ikinci aşamasını oluşturmuştur (Yaraman, 2001: 175).

1980’li yıllar itibarıyla ortaya çıkan küreselleşmenin etkisiyle, emek piyasasının yapısı değişime uğramış ve neo-liberal politikaların etkisinde gerçekleştirilen kurumsal ve yasal düzenlemeler ön planda olmuştur. Bu düzenlemeler sonucunda, kadın istihdam oranlarında düşüş meydana geldiği, böylece işsizlik oranlarında artış olduğu ifade edilmiştir. Bunun yanı sıra kısmi süreli çalışma, esnek çalışma ya da mevsimlik çalışma gibi istikrarsız ve genellikle kadınlarla özdeşirilen güvencesi olmayan çalışma şekilleri ön plana çıkmıştır. Dolayısıyla kadınların örgütsüz, geçici, güvencesiz, sendika karşıtlığının yoğun yaşandığı sektörlerde yoğunlaşması, sendikalaşma ve örgütlenme eğilimini de düşürmüştür (Urhan, 2014: 44).

1987’de kadınlar “cinsiyete dayalı şiddete karşı Kadın Dayanışma yürüyüşü”nü organize ettiler ve bu yürüyüş kadın dayanışma hareketlerinden birisi olup kadınların güçlenmesi, cinsiyet eşitliği, toplumsal cinsiyet politikaları ve insan hakları konusunda önemli adımların atılmasına neden olmuştur (Kardam, 2005: 1). 1980’li yıllara kadar erkeklerin egemen olduğu dönemler olmuş, kadın STK’ları fazla gelişmemiş ve kadın hakları konusunda ilerlemeler kaydedilememiştir. (Kandiyoti, 2011).

Aday ülkelerde AB'ye katılım süreci, cinsiyet eşitliği politikaları ile ilgili devlete baskı oluşturmaktadır. Nitekim 1990 yılının sonlarında Türkiye'de de kadın STK'ların istek ve talepleri dikkate alınmaya başlanmıştır. Nitekim AB katılım sürecine aday olan Türkiye'nin, 1999 yılı itibariyle ceza kanununda, anayasasında ve medeni kanun yapısında önemli reform hareketleri gerçekleşmiştir. 1999 yılında kadın kuruluşlarının AB adaylık sürecini baskı unsuru olarak kullanmaları sonucu Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi'nde (CEDAW) yer alan çekimsizlikler kaldırılarak, 2002 yılında aile içerisinde kadın-erkek eşitliğini sağlayan "Türk Medeni Kanunu" yürürlüğe konulmuştur. 2004 yılında anayasada, kadın-erkek eşitliğinin uygulamaya geçirilmesi konusunda devlete yükümlülük getirilmiştir. Kopenhag koşullarının ortaya çıkardığı yükümlülükler sonucunda ise 2005 yılında yeni TCK yürürlüğe girmiştir. Yeni TCK'nın temeli, kadınların kendi bedenleri üzerindeki haklarını, toplumdaki ve erkekten alıp kendisine vermesine dayanmaktadır. Aynı zamanda kadına karşı işlenen suçların kapsamı, aile ve toplum düzeni suçlarından ayrılarak, bireye karşı işlenen suçlar kapsamına alınmıştır (Atay, 2003: 221).

Sivil toplum kuruluşlarının etkinliklerinin gelişmiş ülkelerdeki seviyelere ulaşabilmesi için STK'lar için planlanan yasal düzenlemelerin sürekli gelişime açık ve toplumun ihtiyaçlarına uygun olarak hazırlanması gerekmektedir (TÜSEV, 2015). Kadın STK'ları için yapılan yasal düzenlemeler; şeffaflık, demokratiklik, etkililik ve toplumun isteklerini yerine getirebilme konusunda faaliyetlerin gelişmesine destek olmuştur.

Kadın haklarındaki gelişmeler daha sonraki dönemlerde de devam ederek kalkınma programlarında; kadınların okur-yazarlık oranlarının artırılması, nüfus kontrol çalışmaları, işgücüne kadınların katılımının artırılması, şiddet mağduru kadınlar için sığınma evlerinin inşası, hukuki alanlarda danışmanlık gibi hizmetler söz konusu olmuştur (Diner ve Toktaş, 2010: 47)

Kadın STK'ların Türkiye'de ve uluslararası seviyede gelişmesi dikkate alındığında, gerçekleştirilen faaliyetlerin, kadınların güçlendirilmesine ve yardımlaşmaya yönelik çalışmalar olduğu gözlemlenmektedir. Diğer taraftan, kadın hareketlerinin toplumsal hareketlere dayanan, gelişmelere yönelik, toplum ihtiyaçlarına duyarlı, finansal açıdan kendisine yetebilecek, ülke yönetimleri tarafından itibar edilen bir noktaya gelmesi; ülkelerin kalkınması açısından da önemli bir role sahiptir (Özkazanç, 2002: 3). Bu kapsamda, kadın STK hareketlerinin mevcut hükümetlerle, uluslararası kuruluşlarla ortaklaşa ve iş birliği içerisinde yürütülmesi, hem ülkelerin kalkınmasında önemli faydalar sağlamış hem de uluslararası ilişkilerin çok daha fazla gelişmesine neden olmuştur (Ewig 1999: 75). Yirminci yüzyılda

kadınların işgücü piyasasına katılımları artmış (Bailey, 2006: 291), profesyonel kariyerlere erişimleri kolaylaştırılmış (Chiappori ve Orefice, 2008: 115), kariyer gelişimi ve eğitim yatırımlarına daha çok yer verilmiştir (Pezzini, 2005: 208).

Kadın STK'lar toplumun tamamını kapsayan bir düşünce yapısı ile hareket etmek durumundadır (Bobbio, 1999: 47). Her ülkede olduğu gibi Türkiye'de de farklı görüşlere sahip siyasal partiler bulunmaktadır, bu kapsamda, kadın STK'larının farklılıkları bir zenginlik şeklinde kabul ederek; uyumlu, destekleyici, üyelerini ve toplumun çıkarlarını dikkate alan bir davranış biçimi ve yönetim anlayışı ile faaliyetlerini sürdürmeleri gerekmektedir (Güzel, 2002: 29).

Ülke genelinde sosyal politikaların oluşturulmasında ve kadın STK'larının geliştirilmesinde siyasi güçlerin önemli bir rolü bulunmaktadır. Bu nedenle, her düşünceden partinin toplumun kalkınması açısından; cinsiyet ayrımına yer vermeyen, hizmetleri siyasi görüş ayrımı yapmadan, adaletli, toplumun her kesimini dikkat alan, sivil toplum faaliyetlerine destek veren bir anlayışla faaliyetlerini sürdürmesi gerekmektedir (İlkaracan 2010: 25).

## 5. BULGULAR

Bu çalışmada yapılan analizler sonucunda, kadın STK yöneticilerinin liderlik özelliklerinin, sosyal etkinliklerini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Kadın STK yöneticileri; çalışanların yaptıkları işi dikkate alma ve söz konusu işleri yapan işgücünü ödüllendirme konusunda göstermiş oldukları performans tüm tarafların yararına olabilir. STK üyeleri, yöneticilerinin kendilerine vermiş olduğu değer ve göstermiş olduğu iyi niyetli davranışlar; çalışanların motivasyonunun artmasını ve neticede gerçekleştirilecek olan kurumsal faaliyetlerin daha başarılı olmasına neden olabilir. Bu çalışmada Türkiye'de faaliyet gösteren kadın STK'larında bulunan 213.149 aktif üyeden rastgele seçilen 504 üyeye uygulanan anket çalışmaları dikkate alınarak niteliksel ve niceliksel araştırma yöntemleri aracılığıyla korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Türkiye genelinde rastgele belirlenen STK üyelerine yapılan anketlerin analiz sonuçları incelendiğinde, kadın STK yöneticilerinin liderlik özelliklerinin (iş dikkate almanın), sosyal yetkinlikleri (sosyal güven) üzerinde pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Boal ise (2001: 26) yaptığı araştırma analizleri sonucunda, liderlik faaliyetlerinde; kararlar alma, faaliyetleri düzenleme, geleceğe ait vizyon oluşturma, örgütsel yapının geliştirmesi gibi uygulamalarda sosyal yetkinliklerin önemli etkisi olduğunu belirtmiştir. Orhei, Nandram ve Vinke ise (2015:



95) çalışmalarında; yöneticilerin yetkinliklerinin dört alanda etkili olduğunu bunların sosyal etkinlik, fonksiyonel yetkinlik, üst yetkinlik ve bilişsel yetkinlik şeklinde farklı boyutları olduğunu ve bu yetkinliklere sahip olan yöneticilerin başarılarının farklılık gösterdiğini ifade etmişlerdir.

Bu çalışma için yapılan sonuçları incelendiğinde, kadın STK yöneticilerinin liderlik özelliklerinin (iş dikkate almanın), sosyal yetkinlikleri (sosyal zekâ) üzerinde pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Koçel, (2014:264) çalışmasında, iş dikkate alan liderlerin; amaçlanan hedeflere zamanında ulaştığını, amaçları daha rahat tespit edebildiğini, çalışanları kolayca organize edebildiğini ve iletişim açısından farklılık gösterdiklerini ifade etmiştir.

Bu çalışma için sonuçları incelendiğinde, kadın STK yöneticilerinin liderlik özelliklerinin (kişiyi dikkate almanın), sosyal yetkinlikleri (sosyal beceriler) üzerinde negatif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Yukl, (2010: 55) ise çalışmasında farklı görüşte tespitlerde bulunmuş, liderlerin kişiyi dikkate alan davranış biçiminde; çalışanlar arası ilişkilerde iyimser olduğunu, destekleyici uygulamalarda bulunduğunu, problemleri dinlemek için zaman ayırdığını ve önerilere açık olduğunu belirtecek şekilde davrandığını, buna karşılık işini dikkate almayan liderlerin çalışanlara karşı daha kapalı olduğunu ifade etmiştir.

Bu çalışmada, kadın STK yöneticilerinin sosyal yetkinlikleri ilgili ortalamalar incelendiğinde; 35-44 yaş arasında olan bireylerin “İş Dikkate Alma”, “Sosyal Güven”, “Sosyal Zekâ” ve “Sosyal Beceriler” değerlerinin diğer yaş gruplarına oranla daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Genç yöneticilerin kurumlara dahil oldukları ilk yıllar öğrenme, oryantasyon, tanışma, çevre ile iletişimlerini geliştirme, üyelerle de tanışma süreçleri yaşandığından iş performanslarının çok yüksek olması beklenmektedir. Buna karşılık yöneticilerin iş hayatında elde ettikleri tecrübelerin zaman geçtikçe edindikleri çevre ile onların iş performansını, sosyal becerilerini ve sosyal açıdan gelişmelerini sağladığını ifade etmek mümkündür.

Bu çalışmada, yaş ile kadın STK yöneticilerinin liderlik özellikleri (iş dikkate alma) ve sosyal yetkinlikler (sosyal güven, sosyal zekâ, sosyal beceriler) arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü fark olduğu 504 STK üyesine uygulanan anketler sonucunda tespit edilmiştir. Küçük (2020: 95) araştırmasında ise, yaş faktörüne göre liderlik davranışlarının farklılık gösterdiğini ifade etmiştir diğer bir ortaya çıkan sonuç bu çalışmanın sonuçlarını destekler niteliktedir. Bu sonuçlara karşılık, Tin (2020: 85) araştırmasında ise bu çalışmanın bulgularının aksine, yaşa göre liderlik davranışlarının sosyal beceriler açısından farklılık göstermediği sonucuna vardığını ifade edilmiştir.

Bu çalışmada, meslek durumu ile kadın STK yöneticilerinin liderlik özellikleri (iş dikkate alma) ve sosyal yetkinlikler (sosyal güven, sosyal zekâ, sosyal beceriler) arasında istatistiksel açıdan fark olmadığı tespit edilmiştir. Kızılöz, Günay ve Durgut (2021: 117) araştırmasında ise, kurumdaki görevlerine göre göre liderlik davranışlarında katılımcılar arasında istatistik olarak anlamlı farklılık olduğunu ifade etmiştir. Yönetici pozisyonundaki öğretim üyeleri yazılım uzmanları arasında liderlik davranışları bakımından farklılık olduğunu tespit edilmiştir. Korkmaz (2020: 126) ise çalışmasında farklı bir sonuca ulaşmış ve liderlerin çalıştıkları pozisyon durumlarına göre yeterlilikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı belirtilmiştir.

Bu çalışmada, Türkiye’de kadın çalışmalarına yönelik kurulan STK’larda bulunan kadın STK yöneticilerinin eğitim seviyeleri ile ilgili ortalamalar incelendiğinde; lise ve ön lisans düzeyinde eğitim almış kişilerin birçoğunun “iş dikkate alma” değerlerinin lisans, yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitim almış kişilere göre daha düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Lise ve ön lisans düzeyinde eğitim almış kişilerin iş öğrenme süreçlerinin pratik ağırlıklı, lisans ve daha üstü düzeyde eğitim almış kişilerin ise teorik yapıya daha hâkim olması iş dikkate alma ortalamalarını etkilediğini söylemek mümkündür.

Bu çalışma için yapılan analizler sonucunda, eğitim durumu ile kadın STK yöneticilerinin liderlik özellikleri (İş Dikkate Alma) arasında istatistiksel açıdan fark olduğu tespit edilmiştir. Tarakcı (2009: 78) ise araştırmasında, liderlerin eğitim seviyelerine göre yeterlilikleri arasında istatistiksel olarak farklılık olmadığını belirtmiştir.

Bu çalışma için yapılan analizler sonucunda, gelir seviyesi ile kadın STK yöneticilerinin sosyal yetkinlikleri (sosyal beceriler) arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü fark olduğu tespit edilmiştir. Vural (2019: 57) araştırmasında ise, liderlerin davranışları ile gelir serileri arasında yapılan analizde istatistiksel açıdan farklı olmadığı ifade edilmiştir.

Bu çalışma için yapılan analizler sonucunda, çocuk sahibi olma ile kadın STK yöneticilerinin sosyal yetkinlikleri (Sosyal Güven) arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü fark olduğu tespit edilmiştir. Gökalp (2008: 108) araştırmasında ise, çocuk sahibi olan kadın yöneticilerin, görevlerini yerine getirme açısından %64 oranında başarılı olduklarını, buna karşılık %52 oranında kadın yöneticilerin çocuk sahibi olmanın kariyeri olumsuz etkilediğini ve %58 oranında kadın yöneticilerin ev hayatındaki sorumlulukların sosyal etkinliklerini olumsuz etkilediğini ifade etmiştir.

Bu çalışma için yapılan analizler sonucunda, ailedeki çocuk sayısı ile kadın STK yöneticilerinin liderlik özellikleri (kişiyi dikkate alma) arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü fark olduğu tespit edilmiştir. Küçük (2020: 13) araştırmasında ise, kadın yöneticilerin cinsel ayrımcılığa ve önyargılı davranışlara maruz kalmalarının, ayrıca çocuk sahibi olmalarına kariyer gelişimlerinde performanslarını düşüreceği sonucuna ulaşıldığı ifade edilmiştir. Çalışma sonuçlarına göre kadın yöneticilerin zaman Her yerleri arasında ikilem içerisinde kaldıkları belirtilmiştir. Ayrıca Palmer (1993: 58) çalışmasında, evlilik ve çocuk sahibi olmanın kadınların iş hayatındaki başarısında ve kariyer yapmasında önemli engellerden birisi olduğunu belirtmiştir.

## 6. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma için yapılan analizler sonucunda, çalışma durumu ile kadın STK yöneticilerinin liderlik özellikleri ve sosyal yetkinlikleri arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü fark olmadığı tespit edilmiştir. Yüceol (2018: 76) araştırmasında ise, liderlerin bir işyerinde çalışması veya tecrübeli olması ile risk alma, belirsizliğe tolerans, başarıma isteği, yenilikçilik, kendine güvenme konusundaki yeterlilikleri arasında farklılık olmadığını belirtmiştir.

Bu çalışma için yapılan analizler sonucunda, üyelik süresi ile kadın STK yöneticilerinin liderlik özellikleri (kişiyi dikkate alma) arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü fark olduğu tespit edilmiştir. Günel (2019: 74) araştırmasında ise, sivil toplum kuruluşlarında görev alan yöneticilerin yeterlilikleri ile üyelik süreleri arasında istatistiksel açıdan farklılık olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, STK'larda uzun süre üyeliği olan kadın yöneticilerin sezgisel gücünün daha yüksek olduğu karar verme yeteneklerinin daha isabetli olduğu ifade edilmiştir.

Bu çalışmada incelenen verilerin tarihsel süreçle birlikte ele alınması sonucunda Türkiye'de kadın hareketleri çerçevesinde STK'larda kadın liderlerinin özelliklerinin geliştirilebilmesi için verilebilecek öneriler şu şekildedir:

- ❖ Kadın STK yöneticilerinin çalışanların yaptıkları işleri önemsemeleri durumunda; kurumsal amaçlara ulaşma, çalışanları kolayca organize edebilme ve ortak karar alabilme avantajını elde etmeleri mümkün olabilir.
- ❖ Kişiyi dikkate alan kadın STK yöneticilerinin, çalışanlara karşı iyimser olma, problemlerini dinleme, çalışanların sorunlarını anlama, önerilere açık olma, fikirlere

değer verme ve sorunlara çözüm oluşturma uygulamaları; kurum çalışanlarının desteğini alma ve birlikte başarıma şansını artırabilir.

❖ Çalışanları arasında; yaş, medeni durum, cinsiyet, mesleki konum açısından ayrımcılık gözetmeyen ve ayrımcılığa fırsat vermeyen kadın STK yöneticileri; çalışanlar arasında olabilecek çatışmaları önleyebilirler.

❖ Lisans, yüksek lisans, doktora ve mesleki eğitime önem veren kadın STK yöneticilerinin başarıları ve sosyal yeterlikleri sürekli gelişim içerisinde olabilir.

❖ Kadın STK yöneticileri kendilerine özgü, yetenek, sezgi, duyarlılık, farklı düşünme özelliklerini aldıkları kararlarda uygulayabildikleri ölçüde başarılı olabilirler.

❖ Kadın STK yöneticilerinin, ev sorumlulukları, çocuk sorumlulukları, genellikle maddi bakımdan bağlı olma durumu söz konusu olabilmektedir. Bu kapsamda ailenin, eşlerin, çocukların, akran ve akrabaların kadın yöneticilere daha fazla destek vermesi ve anlayışla davranması onların başarılarını daha fazla artırabilir.

## 7. KAYNAKÇA

- [1]. Ahmad, F. (2015). Modern Türkiye'nin Oluşumu. Çeviren: Y. Alogan, İstanbul: *Kaynak Yayınları*.
- [2]. Akman, A. (2014). Liderlik. <https://www.alpaslanakman.com/liderlik/>(Erişim Tarihi: 5 Ekim 2020).
- [3]. Atay, F. (2003). Enerji sektöründe özelleştirme: Rekabetçi bir piyasada yönetim mi? Düzenlemeden yeniden düzenlemeye: Türkiye'de kapitalizmin yeniden yapılanması ve devletin rolü. *Praksis Dergisi*, 9, 221-246.
- [4]. Ateş, B. (2016). Lise öğrencilerinin algılanan sosyal yetkinlik puanlarının bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 185-194.
- [5]. Aydın, A. ve Yıldız, M. (2017). 1950-1960 döneminde Türkiye'de kadın hareketlerinin niteliği üzerine bir değerlendirme. *Yasama Dergisi*, 33, 50-67.
- [6]. Aydın, H. (2015). Meşrutiyet'ten Cumhuriyet'e Türkiye'de kadın. *Current Research in Social Sciences*, 1(3), 84-96.
- [7]. Bailey, M. J. (2006). More power to the pill: The impact of contraceptive freedom on women's life cycle labor supply. *The Quarterly Journal of Economics*, 121(1), 289-320.
- [8]. Boal, F., (2001). Urban Ethnic Segregation and The Scenarios Spectrum, Paper Presented at The International Seminar on Segregation and The City, *Lincoln Institute of Land Policy*.

- [9]. Bobbio, N. (1999). Sağ ve Sol. Bir Politik Ayrımın Anlamı (Çev. Zühal Yılmaz), Ankara, *Dost Yayınları*.
- [10]. Chiappori, P. A., & Orefice, S. (2008). Birth control and female empowerment: An equilibrium analysis. *Journal of Political Economy*, 116(1), 113-140.
- [11]. Çakır, S. (2011). *Osmanlı kadın hareketi*, İstanbul: Metis Yayınları.
- [12] Drucker, P. F. ve Maciariello, J. A. (2009). *Yönetim*. Çeviren: Gülfidan, İ. İstanbul: Optimist Yayıncılık.
- [13]. Diner, C., & Toktaş, Ş. (2010). Waves of feminism in Turkey: Kemalist, islamist and kurdish women's movements in an era of globalization. *Journal of Balkan and Near Eastern Studies*, 12(1), 41-57.
- [14]. Ewig, C. (1999). The strengths and limits of the NGO women's movement model: Shaping Nicaragua's democratic institutions. *Latin American Research Review*, 34(13), 75-102.
- [15]. Gökalp, İ. E. (2008). *Türkiye'de kadın girişimciler ve kadın yöneticiler* (Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Kırıkkale.
- [16]. Günel, B. (2019). *Benlik saygısı ile karar verme stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (sivil toplum kuruluşu üyesi kadınlar üzerine bir araştırma)* (Yüksek Lisans Tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- [17]. Güzel, M. (2002). Türkiye'de sol, sosyalizm ve islamcılık. *Tezkire*, 26, 29-46.
- [18]. İlkaracan, İ. (2010). Emek Piyasasında Toplumsal Cinsiyet Eşitliğine Doğru: İş ve Aile Yaşamını Uzlaştırma Politikaları. *İTÜ BMT-KAUM, Kadının İnsan Hakları-Yeni Çözümler Derneği*.
- [19]. Kandiyoti, D. (2011). Disentangling religion and politics: Whither gender equality?. *IDS Bulletin*, 42(1), 10-14.
- [20]. Kardam F (2005). *Turkey's engagement with global women's human rights*. Londra: Ashgate Publishing.
- [21]. Kızıloz, Ö., Günay, G. Y. ve Durgut, A. İ. (2021). Girişimcilerin liderlik davranışlarının sosyal sermaye ve girişimsel öz yetkinlik algıları ile olan ilişkisi: Teknoparklardaki şirket sahipleri üzerine bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 16(1), 62-79.
- [22]. Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği: Yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda. Davranış, klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- [23]. Korkmaz, Ö. (2020). *Proaktif kişilik özelliğinin öz yeterlilik, yaratıcılık ve iş tatmini üzerindeki etkileri* (Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi.
- [24]. Kurnaz, Ş. (1991). Cumhuriyet Öncesi Türk Kadını. Ankara: *T.C. Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı Yayınları*.
- [25]. Küçük, Y. (2020). *Okul müdürleri liderlik davranışlarının meslek öğretmenlerinin performansına etkisi (Gölbaşı ilçesi mesleki ve teknik okullar)* (Yüksek lisans tezi). Ankara: Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- [26]. Madanchian, M., Hussein, N., Noordin, F., & Taherdoost, H (2017). Leadership effectiveness measurement and its effect on organization outcomes. *Procedia Engineering*, 181, 1043-1048.

- [27]. Mert-Şencan, M. N., İbicioğlu, H. ve Karabekir, M. (2015). Kadın yöneticilerin liderlik özelliklerinin incelenmesi: Türkiye'deki kadın rektörler üzerine bir içerik analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 241-259.
- [28]. Onay, M. ve Heptazeler, O. (2014). Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 73-85.
- [29]. Orhei, L. E., Nandram, S. S., & Vinke, J. (2015). Social entrepreneurship competence: Evidence from founders of social enterprises in Romania. *Int. J. Entrepreneurship and Small Business*, 25(1), 80-105.
- [30]. Özkazanç, A. (2002). Kadınlar ve Yoksulluk. Kadın ve Yoksulluk Konulu Çalışma Grubuna Sunulan Bildiri. 5. *Türkiye İnsan Hakları Hareketi Konferansı: Yoksulluk ve İnsan Hakları*, 15-17, ÜRGÜP.
- [31]. Palmer M. (1993), *Yönetimde kadınlar*, Rota Yayınları: İstanbul.
- [32]. Pezzini, S. (2005). The effect of women's rights on women's welfare: Evidence from a natural experiment. *The Economic Journal*, 115(502), 208-227.
- [33]. Şahin, E., Gizir, C. (2013). Kişilerarası yetkinlik ölçeği-kısa formu: Geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(3), 144-158.
- [34]. Şahin, F. (2012). Women's rights in Turkey. *Turkish Policy Quarterly*, 11(1), 39-46.
- [35]. Sirman, N. (1989). Feminism in Turkey: A Short History. *New Perspectives On Turkey*, 3, 1-34.
- [36]. Şimşek, M. Ş. Akgemci, T. ve Çelik, A. (2011). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- [37]. Tarakci, U. A. (2009). *Türk özel sektör yöneticilerinin çatışmaları çözümede kullandıkları stiller ve bu stillerin öz yeterlilik algılamasıyla ilişkisi* (Yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- [38]. Tin, G. (2020). Algılanan Liderlik Tiplerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma (Yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi.
- [39]. Toprak, T., Davulcu, E. (2019). Türk inkılablarının ve cumhuriyetin çocuklara mizahî dille anlatımı: Afacan gazetesi üzerine bir inceleme. *Journal of Institute of Economic Development And Social Researches*, 5(17), 81-95.
- [40]. TÜSEV, (2015). Sivil Toplum İzleme Raporu 2013-2014. İstanbul: TÜSEV, Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı Yayınları.
- [41]. Vural, M. (2019). *Yönetim bilişim sistemleri bölümü mezunlarının sahip olması gereken bilgi, beceri ve yetkinlikler* (Yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi.
- [42]. Urhan, B. (2014). *Sendikasız kadınlar kadınsız sendikalar*. İstanbul: KADAV Yayınları.
- [43]. Yaraman, A. (2001). *Resmi tarihten kadın tarihine*. İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- [44]. Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations* (7. Baskı). New Jersey: Pearson Prentice Hall, Upper Saddle Riveri
- [45]. Yüceol, N. (2018). *Girişimcilik eğitimi alan kişilerin girişimci kişilik özellikleri ve girişimcilik eğilimi arasındaki ilişki üzerine bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi.