

## KAMU YÖNETİMİNDE KADIN: TOPLUMSAL CİNSİYET TEMELLİ BİR DEĞERLENDİRME

Mısra CİĞEROĞLU ÖZTEPE<sup>1</sup>

### Öz

Yaşamın her alanında eşit bir yönetimin sağlanması ve ayrımcılığın önlenmesinde önemli bir yere sahip olan kamu yönetimleri açısından toplumsal cinsiyet eşitliğinin teşvik edilmesi ve kadınların kamu sektöründeki yerlerinin ve temsil düzeylerinin güçlendirilmesi günümüzde oldukça önemli hale gelmiştir. Ancak pek çok ülkede kadınlar, kamu yönetimine eşit şekilde katılamamakta, üst düzey görevlerde ve karar alma sürecine etki eden pozisyonlarda yer alamamaktadırlar. Dolayısıyla kadınlarla erkeklerin eşit fırsat, hak ve uygulamalara maruz kalacağı bir yapılanmanın oluşmasının önemi düşünüldüğünde kamu yönetimi disiplini ve kadınların kamu yönetimi içerisindeki durumlarını toplumsal cinsiyet perspektifi ile ele almanın gerekliliği ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda çalışma, kamu yönetimi, feminizm ve toplumsal cinsiyet arasındaki ilişkiye yönelik teorik bir inceleme yapmakta; kadınların kamu yönetimi içerisindeki yeri ve sorunlarına değinerek başta UNDP, OECD ve TÜİK gibi kaynaklardan elde edilen veriler ışığında kamu sektöründeki durumlarını dünyada ve Türkiye’de karşılaştırmalı olarak ortaya koymakta ve toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanmasında kamu yönetiminin rolüne ilişkin çıkarımlarda ve önerilerde bulunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kamu Yönetimi, Kadın, Toplumsal Cinsiyet, Feminizm, Türkiye

**JEL Kodları:** H83, J16

## WOMEN IN PUBLIC ADMINISTRATION: A GENDER-BASED EVALUATION

### Abstract

In recent years, promoting gender equality and strengthening the place and representation of women in the public sector have become important for public administrations, which have an important role in ensuring an equal administration and preventing discrimination. However, in many countries, women can't participate equally in public administration and take place in senior and decision-making positions. Therefore, the formation of a structuring in which women and men will be exposed to equal opportunities, rights and practices, the necessity of addressing the discipline of public administration with a gender perspective comes to the fore. In this context, the study makes a theoretical analysis of the relationship between public administration, feminism and gender; mentioning the place and problems of women in public administration and reveals the situation of women in the public sector comparatively in the world and Türkiye within the light of the data obtained from sources such as UNDP, OECD and TÜİK and makes inferences and suggestions.

**Keywords:** Public Administration, Women, Gender, Feminism, Türkiye

**JEL Codes:** H83, J16

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Pamukkale Üniversitesi, İ.İ.B.F., [mcigeroglu@pau.edu.tr](mailto:mcigeroglu@pau.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0002-6305-604X>

## GİRİŞ

Kamu yönetimi, en genel ifade ile, devletin faaliyette bulunmasını ve işlemlerini sağlayan, hükümetin bel kemiğini oluşturan ve ulusal politikaların uygulanmasında temel teşkil eden bir araçtır. Topluma hizmet ederken, kamu yararının korunması ve sürdürülmesi temelinde toplumsal yaşamda adil, tarafsız, hesap verebilir ve eşit bir yönetimin sağlanması ve her türlü ayrımcılığın önlenmesi kamu yönetimlerinin varoluş amaçları içerisinde yer almaktadır. Bu amaçlar arasında yer alan önemli bir unsur da toplumsal cinsiyet eşitliğinin her alanda teşvik edilmesi ve özellikle kadınların kamu sektöründeki işgücü içerisinde güçlendirilmesi olmaktadır. Ancak, günümüzde kamu yönetimleri ulusal ve uluslararası düzeyde kabul edilmiş toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik hedef, ilke ve uygulamaların hayata geçmesinde önemli bir güç olarak hareket edebilecekken, genellikle cinsiyetçi gelenek, tutum ve uygulamaları sürdürmeye meyilli olmakta, ataerkil kurumsal yapısını toplumsal cinsiyet eşitliği temelinde dönüştürmekten kaçınmaktadır.

Günümüzde birçok gelişmiş ve/veya gelişmekte olan ülkede kadınlar, kamu yönetimine eşit şekilde katılamamakta, özellikle üst düzey görevlerde ve karar alma sürecine etki eden pozisyonlarda yer alamamakta ve nihayetinde cinsiyetten bağımsız olarak tanımlanması ve ele alınması gereken “yönetim” ve “yönetici” kavramları erkek egemen bir şekilde yorumlanmakta ve kullanılmaktadır (Acuner ve Sallan, 1993; Stivers, 2000; 2002; Ricucci, 2002; Hutchinson ve Mann, 2004; Öcal ve Negiz, 2021). Bu durumun büyük oranda kadınların toplumsal yaşam ve iş hayatı içerisinde nasıl algılandıkları ve onlara hangi rollerin atfedildiği ile yakından ilgisi bulunduğu görülmektedir. Toplum tarafından kadına yüklenen eş ve anne olmak, ev işlerini yapmak, çocukları büyütmek gibi görev ya da roller onları çoğu zaman özel alanla sınırlandırmakta, kamusal alana ve çalışma hayatına katılmalarını büyük oranda zorlaştırmakta ve hatta kimi zaman engellemektedir. Kamusal alanda ya da çalışma hayatında bir şekilde kendisine yer bulabilmiş kadınlar ise çok çeşitli sorunlarla karşılaşmakta, iş yaşamları ile evleri ve aileleri arasında bir denge kurma ve öncelik belirleme çabası içerisinde olmaktadırlar (Çakır, 2008; Özçatal, 2011; Cigeroğlu-Öztepe, Durusoy-Öztepe ve Gülel, 2016).

Esasen, toplumsal yaşamın her alanında kadınlarla erkeklerin eşit fırsat, hak ve uygulamalara maruz kalacağı bir yapılanmanın oluşması ve bunun devamlılığının sağlanması son derece elzemdir. Bu nedenle kadınlara yönelik gerçekleştirilen feminizm ve toplumsal cinsiyet odaklı çeşitli çalışmalar tam da bu noktada önemli hale gelmektedir. Kamu yönetimi bahsedilen bu unsurların sağlanmasında oldukça önemli bir fonksiyona sahip olmaktadır. Bu fonksiyonun hayata geçebilmesi için de öncelikli olarak kamu yönetiminin işleyişi, uygulamaları ve kurumsal yapılanması feminist bakış açısından da beslenerek toplumsal cinsiyet perspektifiyle yeniden gözden geçirilmeli ve düzenlenmelidir. Dolayısıyla kamu yönetiminde toplumsal cinsiyet, kadın ve erkekler için adil fırsatlar sağlamaya, kadın haklarını geliştirmeye

ve kamu sektöründe eşit temsili sağlamak amaçlı kamu politikalarının uygulanmasına yönelik kurumsal düzenlemelere atıfta bulunmakta ve bu konuda son derece önemli kritik unsurlara vurgu yapmaktadır (Alves, 2019, s. 1).

Bu bakış açısıyla çalışma, öncelikli olarak kamu yönetimi, feminizm ve toplumsal cinsiyet arasındaki ilişki üzerine odaklanmakta ve üçü arasındaki ilişkinin teorik seviyedeki karşılığını aramaktadır. Bu ilişkiye yönelik uluslararası alan yazını incelendiğinde konuya ilişkin pek çok çalışmanın yapıldığı görülmekte ancak Türkiye özelinde, her ne kadar son yıllarda sayıca bir artış gözlemlense de nispeten daha sınırlı düzeyde konunun çeşitli çalışmalarda ele alındığı ifade edilebilir<sup>2</sup>. Devamında ise kadınların kamu yönetimi içerisindeki yeri ve sorunlarına değinerek başta Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP), Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) ve Türkiye İstatistik Kurumu (TUIK) olmak üzere çeşitli ulusal ve uluslararası kaynaklardan elde edilen güncel veriler ışığında kadınların kamu sektöründeki durumu oransal olarak ortaya koyulmakta ve nihayetinde toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması noktasında kamu yönetiminin rolüne ilişkin çıkarımlarda ve önerilerde bulunmaktadır. Bu çerçevede çalışma, kamu yönetimi, feminizm ve toplumsal cinsiyet ilişkisi hususunda öne çıkan teorik tartışmaların değerlendirilmesi ve güncel veriler ışığında yorumlanması noktasında alan yazınına bir katkı oluşturmayı hedeflemektedir.

## **TOPLUMSAL CİNSİYET, FEMİNİZM VE KAMU YÖNETİMİ İLİŞKİSİ: TEORİK ARKA PLAN**

Son yıllarda kamu yönetimi disiplini içerisinde üzerinde sıklıkla durulan ve çeşitli çalışmalarda kendisine yer bulan önemli kavramlardan biri de “toplumsal cinsiyet” kavramıdır. Cins dayalı ayrımların esasen toplumsal olduğunda ısrar eden Amerikalı feministler arasında ortaya çıkan bir kavram olarak ele alınabilecek toplumsal cinsiyet; feminist söylemde biyolojik determinizmin ayrıştırıcı etkilerinden bir sapma olarak belirgin bir şekilde yer almakta ve kadın ya da erkek olmanın biyolojik yönünden ziyade toplum ve kültürün kadın ve erkeğe yüklediği anlam, rol, sorumluluk ve beklentileri ifade etmektedir (Hutchinson, 2001, s. 593; Scott, 2010; Saraç, 2013, s. 27; Şafak, 2021, s. 212). Toplumsal cinsiyetin temelinde, bireylerin doğdukları andan itibaren içerisinde yaşadıkları toplumun gelenek ve göreneklerinden, sosyal ve kültürel yapısından ve toplum içerisinde kalıplaşmış rollerden etkilenerek yaşamlarını sürdürmeleri ve bu unsurların onlar tarafından özümsemekle içselleştirilmesi yatmaktadır. Bunun sonucunda da bireyin doğal fiziksel ve biyolojik farklılıklarından bağımsız şekilde, toplum tarafından ona yüklenen rol ve sorumluluklar çerçevesinde, kadın ve erkek cinsi arasındaki rol paylaşımı ile eşitsizliğin ortaya çıkması söz konusu olmakta ve bu durum özellikle ataerkil toplumlarda çok daha yoğun şekilde kendisini

<sup>2</sup>Türkiye’de feminizm, toplumsal cinsiyet ve kamu yönetimi ilişkisi ile ilgili olarak değerlendirilebilecek bazı çalışmalar için bakınız: Acuner ve Sallan, 1993; Sallan Gül, 2003; Madakbaş Gülenler, 2015; Çiğeroğlu Öztepe vd., 2016; Uğuz, 2017; Eray, 2019; Altunok ve Gedikkaya, 2019; Biricikoğlu, 2019; 2020; Öcal ve Negiz, 2021.



göstermektedir. Zamanla kronikleşen bu eşitsiz yapı nesilden nesile aktarılmaya devam ederken, hayatın her alanında toplumsal cinsiyet eşitsizliği temelli sorunlar çoğalmakta, çeşitlenmekte ve çözümü zorlaşmaktadır.

Yönetim, kamu veya özel fark etmeksizin, genel olarak cinsiyetten bağımsız bir faaliyet olarak algılansa da toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin kendisini en yoğun hissettirdiği alanlardan biridir. Kamu yönetimi ise, her ne kadar temel ilkeleri ve uygulamalarında cinsiyetin rol oynamadığı, liyakat ve verimliliğin anahtar unsur olarak kabul edildiği, hizmet ve çıktılarının temelde farklı cinsilerin yaşamlarına göre değişmediği bir alan olarak kabul edilse de (Sorokhaibam, 2017, s. 6), disiplin içerisinde gerçekleşen feminizm, toplumsal cinsiyet ve kadın odaklı çalışmalar ortaya çıkan uygulama, düzenleme ve politikaların erkeklerin önyargılarını ve çıkarlarını daha da sağlamlaştırmaya katkı sağladığını ve kamu yönetimi disiplininin olması gerektiği gibi cinsiyetten bağımsız bir disiplin olmadığını gözler önüne sermektedir. Dolayısıyla, Stivers'ın da ifade ettiği üzere (2003, s. 215) kamu yönetimi “görünürde toplumsal cinsiyetsiz ama üstü kapalı olarak maskülen” bir sistemi karşımıza çıkarırken, bir yandan eril deneyimler çerçevesinde kamu örgütlerinin yapısı, örgütlerde gerçekleşen işlerin niteliği ve burada var olma koşulları belirlenmekte, diğer yandan ise kadınların bu yapıdaki konumları, yetki ve sorumlulukları konusunda eşitsiz bir yapılanma ortaya çıkmaktadır (Denhardt ve Perkins, 1987, s. 279; Stivers, 2003, s. 214-215). Bu eşitsiz yapılanma da özellikle kamu yönetimi disiplini üzerine düşünme noktasında feminist bakış açılarını ön plana çıkarmış; kamu yönetimi ve feminizm ilişkisi üzerine yapılan araştırma ve çalışmalarda toplumsal cinsiyet kavramının kadınların konumlarını anlamada bir araç ya da analiz birimi olarak kullanılmasını beraberinde getirmiştir (Stivers, 2000, s. 30; Madakbaş Gülener, 2015, s. 80).

Feminizm ve feminist teoriler, ortaya çıktıkları andan itibaren pek çok disiplinde belli başlı temel unsurların “nasıl olması gerektiği” ve “nasıl dönüşebileceği” noktalarında kritik bir yol sunmaktadırlar. Bu anlamda kamu yönetimi disiplini açısından “kadın” ve toplumsal cinsiyet”i merkeze alan bir bakış açısı oluşturulması ve disiplinle alakalı teori ve pratikteki eski sorunlara farklı ve yeni anlayışlar getirilmesi açısından feminist bir bakış açısı önemli bir yere sahip olmaktadır (Hutchinson, 2001, s. 589; McGinn ve Patterson, 2005, s. 935). Bu bağlamda feminizm; kadınların mevcut durumu ve geleceği hakkında eleştirel bir bakış açısı benimseyen; kadınların ve erkeklerin işyerinde, toplumsal yaşamda, ayrıcalıklarda eşit olması gerektiğini varsayan ve nihayetinde toplumsal cinsiyetin yaşamsal derecede faydalı bir analiz kategorisi, önemli unsurları görmeyi sağlayan bir çerçeve veya mercek olduğu düşüncesini benimseyen bir fikir ve pratikler sistemi olarak tanımlanabilmektedir (Stivers, 2005, s. 366). Feminizm ve feminist teoriler devlet, bürokrasi, kamu politikası ve “kamusal” ve “özel” alanlara ilişkin farklı kavramsallaştırmaları ön plana çıkarırken, bir yandan bu alanlarda kadınların ne oranda ve ne şekilde temsil edildiğini ile hükümetlerin

buna yönelik uyguladıkları politikalar, düzenlemeler ve olanakların yeniden incelenmesini teşvik ederken diğer yandan da güç ve vatandaşlık gibi unsurların ele alınmasında ciddi dönüşümleri gerekli kılmaktadırlar (Findlay, 2020, s. 209).

Feminist teoriler, toplumsal cinsiyet eşitsizliği konusunu oldukça geniş kapsamlı olarak ele almakta ve teorilerin tümü, toplumsal cinsiyet için farklı strateji yöntemleri önermektedir. Feminist düşünce ve pratikteki küresel çeşitlilik, özünde feminist olanın ne olduğuna dair tutarlı bir tanım yapmayı zorlaştırıyor gibi görünse de belirli feminist teoriler tarafından belirlenmiş olan bazı ortak temaların varlığı da aşikâr olmaktadır (Hutchinson ve Mann, 2004, s. 81). Batı Avrupa'da 15. yüzyıldan itibaren kadın haklarının savunulmasına yönelik entelektüel söylemlerin gündeme gelmeye başlamasıyla birlikte 19. yüzyılda birinci dalga feminizm olarak da ifade edilen liberal feminizm, kadınların kamusal yaşama katılım ve siyasi temsil gibi taleplerini sosyal, hukuki ve politik haklar ile eşitlik çerçevesinde dile getirmeleri sonucunda ortaya çıkan bir akım olmuştur. Marksist-Sosyalist feministler ise, toplumsal cinsiyet ve kadınlara ilişkin sorunları sınıfsal olarak ele almış ve bu temelde analiz etmeye çalışmıştır. İkinci dalga feministler olan Radikal feministler, toplumsal cinsiyet eşitliğinin, ataerki dünya düzeni ortadan kalkmadıkça asla sağlanamayacağına inanmakta ve mevcut siyasi, yasal, eğitimsel ve ekonomik kurumların, toplumsal cinsiyet eşitsizliğini sürdürmek için ataerkillik tarafından inşa edilmiş yapılar olduğunu kabul ederek bunların kökten bir devrim ile değişmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır. Radikal feminizmden farklı olarak post modern feministler, farklılığı ataerki egemen kültürün koşullarını ve sonuçlarını eleştirmeye olanak sağlayan bir araç olarak değerlendirirler. Benzer şekilde, çok kültürlü feminizm, kadınlar arasındaki farklılığın önemini vurgularken bu farklılıkların sosyalleşmeden ve yaşanan yerdeki benzersiz koşul ve zamandaki yerimizden kaynaklandığına vurgu yapmaktadır. Dolayısıyla kadınların çeşitli alanlarda yaşayacağı baskı ve sıkıntıların çeşitleri ve derecesi birçok faktöre bağlı olarak değişim gösterecektir. Nihayetinde küresel feminizm, gelişmiş ülke ve az gelişmiş ülke kadınları arasındaki tartışılmaz ayrıma odaklanmakta ve kadınların farklılıklarına ilişkin çok kültürlü kavramını genişletmektedir (Sallan Gül, 2003, s. 126-136; Hutchinson ve Mann, 2004, s 81-84). Feminist teorilerdeki bu çeşitlilik, farklı bakış açıları ve çözüm önerilerini beraberinde getirmekte ve pek çok farklı disiplin feminist teorilerden etkilenmektedir. Bu bağlamda kamu yönetimi disiplininin de doğrudan ya da dolaylı olarak feminist teorilerden etkilenmekte olduğu, alandaki feminizm ve toplumsal cinsiyet odaklı çalışmaların artma eğilimi gösterdiği ve disiplininin feminist bakış açısıyla yeniden yorumlanması ve değerlendirilmesi çabasının söz konusu olduğu ifade edilebilmektedir.

Kamu yönetimi disiplininde yukarıda bahsedilen feminist teorilerin etkisiyle toplumsal cinsiyetin bir araştırma alanı olarak ele alınması ve eşitlik sorunlarına dair soruların ve çözüm önerilerinin geliştirilmeye

çalışılması, feminist bir kamu yönetimi perspektifinin oluşmasına yönelik önemli adımlar olarak değerlendirilmektedir. Bu çerçevede feminizm, “kurumların nasıl, neden ve kimler tarafından kurulduğu; devletlerin ve bürokrasilerin incelenmesinde nelerin kesin kabul edilebileceği; devletler tarafından herkese eşit muamele yapılıp yapılmadığı; siyasi süreçlerden ve kamu politikalarından herkesin eşit şekilde faydalanıp faydalanmadığı; yönetim ve bürokraside eşit temsilin olup olmadığı” gibi sorular sormak suretiyle hem kadınların devletle ilişkilerinin erkeklerinkinden farklı olduğu gerçeğine dair kavrayışı zenginleştirmeyi amaçlamakta hem de bu soru(n)lara cevap olabilecek alternatifler sunmayı hedeflemektedir (Findlay, 2020, s. 210). Buradan hareketle de feminist bir kamu yönetimi perspektifi, temelde kamu yönetiminin görünür tarafsızlığa rağmen, yapısal olarak erkek egemen olduğuna vurgu yapmaktadır. Yönetimin tutumundan bahsedildiğinde de genel olarak erkek yöneticilerin tutumuna atıfta bulunulduğunu belirtmektedir. Kamu yönetiminin “kamusal” boyutunun “cinsiyetli bir boyut” olduğunun görmezden gelinen bir durum olduğunu savunmaktadır. Kamu gücü, kamu çıkarlarına ve kamu yararına atıfta bulunarak kendisini haklı çıkarırken tarihsel olarak kamusal alanın bir erkek koruma alanı olarak anlaşılması hususunu göz ardı etmektedir. Bunun yanında devletin siyasi, ekonomik ve sosyal faktörlerin toplumsal cinsiyet boyutlarına duyarsız olduğunu ve uzmanlık, liderlik ve erdem gibi unsurlarının henüz ele alınmamış cinsiyet ikilemleri içerdiğinin altını çizmektedir. Dolayısıyla feminist bakış açısıyla kamu yönetimi, kadınlara vatandaş olarak muamele edildiği, ancak gerçekte, kamusal yaşama katılımlarının resmi olarak hukukten veya pratik olarak ev hizmetleri talepleriyle kısıtlandığı liberal teorinin uygulayıcısı olarak değerlendirilmektedir. Yönetimsel süreçlerin, güçlendirme, katılımcı yönetim ve temsili bürokrasi gibi terimlerin de etkisiyle feminist perspektiften etkilenmesi söz konusu olsa da erkekleri siyasi (kamusal) alana ve kadınları özel (ev içi) alana yerleştiren kamu/özel dikotomisi, kamu yönetimindeki eril hegemonyanın yeniden üretimini destekleyen bir durumu ortaya çıkarmaktadır (Stivers, 1993, s. 5; Mills ve Newman, 2002, s. 25-26; Stivers, 2002, s. 131; Hutchinson ve Mann, 2004, s. 85-86; Bearfield, 2009, s. 384; Sorokhaibam, 2017, s. 6-7).

Kamu yönetimi disiplini ile feminizm ve toplumsal cinsiyet ilişkisi üzerine öncü çalışmaları olan Stivers’a göre (1995) kamu yönetimi disiplininin tarihsel gelişimine bakıldığında da disiplinin eril yapısı açıkça ortaya çıkmaktadır. Stivers, mevcut açıklamaların aksine, kamu yönetimi düşüncesinin gelişiminin sadece idari yöntemleri daha verimli hale getirmekle ilgilenen “büro erkeklerinin” değil, aynı zamanda sosyal sorunlara yönelik hükümet sorumluluğunun genişletilmesini talep eden “yerleşim kadınlarının” çabalarıyla anlaşılması gerektiğini savunmaktadır. Buna göre kamu yönetiminin siyaset biliminden ayrılarak bağımsız bir disiplin olması noktasında kamu gücüne erişim ve siyasi mekanizmaların etkisini azaltma hususunda reformist erkeklerin çabaları yoğun şekilde ön plana çıkarılırken, aynı dönemde toplumu ve özellikle toplumdaki yoksulların yaşamlarını iyileştirmek için hizmetlerin yerine getirilmesi ve



kurumsallaştırılması yönünde çaba gösteren kadınların katkıları göz ardı edilmektedir. Dolayısıyla kamu yönetimi disiplininin tarihsel gelişiminden bahsedilirken devlet kurumlarını bir işletme şeklinde yönetmeye çalışan erkeklerin prosedürel reformlarına vurgu ön plandayken, kadınların çok önemli bir rol oynadığı kamu hizmetlerinin icadı ve kurumsallaşması aynı oranda değer görmemektedir. Bu durum da kamu yönetimini ana hedefi idari prosedürün sorunlarını anlamak ve çözmek olan entelektüel bir girişim olarak tanımlamaya yol açmakta ve rolünü de devletin çalışmasının niteliğini ve kapsamını incelemekten ziyade, görevlerini yerine getirmede daha verimli ve daha etkili olmasına yardımcı olmak olarak kabul eden bakış açısının gelişmesine hizmet etmektedir (Stivers, 1995, s. 522-527).

Buna ek olarak Stivers (1993), kamu yönetimin olmazsa olmaz değerleri olarak kabul edilen “uzmanlık, liderlik ve erdem”in içeriği ve ana özelliklerinin de erkeksi bir imaj ve tarihsel bakış açısıyla şekillendiği ve inşa edildiğini iddia etmektedir. Uzmanlık değerinin genel olarak kabul edilen kadınlık kavramlarıyla uyumsuz ve kadınları erkeğe tabi kılan bir sosyal düzeni destekleyen nesnellik, özerklik, otoritenin hiyerarşik doğası ve örtük kardeşlik (*brotherhood*) normlarını içerdiğini; aynı şekilde liderliğin de karar verici, gerçekliğin tanımlayıcısı vb. olarak erkekliği nitelendirmesi ve son olarak da erdem erkeklerin halkın koruyucusu olduğu uzun bir kahramanlık geçmişinden beslendiğini ifade etmektedir. Dolayısıyla, kamu yönetiminin en belirleyici unsurlarıyla ilişkilendirilen tüm bu değerler, egemen kadınlık kavramlarıyla çelişmekte; kadınların kamu yönetimine katılımı ve alanda yükselişlerinin aleyhine bir duruma sebebiyet vermektedir. Bu nedenle kamu yönetimi disiplini feminist bir perspektifle değerlendirildiğinde, kamu yönetimi teorisyenlerinin epistemolojik tekniklere ve kamu yönetimde ontolojik varsayımlara şekil veren temel teorileri, analiz mekanizmalarını ve birincil değerlerini yeniden incelemeleri gereği ile epistemoloji ve metodolojide maskülen olmayan yaklaşımları kullanma ihtiyacı net bir şekilde ortaya çıkmaktadır (Stivers; 1993, s. 35-100; Sorokhaibam, 2017, s. 6).

Bunun yanında toplumsal yapının modernleşmesine paralel şekilde bürokratik örgütlerin yaygınlaşması söz konusu olsa da bu örgütler toplumsal yapıda yer alan ve süreklilik arz eden pek çok unsurun devamlılığına hizmet etmişlerdir. Bu unsurlar içerisinde toplumsal yapıdaki geleneksel ataerkil normların da yer aldığı ve bu normların sürekliliğinin bürokratik örgütsel yapıda da varlık bulduğu ifade edilebilmektedir. Feminist kamu yönetimi perspektifi, bürokrasilerde kadınların çoğunlukla “rasyonellik” ve “etkinlik” değerleri ile özdeşleştirilen eril kültür tarafından önemsizleştirilmekte ve organizasyon yapılandırılmasının dışında tutulmakta olmasına vurgu yapmaktadır. “Bürokratik ataerkillik” olarak kavramsallaştırılabilen bu örgütsel yapı ekseninde kamu yöneticilerinin rasyonel, objektif, tarafsız, etkin ve kurallara uyan çalışanlar olmaları beklenirken, özellikle kadınların duygusal, irrasyonel, taraflı, sübjektif ve iş yaşamından ziyade aile kurumuna odaklı kişiler biçiminde değerlendirilmesi ve örgüt içerisinde daha az

sayıda tercih edilmesi söz konusu olmaktadır (Kanter, 1977; Ferguson, 1984; Eray, 2019, s. 1065). Dolayısıyla, Weberyen bürokraside bürokratların “tarafsız” yöneticiler olması gerektiği fikri, erkek normunu olduğu gibi kabul ettiği için, pratikte birçok yönden yanıltıcı olan bir nesnellik durumunu ortaya çıkarmakta, kadınların örgütlenme içinde ve özellikle yönetici pozisyonlarında sınırlı sayıda yer almalarına neden olmakta ve aynı zamanda bürokratların kadınları savunma çabalarını da zora sokmaktadır<sup>3</sup> (Findlay, 2020, s. 211).

Feminizmin bir teori olduğu kadar bir pratik olduğu gerçeği göz önüne alındığında, feminist kamu yönetimi perspektifinin kamu yönetiminin cinsiyet körü kavramlarına karşı yönetim pratiğinin bir eleştirisini geliştirmenin yanı sıra, kamu yönetiminin incelenmesine ve kamu yönetimi pratiğine kılavuzluk edecek yeni kavramlar ve anlamlar geliştirmeye katkı sağlayacağı göz ardı edilmemelidir. Dolayısıyla, teori-pratik sorununun süreklilik arz eden bir şekilde tartışıldığı bir disiplin olan kamu yönetiminin bu ikisinin tamamen harmanlandığı bir çerçeveye bu kadar az ilgi göstermesi feminist perspektif bağlamında disiplini inceleyen düşünürler tarafından oldukça önemli bir eksiklik olarak değerlendirilmektedir (Stivers, 2005, s. 367; Sorokhaibam, 2017, s. 6). Bunun yanında feminist teoriler, günümüzün birçok çağdaş kamu yönetimi sorununa çözüm üretme açısından verimli çözüm yolları olduğunu kanıtlayabilecek farklı bir “bilme” ve “yapma” metodu sunması açısından da kamu yönetimi disiplini bağlamında önem taşımaktadır.

Kamu yönetimlerinin özellikle kurumsal ve sektörel düzeyde sınırların ötesinde çalışmalarının gerekli kılındığı ve çeşitlilik, farklılık ve öznellik gibi konuların disiplin içerisinde ön plana çıkmaya başladığı bu son dönemlerde, feminizm perspektifinin çok çeşitli bakış açılarını mümkün kılarak bunların müzakere edilmesine olanak sağlayacağı düşünülmektedir. Örgütler arası çalışmaya daha fazla vurgu yapan çoğul bir yönetim ve çoğulcu bir devlet anlayışına yönelik vurgular da dikkate alındığında, feminist teorilerin bu çokluk durumuyla başa çıkma noktasında, güncel kamu yönetimi sorunlarını çözmek için neden farklı aktörlerin bir araya gelmesi gerektiğine, bunun otoriter çalışma biçimlerine nasıl meydan okuyabileceğine ve nihayetinde kalıplaşmış sınırların ötesinde düşünme ve çalışma becerisi gelişmesine katkı sağlaması söz konusu olabilmektedir (Carey ve Dickinson, 2015, s. 512-513). Bunların yanında bu çoğulcu ve sınırların ötesine yönlenen bakış açılarının aynı zamanda özel olarak kamu hizmeti işgücü içerisinde toplumsal cinsiyet eşitliği ve kadınların konumu noktasında da disiplin üzerinde sağlayacağı olumlu etkilerin ortaya çıkacağı umut edilmektedir. Ancak pek çok ülkede kamu sektöründe kadınların konumları ya da durumları ile istihdam ve temsil düzeyleri teorik varsayımlardan çok farklı bir pratiği karşımıza çıkarmaktadır.

<sup>3</sup> Feminist perspektifin bürokrasiye yönelik saptama ve eleştirileri için bakınız: Ferguson, 1984; Chowdhari Tremblay, 1999; Stivers, 2003; Çetinel ve Yılmaz, 2016; Eray, 2019.



## **KAMU YÖNETİMİNDE KADINLARIN DURUMU, İSTİHDAM VE TEMSİL DÜZEYLERİ**

Günümüzde pek çok ülkede uzun yıllardır uygulamaya konmaya başlayan eşit istihdam ve pozitif ayrımcılık politikaları ve uygulamalarına rağmen, kadınlar ve erkeklerin çalışma yaşamı ve pratiklerini farklı deneyimlemeleri söz konusudur. Kamu ya da özel sektör farkı olmaksızın çalışma yaşamında kadınlar çoğunlukla örgütsel hiyerarşinin alt seviyelerine sıkıştırılmaya ve kadın yoğun işler/meslekler olarak ifade edilebilecek öğretmenlik, hemşirelik, temizlikçilik, sekreterlik gibi (Gönç, 2016, s. 98) mesleklerde yoğunlaşmaya devam etmektedirler. Kadınların özellikle üst yönetim kademelerine başarılı bir şekilde entegrasyonunun önünde ücret eşitsizlikleri de dahil olmak üzere bir dizi önemli engel bulunmaktadır. Bunlar içerisinde cinsiyete göre ayrılmış meslek grupları; farklı kariyer basamakları fırsatları, gayri resmi ağlara sınırlı erişim, kadın rol modelleri ve danışmanların azlığı, işyerinde kadınların maruz kaldığı fiziksel ve psikolojik tacizler gibi pek çok unsur sayılabilmektedir (Mills ve Newman, 2002, s. 25-26). Bu olumsuz durumlar da hem toplumsal cinsiyet eşitliğini zedelemekte hem de kadınların emeklerinin karşılıksız kalması ile sonuçlanabilmektedir.

Tarihsel perspektifle kamu yönetiminde kadınların varlığının son yıllara kadar hem nadir hem de yeni bir durum olarak görülmekte olduğu söylenebilir. Bu nedenle de feminist teorisyenler kadınların tarihsel süreçte seçmen, politikacı ve kamu görevlisi olarak “kamudan” dışlanmaları ve hem hükümetlerde hem de politika yapım süreçlerinde yetersiz temsil edilmelerine yoğun vurgu yapmaktadırlar. Devlet kurumlarının çoğunun, kadınların resmi siyasi haklara sahip olmadan önce oluşturulduğu ve bu nedenle kadınların katkısı olmadan tasarlandığı düşünüldüğünde, kadınlar özel alana gereğinden fazla ait olarak değerlendirilirken, kamusal alana ise yeterince dahil edilmemişlerdir (Sawer ve Vickers 2010; Findlay, 2020, s. 210). Özellikle İkinci dalga feminist hareketle birlikte “devlet feminizmi” kavramının ortaya çıkması ve toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanmasında devletlerin temel aktörlerden biri olduğunun kabulüyle birlikte, bu eşitliği sağlamak için devletlerin uygulamaları gereken politikalar gündeme gelmeye başlamış ve toplumsal cinsiyete duyarlı politikalar oluşturulmasını sağlamak için farklı kurumsal yapıların hayata geçirilmesi söz konusu olmuştur (Biricikoğlu, 2020, s. 32).

Her ne kadar yıllar içinde, özellikle 1920’lerde ve 1960’ların ortalarında, kadın hareketlerinin etkisiyle artan sayıda kadın kamu sektöründe istihdam edilmeye ve siyasal alanda temsil edilmeye başlansa da kadınlar çoğunlukla alt seviyelerdeki hizmet ve görevlerde yoğun bir şekilde çalışmakta ve kamu hizmetine yönelik rolleri ve katkıları büyük ölçüde kabul görmemektedir. Konu gelişmekte olan ülkeler bağlamında değerlendirildiğinde ise, kadınların siyasal haklara erişimi, kamu yönetimine, özellikle de üst kademelere girişi, tarihsel olarak çok daha sonraları gerçekleşmeye başlamıştır (Sorokhaibam, 2017, s. 5). Günümüzde ise hem politika yapımcılar hem de vatandaşlar, kadınların her düzeyde kamu bürokrasisinde

istihdam edilmesini ve başta maaş, terfi ve çeşitli mesleki fırsatlarla ilgili olarak toplumsal cinsiyet eşitliğinin kamu yönetiminin her alanında sağlanmasını bekler hale gelmeye başlamıştır.

Devlet, bir yandan politika ve düzenlemeler oluşturma yoluyla kadınların hayatlarını etkilerken, kamu sektöründe kadınların işvereni olarak da önemli bir role sahip olmaktadır. Bugün pek çok ülkede kamu sektörü, kadınlar için sendikalı, güvenli, iyi ücretli ve fayda sağlayan iyi işlerin kaynağı olarak görülmektedir. Bu nedenle pek çok kadın, ömür boyu çalışma garantisi, net ve belirli çalışma saatleri, iş ve aile yaşamının uyumlaştırılması konularında daha fazla kolaylık sağlanması ya da diğer sektörlere göre daha iyi ücret ve sosyal haklar gibi istihdam koşulları nedeniyle kamu sektörünü daha fazla tercih etmeye yönelmektedirler. Buradan hareketle de bir yandan kamu yönetiminde toplumsal cinsiyet temelli çalışmalar artmaya ve çeşitlenmeye başlarken, sözü edilen bu çalışmalar içerisinde sıklıkla kadınların kamu bürokrasilerinde ve hükümetteki sayısal temsili, “cam tavan”ların varlığı, aile dostu kamu işyerleri yaratma ihtiyacı, işyerinde yaşanan fiziki ve psikolojik tacizler gibi konulara odaklanılmasını söz konusu olmaya başlamıştır (Burnier, 2005, s. 394-395; Çiğeroğlu-Öztepe vd., 2016, s. 67; Findlay, 2020, s. 212).

Dünyada kadın erkek eşitsizliği üzerine gerçekleşen tartışmalar ve bu durumun önlenmesine yönelik çabaların yeni gündeme gelen bir durum olmadığı tarihsel süreçte gerçekleşen çalışmalar ve hayata geçirilen düzenlemeler değerlendirildiğinde açıkça görülmektedir. 1948 İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi’nden bugüne kadar başta 1979 tarihli Birleşmiş Milletler (BM) “Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi (CEDAW)”’; 1993 tarihli BM Viyana Dünya İnsan Hakları Konferansı ve Kadınlara Yönelik Şiddete Karşı yayınlanan Bildirge; 1995 tarihli Pekin Eylem Platformu ve Dünya Kadın Konferansı gibi faaliyet ve düzenlemeler açıkça kadın ve erkeklerin kamusal yaşama, karar alma ve politika oluşturma süreçlerine eşit katılımı için çağrıda bulunan ve hükümetleri toplumsal cinsiyet eşitsizliklerini ortadan kaldırmak için harekete geçmeye davet etmeye yönelik önemli çabalar içerisinde ele alınabilir (Güney ve Çetintahra, 2019, s. 84-85; UNDP, 2021a, s. 12). Bu bağlamda parlamentoda, kamu kurumlarında, yerel yönetimlerde ve yargıda toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması yönünde hayata geçirilecek düzenlemeler, bu kurumların insanların haklarını, davranışlarını ve yaşam tercihlerini etkileyen; toplumdaki mal ve hizmetlerin dağılımını düzenleyen ve kamusal ve özel nitelikteki kaynaklara erişimi belirleyen kararların alındığı ve kuralların oluşturulduğu alanlar olduğu düşünüldüğünde son derece önemli olmaktadır. Bu durum, söz konusu organların temsil ettikleri toplumların çeşitliliğini yansıtması ve kuralların tasarlanmasında ve uygulanmasında dengeli bir bakış açısının sağlanması noktasında kapsayıcı bir politika oluşturma ve hizmet sunma anlayışının hayata geçmesine de katkı sağlayacaktır. Böylece kamu yönetiminin tüm düzeylerinde ve tüm sektörlerinde hayata geçirilecek eşitlik ve çeşitliliğe yönelik politika, düzenleme ve uygulamalar bir yandan hükümetlerin işlevlerinin gelişimine ve onların çeşitli kamu çıkarlarına karşı

daha duyarlı ve hesap verebilir hale gelmelerine, diğer yandan ise sunulan hizmetlerin kalitesinin ve kamu kuruluşlarına duyulan güvenin artmasını olumlu etkileyecektir (OECD, 2014, s. 11-13; UNDP, 2021a, s. 12).

Kadınların çalışma hayatına, siyasete ve bilgi üretim süreçlerine katılımını teşvik etmek ve bu konuları düzenlemek devletlerin temel görevleri arasındadır. Bu nedenle hükümetler hem erkekler hem de kadınlar için eşit haklar, sorumluluklar ve fırsatlara erişim sağlama noktasında önemli bir fonksiyona sahiptirler. Ne yazık ki günümüzde kamu sektöründe kadınların sıklıkla daha çok alt seviyelerde yer alan, daha düşük bir ücrete sahip olan ve “kadınlarla özdeşleşmiş” sektörlerde ya da meslek pozisyonlarında istihdam edildikleri; daha fazla güç ve ücret sağlayan ve karar verme sürecine daha fazla etki eden pozisyonların ise erkekler tarafından yoğun şekilde işgal edildiği görülmektedir. Bu nedenle de ücret politikası, görevde yükselme ve diğer mesleki fırsatlar açısından toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamaya ve kamu hizmetlerinin tüm seviyelerinde kadınları istihdam etmeye yönelik kamusal hedefler, politikalar ve düzenlemeleri hayata geçirmek günümüzde devletler açısından olmazsa olmaz unsurlar içerisinde değerlendirilmelidir. Bu unsurlar aynı zamanda kamu sektöründe ve kamu kurumlarında daha etkin ve verimli bir işleyişin sağlanması açısından da son derece önemli olmaktadır (Ricucci, 2002, s. 61-63; Burnier, 2005, s. 394; Hutchinson, 2011). Ancak, kamu sektöründe toplumsal cinsiyet eşitliğinin önemine dair yapılan tüm bu vurgular ve çalışmalar ile bu konuya ilişkin gerçekleştirilen ulusal ve uluslararası düzeylerdeki düzenleme ve politikalar ne yazık ki dünya genelinde kamu yönetiminde cinsiyet eşitliğinin sağlanmasını garanti altına alamamaktadırlar.

### **Dünya’da Kamu Sektöründe Kadınların Oransal Durumu**

Günümüzde dünya geneli dikkate alındığında kamu görevlileri arasındaki cinsiyet dağılımının güncel veriler ışığında ortalama olarak birbirine yakın olduğu söylenebilir olsa da bu durum her ülkede, her kurumda ya da her pozisyonda aynı şekilde gerçekleşmemektedir. Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı tarafından yayınlanan 2021 tarihli “Kamu Yönetiminde Toplumsal Cinsiyet Eşitliği” başlıklı rapora göre; kadınların kamu yönetimine katılımı dünya genelinde ortalama %46’lık bir orana sahip olarak görülse de bu oranın ülkeler ve bölgeler düzeyinde ciddi farklılıklar (%6 ile %77’lik oranlar arasında değişen şekilde) gösterdiğinin altı çizilmektedir. Çeşitli kırılmalara uğrayan ve çatışmalardan etkilenen ülkelerde ise kadınların kamu yönetimine katılım oranı ortalama %23 seviyesinde olmaktadır. Dünyanın dört bir yanındaki kadınlar, karar alma düzeylerinde yeterince temsil edilmemeye devam etmekte, kamu yönetiminde karar alma gücü ve etkisi arttıkça bu güce ve etkiye sahip olan kadınların sayısı azalmaktadır. Bunun yanında kadın sorunları, aile, sağlık ve eğitim gibi bazı politika alanlarında ya da bunlarla ilgili bakanlıklarda kadın temsili ve istihdamının yoğun olduğu görülürken, diğerlerinde ise kadınlar tam olarak

yeterince temsil edilmemekte ve kadınların kamu yönetimine katılımları belirli alanlarda yoğunlaştırılırken, özellikle savunma, uluslararası ilişkiler, ekonomi ve maliye gibi diğer alanlar ise erkeklerin yoğun katılımıyla şekillendirilmektedir. Ayrıca, 2021 yılı itibariyle dünya genelinde kadınların ulusal parlamentolarda temsil düzeyi %25,6; yerel yönetimlerde temsil düzeyi %36,3 ve yönetici pozisyonlarındaki temsil düzeyleri ise %28,2 seviyesinde kalmış durumdadır (UNDP, 2021a, s. 3-4; UNDP, 2021b).

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tarafından her iki yılda bir yayınlanan ve OECD ülkeleri<sup>4</sup>, katılım ülkeleri ve diğer büyük ekonomilerde kamu idarelerinin nasıl işlediğine ve performansına ilişkin güncel verileri sunmayı hedefleyen “Bir Bakışta Hükümet (*Government at a Glance*)” başlıklı rapor ise; her ne kadar 2007-2019 yılları arasında 23 OECD ülkesinde kamu sektörü istihdamında genel bir artış olduğunu ifade etse de, kamu sektöründe genel istihdamın boyutunun OECD ülkeleri arasında önemli farklılıklar gösterdiğinin de altını çizmektedir. Bu bağlamda söz konusu rapora göre; Norveç, İsveç ve Danimarka gibi İskandinav ülkelerinde, kamu sektöründeki genel istihdam düzeyinin toplam istihdamın yaklaşık %30'una ulaşan bir oranla en yüksek seviyelerde olduğu ifade edilirken, Japonya (toplam istihdamın %6'sı) ve Kore (toplam istihdamın %8'i)'de ise diğer OECD ülkelerine kıyasla en düşük seviyelerde olduğu belirtilmektedir. Kamu sektöründe istihdam edilen kadınların ise %58'lik bir oranla bu ülkelerdeki ortalama %45'lik kadınların toplam istihdamdaki oranından daha büyük bir paya sahip oldukları görülmektedir. Buna rağmen az sayıda OECD ülkesinde üst düzey merkezi pozisyonlarda cinsiyet eşitliğinin sağlanmaya yakın olduğu ifade edilmektedir. Ülkeler düzeyinde ortalama olarak üst düzey pozisyonların sadece %37'lik bir kısmında kadınlar kendilerine yer bulabilmektedirler. Üst düzey ve kıdem gerektiren pozisyonlarda kadınlar Letonya, İsveç ve Yunanistan'da %53-56 gibi yüksek bir orana sahipken, Japonya (%4) ve Kore (%9) de ise sözü edilen pozisyonlarda kadınların oranı oldukça düşük kalmaktadır. Nihayetinde İsveç dışındaki OECD ülkelerinin neredeyse tümünde kadınların orta ve üst düzey yönetimdeki payı, diğer pozisyonlara göre çok daha düşük düzeyde kalmakta bu durum da büyük oranda liderlik gerektiren ve üst seviyelerde yer alan pozisyonlara erişimde kadınların çeşitli cam tavanlarla karşı karşıya olduklarını açıkça ortaya koymaktadır. Siyasal temsil açısından OECD ülkeleri genelinde 2021 yılı itibariyle parlamentolardaki kadın temsil oranı ortalama %31,6'ya tekabül etmektedir. Bu anlamda kadınların temsil düzeyi Meksika ve Yeni Zelanda'da %48'in üzerindeyken, Kolombiya, Macaristan, Japonya, Kore ve Türkiye'de %20'nin altında kalmaktadır. Federal/merkezi hükümetlerin bakanlık pozisyonlarında kadınların oranı ise ortalama %34 seviyesinde olmaktadır. İspanya, Finlandiya, Fransa, Avusturya, Belçika ve Amerika

<sup>4</sup>2022 yılı itibariyle OECD'ye üye ülkeler: Türkiye, ABD, Fransa, Kanada, Avusturya, İngiltere, Belçika, Almanya, İtalya, Hollanda, İsveç, İspanya, Portekiz, Norveç, İzlanda, İsviçre, Danimarka, Yunanistan, İrlanda, Lüksemburg, Japonya, Güney Kore, Finlandiya, İsrail, Letonya, Kolombiya, Litvanya, Avustralya, Estonya, Yeni Zelanda, Çekya, Macaristan, Slovenya, Polonya, Kosta Rika, Şili, Slovakya ve Meksika'dır (<https://www.oecd.org/about/>).

Birleşik Devletleri gibi ülkeler bakanlık düzeyinde kadın temsili noktasında oransal anlamda artış gösterebilir de Slovenya, Polonya ve Estonya başta olmak üzere birçok ülkede bu temsil düzeyinde ciddi düşüşlerin görüldüğü ifade edilebilir (OECD, 2021, s. 100-109).

Bu veriler kamu yönetiminde kadınların durumunun ülke ve bölge bazında değişkenliğini ve sınırlı durumunu açıkça ortaya koymakta, konuya ilişkin olumlu olarak değerlendirilebilecek gelişmeler söz konusu olsa da toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması noktasında daha kararlı ve etkili adımlara, politikalara ve düzenlemelere ihtiyaç duyulduğunu açıkça gözler önüne sermektedir. Bu ihtiyaca yönelik gerçekleştirilecek düzenlemeler hem kamu yönetimlerinin hem de parlamentoların ve hükümetlerin cinsiyet kompozisyonları da dahil olmak üzere birçok açıdan hizmet ettikleri kesimi yansıtılmalarının sağlanmasına da hizmet edecek ve söz konusu kurumların adil, şeffaf ve cevap verebilir olmalarına katkı sağlayarak, kamu hizmeti değerlerini geliştirecek ve hükümet performansının güçlenmesine destek olacaktır. Bunların yanında kamu sektöründe gerçekleştirilecek cinsiyet eşitliği temelli düzenlemeler ve politikalar vatandaşlara hizmet sunumunu iyileştirme ve daha fazla inovasyon ve çalışan katılımı yoluyla performansı artırma potansiyeli de taşımaktadır (Nolan-Flecha, 2019; OECD, 2021, s. 106-108). Bu durumda kamu sektörünün daha etkin ve verimli çalışması, daha demokratik, şeffaf ve hesap verebilir işlemesi açısından her kademede toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanmasına yönelik adımların atılmasını son derece gerekli hale getirmektedir.

### **Türk Kamu Yönetiminde Kadınların Durumu**

Türkiye açısından, dünyadaki pek çok ülkeyle paralel şekilde, her alanda toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması ve kadınların iş yaşamına katılımları ile istihdam düzeylerinin artması özellikle son yıllarda uygulamaya konan birçok önemli politika ve düzenleme içerisinde kendisine yer bulsa da bu durumun halen istenilen düzeye ulaşmaktan uzak olduğu söylenebilir. Türkiye, başta Anayasası ve çeşitli hukuki düzenlemeleri ile toplumsal cinsiyet eşitliğini garanti altına almaya yönelik normları hayata geçirmiştir. Bunun yanında uluslararası kuruluşların anlaşma, karar ve tavsiyeleri ile Avrupa Birliği'nin (AB) toplumsal cinsiyet eşitliği direktiflerine uygun politika, yönetmelik ve kanunlar geliştirmeyi ve bunları uygulamayı da taahhüt etmiştir. Bu çerçevede özellikle 2000'li yıllardan itibaren gerçekleşen kamu reformlarında söz konusu taahhütlerini gerçekleştirmeye yönelik çeşitli adımların atılmaya başlandığı görülmektedir. Türkiye'de kadın haklarının geliştirilmesi ve toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanmasına yönelik olarak ulusal ve yerel düzeyde oluşturulmuş çeşitli yapılar bulunmaktadır. Bunlar içerisinde kadın konularıyla ilgilenen ayrı bir bakanlığın bulunması, parlamento içerisinde bu konuya yönelik ayrı bir komisyonun oluşturulması, yerel düzeyde belediye meclislerinde toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik ihtisas komisyonlarının kurulması gibi örnekler sayılabilir. Bunların yanında kadınların güçlendirilmesine

ve toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanmasına yönelik ulusal eylem planlarının hazırlanması da söz konusu olmuştur. Ancak tüm bu çabalar, kadınların hem kamusal alanda varlığı hem de işgücüne katılımı açısından yasal bir engel bulunmamasına rağmen; uygulamada birçok sıkıntıyla karşılaşmalarını ve kamusal hayata ve iş yaşamına katılımlarının sınırlı düzeyde kalmasını engelleyememektedir. Konu kadınların Türk kamu yönetiminde istihdam ve temsil düzeyleri özelinde ele alındığında ise ülkemizde de kamu yönetiminin cinsiyetleştirilmiş bir alan olduğu gerçeği karşımıza çıkmakta ve kamu yönetiminde kadınlar cinsiyet engeli ile karşı karşıya kalmaktadırlar (Ciğeroğlu-Öztepe vd., 2016, s. 70; Biricikoğlu, 2019, s. 300; Biricikoğlu, 2020, s. 36; T.C. Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı KSGM, 2022).

Türkiye’de kadınların iş yaşamına girişlerine Osmanlı İmparatorluğu’nda özellikle Tanzimat Dönemi ile rastlanmaya başlanmış, bu çerçevede öncelikle özel sektörde çalışma şansı bulan kadınların kamu hizmetine girişleri ise 19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren geleneksel olarak kadınlara ithaf edilen iş alanları olarak görülen öğretmenlik ve hemşirelik gibi mesleklerde gerçekleşmiştir. Cumhuriyet dönemiyle birlikte 1924 yılında çıkarılan “Tevhid-i Tedrisat Kanunu” sayesinde kadınlar hem erkeklerle eşit eğitim fırsatlarına kavuşmuşlar hem de kamu yönetimine girme hakkını kazanmışlardır. 1926 yılında kabul edilen “Türk Medeni Kanunu” ile kritik birçok temel hakları elde eden kadınlar aynı tarihte kabul edilen “Memurin Kanunu” ile kamu hizmetine giriş açısından yasal güvenceye sahip olmuşlardır. Dünyadaki ülkelerin pek çoğundan daha önce 1930 yılında yerel yönetimlerde seçme ve seçilme hakkına, 1934 yılında ise milletvekili seçme ve seçilme hakkına sahip olan Türk kadınları böylece önemli siyasi hakları da kazanmışlardır. Cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren hayata geçirilen bu önemli düzenlemeleri özellikle 1980’li yıllardan sonra hem hukuksal hem de siyasi boyutlarıyla daha önemli adımların atılması izlemiştir, uluslararası kuruluşlar ve Avrupa Birliği etkisiyle ülkede toplumsal cinsiyet eşitliğinin ana akımlaştırılması yönünde önemli düzenlemeler hayata geçmeye başlamıştır. 1985 yılında Kadınlara Yönelik Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Uluslararası Sözleşmesi (CEDAW) imzalanmış; 1995 yılında ise Türk hükümeti Pekin Deklarasyonu’nu imzalayarak eylem planını uygulamayı taahhüt etmiştir. Günümüzde yürürlükte olan 1982 Anayasası ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu incelendiğinde de kamu hizmetine giriş, hizmet içerisinde yükselme ve diğer konular açısından cinsiyet ayrımcılığına ilişkin herhangi bir düzenlemenin bulunmadığı görülmektedir. (Acuner ve Sallan, 1993; s. 81; Tahtaloğlu, 2016, s. 92; Ciğeroğlu-Öztepe, 2019, s. 221; Biricikoğlu, 2019, s. 300-304).

Türkiye ulusal ve uluslararası boyutta hayata geçirdiği ve imza koyduğu çeşitli düzenlemelerle toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlama yönünde önemli adımlar atmıştır. Ancak tüm bu düzenlemelerin varlığına rağmen konu çeşitli istatistik veriler çerçevesinde ele alındığında dünyadaki duruma paralel şekilde Türkiye’de de kadınların genel anlamda toplumsal yaşamda, özel olarak da kamu sektöründe



istihdam ve temsil edilme durumlarının erkeklerin oldukça gerisinde kaldığı görülmektedir. Bu çerçevede, Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) “İstatistiklerle Kadın, 2021” verilerine göre Türkiye nüfusunun %49,9’unu kadınlar, %50,1’ini erkekler oluşturmaktadır. Hane halkı işgücü araştırması sonuçlarına göre; 2020 yılında, Türkiye’de 15 ve daha yukarı yaştaki istihdam edilenlerin oranı %42,8 olup bu oran kadınlarda %26,3, erkeklerde ise %59,8’e denk gelmektedir (TÜİK, 2022a). Kamu sektörü açısından duruma bakıldığında ise 2019 yılında kamu çalışanlarının %61,89’unun erkek, %38,41’nin kadın olduğu görülmekte, bu sektördeki üst düzey pozisyonlarda istihdam edilenlerin %90,95’i erkeklerden oluşurken, sadece %38,41’inin kadın olduğu ifade edilmektedir (Öcal ve Negiz, 2021, s. 15). TÜİK 2021 yılı “Toplumsal Cinsiyet İstatistikleri”ne göre ise, 2020 yılında kadın vali oranı %2,5 iken erkek vali oranı %97,5 olmaktadır. Kadın kaymakam oranı %3,4 iken, erkek kaymakamların oranı ise %96,6’dır (TÜİK, 2022b, s. 126). 2021 yılı verilerine göre, kadınların TBMM’deki temsil oranı %17,4’dır. Mevcut Cumhurbaşkanlığı Kabinesinde yer alan bakanlardan sadece Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanı kadındır ve çoğunlukla bu bakanlık için kadın bakanlar tercih edilmektedir. Bu durum aile ve bakıma yönelik hizmetlerin daha çok kadınlar tarafından gerçekleştirilen hizmetler olarak düşünülmesinin bir yansıması olarak da değerlendirilebilir. Yerel düzeyde ise 2019 yılı verileri uyarınca kadın belediye başkanlarının oranı %3; kadın belediye meclisi üyelerinin oranı %11; kadın il genel meclisi üyelerinin oranı %3,8’dir. Muhtarlar açısından verilere bakıldığında ise; kadın köy muhtarlarının oranı %0,6, kadın mahalle muhtarlarının oranı ise %3 olmaktadır (TÜİK, 2022b, s. 131-135).

Türkiye’de kadınların genel istihdam içindeki oranları ve işgücüne katılma düzeylerinin gerek dünya gerekse OECD ve AB ölçeğine göre düşük kaldığı görülmekte (Kumaş ve Çağlar, 2011, s. 249) ve bu durum kamu sektörü açısından da bir farklılık arz etmemektedir. Nihayetinde dünya genelinde düşük oransal seviyede seyreden kamu sektöründe kadınların istihdam ve temsil oranının Türkiye özelinde daha da düşük seviyelere inmesi söz konusudur. Dolayısıyla kadınlar niteliklerine ya da liyakat durumlarına bakılmaksızın kamu sektörüne giriş, yükselme ve temsil noktasında görünmez engellerle karşılaşmakta ve bu durum hukuki anlamda herhangi bir engelleyici hüküm bulunmamasına rağmen kadınların uygulamada çeşitli sıkıntılar yaşadıklarını ortaya koymaktadır. Bu durum düzenli aralıklarla yayınlanan çeşitli uluslararası endeksler ve raporlarda da kendisini göstermektedir. Dünya Ekonomik Forumu tarafından her yıl yayınlanan ve kadın ve erkek nüfusu arasındaki cinsiyet eşitsizliğini inceleyen Küresel Cinsiyet Uçurumu Endeksi (*Global Gender Gap Report*) 2021 yılı raporuna göre 156 ülke arasında Türkiye 133. Sırada yer almaktadır (World Economic Forum, 2021, s. 10). Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı tarafından yayınlanan Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği Endeksinde ise Türkiye çok yüksek insani gelişme gösterenler başlığında yer alan 66 ülke arasından 54. sırada yer almaktadır. Endeksin içerisinde ele alınan parlamentoda kadın temsili oranı Türkiye’de %17,4, işgücü piyasasına katılımda kadınların oranı ise %34 olarak

belirtmiştir (UNDP, 2022). Son olarak The Economist'in 2013 yılından bu yana yayınladığı Cam Tavan Endeksi (*Glass Ceiling Index*) 2020 yılı verilerine göre kadınların çalışması açısından en iyi ülke olarak 100 üzerinden 84 puanla İsveç seçilirken Türkiye 35,7 puanla değerlendirmeye alınan 30 ülke arasından 28. sırada yer almıştır (Statistica, 2022).

## SONUÇ

Günümüzde toplumsal cinsiyet eşitsizliği ve bu eşitsizlik kaynaklı yaşanan sorunlar toplumsal yaşamın her alanında karşımıza çıkmakta, kadın ve erkeklerin başta çalışma hayatı olmak üzere pek çok alanda yaşadıkları deneyimler bu eşitsizlik çerçevesinde şekillenmektedir. Dünya genelinde önemli bir sorun alanı olarak varlığını gösteren bu duruma yönelik çözüm üretme çabaları son yıllarda oldukça hızlı bir artış gösteriyor olsa da halen birçok ülkede toplumsal yaşamın pek çok alanında toplumsal cinsiyet temelli eşitsizliklerin yaygın ve yoğun şekilde görülmesi söz konusudur. Bu yaygın ve yoğun sorun alanına yönelik çözümler geliştirme noktasında devlet ve kamu yönetimleri önemli bir role sahip olmakta, hayata geçirdikleri düzenlemeler, politikalar ve projeler ile bir yandan toplumsal ilişkilerle birlikte yapısal ve örgütsel unsurları düzenlerken diğer yandan da her alanda toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanmasına yönelik önemli adımlar atma fırsatına sahip olmaktadır. Bu çerçevede Türkiye'nin de içinde bulunduğu pek çok ülke ve çeşitli uluslararası organizasyon ve kuruluşlar toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanmasına ve ana akımlaştırılmasına yönelik çeşitli çalışmalar, düzenlemeler ve politikalar gerçekleştirmektedirler. Ancak tüm bu çalışmaların varlığına rağmen bu konuda arzu edilen noktaya ulaşmaktan henüz oldukça uzak olduğu söylenebilir. Bu duruma sebep olan önemli etkenlerin başında söz konusu düzenleme ve politikaların uygulamaya yansımaları noktasında karşılaşılan görünür ya da görünmez toplumsal, kültürel, siyasal, yönetsel, ekonomik vb. engelleri belirtmek mümkündür. Ancak bu ve benzeri engellerin bertaraf edilmesi noktasında ise yine önemli görev devlete ve kamu yönetimlerine düşmektedir. Özellikle konuya ilişkin kamu politikalarının ve düzenlemelerin hayata geçirilme sürecinde kadınların katılımının sağlanması; kamu yönetiminin işleyişinin, hizmet sunum sürecinin ve kamu kurumlarının toplumsal cinsiyet perspektifiyle yeniden gözden geçirilmesi ve nihayetinde feminizm, toplumsal cinsiyet eşitliği ve kamu yönetimi arasındaki ilişkiyi anlamayı ve analiz etmeyi hedefleyen inceleme, araştırma ve çalışmaların yoğunlaştırılması bu nedenle son derece önem arz etmektedir.

Kamu yönetimi ile feminizm ve toplumsal cinsiyet ilişkisi üzerine yoğunlaşan çalışmaların hemen hepsinde belirtilen önemli unsurların başında kamu yönetiminin cinsiyetten bağımsız bir disiplin olmadığı vurgusu gelmektedir. Hem kamu yönetimi disiplini içerisinde yer alan kuramsal yaklaşımlarda hem de kamu yönetiminin olmazsa olmaz ilke ve unsurları içerisinde eril unsurların baskınlığı göze çarpmaktadır. Bu nedenle de disiplinin bizatihi kendisini ve sözü edilen temel ilke ve unsurları feminist bir bakış açısı ve

toplumsal cinsiyet perspektifiyle yeniden ele alma gerekliliği öne çıkmaktadır. Esasen, toplumsal cinsiyet eşitliği tüm toplumu kapsayan ve hesap verebilir bir kamu yönetiminin sağlanmasında son derece önemli bir yere sahiptir. Kadınların kamu yönetiminde, yalnızca çalışan olarak istihdamı ya da temsilleri hususunda değil kamu politikalarının oluşturulmasından kamu hizmetlerinin üretim ve sunumuna kadar pek çok aşamada toplumsal cinsiyet temelli eşitsizliklerle karşı karşıya kaldıkları düşünüldüğünde, kamu yönetiminin tüm düzeylerinde etkin bir cinsiyet eşitliği politikası uygulanması bir gereklilik haline gelmektedir. Bu durum aynı zamanda, farklı kamu çıkarlarına duyarlı bir yönetim anlayışının ortaya çıkması ve kamu yönetimine ve kuruluşlarına duyulan güvenin, inancın ve kamu yönetiminde etkinlik ve verimliliğin artırılmasında önemli bir unsur olmaktadır.

Üzerinde önemle durulması gereken bir diğer önemli nokta ise kadınların kamu yönetimindeki yeri, onların kamu sektöründe istihdam edilme düzeyleri ve temsil edilmeleri noktasında yaşadıkları sorunlar, karşılaştıkları engeller ve çözüm önerileri olmaktadır. Mevcut veriler hem dünya genelinde hem de Türkiye özelinde kamu yönetiminde kadınların durumunun ülke ve bölge bazında değişkenliğini ve erkeklere kıyasla oransal olarak sınırlı durumunu açıkça ortaya koymaktadır. Günümüzde dünya genelinde kadınlar kamuda hem istihdam hem de temsil anlamında erkeklerin oldukça gerisinde kalmakta ve özellikle üst düzey pozisyonlarda ve karar alma düzeylerinde yeterince temsil edilememektedirler. Türkiye özelinde de durum farklılaşmamakta, toplumsal cinsiyet eşitliğinin önünde hukuki anlamda herhangi bir engel bulunmamasına rağmen kadınlar kamu yönetiminde benzer şekilde erkeklerin oransal olarak oldukça gerisinde kalmaktadırlar. Bu durum her ne kadar konuya ilişkin olumlu olarak değerlendirilebilecek gelişmeler söz konusu olsa da toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması noktasında daha kararlı ve etkili adımlara, politikalara ve düzenlemelere ihtiyaç duyulduğunu açıkça göstermektedir. Toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması önündeki engellerin farkında olmak ve doğumdan itibaren bireylerin bu engellerle karşılaşmalarının olabildiğince önüne geçmek; kadınların toplumsal yaşamda, kamusal alanda ve iş hayatında yaşadıkları ayrımcı ve eşitsizlik temelli uygulamaları olabildiğince bertaraf etmek ve konuya ilişkin hayata geçirilen düzenleme, politika ve diğer çalışmaların uygulanmasını dikkatlice takip etmek bu noktada üzerinde önemle durulması gereken unsurlar olmaktadır. Nihayetinde toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamaya yönelik iyi ülke ve politika örneklerinin incelenmesi ve bu örneklere ilişkin değerlendirmelerin Türkiye'nin toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarına yansıtılması ile ulusal ve uluslararası aktörlerle birlikte konuya ilişkin ortak proje ve çalışmaların gerçekleştirilmesinin de hem toplumsal yaşamın genelinde hem de kamu yönetiminde kadınların durumunun iyileştirilmesi ve geliştirilmesine önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## YAZAR BEYANI / AUTHOR STATEMENT

Araştırmacı, çalışmanın tümünü tek başına gerçekleştirmiştir. Araştırmacı, herhangi bir çıkar çatışması bildirmemiştir.

## KAYNAKÇA

- Acuner, S., & Sallan, S. (1993). Türk kamu yönetiminde yönetici kadınlar. *Amme İdaresi Dergisi*, 26(3), 77-92.
- Alves, I. (2019). Gender in public administration, Brazil. A. Farazmand (ed.), *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance* içinde. Cham: Springer Nature. doi: 10.1007/978-3-319-31816-5\_3760-1
- Altunok, H., & Gedikkaya, F. G. (2019). *Kamu yönetimi ve kadın* (Cilt 1). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bearfield, D. A. (2009). Equity at the intersection: Public administration and the study of gender. *Public Administration Review*, 69(3), 383-386.
- Biricikoğlu, H. (2019). Toplumsal cinsiyet eşitliği ve Türk kamu yönetimi: Kamu Personeli Seçme Sınavı (KPSS) tercih kılavuzları üzerinden yapılan bir inceleme. *KADEM Kadın Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 291-320.
- Biricikoğlu, H. (2020). Kamu Denetçiliği Kurumunun toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamadaki rolü: yıllık raporlar üzerinden inceleme. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 30-59.
- Burnier, D. (2005). Bringing gender into view. *Administrative Theory & Praxis*, 27(2), 394-400.
- Carey, G., & Dickinson, H. (2015). Gender in public administration: looking back and moving forward. *Australian Journal of Public Administration*, 74(4), 509-515.
- Chowdhari Tremblay, R. (1999). Inclusive administration and development: feminist critiques of bureaucracy. K. M. Henderson & O. P. Dwivedi (Editörler), *Bureaucracy and the alternatives in world perspective* içinde (s. 69-94). London: Palgrave Macmillan.
- Ciğeroğlu-Öztepe, M., Durusoy-Öztepe N., & Gülel F. E. (2016) Gender barrier in public administration: An analysis of women's employment in Turkish public sector. W. Sayers (Ed.), *Women's studies in Turkey: Charting the social, economic and political changes in women's lives* içinde (s. 67-76). London: AGP Research.
- Ciğeroğlu-Öztepe, M. (2019). The development of the gender equality policies in Turkey. O. Kulaç, E. Akman & C. Babaoğlu (Eds.) *Public policy analysis in Turkey past, present and future* içinde (s. 215-227). Berlin: Peter Lang GmbH.
- Çakır, Ö. (2008). Türkiye'de kadının çalışma yaşamından dışlanması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (31), 25-47.

- Çetinel, E., & Yılmaz, S. E. (2016). Feminist teori: Yönetim ve Organizasyon alanına eleştirel bir yaklaşım. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 119-148.
- Denhardt, R. B., & Perkins, J. (1976). The coming of death of administrative man. *Public Administration Review*, 36(4), 379-384.
- Eray, Ş. (2019). Teorik bir tartışma olarak feminizm ve bürokrasi. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 54(3), 1064-1077.
- Ferguson, K. E. (1984). *The feminist case against bureaucracy*. Philadelphia: Temple University Press.
- Ferguson, K. E. (1984). *The feminist case against bureaucracy*. Philadelphia: Temple University Press.'den aktaran Eray, Ş. (2019). Teorik bir tartışma olarak feminizm ve bürokrasi. *Third Sector Social Economic Review*, 54(3), 1064-1077.
- Findlay, T. (2020). Public administration and government services: Gendering policymaking in Canada. M. Tremblay & J. Everitt (Eds.) *The Palgrave handbook of gender, sexuality, and Canadian politics* içinde (s. 207-229). Cham: Palgrave Macmillan.
- Gönç, T. (2016). Kadın yoğun meslekleri erilleştirmeye yönelik stratejiler: Türkiye'de erkek hemşireler örneği. *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 96-144.
- Güney, M. E., & Çetintahra, M. E. (2019). Zoning over representation of women: a study on presentation and a level of provinces and districts in Turkey. B. C. Ataman & G. Taşkiran (Editörler). *Recent evaluations on humanities and social sciences* içinde (s. 93-09). London: IJOPEC Publication.
- Hutchinson, J. R. (2001). Multigendering PA: Anti-administration, anti-blues. *Administrative Theory and Praxis*, 23(4), 589-604.
- Hutchinson, J. R., & Mann, H. S. (2004). Feminist praxis: Administering for a multicultural, multigendered public. *Administrative Theory & Praxis*, 26(1), 79-95.
- Hutchinson, J. R. (2011). Feminist theories and their application to public administration. M. J. D'Agostino & H. Levine (Editörler) *Women in public administration theory and practice* içinde (s. 3-14). Sudbury: Jones & Bartlett Learning, LLC.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books'tan aktaran Eray, Ş. (2019). Teorik bir tartışma olarak feminizm ve bürokrasi. *Third Sector Social Economic Review*, 54(3), 1064-1077.
- Kumaş, H., & Çağlar, A. (2011). Türkiye'de kadın eksik istihdamını belirleyen faktörler TÜİK 2009 hanehalkı işgücü anketi ham verileri ile cinsiyete dayalı bir karşılaştırma. *Çalışma ve Toplum*, 2, 249-289.
- Madakbaş Gülenler, E. (2015). Yeni kamu işletmeciliği uygulamalarına feminist yaklaşım(lar). Ö. Köseoğlu & M. Z. Sobacı (Ed.) *Kamu yönetiminde paradigma arayışları yeni kamu işletmeciliği ve ötesi* içinde (s. 75-96), Bursa: Dora Basım Yayın Dağıtım.
- McGinn, K., & Patterson, P. M. (2005). A long way toward what? Sex, gender, feminism, and the study of public administration. *International Journal of Public Administration*, 28(11-12), 929-942.

- Mills, J., & Newman, M. A. (2002). What are we teaching about gender issues in public affairs courses? *Journal of Public Affairs Education*, 8(1), 25-43.
- Nolan-Flecha, N. (2019). *Next generation diversity and inclusion policies in the public service: Ensuring public services reflect the societies they serve*. (OECD Working Papers on Public Governance, No. 34). Paris: OECD Publishing.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2014). *Women, government and policy making in oecd countries: Fostering diversity for inclusive growth*. OECD Publishing.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2021). *Government at a glance 2021*. OECD Publishing.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2022). About. <https://www.oecd.org/about/> adresinden erişildi.
- Öcal, A., & Negiz, N. (2021). Yönetimde kadın. N. Negiz & A. Öcal (Editörler) *Disiplinler arası kadın içinde* (s. 1-27). Ankara: Nobel Bilimsel Eserler.
- Özçatal, E. Ö. (2011). Ataerkillik, toplumsal cinsiyet ve kadının çalışma yaşamına katılımı. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 21-39.
- Ricucci, N. M. (2002). *Managing diversity in public sector workforces*. Colorado: Westview Press.
- Sallan Gül, S. (2003). Dünyada ve Türkiye’de feminizm ve kadın hareketi. M. Acar & H. Özgür (Editörler), *Çağdaş kamu yönetimi I içinde* (s. 125-150). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Saraç, S. (2013). Toplumsal cinsiyet. L. Gültekin, G. Güneş, C. Ertung & A. Şimşek (Ed.) *Toplumsal cinsiyet ve yansımaları içinde* (s. 27-32) Ankara: Atılım Üniversitesi Yayınları.
- Sawer, M., & Vickers J. (2010). Introduction: Political architecture and its gender impact. M. Haussman, M. Sawer & J. Vickers (Editörler). *Federalism, feminism and multilevel governance içinde* (3-18). Burlington: Ashgate’den aktaran Findlay, T. (2020). public administration and government services: gendering policymaking in Canada. M. Tremblay & J. Everitt (Editörler). *The Palgrave handbook of gender, sexuality, and Canadian politics içinde* (s. 207-229). Cham: Palgrave Macmillan.
- Scott, J. W. (2010). Toplumsal cinsiyet: faydalı bir tarihsel analiz kategorisi. (Çev: Derya Demirler ve Fahriye Dinçer). *Kültür ve Siyasette Feminist Yaklaşımlar*, (12), 112-138.
- Sorokhaibam, B. (2017). Feminist perspectives in public administration: A critical appraisal. *New Man International Journal of Multidisciplinary Studies*, 4(5), 4-15.
- Statistica (2022). *Glass-ceiling index: environment for working women worldwide in 2020, by country*. <https://www.statista.com/statistics/1225115/glass-ceiling-index-environment-for-working-women-worldwide-by-country/> adresinden erişildi.
- Stivers, C. (1993). *Gender images in public administration*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Stivers, C. (1995). Settlement women and bureau men: Constructing a usable past for public administration. *Public Administration Review*, 55(6), 522-529.



- Stivers, C. (2000). Feminist theory of public administration. Jay M. Shafritz (Ed.). *Defining public administration: Selections from the international encyclopedia of public policy and administration* içinde (s. 30-35) New York: Routledge.
- Stivers, C. (2002). *Gender images in public administration* (2. baskı). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Stivers, C. (2003). Administration versus management: A reading from beyond the boundaries. *Administration & Society*, 35(2), 210-230.
- Stivers, C. (2005). Dreaming the world: Feminisms in public administration. *Administrative Theory & Praxis*, 27(2), 364-369.
- Şafak, G. N. (2021). Kent ve kadın: Toplumsal cinsiyete duyarlı kentsel politika ve uygulamalara kısa bir bakış. N. Negiz ve A. Öcal (Editörler). *Disiplinler arası kadın* içinde (s. 211-246). Ankara: Nobel Bilimsel Eserler.
- Tahtaloğlu, H. (2016). Türkiye’de yükseköğretim kurumlarında cam tavan sendromunun kadınlar üzerindeki etkileri. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 89-105.
- T.C. Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü (KSGM) (2022). *Ulusal Eylem Planları*. <https://www.aile.gov.tr/ksgm> adresinden erişildi.
- Türkiye İstatistik Kurumu (TUİK) (2022a). *İstatistiklerle kadın, 2021*. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=İstatistiklerle-Kadin-2021-45635> adresinden erişildi.
- Türkiye İstatistik Kurumu (TUİK) (2022b). *Toplumsal cinsiyet istatistikleri 2020*. [https://www.tuik.gov.tr/media/announcements/toplumsal\\_cinsiyet\\_istatistikleri\\_2020.pdf](https://www.tuik.gov.tr/media/announcements/toplumsal_cinsiyet_istatistikleri_2020.pdf) adresinden erişildi.
- Uğuz, B. (2017). Yönetişim feminizmi ekseninde feminist politika: Kadın Dayanışma Vakfı örneği. *Fe Dergi*, 9(2), 44-58.
- United Nations Development Programme (UNDP). (2021a). *Gender equality in public administration*. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2021-07/UNDP-UPitt-2021-Gender-Equality-in-Public-Administration-EN1.pdf> adresinden erişildi.
- United Nations Development Programme (UNDP). (2021b). *Sustainable development goals: Goal 5: achieve gender equality and empower all women and girls*. <https://sdgs.un.org/goals/goal5> adresinden erişildi.
- United Nations Development Programme (UNDP). (2022). *Gender Inequality Index (GII)*. <https://hdr.undp.org/en/content/gender-inequality-index-gii> adresinden erişildi.
- World Economic Forum. (2021). *Global Gender Gap Report 2021*. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2021.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf) adresinden erişildi.