

Kadınların Üst Yönetimdeki Görünürlüğü: Yükseköğretim Kurumlarında Bir Araştırma

The Visibility of Women in Senior Management: A Research in Higher Education Institutions

Hilmiye KISA

Öğr. Gör., Alanya Aladdin Keykubat Üniversitesi,
Gazipaşa M.R.B. MYO, hilmiye.kisa@alanya.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0002-4411-2106>

Makale Başvuru Tarihi: 26.07.2023

Makale Kabul Tarihi: 14.10.2023

Makale Türü: Araştırma Makalesi

Meltem AKCA

Doç. Dr., Alanya Aladdin Keykubat Üniversitesi,
Gazipaşa Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi,
Havacılık Yönetimi Bölümü, meltem.akca@alanya.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0001-5544-5929>

Ceyhan YILDIRIM

Öğr. Gör., Alanya Aladdin Keykubat Üniversitesi,
Gazipaşa M.R.B. MYO, ceyhan.yildirim@alanya.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0002-1905-0767>

ÖZET

İnsanoğlunun ilk günlerinden bu yana kadınlar toplumların gelişimi açısından sosyal hayatta aktif rol almış ancak buna karşın yönetimde yeteri kadar söz sahibi olamamış, otoriteyi elinde bulunduramamıştır. Ülke yönetiminde çeşitli dönemlerde kadın liderlere rastlanılsa bile Dünya'nın gelişim sürecinde kadın yöneticilerin güce sahip olma örnekleri çok azdır. Sanayi Devrimi ile çalışma yaşamındaki değişiklikler ve kadınların iş hayatına katılımı, binlerce yıldır kadınlara atfedilen rollerin yavaş yavaş değişimini hızlandırmıştır. Bu hareketliliğe rağmen günümüzde kadınların üst düzey yönetici olarak temsil edilme oranları çok düşüktür. Kültürel özellikler, toplumsal önyargılar, stereotipler kadınların çalışma hayatındaki kariyer serüvenleri üzerinde belirleyici olabilmektedir. Dünya'nın çoğu ülkesinde kadınların çalışma hayatına katılımının sağlanması, kadınların üst düzey pozisyonlarda erkekler ile eşit oranlarda temsil edilmesi amacıyla birtakım destekleyici politikalar mevcuttur. Diğer taraftan gerek özel sektörde gerekse kamu yönetiminde kadınların iş hayatında yükselmesinin önündeki engellerin ortaya çıkarılması amacıyla çalışmalar yürütülmektedir. Bununla birlikte cinsiyet ayrımcılığı sorununun çözümüne yönelik ulusal ve uluslararası projeler gerçekleştirilmektedir. Tüm bu farkındalık çalışmalarına rağmen kadınların tepe yönetiminde hak ettikleri pozisyonlarda yeteri kadar yer edinemediklerini söylemek mümkündür. Eğitim seviyesi yüksek, kariyer meslek alanlarında emek sahibi kadınların üst yönetimde daha fazla yer alması toplumlarda kadınların eğitime katılımı ve ekonomik kalkınmanın gelişimi konusunda tetikleyici bir unsur olarak değerlendirilmelidir. Bu araştırmada kadınların üst yönetimdeki rolleri ele alınmış, ülkemizdeki veriler derlenmiş ve kadınların üst yönetimdeki görünürlüğü üzerinde cinsiyet ayrımcılığının olup olmadığının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bununla birlikte Yükseköğretim Kurulu Üniversiteler listesinde yer alan 201 üniversitenin üst yönetim ve yönetici kadrolarındaki veriler cinsiyet bağlamında frekans analizi kullanılarak incelenmiştir. Araştırma kapsamında incelenen üniversitelerde üst düzey kadın yönetici oranlarının ve görünürlüğünün erkeklere göre düşük olduğu gözlemlenmiştir.

ABSTRACT

Although women have taken an active role in social life in terms of the development of societies since the first days of humanity, they could not have enough power in administration and could not hold authority. Even though there are women leaders in the management of the country in various periods, there are very few examples of women managers a significant role in the world's development process. Changes in working life, along with women's participation in business life during the Industrial Revolution, accelerated the gradual change of roles attributed to women for thousands of years. Despite this mobility, presentation rate of women in senior management positions is very low today. Cultural characteristics, social prejudices and stereotypes can be decisive on the career adventures of women in working life. In most countries of the world, there are

Anahtar Kelimeler:

Kadın,
Türkiye,
Cinsiyet Eşitsizliği,
Yükseköğretim,
Cinsiyet Ayrımcılığı,

Keywords:

Women,

Türkiye,

Gender Gap,

High Education,

Gender Discrimination,

some supportive policies to ensure the participation of women in working life and to represent women in senior positions at equal rates with men. On the other hand, studies are carried out in order to reveal the obstacles to the advancement of women in business life, both in the private sector and in the public administration. Despite all these awareness efforts, it is possible to say that women do not have critical mass in the top management positions that they deserve. The fact that women with a high education level and career sand professions take more positions in senior management should be considered as a triggering factor for women's participation in education and economic development. In this research, the roles of women in senior management were discussed, data in our country was compiled and it was aimed to reveal whether there is gender discrimination in the visibility of women in senior management. In addition, the data on the senior management and executive staff of 201 universities included in the list of Universities of the Council of Higher Education were examined using frequency analysis in the context of gender. It was observed that the rates and visibility of senior female managers were lower than men in the universities examined within the scope of the research.

Önerilen Alıntı (Suggested Citation): KISA, Hilmiye, AKCA, Meltem ve YILDIRIM, Ceyhan (2023), “Kadınların Üst Yönetimdeki Görünürlüğü: Yükseköğretim Kurumlarında Bir Araştırma”, **Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi**, S.6(3), ss.835-851, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1333446>

1. GİRİŞ

Kadın ve erkekler arasında yaşanan eşitsizlik insanlık tarihi kadar eskidir. Cinsiyet eşitsizliği özellikle 1970’li yıllardan sonra bütün kültürlerde temel bir toplumsal problem olarak ele alınmaya başlamıştır. Bu nedenle, toplumbilimcilerin kadınların sosyal konumu ile ilgili olarak çalışmalar yaptığı görülmektedir (Çiftçi, 1982:1). Aile yapısının incelenmesi ve kültürel özellikler cinsiyet eşitsizliğinin temellerini açıklamada önem arz eden unsurlar olarak dikkat çekmektedir.

Ataerkil aile yapısı içinde kadınlar ev idaresi için yetiştirilmiş ve ücretsiz aile işçisi olarak konumlandırılmıştır. Kadının aile içerisindeki bu rolü statü kaybetmesine neden olurken erkek aile dışı alanda ekonomik getiri elde ettiği için yüceltilmiştir (Erbay ve Tuncay, 2006:26). Ataerkil düzen, tarih boyunca kadınlar üzerinde farklı şekillerde baskıların oluşmasına neden olmuştur. Uganda ve Hindistan’da kadınların ateşte yakılması (Araz, 1998:325), eski Arap kültüründe kız çocuklarının toprağa gömülmesi ve yine Hindistan’da kocasının ölümünden kadının sorumlu tutulması bu baskılara örnek olarak verilebilmektedir (Kurnaz, 1997:11). Birleşmiş Milletler Gelişim Programı (UNDP)’nın istatistiki verileri, günümüzde yalnızca ataerkil olarak nitelendirilebilecek toplumlarda değil, bilakis dünya genelinde gelişmiş olarak nitelendirilen toplumların tamamında; kadının kamusal alandaki varlığının gün geçtikçe ivme kaybettiği ve buna bağlı olarak demokratikleşme düzeyinde genel bir düşüş yaşanmakta olduğuna işaret etmektedir (Kocakula, 2021:338).

Erkeklerin karar verme mekanizmasında hâkim olduğu düzenin kökleri ise toplumsal temellere dayanmaktadır. Ataerkil toplumun yaşam düzeni incelendiğinde erkeğin yöneten, kadının ise yönetilen konumda yer aldığı görülmektedir. Ayrıca ataerkil toplum düzeninde erkekler kudretli, güçlü, bilge ve egemen gibi ifadeler ile tanımlanırken; kadınlar ise erkeklerin egemenliğini desteleyecek şekilde mütevazı, duygusal ve zayıf olarak anılmaktadır (Sefer, 2006:1). Bu düzen içerisinde kadınlar; güçsüz, korunmaya muhtaç ve zayıf kişilikler olarak değerlendirilmiş, erkekler ise yaratılışlarındaki iyi niyetlerinden kadınları gözetten, koruyan ve himayesine alan kudretli, güçlü ve bedenen üstün kılınmış bireyler olarak ifade edilmişlerdir. Bununla birlikte kadınlardan kendisini gözetten ve koruyan erkek bireylere saygı duyması ve itaat etmesi de beklenmektedir (Usluer, 2000:12).

Geleneksel toplum yapısından ve ataerkil aile biçiminden gelen stereotipler, kadınların siyasal ve sosyal anlamda iş hayatında lider ve karar alıcı mekanizmaların başında bulunmasını ya engellemiş ya da geciktirmiştir (Alp, 2023). Diğer taraftan, toplumdaki değer yargılarına göre karar vermenin erkeklere özgü bir yeterlilik olmasından dolayı kadınların karar vermeyi gerektiren örgütsel pozisyonlarda yer alması bazı toplumlarda yadırganabilmektedir (Gök, 1995:184). Bu nedenle Sanayi Devrimi’nden günümüze yoğun bir şekilde iş hayatında bulunan kadınların bazı toplumlarda hak ettikleri üst düzey karar alma mekanizmalarında yeterince temsil edilmediği görülmektedir.

Ataerkil düzenin etkisiyle toplumların genelinde geleneksel ideolojide cinsiyetçi bir iş bölümü yer almaktadır. Bu iş bölümünde kadınlar öncelikle ev işleri ile çocuğun bakımından sorumludur ve küçük yaşlardan itibaren toplum tarafından benimsenilen cinsiyet ve düşünce kalıplarına göre beceri edinmektedir. Geleneksel ideolojide kadın için aile ve çocuğun her şeyden önce olduğu düşüncesi kuşaktan kuşağa aktarılır. Bu sistem içerisinde aileyi erkeğin geçindirdiği ve aile reisinin de erkek olduğu düşüncesi ön plandadır (Arat, 1996:45-48).

Kadın ve erkek arasındaki toplumsal iş bölümünün keskin sınırlar ile belirlenmesi, kadının ekonomik yönden tamamen erkeğe bağımlı olmasına neden olmuştur. Yıllar boyunca kadın geleneksel olarak ev işi ve çocuk bakımı gibi ekonomik karşılığı olmayan işlerle uğraşırken; erkek ev dışında ekonomik getirisi olan işlerle uğraşmıştır (Alp, 2023:205). Bu durumda erkeğe verilen toplumsal rol ile birey ekonomik olarak üretken olmakta ve toplumsal değer kazanmakta iken; kadın günlük yaşam faaliyetlerinin ekonomik olarak değeri olmadığı için toplumsal bakımdan değersizliğe ve ikincil aktörlüğe itilmiştir. Kadının ekonomik olarak değerinin olmadığı ve toplum tarafından ikinci planda tutulduğu süreç uzun yıllar devam etse de kadının iş hayatına girmesi ile toplumsal yaşamda birtakım değişimler oluşmuştur. XIX. yüzyılda hizmet ve kamu sektöründe yaşanan gelişmelerle birlikte kadınların toplumsal yaşamdaki konumlarındaki hareketlilik bu değişime örnek teşkil etmektedir. Ayrıca, kadınların toplam işgücü içerisindeki payı da her geçen gün artış göstermiştir (Tokol, 1999:19). Diğer taraftan kadınlara yüklenen toplumsal roller iş hayatında kadınların çeşitli sorunlar yaşamasına zemin hazırlayabilmektedir. Günümüzde çalışma hayatında yer alan kadınların sayısının giderek arttığı görülse de kadının geleneksel rollerinden çok fazla uzaklaşmadığını söylemek mümkündür. Bunun yanı sıra çalışma yaşamında karşılaşılan zorluklar, kadının ev ve iş yaşamı arasındaki bütünlüğünü zorlaştıran bir etken haline dönüşmüştür. Bu bakımdan kadın bir yandan ev ve iş yaşamını dengelemeye çalışırken, bir yandan da birçok sorunla mücadele etmeye çalışmaktadır (Aytaç, 1999'dan Akt.: Sefer, 2006:3).

Çift kariyerli ailelerde iş-aile ya da aile iş çatışmaları boşanma vakalarına neden olabilmektedir (Kelly vd., 2014). Bu nedenle günümüzde geleneksel toplumsal rollerin ötesinde kadınların bir aktör olarak iş hayatında var olması bireylerin sorumluluk alanlarını genişletmektedir (Byron, 2005). Bu alanlarda çalışma-yaşam kalitesinin sağlanması açısından örgütsel ve toplumsal açıdan kadınların desteklenmesi bireysel iyi oluş halini güçlendirerek tekil ya da aile üyesi kadınların rol çatışması yaşamasına engel olacak ve refah düzeyleri artış gösterecektir (Yavuz ve Akca, 2018:828). Ayrıca kadınların kamu ve özel sektörde üst yönetimde yer edinmesi toplumda kadınların liderliği arzulan derecelerini güçlendirecektir.

Bu çalışmada cinsiyet ayrımcılığı kavramı teorik olarak incelenmiş ve ülkemizde kadınların çalışma hayatında üst yönetimde ve karar verici pozisyonlarda edindikleri roller kamu ve özel sektör alanları üzerinden değerlendirilmiştir. Bununla birlikte araştırmada ülkemizde yer alan yükseköğretim kurumlarının üst yönetiminde ve yönetici kadrolarında cinsiyet ayrımcılığı olup olmadığının ortaya çıkarılması da amaçlanmıştır. Yüksek Öğretim Kurulu verileri doğrultusunda araştırma kapsamında ele alınan Üniversiteler YÖKATLAS üzerinde belirlenmiş ve üniversitelerin internet siteleri üzerinden detaylı tarama yapılmıştır. Elde edilebilen verilere ilişkin frekans değerleri tabloda detaylı olarak gösterilmiştir. Araştırma bulgularına göre Yüksek Öğretim Kurumlarının üst yönetiminde cinsiyet eşitliğinin sağlanamadığı ortaya çıkmıştır.

2. CİNSİYET AYRIMCILIĞI VE KADINLARIN YÖNETSEL YAPIDAKİ ROLLERİ

2.1. Cinsiyet Ayrımcılığı

Bireyin cinsiyeti ya da cinsel yönelimi sebebiyle iş görüşmesinde ya da iş ortamında şahsına yönelik farklı veya eşitlikçi olmayan davranışlar cinsiyet ayrımcılığı olarak kabul edilmektedir (Suresh-Kumar ve Rao, 2021:3934'den Akt.: Üste ve Cem, 2023:878). Kadınların çalışma hayatına girmesi ile çalışma alanlarında cinsiyete bağlı olarak değişimler meydana gelmiştir. Buna göre bazı çalışma alanlarında "*kadın meslekleri*" ve "*erkek meslekleri*" olarak tanımlama yapılmıştır (Aytaç, 1999'den Akt.: Sefer, 2006:3). Bu bakımdan toplumda geçmişten günümüze süregelen erkek egemen yapıda kadınların yaşadığı temel cinsiyet ayrımcılığı çalışma hayatında da ortaya çıkmıştır.

Tablo 1. Geleneksel Toplumsal Cinsiyet Rollerini Oluşturan Bazı Dişil ve Eril Özellikler

Kadının Geleneksel Toplumsal Cinsiyet Rolünü Oluşturan Dişil Özellikler	Erkeğin Geleneksel Toplumsal Cinsiyet Rolünü Oluşturan Eril Özellikler
<ul style="list-style-type: none"> • Pasiflik • Bağımlılık • Şefkat • Merhamet • Empati • Duygusalılık • Besleyicilik • Duyarlılık • Yardımsızlık 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktiflik • Bağımsızlık • Akılcılık (Rasyonellik) • Denetim Altında Bulundurma • Üstünlük Kurma • Saldırganlık • Hırs • Bireycilik • Rekabet

Kaynak: Bacacı Varoğlu, 2001:324.

Tablo-1’de yer alan bilgiler doğrultusunda kadınların duygusal, merhametli, duyarlı, yardımsever vb. gibi özellikleri ön plana çıkarken; erkekler aktif, bağımsız, rasyonel, hırslı vb. özellikleri ile anılmaktadır. Geleneksel toplumsal cinsiyet bağlamında kadın ve erkeklere atfedilen özellikler kız ve erkek çocuklarının meslek seçiminden, istihdam oldukları kurumlardaki kariyer basamaklarına kadar bireysel hayatı şekillendirebilmektedir. Bu nedenle günümüzde kadınların iş hayatında yaşamış oldukları olumsuz durumlar sebebi ile özellikle cinsiyete yönelik ayrımcılık konusu en çok araştırılan kavramlardan birisi olarak ele alınmaktadır. Değer yargıları olarak bazı mesleklerin kadın veya erkek mesleği olarak ayrılıp tanımlanması bu ayrımcılığın en belirgin basamaklıp örnekleri arasında sayılabilmektedir. Bazı örneklerde iş başvurusu yapılan açık pozisyonlar için formlarda adayların cinsiyet özelliklerinin dikkate alınarak adayların değerlendirildiği ifade edilmektedir (Alparslan vd., 2015:67). Kadınların iş başvurusu sırasında karşılaşmış oldukları bu durum, iş hayatının devamlılığında ve bireyin kariyerinde üst basamaklara tırmanmasında daha büyük ayrımcılık ve sorunlarla karşılaşabileceğinin de göstergesi olarak düşünülebilir. Kısaca biyolojik olarak kadın olmanın yarattığı istenmeyen tutum ve davranışlar, cinsiyet ayrımcılığı-eşitsizliği kavramını gözler önüne sermektedir (İncaz, 2011).

Bugün örgütlerde merkezi kavram olarak işaret edilen iş bölümünün, ilk olarak, cinsiyet temelinde gerçekleşmesi ve buradan itibaren, cinsiyet rollerinin yaşam pratiklerinin içinde belirgin hale gelmesi, cinsiyet sorunsalının köklü geçmişi hakkında ipuçları sunmaktadır (Kocakula, 2021:338). Kadın ve erkeğin toplumsal olarak belirlenen rol ve sorumluluğu toplumsal cinsiyet (gender) olarak nitelendirilmektedir (Özkan, 2020:130). Bir diğer deyişle, yaratılıştan gelen biyolojik farklılıklardan ziyade toplumun kadın ve erkek olarak bireyleri nasıl algıladığı, nasıl gördüğü ve nasıl davranılmasını beklediği ile ilgili kavram toplumsal cinsiyettir (Akın ve Demirel, 2003:73). Cinsiyet ayrımcılığı ise, bir kişinin niteliklerine veya yeteneğine bakılmaksızın sadece kadın olduğu için bir erkekten farklı muamele görmesi olarak ifade edilmektedir. Cinsiyet ayrımcılığı; kadınların birçok alanda var olamamasına, erkeklerle eşit fırsatları yakalayamamasına, eşit koşullarda yaşamlarını sürdürememelerine yol açarken kadınların sosyal davranışlarını da şekillendirmektedir (Terzioğlu ve Aksöz, 2022:273).

Bu olgu zaman içerisinde toplumdaki farklılık gösterse de ulusal ve uluslararası boyutta uygulanan güncel politikalar ile bireyler arasında eşitsizliğin oluşmasına neden olmaktadır. Oluşan bu toplumsal eşitsizlik ortamı kadınların işgücüne daha az katılım sağlamasına ve daha az gelir getirisi olan işlerde çalışmasına yol açmaktadır (Demirgöz Bal, 2014:15). Kısaca, kadının taşıdığı toplumsal rol ve sorumluluklar nedeniyle iş hayatında yükselmesi ve kariyer gelişimini sağlaması erkeklere kıyasla daha yavaş gerçekleşebilmektedir. Toplumun kadına atfettiği görev ve sorumluluklar iş hayatında kadının cinsiyet ayrımcılığına maruz kalmasına sebep olmaktadır (Sivrikaya ve Wolff, 2021).

Kadının daha düşük gelir elde etmesi de toplumda erkeğe göre daha geri planda kalmasına zemin hazırlamaktadır. Bununla birlikte kadınların üst düzey yönetici olarak karar alma süreçlerinde sahip oldukları sandalye sayısı da tüm gelişmelere karşın Dünya genelinde tatmin edici seviyede değildir. Dünya genelinde yönetsel pozisyonlarda bulunan kadınlar üzerine yapılan araştırmalarda güçlü kadın liderlere oldukça ender rastlanıldığı; bu liderlerin ise güçlerini genellikle aralarında aile bağları bulunan erkek liderlerden aldıkları vurgulanmaktadır (Kocakula, 2021:338). Kadınların işgücü piyasasında işe alınması, üst kademeye yükseltilmesi, ücretlendirilmesi ve işten çıkarılması gibi konularda ikincil konumda olduğunu gösteren örnekler bulunmaktadır (Alparslan vd., 2015:67). Bunun en çarpıcı örneklerinden biri, ‘özgürlükler ülkesi’ olarak konumlandırılan Amerika Birleşik Devletleri’nde, Hillary Rodham Clinton’ın 2008’de başkan adayı olarak gelmesine kadar geçen süreçte ABD’nin hiç kadın başkanının olmamış olduğu gerçeğidir (Kocakula, 2021:338).

2.2. Türkiye’de Çalışma Hayatında Kadınlar

Sanayi Devrimi ile artan oranda aile bütçesine katkıda bulunmaya başlayan kadın kamusal alanda yer alarak sosyal çevresini değiştirmeye ve farklı roller elde etmeye başlamıştır. Ancak toplumsal cinsiyet yargılarındaki geleneksel kadın rollerinden tümüyle arınmamıştır. Dünyadaki çoğu ülkede olduğu gibi bizim ülkemizde de toplum tarafından kadına yüklenen en önemli görev anne ve eş olmak olarak ifade edilmektedir (Utma, 2019:47). Hemen hemen çoğu toplum ve kültürde geçerli düşünce yapısı nedeni ile kadın eğitim, çalışma ve siyasi olanaklardan daha az yararlanmakta, meslek seçimleri sınırlandırılmakta hatta bazı durumlarda iş yaşamında erkeklerle eşit koşullara ve eşit haklara sahip olamamaktadır (Toksoy Redman, 2023).

Tüm dünyada ve ülkemizde genel olarak yöneticilik erkek işi olarak değerlendirilmekte ve bu konuda akademik çevrelerce birtakım araştırmalar yapılmaktadır. Risk alma, cesaret, rekabet gücü gibi niteliklerin erkeklerde daha yaygın olduğu algısı yöneticiliğin erkek işi olduğu düşüncesine yol açmaktadır (Arıkan, 2003:2). Ancak yönetim ve yöneticilik kavramlarına cinsiyet ayrımcılığı ile yaklaşmak yerine; yöneticiyi etkileyen değerlerin ortaya konularak “iyi yönetmek” ve “iyi yönetici olmak” kavramlarının temelde kadın ve erkek yöneticilerin sahip oldukları nitelik, yetenek ve becerilere göre değerlendirilmesi önem arz etmektedir (Uçar, 2006:9; Cigeroğlu Öztepe, 2022:204).

Zira Post-Modernist Yaklaşımlar, Büyük Adamlar Kuramı ve Liderlikte Özellikler Teorisi gibi erkeklere atfedilen birçok özelliğin her zaman iyi ve başarılı bir lider olunmada yeterli olamayacağını gözler önüne sermektedir. Bu kapsamda Dünya genelinde iş hayatında üst yönetim kademesinde kadınların ciddi oranda düşük temsile sahip olduğu uzun yıllardır tartışılan ve ülkelerin ortak bir noktada uzlaşmaya çalıştıkları bir konudur. Bu konuda Avrupa Komisyonu tarafından 2010 yılında yayınlanan rapora göre; Avrupa Birliği ülkelerindeki kadınların iş yaşamına katılım oranlarının %60 düzeyinde olmasına rağmen büyük şirketlerin sadece %3'ünün yönetim kurulu başkanının kadın olduğu belirtilmektedir. Yine bu şirketlerin 2003 yılındaki verilere göre yönetim kurulunda %9 düzeyinde kadın yönetici bulunmakta iken; 2012 yılında sadece %13,7 yükseldiği belirtilmektedir (Toksoy Redman, 2023). Akca ve Özaslan Çalışkan'ın (2019), BIST 100 şirketlerinde yürüttükleri araştırmalarında ise bu oran %11,2'dir.

Avrupa Birliği'ndeki ülkelerde 2020 yılına kadar üye devletlerin belirli koşulları sağlayan şirketlerinde kadın yönetim kurulu üyesi temsil oranı %20 olarak planlanmış, kotalar koyulmuştur. Yine benzer sorunlar Asya ülkelerinde ve Amerika Birleşik Devletleri'nde de gözlemlenmekte, Feminen Dernek ve Organizasyonların da baskısı ile ilgili otoriteler çeşitli politikalar üreterek kadın yönetim kurulu sandalye sayısının artırılmasına çalışılmaktadır. Bu süreçte devlete düşen yaptırıcı rolün ötesinde, erkeklerin de kadınların karar alma mekanizmasında kritik bir ağırlık olarak söz sahibi olmasını desteklemesi gerekmektedir. Diğer taraftan, kadınların evrensel olarak hane halkı tüketim harcamalarının %80'den fazlasını kontrol ettiği tahmin edilmektedir. Bu nedenle işletmelerin kurumsal prestiji, sürdürülebilir itibarı ve performansını zenginleştirmek için şirketlerin yönetim kurullarında ve üst kademelerinde kadın rolünün önemine dikkat çekilmelidir. Kısaca kadınların yönetim kurullarında veya üst kademelerde en az erkekler kadar sandalyeye sahip olması beklenmektedir (Akca ve Özaslan Çalışkan, 2019).

Ülkemizde Sermaye Piyasası Kurulu 2011 yılında borsada işlem gören şirketler için bazı düzenlemeler gerçekleştirmiş ve yönetim kurulunda en az bir kadın üye bulunması gerektiği vurgulanmıştır. Bu tavsiye niteliğinde bir yaklaşımdır ve şirketler üzerinde normatif bir baskı oluşturmaya çalışılmıştır. Bu uygulamanın ardından borsada işlem gören şirketlerin 2014 yılında en az %25 oranında kadın üyeye sahip olması için yeni kurallar belirlenmiştir. Ayrıca şirketler, kurumsal amaçlarına göre %25 kota uygulama programı oluşturmak üzere serbest bırakılmışlardır. Şirketler, yıllık faaliyet raporlarında “kadın üye politikalarını” açıklamakla yükümlü tutulurlar (Akca ve Özaslan Çalışkan, 2019).

Diğer taraftan, kadınların düşük düzeyde cinsiyet ayrımcılığına uğradığı, iş yaşamında erkekler ile eşit koşullarda çalışma haklarına sahip olduğu, gerek kamu gerek özel sektörde kritik çoğunlukta tepe yönetimde söz sahibi oldukları İskandinav ülkelerindeki benzer uygulamaların, kültürel zenginliğimiz ve özelliklerimiz ile bütünlük şekilde ülkemizde de hayata geçirilmesi sadece kadınların değil, kadın-erkek tüm bireylerin iş-yaşam dengesi sağlamaları ve toplumsal olarak güçlenmesine katkı sağlayacaktır.

Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu tarafından hazırlanan başka bir çalışmada Halka Açık Şirketlerde Kadın Direktörler Raporu 2022'ye göre tamamı erkekler tarafından yönetilen halka açık şirketlerin oranlarında artış yaşandığı belirtilmiştir. Rapor incelendiğinde yönetim kurulları tamamen erkek olan şirketlerin oranlarının bir önceki yıla göre %33,1'den %33,3 e yükseldiği görülmektedir. 2013 ve 2022 yılları arasında yönetim kurullarının en az bir üyesinin kadın olduğu şirketlerin oranları 2022 yılında %66,9'dan %66,7'ye düşmektedir. Yine bu rapora göre ülkemizde yer alan halka açık şirketlerin yönetim kurullarında 2021 yılında %16,7 olarak belirtilen kadın üye oranı 2022 yılında küçük bir artış göstererek %17,5 seviyesine çıkmıştır (Sabancı Üniversitesi Yayınları, 21.07.2023). 2021 yılına göre küçük de olsa bir artışın olması ile bu oranlar incelendiğinde ülkemizde kadınların üst kademelerde yeteri kadar yer alamadığı açık bir şekilde görülmektedir.

2.3. Türk Siyasi Hayatında Kadınlar

Günümüzde dünya genelindeki akademik yazında ve siyasi pratiklerde güncelliğini korumakta olan cinsiyet ve temsil sorunsalı, insanlık tarihi içerisinde kat edilmiş olan mesafeye rağmen çözümlenebilmiş değildir (Kocakula, 2021). Ülkemizde kadınların siyasi hayata katılımı tarihsel olarak incelendiğinde Cumhuriyet Öncesi ve Cumhuriyet Sonrası olarak iki ayrı dönem ele alınmaktadır. Cumhuriyet Dönemi toplumdaki gelişmelerin yanı sıra kadın ve kadın hakları açısından da bir milat olarak düşünülmektedir. Cumhuriyet Dönemi ile kadınların kültürel, hukuki ve ekonomik açıdan statülerinin yükseltilebilmesi amacı ile birtakım çalışmalar yapılmış ve kadınlara çeşitli haklar verilmesi sağlanmıştır (Gümüşoğlu, 2000:243). Bu düzenlemelerin amacı kadınların bireysel gelişimleri ve toplumsal hayatta daha fazla yer edinmelerini sağlamaktır (Çokoğullar, 2022).

Tevhid-i Tedrisat Kanunu (3 Mart 1924) ile birlikte kızların ve erkeklerin eşit haklarla eğitim görmesi (Öğrenim Birliği), Medeni Kanunu'nun Kabulü (17 Şubat 1926) ile kadın ve erkek arasındaki eşitliğin sağlanması, Belediye Kanunu (1930) ile kadınlara belediye seçimlerinde seçme ve seçilme hakkının verilmesi, Köy Kanunu'nda değişiklik yapılarak (26 Ekim 1933) kadınların köyde muhtar olma ve ihtiyar meclisine seçilmesi ve 5 Aralık 1934'te yapılan Anayasa değişikliği ile kadınlara seçme ve seçilme hakkı tanınması bu konuda yapılan çalışmalara örnek teşkil etmektedir (Dalkıranoğlu,2006:18). Diğer taraftan 1985 yılında Kadınlara Yönelik Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Uluslararası Sözleşmesi imzalanmıştır. Ayrıca Türkiye, 1995 yılında da Pekin Deklarasyonunu imzalamış ve eylem planını icra etme hususunda taahhütte bulunmuştur (Çiğeroğlu Öztepe, 2022:216).

Yapılan bu çalışmalar ve yenilikler soruncunda 8 Şubat 1935 tarihinde gerçekleştirilen Türkiye Büyük Millet Meclisi 5. Dönem seçiminde 17 kadın millet vekilinin ilk kez meclise girmesi sağlanmıştır (Dalkıranoğlu,2006:18). Ancak bu gelişmeye karşın bir kadının ilk kez bakan olarak kabinede yer alması için 35 sene geçmiş ve ilk kadın bakan 1971 yılında karşımıza çıkmıştır. Türkiye Cumhuriyeti'nin 33. Kabinesinde 1971 yılında Türkan Akyol ilk kadın bakan olarak görev almıştır (Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı). Ayrıca Akyol, 1980 yılında Ankara Üniversitesi'nin rektörlüğüne seçilmiş ve ülkemizde ilk kadın rektör olarak atanmıştır (Çerezci, 2018:9).

Türk kadınının siyasi hakları elde ediş sürecinin tarihsel olarak kökleri eskiye dayanmaktadır. Zira Türk Devletlerinde kadın değerli ve bilge bir yönetici olarak görülmüştür. Bu bağlamda han eşleri devlet yönetiminde söz sahibi olmuştur. Yıllar ilerledikçe kültürel ve toplumsal özellikler, kadınların rolleri üzerinde önyargıları baskılamıştır (Acar, 2019; Terzi, 2012; Avcı, 2010).

Her ne kadar Türk Devletlerindeki kadınların liderlik yetkinlikleri bilinse de günümüzde kadınların üst yönetimde katılım ve temsil oranlarının düşük olduğunu söylemek mümkündür. Cumhuriyet dönemi ve sonrasında yapılan çalışmalarla birlikte toplumsal hayatın birçok alanında kadınların varlığının artırılması amaçlanmış ancak siyaset ve diğer alanlarda kadınların hak ettikleri yerlerde erkekler ile eşit düzeyde bulunmadıkları aşikârdır. Özellikle geleneksel aile tipinin yaygın olduğu toplumlarda kadınların yaşam alanı olarak evleri ile sınırlı kalması, kadının siyaset ve iş hayatından uzaklaşmasına neden olmaktadır (Alkan, 2005:78).

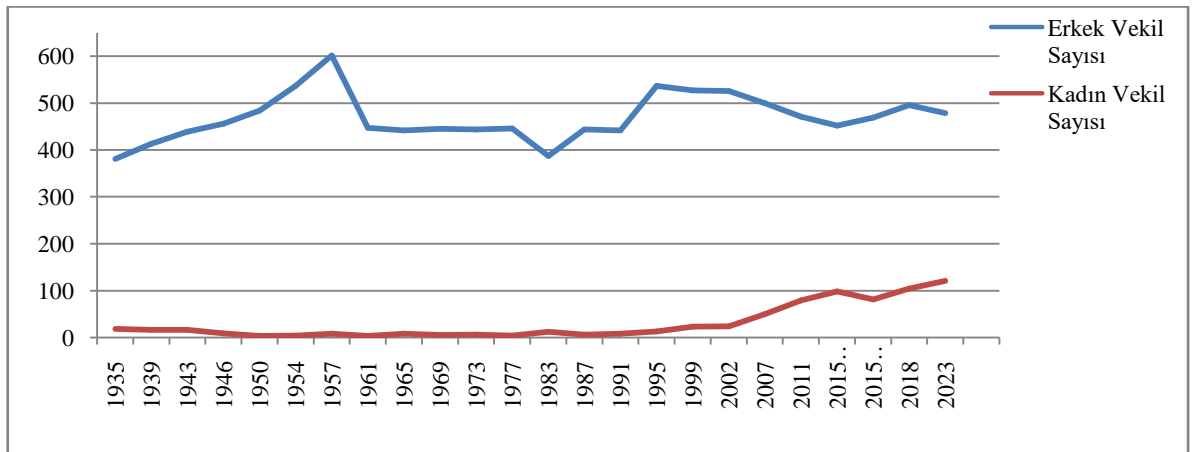
Günümüze kadınların siyasi temsilde düşük bir orana sahip olmanın temelinde kadına olan toplumsal cinsiyet yaklaşımının hâkim olduğu düşünülür. Daha yalın bir ifadeyle kadının içinde yaşadığı toplum tarafından "*siyasal temsilci*" rolünden ziyade aile ve özel yaşama dair rollerin ön plana konulduğu görülür (Mecek, 2018:1558).

Dünya genelindeki istatistikler, nüfusun yarısını oluşturan kadınların politik temsilde yer almadığını gösterirken; toplumsal cinsiyet boyutundan bakan çalışmalar, kadına yüklenmiş olan ailenin ve çocukların bakımının üstlenilmesi, ev işleri gibi artı değer olarak görülmeyen işlerin de kadının üzerine kaydedilmesiyle kadının politik olarak başarılı olup olamayacağına sorgulanmasına dönüştüğünü göstermektedir (Kocakula, 2021:342). Yazarlar tarafından bu durumu daha açık bir şekilde gösterebilmek amacı ile Başbakanlık ve Yüksek Seçim Kurulu (YSK) verileri taranarak 1935 ve 2023 yılları arasında parlamentoda görev alan kadın ve erkek milletvekillerinin temsil edilme oranları (%) araştırılarak Tablo 2 hazırlanmıştır.

Tablo 2. Kadın ve Erkek Milletvekillerinin Parlamentoda Yıllara Göre Temsil Edilme Oranları (%)

Seçim Yılı	Toplam Milletvekili Sayısı	Erkek	Temsil Oranı	Kadın	Temsil Oranı
1935	399	381	95,5	18	4,5
1939	429	413	96,3	16	3,7
1943	455	439	96,5	16	3,5
1946	465	456	98,1	9	1,9
1950	487	484	99,4	3	0,6
1954	541	537	99,3	4	0,7
1957	610	602	98,7	8	1,3
1961	450	447	99,3	3	0,7
1965	450	442	98,2	8	1,8
1969	450	445	98,9	5	1,1
1973	450	444	98,7	6	1,3
1977	450	446	99,1	4	0,9
1983	399	387	97	12	3
1987	450	444	98,7	6	1,3
1991	450	442	98,2	8	1,8
1995	550	537	97,6	13	2,4
1999	550	527	95,8	23	4,2
2002	550	526	95,6	24	4,4
2007	550	500	90,9	50	9,1
2011	550	471	85,6	79	14,4
2015 (07.06)	550	452	82,2	98	17,8
2015 (01.11)	550	469	85,3	81	14,7
2018	600	496	83	104	17
2023	600	479	79,9	121	20,1

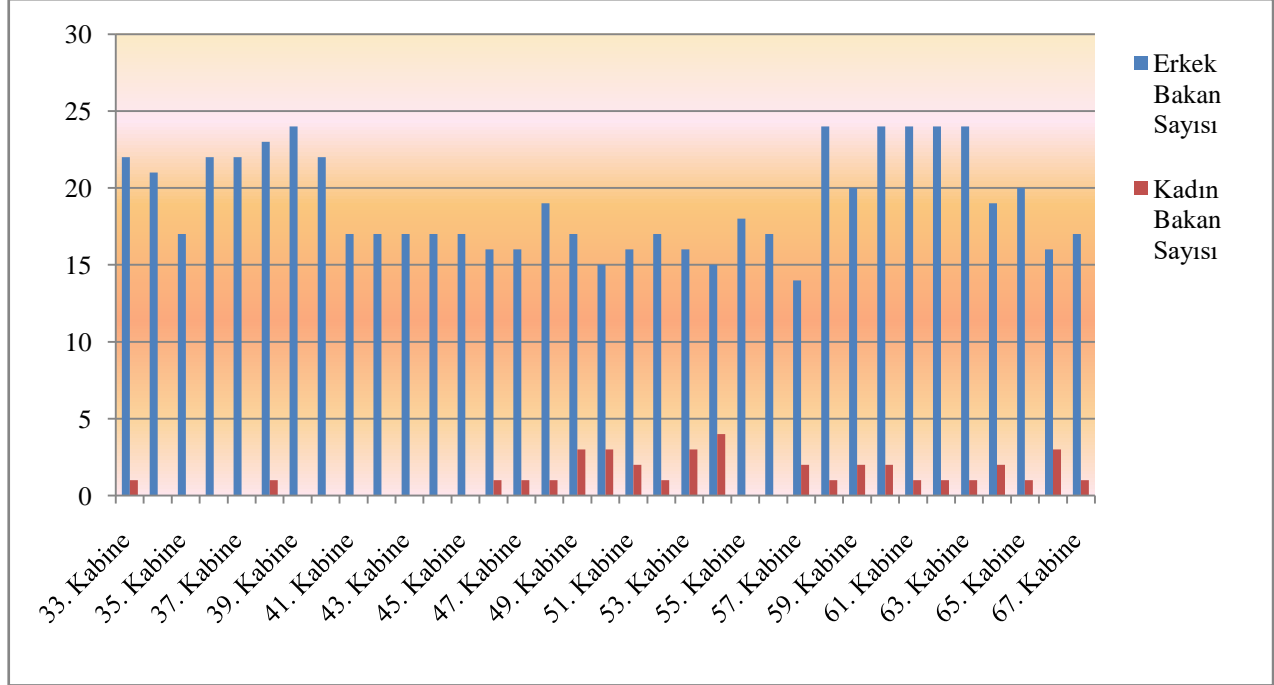
Tablo 2’de görüldüğü üzere Türkiye’de kadının siyasetteki temsil oranının erkekler ile eşit seviyede olmadığını söylemek mümkündür (Şahin ve Bayhan, 2020). Kadın vekil sayılarında yıllara göre dalgalanmalar meydana gelse de özellikle 1987 seçimden sonra kadın vekil sayısında istikrarlı bir şekilde artış yaşanmıştır. Özellikle son 20 yıldır kadın vekil sayısı hızlı bir şekilde yükselmiştir. Ancak tüm gelişmelere karşın 2023 yılı verilerine göre kadın vekil oranı %20 iken erkek vekil oranının %80 olması, kadın-erkek eşitliğinin tam anlamıyla sağlanmasında, toplumsal bilincin gelişmesinde, kadınların rol model olarak diğer kadınları desteklemesinde daha uzun bir yolumuz olduğunu göstermektedir. Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı tarafından 2021 yılında yayınlanan Kamu Yönetiminde Toplumsal Cinsiyet Eşitliği raporuna göre ülkeler arası farklılıklar bulunmasına karşın Dünya genelinde kadınların kamu yönetimine katılımı %46 olarak ifade edilmiştir (Çiğeroğlu Öztepe, 2022:213).

Grafik 1. Kadın ve Erkek Milletvekillerinin Parlamentoda Yıllara Göre Temsil Edilme Oranları (%)

Kaynak: Araştırmacılar tarafından YSK verileri incelenerek hazırlanmıştır.

Grafik 1’de kadın ve erkek vekillerin kronolojik dağılımı gözler önüne serilmektedir. Kadın vekil sayısındaki sevindirici yükselişe rağmen bu eğilim tatmin edici değildir. Diğer taraftan ülkemizde ilk kez 33. Hükümet Döneminden itibaren göreve gelen kadın bakanların sayıları ile ilgili TBMM verileri incelenerek yazarlar tarafından ülke yönetiminde bakanlık makamında cinsiyete göre eşitsizlik olup olmadığının gösterilebilmesi amacı ile Grafik 2 oluşturulmuştur.

Grafik 2. Hükümet Dönemlerinde Kadın ve Erkek Bakanların Sayıları



Kaynak: Araştırmacılar tarafından TBMM verileri incelenerek hazırlanmıştır.

Grafik 2 incelendiğinde 33. Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti ile ilk kadın bakan olarak atanan Akyol’dan sonra 38. hükümet dönemine kadar olan süreçte kabinelerde kadın bakan yer almamıştır. Daha sonraki süreçlerde sırası ile 38., 46., 47. ve 48. Hükümet Dönemlerinde kabinelerde birer tane olmak üzere kadın bakan atanmıştır. 49. Hükümet Dönemi’ne gelindiğinde ise üç kadın bakan ilk kez kabinelerde birlikte görev almıştır. Ancak sonraki dönemlerde kadın bakan sayılarında yine bir düşüş yaşanmıştır. 54. Hükümet Dönemi’nde ise Cumhuriyet Tarihi’nin en fazla kadın bakanının görev aldığı kabine kurulmuştur (4 kadın bakan). Ancak sonraki dönemlerde kadın bakan sayısında tekrar düşüş yaşanmış ve kadın bakan sayısı sonraki süreçte üçü geçememiştir. Son kurulan 67. Hükümet Dönemi’nde ise kabinelerde bir kadın bakanın yer aldığı görülmektedir (Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı, 23. 07. 2023). Bu veriler incelendiğinde kadınların ülkemizde siyasi karar alma mekanizmalarının en etkili tepe noktalarından birisi olan kabinelerde dahi geçmiş yıllardan günümüzde kadar olan süreçte yetersiz derecede temsil edildiği söylemek mümkündür.

Dünya Ekonomik Forumu (Weforum)’un Küresel Cinsiyet Eşitsizliği (Uçurumu) Endeksi 2023 yılı sıralamasında Türkiye 129.sırada yer almaktadır. Raporla göre Hindistan, Türkiye ve Çin gibi kalabalık ülkelerde kadın bakanların oranı %7’den azdır ve Azerbaycan, Suudi Arabistan ve Lübnan gibi ülkelerde kadın bakan yoktur. Türkiye’nin Ekonomik Katılım ve Fırsatlara Erişim sıralaması 133, Eğitimsel Kazanımlarda sıralaması 99, Sağlık ve Hayatta Kalmada sıralaması 100, Politik Güçlendirmede sıralaması 118’dir. Raporla göre Çin (%25), Brezilya (%18), Hindistan (%15) ve Türkiye (%17) kalabalık ve gelişmekte olan ülkeler olmasına karşın parlamenterlerin üçte birinden daha azını kadınlar oluşturmaktadır.

Ülkemizde kadınların parlamentoda diğer ülkelere göre daha erken dönemde temsil edilme şansı bulunduğu düşünülürse kadın milletvekillerinin seçilmesi ve kadın bakan atamalarının oldukça geç dönemde gerçekleştiği ifade edilebilir. Bu durumun en büyük nedenlerinden birisi olarak da toplumdaki değer yargılarına göre kadının ikincil aktör olarak görülmesi ve karar vermeyi gerektiren konularda erkeklerin yer alması yönündeki stereotiplerdir. Oysaki araştırmalar, kadınların erkek yöneticilere göre daha şefkatli, ikna edici, demokratik olduklarını göstermiştir. Bu nedenle kadınların örgütsel çıktılara erişmek, ast-üst ilişkilerini güçlendirmek ve iyi oluşturma için pozitif ve daha olumlu yapıda oldukları ifade edilmektedir (Faccio vd., 2016; Huang ve Kisgen, 2013; Khan ve Vieito, 2013; Xiong vd., 2022:544).

Ülkemizde ve çoğu ülkede kadın bakanların görev makamlarının da kadına atfedilen roller ile ilişkili olması bir bakımdan toplumsal gelişimi ve farkındalığı destekleyici nitelikte algılanırken, diğer taraftan kadınların farklı alanlarda da var olabilmelerini kısıtlayıcı bir durum olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle ilerleyen yıllarda kadınların kabine başta olmak üzere farklı alanlarda kritik ağırlığı sağlayacak şekilde temsil edilmesi için tavsiye edici uygulamalar yerine zorlayıcı politikaların çoğaltılması gerekmektedir.

Son olarak, kadının parlamentoda daha yüksek bir oranla var olması, toplumdaki kadınların liderliği isteme arzularını güçlendirecektir (Alp, 2023). Kadın milletvekilleri rol model olacak, toplumsal duyarlılık artacak ve toplumsal cinsiyet ayrımcılığı azalacaktır. Kısaca, parlamentoda kadın sayısının artması birçok farklı alanda kadınların kariyer basamaklarını tırmanmada karşılaştıkları cam tavan, cam uçurum, kraliçe arı sendromu gibi engellerin çözümlenmesine aktif katkı sağlayacaktır.

2.4. Yükseköğretim Kurumlarında Kadınlar

Tarihsel süreçte üniversiteler ile ilgili bazı önemli yasal düzenlemeler yapılmasına rağmen anayasal düzeyde yapılan ilk düzenleme 1961 anayasasında (m.120) söz konusu olmuştur. 1973 yılında yükseköğretim ile ilgili düzenlemelerde bazı değişikliklere gidilmiştir. Yükseköğretim ve üniversiteler ile ilgili mevcut hukuki düzenlemelerin temeli 1982 anayasasının 130'uncu maddesine dayanmaktadır. Anayasanın 130/1 maddesinde üniversitelerin hangi esas - amaçla ve hangi görevleri yerine getirmeleri için, kim tarafından, hangi usulle kurulabileceği hususlarına açıklık getirilmiştir. Ayrıca ayrıntıya gidilmeden üniversitelerin çeşitli birimlerden oluşacağı ifade edilmiştir. Üniversitelerin ancak kanunla kurulabileceği belirtilmiştir. Anayasanın 130/9'uncu maddesi ile üniversite içerisinde bulunan yükseköğretim kurumlarının ve organlarının yine kanunla tesis edilebileceği vurgulanmıştır. Ayrıca bu kurum ve organların seçimleri, işleyişleri, görev, yetki ve sorumluluklarının da kanunla (kanunlarla) düzenleneceği belirtilmiştir (Mecek, 2015:306).

Yükseköğretimle ilgili amaç ve ilkeleri belirlemek ve bütün yükseköğretim kurumlarının ve üst kuruluşlarının teşkilatlanma, işleyiş, görev, yetki ve sorumlulukları ile eğitim - öğretim, araştırma, yayım, öğretim elemanları, öğrenciler ve diğer personel ile ilgili esasları bir bütünlük içinde düzenlemek amacıyla Anayasamızın 130/9'uncu maddesi gereğince 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu 1981 yılında hazırlanarak yürürlüğe konmuştur (Mecek, 2015:306-307). 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile akademik, kurumsal ve idari yönden yapılanma sürecine girmiştir. Bu kanunun yürürlüğe girmesi ile birlikte ülkemizde bulunan tüm yükseköğretim kurumları Yükseköğretim Kurulu (YÖK) çatısı altında toplanmıştır. Bu bağlamda akademiler üniversitelere, eğitim enstitüleri eğitim fakültelerine dönüştürülmüş ve konservatuvarlar ile meslek yüksekokulları da üniversitelere bağlanmıştır (YÖK, 2023e).

Anayasa ve 2547 sayılı Kanun kapsamında uygulama esasları genel olarak belirlenen akademik yaşam kadın – erkek eşitsizliğine neden olacak herhangi bir hukuki düzenleme içerisinde değildir. Bu nedenle gerek akademik ve gerekse de idari alanda kadın istihdamının gerçekleştirilmesinde ve kadın yöneticilerin göreve gelmesinde hukuki bir engel bulunmamaktadır.

Ülkemizde genel olarak ataerkil ve erkek egemen aile yapısına sahip olunmasından dolayı erkekler güç ve iktidarı kadınlar ise güçsüzlüğü ve acizliği temsil etmektedir (Eroğlu ve İrdem, 2016:20). Bu durum kadın ve erkek arasında toplumsal açıdan her alanda (*siyaset, yönetim, eğitim vb.*) eşitsizlikler ve ayrımcılıklar oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Bu nedenle günümüzde Türk kadını ve erkeği yasalar karşısında eşit haklara sahip olmasına karşın siyasi, akademik ve toplumsal hayatta eşitliğin olduğunu söylemeyi güçleştirmektedir. Bu eşitsizlik diğer toplumlarda olduğu gibi ülkemizde de erkeğin lehine bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Arslan, 2004:108).

Ülkemizde çalışma hayatında özellikle üst düzey yönetici konumundaki kadın sayısının erkeklere oranla oldukça düşük olduğu yapılan çalışmalarda ifade edilmektedir (Akca ve Özasan Çalışkan, 2019). Ayrıca geçmişten günümüze bu durumun oransal olarak kadınların lehine büyük bir değişiklik göstermediği de bilinmektedir.

Kadınların cinsiyete dayalı ayrımcılık yaşamalarından dolayı iş hayatında erkeklerin gerisinde kalmaları hayatlarının diğer alanlarında da birtakım engellere ve sorunlara neden olmaktadır. Bu ayrımcılık nedeni ile kadınlar sendikalarda, sivil toplum örgütlerinde, yerel yönetimlerde ve ulusal siyasette yeteri oranlarda yer alamamakta ve temsil edilememektedir (Çakar, 2008:42).

Bununla birlikte iş hayatında, kadının varlığının günden güne arttığı bilinmektedir. Fakat ülkemizdeki durum incelendiğinde bu artışın yönetici kademelerindeki artış ile aynı oranda olmadığı ifade edilmektedir (Kabasakal, 2004'den Akt.: Kalkın vd., 2015:126). Kadınların yönetim kademelerinde erkekler ile eşit seviyede temsil edilebilmeleri için yaklaşık olarak 40-50 yıl süre beklentileri gerektiği belirtilmektedir (Toksoy Redman, 2023; Akca ve Özasan Çalışkan, 2019). Toplumda yer alan geleneksel rollerin, değerlerin ve kadınların aile içerisindeki sorumluluklarının yönetici kademelerine yükselmelerinin önünde bir engel olarak yer aldığı düşünülmektedir.

Akademideki kadın yönetici sayısının az olması ve kadınların akademideki üst düzey yönetim kademelerinde daha az görev almasının kadınların cam tavan ile karşı karşıya kalmasından kaynaklandığı belirtilmektedir (Girginer vd., 2016:2). Kloot (2004:472), çalışmasında kadınların akademide üst düzey yönetim kademelerinde oldukça düşük oranlarda temsil edilmesinde toplumsal cinsiyetin etkisini incelemiştir. Bu çalışmaya göre cinsiyetler arasında yaşanan eşitsizlik sorununa yöneticiliğin tanımlama ve kavramsallaştırılma şekli neden olmaktadır (Kloot, 2004:472). Bu tanımlama ve kavramsallaştırmanın temelini erkeğin egemen olduğu toplumsal kültür oluşturmaktadır (Tilbrook, 1998'den Akt.: Suğur ve Cangöz, 2016:94).

Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK) tarafından 2022-2023 öğretim dönemine ait yayınlanan istatistikler incelendiğinde akademide 34.280'i profesör, 22.462'si doçent, 44.216'sı doktor öğretim üyesi, 37.039'u öğretim görevlisi ve 46.569'u araştırma görevlisi olmak üzere 184.566 kişinin görev yaptığı belirtilmektedir (YÖK, 2023a). Bu veriler incelendiğinde akademide yer alan profesörlerin %33,9, doçentlerin %40,08, doktor öğretim üyelerinin %46,6 ve öğretim elemanlarının %46,2'sini kadınların oluşturduğu görülmektedir. Buna karşın Yüksek Öğretim Kurulu üyeleri incelendiğinde başkan dâhil olarak görev yapan 16 üyenin sadece ikisinin kadın olduğu görülmektedir (YÖK, 2023b).

Diğer taraftan cinsiyet eşitliğinin sağlanması amacıyla YÖK, çeşitli çalışmalar da yürütmektedir. 2015 yılında Akademide Kadın Çalışmaları Birimi kurulmuştur. Akademide Kadın Çalışma Birimi, üniversitelerde kadın çalışmaları merkezlerinin aktifleştirilmesi, kadınların sosyal hayatta desteklenmelerinin sağlanması amacıyla Yükseköğretimde Kadın-Erkek Fırsat Eşitliğine Destek ve Eşitlikçi Bakış Açısı Geliştirme Üzerine Politika İlkelerini belirlenmiştir. Bununla birlikte Tübitak Süreçlerinde Kadın Araştırmacı Sayılarının Arttırılması yönünde destekleyici çalışmalar gerçekleştirilmiştir (YÖK,2023c).

Üniversitelerde akademisyen olarak çalışan kadın sayısı her geçen gün artmaktadır. Ancak aynı ivme üniversite yönetimlerinde kadınların daha çok temsil edilmesinde kendini gösterememektedir (Üste ve Cem, 2023:893). Kadının üst yönetimde temsili, liderlik rollerinde karar alma ve yetkiyi elde etme sürecinde var olmasını ifade etmektedir (Alp, 2023:203). Bu bağlamda toplumsal cinsiyet ayrımcılığından arınmış bir gelecek inşası için yüksek eğitim-öğretim faaliyetlerinin yürütüldüğü kurumlarda görev alan kadınların üst yönetimde daha çok yer alması önem arz etmektedir. Üniversitelerde kadın yöneticilerin sınır belirleme gücünün yüksek olması, genç kadın akademisyenler ve kız öğrenciler için kariyer yolunda rol model olmaları üst makamlarda temsil edilmelerinin sağlanması ile daha görünür bir şekilde gerçekleşecektir (Üstün ve Gümüşeli, 2017).

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Makalenin üçüncü bölümünde araştırmanın konusu, önemi, amacı ve yöntemi ele alınmıştır. Bununla birlikte bulgular değerlendirilmiştir. Ayrıca araştırma kısıtları da belirtilmiştir.

3.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi

Çalışma hayatında birçok kadın yer almasına karşın, Dünya'nın çoğu ülkesinde üst yönetimde kadınların temsil oranı oldukça düşüktür. Bu nedenle kadın istihdamının arttırılmasına yönelik araştırmaların yanı sıra, farklı alanlarda karar alma ve yetkiyi elinde bulundurma makamlarında daha çok kadın yöneticinin bulunmasını sağlamak için gerçekleştirilen çalışmalar da dikkat çekicidir. Bu araştırmanın amacı da yükseköğretim kurumlarında karar verici ve yetkiyi elinde tutan pozisyonlarda cinsiyete dayalı eşitlik-eşitsizlik olup olmadığını ortaya çıkarmaktır.

3.2. Araştırmayla İlgili Literatür İncelemesi

Türkiye İstatistik Kurumu tarafından 6 Mart 2023 tarihinde yayınlanan veriler incelendiğinde; ülkemizdeki kadınların üst ve orta düzey yönetici pozisyonlarındaki oranları sadece %20,7 olarak belirtilmiştir (Tuik, 2023). Bununla birlikte ülkemizde demokratikleşme hareketlerine ve son 20 yıldaki kadınları destekleyici istihdam politikalarına rağmen kadınların yetki ve karar alma mekanizmalarına katılımları düşük seviyelerdedir. Örneğin Taşar (2022), Millî Eğitim Bakanlığı'nda kadınların üst yönetimdeki temsilini ortaya çıkarmak için gerçekleştirdiği araştırmasında 164 üst yönetici kadrosunun mevcut olduğunu belirlemiştir. Bu kadrolardan 3 adet bakan yardımcılığı kadrolarının tamamına, 17 adet olan genel müdürlük kadrolarının 16'sına, 140 adet olan daire başkanlığı kadrolarının 124'üne erkek yöneticilerin atandığı saptanmıştır.

Yıldız (2014:86) kadınların üst yönetim kademelerine yükselmesinin önündeki engelleri incelediği çalışmasında başkonsolos, büyükelçi, milletvekili, dekan, banka genel müdürü, banka üst yönetim üyesi ve banka şube müdürleri arasında kadın yönetici oranlarının %10'un biraz üzerinde yer aldığını belirtmiştir. Diğer taraftan aynı çalışmada kaymakam, belediye başkanı, bakan, müsteşar, meclis başkanı, Anayasa Mahkemesi üyeleri ve rektörler düzeyinde ise bu oranın çok daha düşük olduğu vurgulanmıştır. Tahtalıoğlu (2016) ise çalışmasında ülkemizdeki üniversitelerde yer alan kadın rektör sayısının 14 olduğunu saptamıştır. Tüm rektörler içinde kadın rektör oranının %7,5 olduğunu belirtmiştir (Tahtalıoğlu, 2016:97).

Mecek (2018), Türkiye'de yapılan 2009 ve 2014 yerel seçimler üzerinden kadın adayların temsil edilme oranları ile ilgili yaptığı çalışmada kadınların "*aday gösterilme*" düzeyinde en yüksek temsil edilme oranına 2014 belediye meclis üyeliği seçimlerinde ulaştığı (%11,94); en düşük kadın temsil oranına ise %3,56 ile 2009 belediye başkanlığı seçimlerinde olduğunu belirtmiştir. 2009 yılı yerel seçimlerinde kadınların tüm seçim türlerindeki temsil edilme oranı %6,16 olurken; 2014 yılında %11,24'e yükselmiştir. Her iki seçimde ve tüm seçim türlerindeki aday gösterilme düzeyinde kadınların temsil edilme oranının %7,88 olduğu tespit edilmiştir (Mecek, 2018:1565).

3.3. Araştırmanın Kısıtları

Ülkemizdeki üniversiteler listesinde yer alan 4 adet Vakıf Meslek Yüksekokulu, Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi, Polis Akademisi ve Milli Savunma Üniversitesi araştırmaya dâhil edilmemiştir. Araştırma kapsamında ele alınan her üniversitenin üst yönetimi, fakülteleri, yüksekokulları, meslek yüksekokulları yönetim kadroları cinsiyet bağlamında incelenmiş, merkezi birimleri ve Enstitüleri ise kapsam dışı bırakılmıştır. Yönetici kadroların asalet ve vekâlet durumları dikkate alınmamıştır.

3.4. Veri Toplama Yöntemi

Yükseköğretim Kurulu verileri incelendiğinde ülkemizde 129 adet devlet üniversitesi, 75 adet vakıf üniversitesi ve 4 adet vakıf meslek yüksekokulu bulunmaktadır (YÖK, 2023d). Ancak araştırma YÖK Atlas Üzerinde yer alan 201 devlet ve vakıf üniversitelerinin internet sitelerinde erişime açık ve yayımlanmış bilgiler üzerinden gerçekleştirilmiş, frekans analizinden faydalanılmıştır.

3.5. Araştırmanın Bulguları

İncelenen 201 üniversitede 20 kadın rektör bulunurken erkek rektörlerin sayısı 181'dir. Kadın rektörlerin 6'sı devlet üniversitesinde; 14'ü vakıf üniversitesindedir. Şekil-1'de görüldüğü üzere, erkek rektör oranı %90'ın üzerindedir. Bununla birlikte elde edilebilen verilere göre 469 rektör yardımcısının ise 80 tanesi kadındır. Kadın rektör yardımcısı oranı ise %17'dir. İncelenen üniversitelerde 28 adet kadın genel sekreter bulunmaktadır. Geri kalan üniversitelerde genel sekreterlik ve dengi pozisyonda görev yapan idareciler erkektir. 250 adet genel sekreter yardımcısı bilgisine erişilmiş olup, 50 genel sekreter yardımcısı ise kadındır. Kadın genel sekreter yardımcılarının da toplam içindeki payı %20'dir.

Şekil 1. Rektörlerin Cinsiyete Göre Dağılımı



Diğer taraftan dekan, dekan yardımcısı, müdür ve müdür yardımcısı pozisyonlarındaki kadın akademisyenlerin de erkeklere kıyasla düşük derece temsil edildiği saptanmıştır. Son olarak özellikle üniversite yönetiminde idari birimler olarak kabul edilen daire başkanlıklarında da kadınların oranı %20 düzeyindedir.

Tablo 3. Yüksek Öğretimde Üst Yönetim Kademelerinde Cinsiyete Göre Dağılım

Genel (Toplam) Ölçüt	Toplam Yönetici Sayısı	Özel (Kadın) Ölçüt	Kadın Yönetici Sayısı	Kadınların Toplam İçindeki Oranı
Toplam Dekan Sayısı	1920	Kadın Dekan Sayısı	454	0,23646
Toplam Dekan Yardımcısı Sayısı	2986	Kadın Dekan Yardımcısı Sayısı	1076	0,36035
Toplam Müdür Sayısı	1150	Kadın Müdür Sayısı	295	0,25652
Toplam Müdür Yardımcısı Sayısı	1802	Kadın Müdür Yardımcısı Sayısı	561	0,31132
Daire Başkanı-Dengi Pozisyon	1411	Kadın Daire Başkanı-Dengi Pozisyon	286	0,20269

Kaynak: Araştırma kapsamında incelenen üniversitelerin internet sitelerinden elde edilen veriler doğrultusunda yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo-3 incelendiğinde, araştırma kapsamına dâhil edilen yükseköğretim kurumlarında erişilebilen bilgiler doğrultusunda kadın dekanların oranı %23,64'tür. Kadın müdürlerin oranı ise %25,6 seviyesindedir. Dekan yardımcısı ve müdür yardımcısı pozisyonlarında kadınların oranı %30'un üzerindedir. Üniversitelerin idari birimlerinde ise daire başkanı ve dengi pozisyonlardaki kadın yönetici oranı %20'dir. Ülkemizde her geçen gün kadın akademisyen sayısı artış göstermekle birlikte, üst yönetimde ortaya çıkan görüntü cinsiyet eşitliğinin tam sağlanamadığına işaret etmektedir. Bu araştırma bulgularının, araştırma kapsamında incelenen üniversitelerin elde edilebilen verileri doğrultusunda hazırlanmış olduğunu vurgulamak gerekmektedir. Araştırma verileri 2023 yılı Temmuz ayında toplanmıştır. Araştırmanın, ilerleyen çalışmalara katkı sağlaması ve genellenebilir sonuçlar ortaya çıkarabilecek araştırmalara temel teşkil etmesi hedeflenmektedir.

4. SONUÇ

Kadınların iş hayatına katılımı Sanayi Devrimi'yle birlikte hızlanmış ancak aynı ivme kadınların üst pozisyonlara yükselmesinde yakalanamamıştır. Kadınların iş hayatında üst yönetimde daha az sandalye sahibi olması ve karar alma sürecinde hak ettikleri yerde bulunmaması, kadınlara yönelik cinsiyetçi engellerin araştırılmasını hızlandırmaktadır (Sivrikaya ve Wolff, 2021). Ayrıca son yıllarda kadın ekonomisi (she-economy) kavramı popüler hale gelmesine karşın üst düzey yönetimde kadınların temsili istenilen düzeyde değildir (Can vd., 2018:52). Birçok ülkede kadınların üst yönetimde daha çok temsil edilmesine yönelik girişim ve teşvikler bulunmaktadır. Bununla birlikte Dünya genelinde farklı kültürler ve toplumsal değerler hem kadınlar hem de erkekler için farklı çalışma yaşamlarını ve deneyimlerini ortaya çıkarmaktadır (Xiong vd., 2022:545).

Diğer taraftan kadınların yerel yönetimlerde temsil edilmesinde ülkeler ve bölgeler arasında eşitsizlikler devam etse de küresel olarak önemli ilerlemeler kaydedilmektedir. Ancak bu ilerlemelere rağmen Türkiye (%10,1) ve Japonya (%14,31) yerel yönetimlerde kadınların %15'in altında temsiline sahiptir (Global GenderGap Report, 2023). Bununla birlikte cinsiyet eşitliğinin en yüksek olduğu ülkeler, dünyanın çeşitli bölgelerinde yer

almaktadır. İskandinav ülkeleri (İzlanda, Finlandiya, Norveç, İsveç) cinsiyet açısından üretilen eşitlikçi çalışma politikaları, sağlık hizmetlerine erişimden hükümet pozisyonlarında kritik çoğunluk olarak temsil edilmeye kadar cinsiyet eşitsizliğinin çok düşük olduğu ülkeler olarak kabul görmektedirler (Lebos, 2023). Genel olarak, Türkiye’de yönetim kurullarında kadın üye sayısını artırmayı hedefleyen kamu politikaları yapılmaya çalışılmıştır. Ancak kadınların üst seviyelerde yer alması bağlamında eşitliği yakalamada henüz yeterli olmamıştır (Akca ve Özasan Çalışkan, 2019).

Türkiye İstatistik Kurumu’nun Yüksek Öğretim Kurulundan aldığı verilere göre yayımladığı bilgiler ışığında, ülkemizde son on yılda kadın profesör ve doçent sayısı artmıştır. 2021-2022 verilerine göre kadın profesörlerin oranı %33,2 iken kadın doçentlerin oranı ise %40,2’ye yükselmiştir. Diğer taraftan öğretim görevlisi kadrosunda görev yapan kadınlar erkekler ile eşitliği yakalamış, hatta geçmiştir. Kadın öğretim görevlilerinin oranı %50,8’dir (TÜİK, 2023). Sivrikaya ve Wolff (2021:65) çalışmalarında rektör olarak görev yapan kadın akademisyenlerin oranının ise %8 olduğunu belirtmişlerdir.

Atay vd. (2022) de çalışmalarında Türkiye’de görev yapan kadın akademisyenlerin oranının %46 olduğunu ifade etmelerine rağmen, tepe yönetimde görev yapan kadın sayısının düşük olduğuna dikkat çekmişlerdir. Zira yazarların çalışmasında devlet üniversitelerinde görev yapan kadın rektör sayısı 8’dir. Bir yıl sonra gerçekleştirilen bu araştırmada ise devlet üniversitelerinde 6 adet kadının rektörlük görevini icra ettiği görülmüştür. Vakıf üniversitelerinde görev yapan kadın rektör sayısı ise 14’tür. Araştırma kapsamına alınan üniversitelerde kadın rektör oranı %10 bile değildir.

Bu süreçte yükseköğretim kurumlarında cinsiyet ayrımcılığı olgusunun varlığını sorgulamanın yanı sıra, kadınların karşılaştığı engellere yönelik çözümler üretmek de önem arz etmektedir. Üniversitelerde kadınların iş hayatında görünürlüğünü belirleme ve artırma hususunda yapılacak araştırmaların genişletilmesi gerekmektedir. Kadın akademisyenlerin üst düzey yönetimde söz sahibi olmaları için ilgili kamu ve özel sektör kurumları ile iş birliklerinin artırılması önem arz etmektedir. Kadın akademisyenlere yönelik mentorluk faaliyetleri güçlendirilmelidir. Tüm bu süreçlerde kadınların çabası kadar erkeklerin de desteği dikkat çekmektedir. Ülkemizin gelişimi, toplumsal refahın artması, bireylerin iyi oluş hallerinin ve yaşam kalitelerinin zenginleştirilmesi için cinsiyet eşitliğinin desteklediği ortamların mevcut olması gerekmektedir.

Diğer taraftan kadınların liderliği arzulama dereceleri, tepe yönetimde söz sahibi olmaları üzerinde belirleyici olabilmektedir. Rektörlük atamalarına başvuran kadın sayısı, atama yapılacak üniversitelerde bulunan kadın profesör sayısı da oranlar üzerinde etki edebilmektedir. Esasen, yapılan çalışmada kadın dekan ve kadın müdüre sahip birimlerde daha fazla sayıda kadın dekan yardımcısı ve kadın müdür yardımcısı olduğu kanaatine varılmıştır. Kadın dekanların yoğun olduğu fakülteler Sağlık Bilimleri Fakültesi, Güzel Sanatlar Fakültesi, Mimarlık Fakültesi olarak dikkat çekmiştir. Benzer şekilde yüksekokullarda sağlık ve tasarım alanında eğitim veren kurumlarda da kadın yöneticilerin ağırlıkta olduğu gözlemlenmiştir.

Suğur ve Cangöz (2016:104), yapmış oldukları çalışmada orta düzey yönetim kademesindeki kadın sayısında artış olmasına rağmen üst düzey kademelerde artış olmamasının en önemli nedenlerinden birisinin toplumsal cinsiyet olduğunu belirtmektedir. Özkaplan (2013:21) da yöneticiliğin maskülen olarak ele alındığını vurgulamıştır. Şenesen (2012:426) ise ülkemizde akademi kadınların üst düzey yönetim kademelerinde cam tavan ile karşılaştıklarını ifade etmiştir. Bu kapsamda ilerleyen araştırmalarda kadınların ekonomik, siyasi ve akademik alanlarda karar verici ve yetkiyi elinde bulunduran pozisyonlara yükselmeleri önündeki cam tavan, cam uçurum, kraliçe arı sendromu gibi engellerin araştırılmasının literatüre ve toplumsal cinsiyet dengesine katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

YAZAR(LAR) BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Yazar(lar), dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermişlerdir. Mevcut çalışma için mevzuat gereği etik izni alınmaya ihtiyaç yoktur. Bu konuda yazarlar tarafından dergiye “*Etik İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan Formu*” gönderilmiştir.

This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. There is no need to obtain ethical permission for the current study as per the legislation. The "Declaration Form Regarding No Ethics Permission Required" was sent to the journal by the authors on this subject.

YAZAR(LAR) KATKILARI / AUTHORS' CONTRIBUTIONS:

Kavramsallaştırma, orijinal taslak yazma, düzenleme – Y1 ve Y2, veri toplama, metodoloji, resmi analiz – Y1, Y2, Y3, Nihai Onay ve Sorumluluk – Y1, Y2, Y3/ Conceptualization, writing-originaldraft, editing – Y1 and Y2, data collection, methodology, formal analysis – Y1, Y2, Y3, Final Approval and Accountability – Y1, Y2, Y3

KAYNAKÇA

- ACAR, Hasan (2019), “*Türk Kültür ve Devlet Geleneğinde Kadın*”, **İnsan ve İnsan**, S.6(21), ss.395-411.
- AKCA, Meltem ve ÇALIŞKAN ÖZASLAN, Burcu Özge (2019), “*Gender Diversity in Board of Directors: A Content Analysis From Turkey–Women's Presence Level in Turkey's Boards*”, **Gender and Diversity: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications** (Ed. Naman Sharma), IGI Global, ss.493-507.
- AKIN, Ayşe ve DEMİREL, Simgе (2003), “*Toplumsal Cinsiyet Kavramı ve Sağlığa Etkileri*”, **Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi**, S.25(4), ss.83-88.
- ALKAN, Ayten (2005), **Yerel Yönetimler ve Cinsiyet: Kadınların Kentte Görünmez Varlığı**, Dipnot Yayınları, Ankara.
- ALP, Hakan (2023), “*Toplumsal Cinsiyet Rollerini Açısından Siyasal Hayatta Kadın Temsiliyeti ve 14 Mayıs 2023 Milletvekili Seçimleri Üzerine Bir Değerlendirme*”, **Anlambilim MTÜ Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi**, S.3(1), ss.203-211.
- ALPARSLAN, Ali Murat, ÇETİNKAYA BOZKURT, Özlem ve ÖZGÖZ, Ayşe (2015), “*İşletmelerde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadın Çalışanların Sorunları*”, **Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.2(3), ss.66-81.
- ARARAT, Melsa, ALKAN, Sevda, AVŞAR, Cemile ve AYTEKİN, Belgin (2022), “*10th Annual Women On Board 2022 Türkiye*”, **Sabancı Üniversitesi Yayınları**, İstanbul, <https://iwdturkey.sabanciuniv.edu/sites/iwdturkey.sabanciuniv.edu/files/2023-03/report-2022-4.pdf> (Erişim Tarihi: 21.07.2023).
- ARAT, Necla (1996), “*Türkiye’de Kadınların Çalışma Yaşamında Karşılaştıkları Zorlukların Sosyo-Kültürel Nedenleri*”, **Türkiye’de kadın olmak: Kadın Sorunlarından Kesitler** (Ed. Necla Arat), Engin Matbaası, İstanbul.
- ARAZ, Nezihe (1998), “*Nereden Başladık, Nereye Ulaştık?*”, **Aydınlanmanın Kadınları** (Ed. Necla Arat), Çınar Ofset, İstanbul.
- ARIKAN, Semra (2003), “*Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, S.1, ss.1-20.
- ARSLAN, Ali (2004), “*Türk Siyasal Elitleri Arasında Kadının Temsili*”, **Kadın Çalışmalarında Disiplinlerarası Buluşma Sempozyumu**, Yeditepe Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi Yayını, İstanbul, ss.103-120.
- ATAY, Özlem, GÜRGEN, N. Emre ve İMAMOĞLU, Emre (2022), “*Türkiye’de Kadın Akademisyenlerde Algılanan Cam Tavan Sendromu Araştırması*”, **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.13(2), ss.170-182.
- AVCI, Menekşe (2010), “*İslam Öncesi Türk Devletlerinin Sosyal Hayatında Kadının Rolü*”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü, İstanbul.
- BACACI VAROĞLU, Demet (2001), **Örgütsel Yaşamda Toplumsal Cinsiyet Rollerini** (Ed. Salih Güney), Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.
- BYRON, Kristin (2005), “*A Meta-Analytic Review of Work–Family Conflict and its Antecedents*”, **Journal of Vocational Behavior**, S.67(2), ss.169-198.

- ÇAKIR, Özlem (2008), “*Türkiye’de Kadının Çalışma Yaşamından Dışlanması*”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.31, ss.25-47.
- ÇEREZCİ, Serap (2018), “*Türkiye Cumhuriyeti’nin İlk Kadın Bakanı Prof. Dr. Peyman Türkan Akyol’un Siyasi Hayatı*”, **Belgi Dergisi**, S.2(16), ss.820-844.
- ÇİFTÇİ, Oya (1982), **Kadın Sorunu ve Türkiye’de Kamu Görevlileri Kadınlar**, TODAİE Yayınları, Ankara.
- ÇOKOĞULLAR, Emel (2022), “*“Marjinallik” ve “Maruziyet” Arasında Türkiye’de Kadınlık*”, **Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.4(1), ss.139-164.
- DALKIRANOĞLU, Tülin (2006), “*Çalışma Yaşamında Kadın İşgücü ve Cinsiyet Ayrımcılığı: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- DEMİRGÖZ BAL, Meltem (2014), “*Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliğine Genel Bakış*”, **Kashed**, S.1(1), ss.15-28.
- ERBAY, Ercüment ve TUNCAY, Tarık (2006), “*Sosyal Hizmet Bakışıyla Kadın İstihdamı*”, **Toplum ve Sosyal Hizmet**, S.17(2) ss.25-40.
- EROĞLU, Feyzullah ve İRDEM, Şeyda (2016), “*Toplumsal Cinsiyet Ayrımcılığı ve Yönetim Kademelerindeki Yansımaları*”, **Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi**, S.3(2), ss.11-35.
- GİRGİNER, Nuray, KAYGISIZ ERTUĞ, Zeliha ve YİYİT, Tuba (2016), **Akademisyenlerin Cam Tavan Sendromu Algılarının Açıklayıcı Faktör Analizi İle İncelenmesi: ESOGÜ Akademisyenleri Üzerine Bir Uygulama**, Econ World 2016 Press, Londra (UK).
- GÖK, Fatma (1995), “*Türkiye’de Eğitim ve Kadınlar*”, **Kadın Bakış Açısından Kadınlar** (Ed. Şirin Tekeli), İletişim Yayınları, İstanbul, ss.161-176.
- GÜMÜŞOĞLU, Firdevs (2000), “*Kurtuluş Savaşı, Cumhuriyet Devrimleri ve Kadın*”, **Yeni Dünya Düzeni, Kadın ve İrtica**, Cumhuriyet Kadınları Derneği Yayınları, Ankara.
- İNCAZ, Serap (2011), “*Cinsiyete Bağlı Yönetimsel Farklılıklar ve Ayrımcılık İlişkisi*”, (Ed. Erkan T.Demirel, Mehmet Tikici ve Canan Çetin) **Türk İş Yaşamında Ayrımcılık**. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, ss.25-43.
- KALKIN, Gökdeniz, ERDEM Haluk ve TİKİCİ, Mehmet (2015), “*Cam Tavan Algısı İle Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi: Yükseköğrenim Kurumlarında Görev Yapan Kadın Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma*”, **Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi**, S.7(13), ss.125-144.
- KELLY, Erin L., MOEN, Phyllis, OAKES, J. Michael, FAN, Wen, OKECHUKWU, Cassandra Davis and CASPER, Lynne M. (2014), “*Changing Work and Work-Family Conflict: Evidence from the Work, Family, and Health Network*”, **American Sociological Review**, S.79(3), ss.485-516.
- KLOOT, Louise (2004), “*Women and Leadership in Universities: A Case Study of Women Academic Managers*”, **The International Journal of PublicSector Management**, S.17, ss.6-7.
- KOCAKULA, Özge (2021), “*Histerik mi Obsesif mi? Yerel Yönetimlerde Politik Cinsiyetin Psikanalizi: Topuklu Efe Örneği*”, **Premium E-Journal of Social Sciences**, S.5(15), ss.337-351.
- KURNAZ, Şefika (1997), **Cumhuriyet Öncesinde Türk Kadınları**, MEB Yayınları, İstanbul.
- LEBOS, Jessica Leigh (2023), “*Gender Equality around the World: Where and When Will it Be Reached?*”, **Kiva Org**, <https://www.kiva.org/blog/gender-equality-around-the-world-where-and-when-will-it-be-reached> (Erişim Tarihi: 30.06.2023).
- MECEK, Mehmet (2018), “*Siyasette Kadın Adayların Temsil Oranı: 2009 – 2014 Türkiye Mahalli Seçimleri Üzerinden Demografik Bir İnceleme*”, **Kent Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Etkin Belediyecilik Uygulamaları** (Ed. Mehmet Mecek, Bekir Parlak, Emin Atasoy), Nobel Akademik Yayınları, Ankara, ss.1557-1574.
- MECEK, Mehmet ve DOĞAN, Hüsna (2015), “*Üniversite Merkez Kampüsleri Dışındaki Meslek Yüksekokullarında Görev Yapan Öğretim Üyelerinin Yaşadığı Sorunlar ve Çözüm Önerileri*”, **Uluslararası Meslek Yüksekokulları Sempozyumu (UMYOS'2015) Bildiriler Kitabı**, 21-23 Mayıs 2015 (Yalova), Yalova Üniversitesi Yayını, Yalova, ss.310-325.

- ÖZKAN, Emel (2020), “*Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılık: Cam Tavan ve Kraliçe Arı Sendromu*”, **Sosyolojik Düşün**, S.5(2), ss.127-138.
- ÖZKAPLAN, Nurcan (2013), “*Kadın Akademisyenler: Cam Tavanlar Hâlâ Çok Kalın*”, **Kadın Araştırmaları Dergisi**, S.1(12), ss.1-23.
- ÖZTEPE CİĞEROĞLU, Mısra (2023), “*Kamu Yönetiminde Kadın: Toplumsal Cinsiyet Temelli Bir Değerlendirme*”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.24(1), ss.203-223.
- SEFER, Selçuk Rafet (2006), “*Üsküdar İlçesindeki Okullarda Çalışan Bazı Kadın Yöneticilerin Mesleklerine İlişkin Beklenti ve Sorunları*”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- SİVRİKAYA, Neslihan ve WOLFF, Reyhan Ayşen (2021), “*Kadın Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi*”, **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Kadın ve Aile Araştırmaları Dergisi**, S.1(2), ss.59-78.
- SUĞUR, Serap ve CANGÖZ, İncilay (2016) “*Üniversite Yönetiminde Kadınların Eksik Temsili Üzerinde Toplumsal Cinsiyet İlişkilerinin Rolü*”, **Amme İdaresi Dergisi**, S.3(49), ss.89-115.
- ŞAHİN, Suna ve BAYHAN, Abdullah Cevdet (2020), “*Türkiye’de Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliğinin Ekonomik Boyutu*”, **Lectio Socialis**, S.4(1), ss.59-74.
- ŞENESEN, Gülay Günlük (2012), “*Üniversite Üst Yönetiminde Kadınların Konumu: Türkiye’de 1990’lardan 2000’lere Ne Değişti?*”, **Geçmişten Günümüze Türkiye’de Kadın Emeği** (Ed. Ahmet Makal, Gülay Toksöz), Ankara Üniversitesi Yayınevi, Ankara.
- TAHTALIOĞLU, Hava (2016), “*Türkiye’de Yükseköğretim Kurumlarında Cam Tavan Sendromunun Kadınlar Üzerindeki Etkileri*”, **Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.9(2), ss.89-105.
- TERZİ, Arzu (2012), “*Türk Siyaset Kültüründe Kadınların Rolü*”, **Eğitim ve Toplum**, S.1(1), ss.17-24.
- TERZİOĞLU, Ahmet ve AKSÖZ, Fatmanur (2022), “*Çalışma Hayatında Cinsiyet Ayrımcılığı ve Türk İş Hukukunda Kadınları Korumaya Yönelik Düzenlemeler*”, **Çalışma ve Toplum**, S.1(2), ss.267-298.
- TOKOL, Aysen (1999), “*Dünya’da Kadın İşgücü*”, **Türkiye’de Kadın İşgücü Seminerleri TİSK I-II**, TİSK Yayınları, Ankara.
- TOKSOY REDMAN, Berna (tarihsiz), “*Üst yönetimde Kadın Temsili: Avrupa Birliği ve Türkiye’deki Gelişmeler*”, **TÜSİAD Kurumsal Web Sayfası** (E-Makale), (tarihsiz), <https://www.tusiad.org/tr/fikir-ureten-fabrika/item/5533-ust-yonetimde-kadin-temsili--avrupa-birligi-ve-turkiyedeki-gelismeler> (Erişim Tarihi: 21.07.2023).
- TÜİK – TÜRKİYE İSTATİSTİK KURUMU (2022), “*İstatistiklerle Kadın*”, **TÜİK Kurumsal Web Sayfası**, <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=%C4%B0statistiklerle-Kad%C4%B1n-2022-49668&dil=1> (Erişim Tarihi: 21.07.2023).
- TÜRKİYE CUMHURİYETİ CUMHURBAŞKANLIĞI (2023), “*Cumhurbaşkanlığı Kabinesi*”, **Cumhurbaşkanlığı Kurumsal Web Sitesi**, <https://www.tccb.gov.tr/kabine/> (Erişim Tarihi: 23.07.2023).
- UÇAR, Gümran (2006), “*Yöneticilerde Değer Yargıları*”, **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E- Dergisi**, S.9, ss.1-28.
- USLUER, Lokman (2000), “*Kadın Öğretmenlerin Yönetici Konumlara Yükseltilmeme Nedenleri Konusundaki Öğretmen ve Yönetici Görüşlerinin Değerlendirilmesi (Ankara İli Örneği)*”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ÜSTÜN, Suzan ve GÜMÜŞELİ, Ali İlker (2017), “*Many Lives of Women Rectors at Turkish Universities*”, **Journal of Education and Training Studies**, S.5(8), ss.123-131.
- UTMA, Seçil (2019), “*Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı ve Cam Tavan Sendromu*”, **Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi**, S.11(1), ss.44-58.

- ÜSTE, Rabia ve SIRRI, Cem (2023), “21. Yüzyılda Dünyada Kurumların Yönetim Kademelerindeki Sorunsal: Cinsiyet Ayrımcılığı”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.25(2), ss.877-901.
- YAVUZ, Meltem ve AKCA, Meltem (2018), “Çatışma, Stres, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti: Medeni Durum ve Cinsiyete Göre Farklılıkların İncelenmesi”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, S.10(2), ss.827-846.
- YILDIZ, Sebahattin (2014), “Türkiye’de Cam Tavan Sendromunun Varlığı Üzerine Bir Araştırma”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, S.6(1), ss.72-90.
- YÖK – YÜKSEKÖĞRETİM KURULU (2023a), “Yükseköğretimde Yeni İstatistikler”, **YÖK Kurumsal Web Sayfası**, <https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2023/yuksekogretimde-yeni-istatistikler.aspx> (Erişim Tarihi: 23.07.2023).
- YÖK – YÜKSEKÖĞRETİM KURULU (2023b), “YÖK Üyeleri”, **YÖK Kurumsal Web Sayfası**, <https://www.yok.gov.tr/kurumsal/yuksekogretim-kurulu-uyeleri> (Erişim Tarihi: 20.07.2023).
- YÖK – YÜKSEKÖĞRETİM KURULU (2023c), “Kadın Çalışmaları”, **YÖK Kurumsal Web Sayfası**, <https://kadincalismalari.yok.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 20.07.2023).
- YÖK – YÜKSEKÖĞRETİM KURULU (2023d), “Üniversitelerimiz”, **YÖK Kurumsal Web Sayfası**, <https://www.yok.gov.tr/universiteler/universitelerimiz> (Erişim Tarihi: 10.07.2023).
- YÖK – YÜKSEKÖĞRETİM KURULU (2023e), “Tarihçe”, **YÖK Kurumsal Web Sayfası**, <https://www.yok.gov.tr/kurumsal/tarihce> (Erişim Tarihi: 08.10.2023).
- WEFORUM (2023), “Global Gender Gap Report, 2023”, **Weforum Kurumsal Web Sayfası**, https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2023.pdf (Erişim Tarihi: 10.07.2023).
- XIONG, Aliun, TAO, Jiajia, LI, Hongyive WESTLUND, Hans (2022), “Will Female Managers Support Gender Equality? The Study of “Queen Bee” Syndrome in China”, **Asian Journal of Social Psychology**, S.25(3), ss.544-555.

