

TİCARET VE SANAYİ ODALARI İLE TÜRKİYE ODALAR VE BORSALAR BİRLİĞİNİN (TOBB) KADIN VE GENÇ İSTİHDAMINDAKİ ROLÜ

Zeki VURAL¹ Feyzullah ÜNAL²

Makale Bilgisi

Geliş : 10/06/2026

Düzeltilme : 05/07/2026

Kabul : 02/09/2026

Anahtar Kelimeler:

Ticaret ve Sanayi Odaları,
TOBB, Kadın İstihdamı,
Genç İstihdamı,
Girişimcilik

Özet

Bu çalışmanın amacı, Türkiye'deki ticaret ve sanayi odalarının kadın ve genç istihdamını artırmaya yönelik rollerini ve katkılarını değerlendirmektir. Bu kapsamda Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) bünyesindeki odaların yürüttüğü istihdam projeleri, mesleki eğitim programları ve girişimcilik kurullarının faaliyetleri incelenmiştir. Yapılan inceleme neticesinde, ticaret ve sanayi odalarının kamu ile özel sektör arasında köprü görevi görerek işgücü piyasasının ihtiyaç duyduğu nitelikli işgücünün yetiştirilmesine katkı sağladığını göstermektedir. Özellikle Kadın ve Genç Girişimci Kurullarının faaliyetleri, kadın kooperatiflerine verilen destekler ve iş garantili mesleki eğitim programları, dezavantajlı grupların istihdama katılımını artırmaktadır. Bununla birlikte, dijital dönüşüm ve yeni nesil girişimcilik alanlarında kadın ve gençlere yönelik politikaların daha sistematik hale getirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda, odaların üniversiteler ve yerel yönetimlerle iş birliklerini artırması, istihdam politikalarının sürdürülebilirliği açısından önem taşımaktadır.

THE ROLE OF CHAMBERS OF COMMERCE AND INDUSTRY AND THE UNION OF CHAMBERS AND COMMODITY EXCHANGES OF TÜRKİYE (TOBB) IN WOMEN'S AND YOUTH EMPLOYMENT

Article Info

Received : 10/06/2026

Revised : 05/07/2026

Accepted : 02/09/2026

Keywords: Chambers of commerce and industry, TOBB, Women's Employment, youth employment, entrepreneurship

Abstract

The aim of this study is to evaluate the roles and contributions of Chambers of Commerce and Industry in Türkiye towards increasing women's and youth employment. In this context, employment projects, vocational training programs, and the activities of entrepreneurship boards carried out by the chambers under the Union of Chambers and Commodity Exchanges of Türkiye (TOBB) were examined. This review obtained from this qualitative analysis indicate that chambers of commerce and industry act as an institutional bridge between the public and private sectors, thereby contributing to the development of the qualified workforce needed by the labor market. In particular, the activities of the Women and Young Entrepreneurs Boards, the support provided to women's cooperatives, and guaranteed vocational training programs increase the participation of disadvantaged groups in employment. However, it is concluded that policies targeting women and youth in the fields of digital transformation and new-generation entrepreneurship need to be made more systematic. Accordingly, strengthening the cooperation of chambers with universities and local governments carries critical importance for the sustainability of employment policies.

¹ Doktora Öğrencisi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Kamu Yönetimi, zeki_vural@hotmail.com ve ORCID No:0000-0003-2009-4748.

² Prof. Dr., Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü, feyzullah.unal@dpu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6109-6582.

Vural, Z. ve Ünal, F. (2026) Ticaret Ve Sanayi Odaları İle Türkiye Odalar Ve Borsalar Birliğinin (Tobb) Kadın ve Genç İstihdamındaki Rolü *Uluslararası Sosyal Ve Ekonomik Çalışmalar Dergisi*,7(2), 167-182, Doi: 10.62001/Gsijses.1967924

GİRİŞ

Günümüz küresel ekonomi politikalarında rekabet gücünün belirleyici unsurları yalnızca sermaye birikimi ya da teknolojik kapasite ile sınırlı kalmamakta; bu unsurlarla birlikte beşerî sermayenin niteliği, kapsayıcılığı ve üretim süreçlerine entegrasyon düzeyi de merkezi bir önem kazanmaktadır. Bu çerçevede işgücü piyasalarının yapısal özellikleri, ülkelerin kalkınma performansını doğrudan etkileyen stratejik bir alan olarak öne çıkmaktadır. Özellikle kadınlar ve gençler, sahip oldukları potansiyele rağmen işgücü piyasasında çeşitli yapısal, kurumsal ve sosyo-kültürel engellerle karşı karşıya kalmakta; bu durum hem ekonomik verimlilik kayıplarına hem de toplumsal eşitsizliklerin derinleşmesine yol açmaktadır.

Türkiye’de kadınların işgücüne katılım oranlarının görece düşük seviyelerde seyretmesi ve genç işsizliğin süreklilik arz eden bir sorun alanı haline gelmesi, işgücü piyasasının kapsayıcılık kapasitesine ilişkin önemli soru işaretleri doğurmaktadır. Bu sorunlar yalnızca ekonomik göstergeler üzerinden değerlendirilemeyecek kadar çok katmanlı bir yapıya sahiptir. Toplumsal cinsiyet normları, bakım ekonomisinin görünmez yükü, eğitim sistemi ile işgücü piyasası arasındaki uyumsuzluk, beceri eksiklikleri ve bölgesel kalkınmışlık farkları gibi unsurlar, kadın ve genç istihdamının önündeki temel engeller olarak öne çıkmaktadır. Dolayısıyla bu alana yönelik politika tasarımı, salt ekonomik büyüme eksenli değil; aynı zamanda sosyal içerme, fırsat eşitliği ve sürdürülebilir kalkınma perspektiflerini içeren bütüncül bir yaklaşımı zorunlu kılmaktadır.

Bu noktada, ekonomik sistemin ara kurumsal aktörleri olarak tanımlanabilecek ticaret ve sanayi odaları ile Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB), klasik temsil işlevlerinin ötesine geçerek yeni nesil yönetim mekanizmalarının önemli bileşenleri haline gelmiştir. Bu kurumlar, kamu politikalarının yerel düzeyde uygulanabilirliğini artıran, özel sektörün ihtiyaçlarını politika yapım süreçlerine yansıtan ve işgücü piyasasında arz-talep dengesizliğini azaltmaya yönelik araçlar geliştiren yapılar olarak dikkat çekmektedir. Özellikle son yıllarda girişimcilik ekosisteminin desteklenmesi, mesleki eğitim faaliyetlerinin yaygınlaştırılması ve dezavantajlı grupların istihdama entegrasyonunun kolaylaştırılması gibi alanlarda üstlendikleri roller, bu kurumların fonksiyonel dönüşümünü açıkça ortaya koymaktadır.

Bu çalışma, Türkiye’de ticaret ve sanayi odaları ile TOBB’un kadın ve genç istihdamına yönelik katkılarını, kurumsal yapılarını ve uygulama araçlarını analitik bir çerçevede incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın temel sorunsalı, söz konusu kurumların işgücü piyasasında karşılaşılan yapısal problemlere ne ölçüde çözüm üretebildiği ve bu çözümlerin sürdürülebilirlik kapasitesidir. Bu doğrultuda çalışma, öncelikle ilgili kurumların tarihsel ve kurumsal gelişimini ele almakta; ardından Türkiye’de kadın ve genç istihdamının yapısal dinamiklerini analiz etmekte ve son olarak oda sisteminin bu sorunlara yönelik geliştirdiği politika araçlarını eleştirel bir perspektifle değerlendirmektedir. Bu yaklaşım, çalışmanın yalnızca betimleyici bir analiz sunmasının ötesine geçerek, mevcut kurumsal mekanizmaların etkinliğini sorgulayan ve geleceğe yönelik çıkarımlar geliştiren bir nitelik kazanmasını sağlamaktadır.

YÖNTEM VE SINIRLILIKLAR

Türkiye’deki ticaret ve sanayi Odaları ile TOBB’un kadın ve genç istihdamına yönelik kurumsal rollerini ve politika araçlarını incelemeyi amaçlayan bu çalışma, nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması şeklinde oluşturulmuştur. Veri toplama sürecinde TOBB raporları, projeler ve TÜİK istatistikleri doküman analizi yöntemiyle taranarak, elde edilen veriler betimsel analizle kurumsal mekanizmaların işleyişi bağlamında değerlendirilmiştir.

Bu çalışma, TOBB, İŞKUR ve ilgili uluslararası kuruluşların (ILO, OECD, UNDP ve Dünya Bankası) yayımladığı raporlar ile ikincil veri kaynaklarına dayanmaktadır. Bu nedenle bulgular, mevcut kurumsal raporların sunduğu veri ve değerlendirmelerle sınırlıdır. Ayrıca, kadın ve genç

istihdamına yönelik uygulamaların bölgesel düzeyde karşılaştırılmasına imkân verecek ayrıntılı ve standartlaştırılmış verilerin yetersizliği nedeniyle kapsamlı bir bölgesel analiz yapılamamıştır. Son olarak, çalışma nedensel etki analizi içermemekte, değerlendirmeler kurumsal uygulamalar ve literatür çerçevesinde betimleyici düzeyde ele alınmaktadır.

TİCARET VE SANAYİ ODALARI İLE TOBB

Kısa Tarihçe

Cumhuriyet döneminde, Osmanlı'dan devralınan ticari örgütlenme yapısındaki eksikliklerin giderilmesi amacıyla önemli yasal ve kurumsal reformlar gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda 1925 yılında yürürlüğe giren 665 sayılı ticaret ve sanayi odaları Kanunu ile odalara tüzel kişilik tanınmış, üyelik sistemi yeniden yapılandırılarak daha düzenli ve işlevsel bir hale getirilmiştir (Üskül, 1975: 5). Ayrıca bu dönemde odaların finansal kaynakları ile devletle olan idari ve hukuki ilişkileri de açık bir mevzuat çerçevesine bağlanarak kurumsal yapı daha belirgin hale getirilmiştir (Öncü, 1983: 1569). 1943 yılında kabul edilen 4355 sayılı Kanun ise yalnızca ticaret ve sanayi odalarını değil, aynı zamanda esnaf odaları ile ticaret borsalarını da kapsayarak daha geniş ölçekli bir düzenleme getirmiştir. Buna karşın, bu süreçte merkezi yönetimin odalar üzerindeki etkisinin giderek arttığı, özellikle üst düzey yönetici atamalarında devletin belirleyici rol üstlenmesinin kurumsal özerklik açısından sınırlayıcı sonuçlar doğurduğu görülmektedir. Bu durum, 1950 yılında yürürlüğe giren 5590 sayılı Kanun ile yeniden ele alınmış ve odalara daha geniş idari özerklik sağlayan yeni bir çerçeve oluşturulmuştur (Üskül, 1975: 5).

Türkiye'de ticaret ve sanayi odalarının çatı kuruluşu niteliğini taşıyan Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB), 5590 sayılı Kanun'un sağladığı hukuki altyapı doğrultusunda 1952 yılında kurulmuştur. TOBB'un teşekkülü, özel sektörün ulusal ölçekte kurumsal bir yapı altında örgütlenmesi ve ekonomik politika yapım süreçlerinde daha etkin bir aktör haline gelmesi açısından önemli bir dönüm noktası olarak değerlendirilmektedir. Bu gelişme, iş dünyasının temsil kapasitesini artırmış ve kamu ile özel sektör arasındaki etkileşimi daha sistematik bir çerçeveye taşımıştır. 5590 sayılı Kanun uzun yıllar yürürlükte kalmakla birlikte, zaman içerisinde değişen ekonomik yapı, küreselleşme süreci ve kurumsal ihtiyaçlar karşısında yetersiz kalmış; bu nedenle 2004 yılında yürürlükten kaldırılarak yerine 5174 sayılı Kanun kabul edilmiştir. Bu yeni düzenleme ile birlikte oda ve borsa sisteminin daha çağdaş, etkin ve özerk bir yapıya kavuşturulması hedeflenmiştir.

Ticaret ve Sanayi Odaları ile TOBB'un Kurumsal Yapısı

Ticaret ve sanayi odalarının örgütsel yapılanması, kurumsal etkinliğin artırılması ve idari süreçlerin düzenli, kesintisiz bir biçimde yürütülmesi hedefi doğrultusunda hiyerarşik ve fonksiyonel bir anlayış temelinde şekillendirilmiştir (Gözler, 2018). Bu yapı içerisinde en üst düzey idari sorumluluk, yönetim kurulu tarafından atanan genel sekretere verilmiştir. Genel sekreter, odanın günlük faaliyetlerinin koordinasyonunu sağlamakla yükümlü olup, gerektiğinde kendisine bağlı yardımcı birimler ve idari kadrolar aracılığıyla işleyişin bütününe yönetmektedir (TOBB, 2024). Oda sicil hizmetleri, mali işler, idari organizasyon, proje geliştirme, bilgi teknolojileri, akreditasyon süreçleri ve kurumsal iletişim gibi birimler, ilgili odanın ölçeği ve hizmet kapasitesine bağlı olarak farklılık gösterecek şekilde yapılandırılmaktadır. Bunun yanı sıra genel sekreterin personel üzerinde disiplin yetkisine sahip olması, kurumsal düzenin korunması ve idari etkinliğin sağlanması açısından merkezi bir rol üstlenmesine imkân tanımaktadır (Gözler, 2018).

Odaların kurumsal yapısı, yalnızca idari kadrolar üzerinden yürüyen bir organizasyon olmaktan ziyade, çok katmanlı ve temsil esasına dayalı bir sistem üzerine kurulmuştur. Bu çerçevede meslek komiteleri, üyelerin faaliyet gösterdikleri sektörler temelinde temsil edildiği ve sektörel düzeyde karşılaşılan sorunların tespit edilerek politika önerilerine dönüştürüldüğü en temel kurumsal yapılardan biri olarak öne çıkmaktadır (TOBB, 2022). Bu komiteler, üyelerin beklenti ve taleplerini

doğrudan yönetsel mekanizmalara taşıyarak karar alma süreçlerinin daha katılımcı, kapsayıcı ve uygulamaya dönük bir nitelik kazanmasını sağlamaktadır. Buna karşılık oda meclisi, hem karar alma hem de denetim işlevlerini birlikte yürüten en üst düzey organ olarak sistemde merkezi bir konuma sahiptir; yönetim ve disiplin kurullarının oluşturulması, bütçenin onaylanması ve stratejik kararların belirlenmesi gibi kritik yetkileri elinde bulundurmaktadır (Ardıç, 2017).

Yönetim kurulu, odanın yürütme fonksiyonunu üstlenen temel organ olarak günlük işleyişin düzenli biçimde sürdürülmesinden, alınan kararların uygulamaya geçirilmesinden ve kurumun dış paydaşlar nezdinde temsil edilmesinden sorumludur (TOBB, 2024). Bu yönüyle oda performansı, büyük ölçüde yönetim kurulunun karar alma kapasitesi ve uygulama etkinliği ile doğrudan ilişkilidir. Disiplin kurulu ise üyelerin mesleki faaliyetlerini etik ilkeler ve meslek kuralları çerçevesinde değerlendirerek kurumsal düzenin ve mesleki standartların korunmasına katkı sunmaktadır. Gerektiğinde disiplin süreçlerini işletmekte, inceleme ve soruşturmalar yürütmekte ve sonucunda yaptırım önerilerini ilgili karar organlarına iletmektedir (Duran, 2019). Bu çerçevede ticaret ve sanayi odalarının kurumsal yapısı; karar alma, yürütme ve denetim işlevlerini bir arada barındıran bütünsel bir yönetim modeli niteliği taşımaktadır. Söz konusu yapı, hem üyelerin beklenti ve ihtiyaçlarının daha etkin biçimde karşılanmasına hem de kurumsal karar alma süreçlerinin şeffaf, dengeli ve sürdürülebilir bir şekilde işletilmesine imkân sağlamaktadır (TOBB, 2022; Gözler, 2018).

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB), ticaret odaları, sanayi odaları, ticaret ve sanayi odaları, deniz ticaret odaları ile ticaret borsalarını bünyesinde toplayan en üst mesleki çatı kuruluşu niteliğindedir. 1950 yılında kabul edilen 5590 sayılı Kanun'un sağladığı yasal çerçeve doğrultusunda, ülke genelinde faaliyet gösteren 32 ticaret ve sanayi odası, 8 ticaret odası, 1 sanayi odası ve 20 ticaret borsasının temsilcilerinin ortak iradesiyle 7 Şubat 1952 tarihinde resmen faaliyete geçmiştir. Günümüzde yürürlükte bulunan 5174 sayılı Kanun kapsamında TOBB, tüzel kişiliğe sahip, kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşu (KKNMK) olarak tanımlanmakta; aynı zamanda idari ve mali özerkliğe sahip yarı kamusal bir aktör olarak işlev görmektedir. Birliğin temel kuruluş amacı; oda ve borsalar arasında koordinasyon, iş birliği ve dayanışmayı güçlendirmek, mesleki faaliyetlerin genel ekonomik menfaatler doğrultusunda gelişimini desteklemek, üyelerin hak ve çıkarlarını makro düzeyde temsil etmek ve Türk iş dünyasını uluslararası platformlarda etkin biçimde temsil etmektir. TOBB'un teşkilat yapısı incelendiğinde merkezi Ankara'da olup Birlik içerisindeki idari ve yürütme faaliyetleri, yönetim kurulu tarafından görevlendirilen genel sekreter aracılığıyla yürütülmektedir. Genel sekretere bağlı olarak çalışan birimler; hukuk müşavirliği, dış ekonomik ilişkiler, iç ticaret, sanayi, Ar-Ge ve proje geliştirme, bilgi işlem, basın ve halkla ilişkiler birimleri ile akreditasyon mekanizmalarından oluşmaktadır (Vural, 2019). Bu yapı, TOBB'un hem ulusal hem de uluslararası düzeyde kurumsal kapasitesini destekleyen bütüncül bir idari organizasyon ortaya koymaktadır.

Birlik idari teşkilatı, alt düzeyde faaliyet gösteren oda ve borsaların kurumsal kapasitelerinin güçlendirilmesine katkı sunmakta; aynı zamanda yerel ekonomik kalkınma ve istihdam odaklı projelerin koordinasyonu için gerekli bilgi, enformasyon ve teknik altyapıyı sağlamaktadır. Bu yönüyle TOBB, yalnızca temsil ve koordinasyon işlevi gören bir yapı değil, aynı zamanda kurumsal kapasite geliştirme ve politika destekleyici bir mekanizma olarak da işlev görmektedir. TOBB'un kurumsal yapısı, 5174 sayılı Kanun çerçevesinde tanımlanan dört temel organ üzerinden şekillenmektedir. TOBB Genel Kurulu, Birliğin en üst karar organı niteliğinde olup, oda ve borsa meclisleri tarafından kendi üyeleri arasından dört yıllık süre için seçilen delegelerden oluşmaktadır. Delegelerin genel kurula katılımı, odaların üye sayısı ve ekonomik büyüklükleri dikkate alınarak kademeli bir temsil sistemi doğrultusunda belirlenmektedir. Genel kurul; bütçenin onaylanması, yönetim kurulunun seçilmesi ve yönetim faaliyetlerinin ibra edilmesi gibi temel yetkilere sahiptir.

TOBB Yönetim Kurulu ise genel kurul tarafından kendi üyeleri arasından yine dört yıllık süre için seçilen ve Birliğin hem idari hem de hukuki temsilini üstlenen yürütme organıdır. Kurul, bütçe taslaklarının hazırlanması, kararların uygulanması ve kurumsal icranın sağlanmasından sorumlu en aktif yapıdır. Yönetim kurulu başkanı da doğrudan genel kurul delegeleri arasından seçilerek Birliğin en üst temsil makamını oluşturur. Yüksek Disiplin Kurulu, mesleki etik kuralların ihlali ve kurumsal disipline aykırı durumları inceleyen, gerektiğinde yaptırım önerileri geliştiren denetim mekanizması olarak faaliyet göstermektedir. Buna ek olarak Oda ve Borsa Konseyleri ise ticaret, sanayi, ticaret ve sanayi, deniz ticareti ile ticaret borsaları olmak üzere beş ayrı alanda yapılandırılmıştır. Bu konseyler, sektörel düzeyde ortaya çıkan yapısal sorunları analiz ederek raporlamakta ve yönetim kuruluna danışmanlık niteliğinde stratejik katkılar sunmaktadır (Vural, 2019). Bu kurumsal yapı bütüncül olarak değerlendirildiğinde, TOBB'un çok katmanlı organizasyon yapısı, güçlü temsil kapasitesi ve düzenleyici/koordinatör fonksiyonlarıyla Türkiye'de ekonomik örgütlenmenin en üst düzey mesleki çatı kuruluşu olarak hem ulusal hem de uluslararası ölçekte önemli bir yönetim aktörü konumunda olduğu görülmektedir.

TÜRKİYE'DEKİ KADIN VE GENÇ İSTİHDAMI VE BU ALANDA YAŞANAN SORUNLAR

Türkiye'de kadın ve genç istihdamı, işgücü piyasasının en önemli yapısal sorun alanlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Bu iki grubun istihdam düzeylerinin görece düşük seyretmesi, yalnızca ekonomik büyüme performansı ile açıklanamayacak kadar çok boyutlu bir niteliğe sahiptir; söz konusu durum toplumsal cinsiyet rolleri, eğitim sisteminin yapısı, kurumsal düzenlemeler ve işgücü piyasasının işleyiş biçimi gibi çeşitli yapısal faktörlerle yakından ilişkilidir (Dayıoğlu & Kırdar, 2010; Tansel, 2012; Alban & Öztürk, 2020; OECD, 2024). Bu çerçevede kadın ve genç istihdamı, hem ekonomik verimlilik hem de sosyal kalkınma açısından kritik bir gösterge olarak öne çıkmaktadır. Kadın istihdamına ilişkin literatür, Türkiye'de kadınların işgücüne katılım oranlarının uzun yıllardır yapısal olarak düşük seviyelerde seyrettiğini ortaya koymaktadır. Nitekim 15 yaş ve üzeri nüfus dikkate alındığında, erkeklerin istihdam oranı %66,4 düzeyindeyken kadınların istihdam oranı %32,1 seviyesinde kalmaktadır (TÜİK, 2025). Bu durum, işgücü piyasasında cinsiyet temelli yapısal farklılıkların devam ettiğini ve kadınların ekonomik hayata katılımında belirgin bir eşitsizlik bulunduğunu göstermektedir.

Bu durum, çalışma çağındaki kadın nüfusunun önemli bir bölümünün ekonomik faaliyetlerin dışında kaldığını açık biçimde göstermektedir. Nitekim ilgili literatürde, kadınların işgücü piyasasına katılımındaki sınırlılıkların tek bir nedene indirgenemeyeceği; aksine çok katmanlı yapısal faktörlerin etkileşimiyle şekillendiği vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, ücretsiz bakım emeğinin ağırlıklı olarak kadınlar tarafından üstlenilmesi, kadınların ücretli istihdama erişimini kısıtlayan temel belirleyicilerden biri olarak değerlendirilmektedir (ILO, 2018). Buna ek olarak, kurumsal bakım hizmetlerinin—özellikle kreş ve yaşlı bakım hizmetlerinin—yetersiz düzeyde olması, kadınların işgücüne katılımını sınırlandıran önemli yapısal engeller arasında yer almaktadır (OECD, 2020). Söz konusu hizmetlerin yeterince gelişmemiş olması, kadınların zaman kullanımını doğrudan etkileyerek işgücü piyasasına girişlerini zorlaştırmaktadır. Öte yandan, esnek çalışma modellerinin yaygınlaşmamış olması da kadınların hem bakım yükümlülüklerini hem de ücretli çalışma hayatını birlikte sürdürebilmelerini güçleştirmektedir (Çakır, 2011; Güdek-Gölçek, 2019).

Ayrıca toplumsal cinsiyet temelli normlar ve değer yargıları, kadınların çalışma yaşamındaki konumunu şekillendiren ve çoğu durumda sınırlandıran güçlü bir sosyo-kültürel çerçeve oluşturmaktadır (Acar-Savran, 2013). Bu perspektiften bakıldığında, kadınların işgücü piyasasına düşük düzeyde katılımı bireysel tercihlerin ötesinde, yapısal ve kurumsal nitelik taşıyan faktörlerle açıklanması gereken bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır (Tansel, 2012; Dayıoğlu & Kırdar, 2010; Buğra & Keyder, 2006). Bunun yanı sıra, kadınların işgücü piyasasında belirli sektörlerde

yoğunlaşma eğilimi göstermesi, özellikle hizmet sektöründe düşük ücretli ve sınırlı kariyer ilerleme imkânı sunan işlerde kümelenmelerine yol açmaktadır (ILO, 2024). Bu durum, kadınların hem ücret düzeyi hem de kariyer mobilitesi açısından yapısal dezavantajlarla karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır. Nitekim kadınların işgücüne katılım oranları erkeklere kıyasla belirgin biçimde daha düşük seviyelerde seyretmekte olup, istihdam oranları arasında da anlamlı bir cinsiyet farkı bulunmaktadır (TÜİK, 2025). Bu durum yalnızca ekonomik bir eşitsizlik olarak değil, aynı zamanda sosyal ve kültürel dışlanma mekanizmalarıyla iç içe geçmiş çok boyutlu bir sorun alanı olarak değerlendirilmektedir (UNDP, 2023).

Genç işsizliği, Türkiye’de uzun yıllardır devam eden yapısal nitelikte bir sorun alanı olarak dikkat çekmektedir. Bu durum, genç işgücü piyasasının genel olarak kırılğan bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymakta olup, genç nüfusta işsizlik oranının %15,3 seviyesinde gerçekleştiğini göstermektedir. Bununla birlikte, cinsiyet temelli farklılıklar incelendiğinde işsizlik oranlarının belirgin biçimde ayrıştığı görülmektedir. Genç erkeklerde işsizlik oranı %11,7 düzeyinde seyrederken, genç kadınlarda bu oranın %22,1’e kadar yükseldiği tespit edilmektedir (TÜİK, 2025). Uluslararası literatürde de benzer şekilde, bu farklılaşma eğitimden işgücü piyasasına geçiş sürecinde karşılaşılan yapısal engeller ve toplumsal cinsiyet temelli istihdam tercihleri üzerinden açıklanmaktadır. Bu çerçevede özellikle genç kadınların işgücü piyasasına girişte daha fazla engelle karşılaştığı ve istihdam süreçlerinde daha yüksek risk grubu içerisinde yer aldığı vurgulanmaktadır (ILO, 2024).

Genç işsizliğine yönelik literatür, Türkiye’de gençlerin işgücü piyasasına geçiş süreçlerinde çok boyutlu ve yapısal nitelikte önemli zorluklarla karşı karşıya kaldığını ortaya koymaktadır. Bu çerçevede, eğitim sistemi ile işgücü piyasası arasındaki uyumsuzluk, işgücü talebinin gerektirdiği niteliklerle eğitim sistemi tarafından kazandırılan beceriler arasındaki farklılıkları derinleştiren temel etkenlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Buna paralel olarak, mesleki beceri eksiklikleri ve özellikle “beceri uyumsuzluğu (mismatch)” olgusu, gençlerin sahip olduğu yetkinlikler ile piyasanın talep ettiği nitelikler arasındaki farkı artırarak işsizliğin yapısal bir nitelik kazanmasına yol açmaktadır (Kurnaz Baltacı & Özaydın, 2020). Bunun yanında, işverenlerin deneyim temelli işe alım eğilimleri, iş tecrübesi edinme imkânı sınırlı olan gençlerin işgücü piyasasına girişini güçleştirmekte ve genç işsizliğinin süreklilik kazanmasına neden olmaktadır. Söz konusu unsurlar birlikte değerlendirildiğinde, Türkiye’de genç işsizliğinin yalnızca ekonomik konjonktürdeki dalgalanmalarla açıklanamayacağı; aksine eğitim-istihdam yapısı arasındaki kurumsal ve yapısal uyumsuzluklarla yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Bu durum, genç bireylerin iş bulma sürelerini uzatmakta ve bazı durumlarda işgücü piyasasından tamamen çekilmelerine dahi yol açabilmektedir. Öte yandan, Türkiye’de gerçekleştirilen akademik çalışmalar da genç işsizliğinin giderek yapısal bir karakter kazandığını, özellikle yükseköğretim mezunları arasında işsizlik oranlarının arttığını ve eğitim sistemi ile işgücü piyasası arasındaki uyumsuzluğun temel bir sorun alanı olarak öne çıktığını ortaya koymaktadır (Sayılan, 2012).

ILO (2024) ve OECD (2024) tarafından yayımlanan raporlar da, genç işsizliğinin yalnızca ekonomik büyüme performansı ile açıklanamayacağını; aynı zamanda eğitim sisteminin niteliği ve işgücü piyasasıyla kurulan beceri uyum düzeyiyle doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çerçevede, Türkiye’de genç kadınların genç erkeklere kıyasla daha yüksek işsizlik oranlarına sahip olması, genç işgücü piyasasında da toplumsal cinsiyet temelli eşitsizliklerin devam ettiğini göstermektedir (TÜİK, 2025). Bu bağlamda NEET (Not in Education, Employment or Training) grubu, literatürde genç işsizliğinin yapısal boyutunu görünür kılan önemli göstergelerden biri olarak değerlendirilmektedir. Türkiye’de NEET oranlarının özellikle genç kadınlar arasında daha yüksek seviyelerde seyretmesi, gençlerin işgücü piyasasından dışlanmasının yalnızca ekonomik nedenlerle

değil, aynı zamanda sosyal ve kültürel faktörlerle de ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (BETAM, 2024). Söz konusu durumun arkasında ise bakım sorumluluklarının ağırlıklı olarak kadınlar üzerinde yoğunlaşması, erken yaşta evlilik pratikleri ve eğitim sürecinden kopuş gibi çok boyutlu yapısal etkenler yer almaktadır. Bu unsurlar birlikte değerlendirildiğinde, genç kadınların hem eğitim hem de istihdam süreçlerinden dışlanma riskinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Yukarıda sayılanlarla birlikte, kayıt dışı istihdam, kadınların ve gençlerin işgücü piyasasındaki kırılganlığını artıran önemli yapısal sorun alanlarından biri olarak öne çıkmaktadır. TÜİK (2025) verileri, bazı sektörlerde kayıt dışı istihdam oranının yaklaşık %27 düzeyinde seyrettiğini göstermektedir. Kayıt dışı çalışma biçimleri; sosyal güvenlik kapsamı dışında kalma, düşük ücret düzeyleri ve iş güvencesinin bulunmaması gibi sonuçlar doğurarak istihdam kalitesini önemli ölçüde zayıflatmaktadır. Bu durum aynı zamanda, özellikle genç bireylerin iş deneyimi ve beceri kazanma süreçlerini olumsuz etkileyerek uzun vadeli kariyer gelişimlerini sınırlamaktadır. Nitekim Türkiye'deki akademik çalışmalar da kayıt dışı istihdamın gençlerin sosyal güvenlik sistemine erişimini kısıtladığını ve işgücü piyasasında güvencesiz çalışma koşullarını yaygınlaştırdığını ortaya koymaktadır (Koç, 2018).

Türkiye'de istihdam yapısını etkileyen bir diğer temel belirleyici unsur ise bölgesel kalkınma farklılıklarıdır. Batı bölgelerinde sanayi ve hizmet sektörlerinin yoğunlaşması daha fazla istihdam imkânı yaratırken, doğu ve güneydoğu bölgelerinde tarımsal faaliyetlerin ağırlıkta olduğu, düşük verimlilik düzeyine sahip ekonomik yapılar hâkimdir. Dünya Bankası (2022), bu bölgesel eşitsizliklerin özellikle kadınların işgücüne katılım oranlarını olumsuz etkilediğini vurgulamaktadır. Benzer şekilde Türkiye üzerine yapılan akademik çalışmalar da kırsal alanlarda kadın istihdamının düşük olmasının temel nedenleri arasında kültürel normlar, geleneksel rol dağılımları ve ekonomik fırsatların sınırlılığına işaret etmektedir (Dayıoğlu & Kırdar, 2010).

Türkiye'de işgücü piyasasına ilişkin göstergeler belirli ölçüde iyileşme eğilimi sergilese de, yapısal nitelikteki sorunların varlığını koruduğu görülmektedir. TÜİK (2025) verileri, işgücüne katılım oranı, istihdam düzeyi ve işsizlik göstergelerinin mevcut durumda hâlen kırılgan bir yapıya işaret ettiğini ortaya koymaktadır (TÜİK, 2025). Bu çerçevede, işgücü piyasasında niceliksel bazı ilerlemeler kaydedilmesine rağmen, niteliksel problemlerin devam ettiği anlaşılmaktadır. Türkiye'de kadın ve genç istihdamı, çok sayıda yapısal engelin etkileşimiyle şekillenen karmaşık bir görünüm arz etmektedir. Toplumsal cinsiyet temelli eşitsizlikler, eğitim ile işgücü piyasası arasındaki uyumsuzluk, kurumsal kapasite yetersizlikleri ve beceri uyumsuzluğu gibi faktörler bu yapının temel belirleyicileri arasında yer almaktadır. Bu nedenle istihdam politikalarının yalnızca ekonomik büyüme hedefleriyle sınırlı kalmaması; aynı zamanda kapsayıcı, eşitlikçi ve beceri temelli bir yaklaşım çerçevesinde yeniden tasarlanması gerekmektedir (OECD, 2024; UNDP, 2023).

TİCARET VE SANAYİ ODALARI İLE TOBB'UN KADIN VE GENÇ İSTİHDAMINA YÖNELİK ORGANİZASYON VE FAALİYETLERİ

Kadın ve Genç İstihdamına Yönelik Kurumsal Organizasyon Yapısı

Türkiye'de Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile ona bağlı ticaret ve sanayi odaları, kadın ve genç istihdamının güçlendirilmesine yönelik çok katmanlı ve bütünleşik bir kurumsal yapı geliştirmiştir. Söz konusu yapı, hem merkezi düzeyden yerel düzeye uzanan dikey koordinasyon mekanizmalarını hem de yerel aktörler arasında işleyen yatay etkileşim ağlarını içeren özgün bir yönetim modeli niteliği taşımaktadır. Kurumsal mimarinin en üst noktasında TOBB Yönetim Kurulu yer almakta; bu yapıya bağlı olarak faaliyet gösteren İl Kadın Girişimciler Kurulları (KGK) ve İl Genç Girişimciler Kurulları (GGK) ise yerel düzeyde istihdam ve girişimcilik politikalarının uygulanmasında kritik bir rol üstlenmektedir (TOBB, 2024; TOBB, 2025a; TOBB, 2025b). Türkiye genelinde 81 ilde

örgütlenen bu kurullar, ilgili ticaret ve sanayi odalarının kurumsal gözetimi altında; sekretarya desteği, idari koordinasyon ve bütçe planlaması çerçevesinde faaliyet göstermektedir. Bu kapsamda kurullar, koordinatör oda statüsündeki kurumların genel sekreterlik birimleriyle yakın eşgüdüm içerisinde çalışarak, yerel işgücü piyasasının dinamiklerine duyarlı politika ve proje üretim süreçlerini desteklemektedir. Böylelikle oda sistemi, yalnızca temsil ve üyelik temelli bir meslek örgütü olmaktan çıkarak, kadın ve genç istihdamını önceleyen aktif bir girişimcilik ve istihdam ekosistemi aktörü haline dönüşmektedir.

Kurulların yönetsel yapılanması, ağırlıklı olarak iş dünyasında tecrübe sahibi ve oda üyeliği bulunan girişimcilerden oluşan icra komiteleri üzerinden kurgulanmaktadır. Bu yapı, politika geliştirme süreçlerine piyasa dinamiklerinin doğrudan entegre edilmesine imkân tanımakta ve aynı zamanda uygulama kapasitesinin güçlendirilmesine katkı sağlamaktadır. Öte yandan, ilgili kurulların ticaret ve sanayi odalarının meclisleri ile yönetim kurullarına doğrudan raporlama yapabilmesi, üretilen politika önerilerinin yerel düzeyde kurumsal ve hukuki karşılık bulmasını kolaylaştıran önemli bir mekanizma olarak öne çıkmaktadır. Bu çerçevede KGK ve GGK yapılanmaları, yerel yönetim ile merkezi koordinasyon arasında bağlantı kuran hibrit kurumsal yapılar olarak değerlendirilebilir. Nitekim oda sistemi ve TOBB, doğrudan istihdam yaratan aktörlerden ziyade, istihdam süreçlerini destekleyen, yönlendiren ve kolaylaştıran ara kurumsal mekanizmalar niteliğindedir. Bu kurumlar, kamu otoriteleri, özel sektör ve uluslararası kuruluşlar arasında koordinasyon sağlayarak çok aktörlü bir yönetim ağı oluşturmakta; özellikle kadın ve genç istihdamına yönelik politikaların uygulanabilirliğini artırmaktadır. Bu yönüyle TOBB ve bağlı oda sistemi, istihdam politikalarının yerel düzeyde etkin biçimde hayata geçirilmesine katkı sunan tamamlayıcı kurumsal aktörler olarak konumlanmaktadır (Dünya Bankası, 2022; OECD, 2024; TOBB, 2024).

Kadın istihdamı perspektifinden değerlendirildiğinde, TOBB bünyesinde faaliyet gösteren Kadın Girişimciler Kurulu önemli bir kurumsal politika aracı olarak öne çıkmaktadır. Türkiye genelinde geniş bir teşkilatlanma ağına sahip olan bu yapı, kadınların ekonomik hayata katılımını güçlendirmeye yönelik eğitim programları, mentorluk mekanizmaları ve proje destekleri gibi çeşitli uygulamalar yürütmektedir. Söz konusu faaliyetler, kadınların girişimcilik kapasitelerini geliştirmelerine imkân tanıyarak doğrudan istihdamın yanı sıra dolaylı istihdam yaratımına da katkı sağlamaktadır (TOBB, 2025a; ILO, 2024).

Genç istihdamı açısından ise TOBB Genç Girişimciler Kurulu tarafından yürütülen çalışmalar dikkat çekmektedir. Bu kapsamda hayata geçirilen girişimcilik eğitimleri, iş geliştirme programları ve mentorluk faaliyetleri, gençlerin işgücü piyasasına daha etkin biçimde entegrasyonunu desteklemekte ve kendi işlerini kurmalarını teşvik etmektedir. Böylece gençler yalnızca iş arayan bireyler olmaktan çıkarak, aynı zamanda istihdam oluşturan girişimciler konumuna geçebilmektedir (TOBB, 2025b; OECD, 2024).

Dolayısıyla, Türkiye’de Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile ona bağlı ticaret ve sanayi odaları, kadın ve genç istihdamının güçlendirilmesine yönelik çok katmanlı ve bütünleşik bir kurumsal yapı geliştirmiştir. Söz konusu yapı, hem merkezi düzeyden yerel düzeye uzanan dikey koordinasyon mekanizmalarını hem de yerel aktörler arasında işleyen yatay etkileşim ağlarını içeren özgün bir yönetim modeli niteliği taşımaktadır. Kurumsal mimarinin en üst noktasında TOBB Yönetim Kurulu yer almakta; bu yapıya bağlı olarak faaliyet gösteren İl Kadın Girişimciler Kurulları (KGK) ve İl Genç Girişimciler Kurulları (GGK) ise yerel düzeyde istihdam ve girişimcilik politikalarının uygulanmasında kritik bir rol üstlenmektedir (TOBB, 2024; TOBB, 2025a; TOBB, 2025b).

Bu kurumsal yapının somut kapasitesi değerlendirildiğinde, TOBB Kadın Girişimciler Kurulu’nun 81 ilde örgütlü yaklaşık 7.000 üyelik bir ağ üzerinden faaliyet gösterdiği; benzer şekilde Genç Girişimciler Kurulu’nun ise 8.000’i aşkın genç girişimciyi kapsayan geniş bir ekosistem oluşturduğu

görülmektedir. Bu büyüklük, oda sisteminin yalnızca temsil mekanizması olmadığını, aynı zamanda geniş ölçekli bir girişimcilik ve istihdam platformu işlevi gördüğünü ortaya koymaktadır.

Türkiye genelinde 81 ilde örgütlenen bu kurullar, ilgili ticaret ve sanayi odalarının kurumsal gözetimi altında; sekretarya desteği, idari koordinasyon ve bütçe planlaması çerçevesinde faaliyet göstermektedir. Bu kapsamda kurullar, koordinatör oda statüsündeki kurumların genel sekreterlik birimleri ile yakın eşgüdüm içerisinde çalışarak, yerel işgücü piyasasının dinamiklerine duyarlı politika ve proje üretim süreçlerini desteklemektedir. Böylelikle oda sistemi, yalnızca temsil ve üyelik temelli bir meslek örgütü olmaktan çıkarak, kadın ve genç istihdamını önceleyen aktif bir girişimcilik ve istihdam ekosistemi aktörü haline dönüşmektedir.

Kurulların yönetsel yapılanması, ağırlıklı olarak iş dünyasında tecrübe sahibi ve oda üyeliği bulunan girişimcilerden oluşan icra komiteleri üzerinden kurgulanmaktadır. Bu yapı, politika geliştirme süreçlerine piyasa dinamiklerinin doğrudan entegre edilmesine imkân tanımakta ve aynı zamanda uygulama kapasitesinin güçlendirilmesine katkı sağlamaktadır. Öte yandan, ilgili kurulların ticaret ve sanayi odalarının meclisleri ile yönetim kurullarına doğrudan raporlama yapabilmesi, üretilen politika önerilerinin yerel düzeyde kurumsal ve hukuki karşılık bulmasını kolaylaştıran önemli bir mekanizma olarak öne çıkmaktadır.

Odalar ve TOBB, kurumsal örgütlenme kapasiteleri aracılığıyla kadın ve genç istihdamını kısa vadeli ve geçici proje temelli müdahaleler yerine, daha kalıcı ve sürdürülebilir kurumsal mekanizmalar üzerinden desteklemektedir. Bu yaklaşım, istihdam politikalarının kurumsallaşmasını güçlendirerek yerel düzeyde daha bütüncül bir uygulama zemini oluşturmaktadır. Bu kapsamda odalar ve TOBB tarafından yürütülen temel faaliyet alanları aşağıda özetlenmektedir:

- **Mesleki ve Teknik Eğitim Faaliyetleri:** Yerel sanayinin ihtiyaç duyduğu teknik ara eleman ve dijital dönüşüm becerilerine sahip işgücünü yetiştirmek amacıyla oda bünyelerinde istihdam odaklı eğitim akademileri oluşturulmakta; özellikle kadınlar ve gençlere yönelik ulusal istihdam programları yerel düzeyde uygulanmaktadır (Açıkgöz, 2017).
- **Teşvik ve Finansman Danışmanlığı:** Kadın ve genç girişimcilerin KOSGEB, Kredi Garanti Fonu (KGF) ve kalkınma ajansları tarafından sunulan destek mekanizmalarından etkin biçimde yararlanabilmeleri için odalar bünyesinde danışmanlık ve rehberlik birimleri faaliyet göstermektedir (Aydın, 2024).
- **Mentorluk ve İş Ağları (Networking):** KGK ve GGK yapılanmaları kapsamında yürütülen mentorluk programları ve iş dünyası buluşmaları, kadın ve genç girişimcilere kurumsal görünürlük kazandırmakta ve iş dünyasına entegrasyonlarını kolaylaştırmaktadır (Yetim, 2002).
- **Sosyal Altyapı ve Kooperatif Destekleri:** Kadınların işgücüne katılımını sınırlayan bakım yükünün azaltılması amacıyla organize sanayi bölgelerinde (OSB) kreş projeleri geliştirilmekte; ayrıca kadın kooperatiflerinin e-ticaret platformlarına erişimi desteklenerek ekonomik katılımları güçlendirilmektedir (Sevig, 2015: 129-135).

Özetle, KGK ve GGK yapılanmaları, yerel yönetim ile merkezi koordinasyon arasında bağlantı kuran hibrit kurumsal yapılar olarak değerlendirilebilir. Nitekim oda sistemi ve TOBB, doğrudan istihdam yaratan aktörlerden ziyade, istihdam süreçlerini destekleyen, yönlendiren ve kolaylaştıran ara kurumsal mekanizmalar niteliğindedir. Bu kurumlar, kamu otoriteleri, özel sektör ve uluslararası kuruluşlar arasında koordinasyon sağlayarak çok aktörlü bir yönetim ağı oluşturmakta; özellikle kadın ve genç istihdamına yönelik politikaların uygulanabilirliğini artırmaktadır.

Oda akademileri aracılığıyla yürütülen kapsamlı mesleki eğitim faaliyetleri, işgücü piyasasında hızla değişen beceri taleplerine uyum sağlayabilecek esnek bir yapı sergilemektedir. Özellikle geleneksel sektörlerin dijital dönüşüm sürecine girmesiyle birlikte, odalar bünyesinde düzenlenen e-ticaret,

yapay zekâ uygulamaları ve yazılım geliştirme gibi eğitim programları, genç işgücünün niteliğinin artırılmasına doğrudan katkı sunmaktadır (Açıkgöz, 2017). Finansmana erişim açısından değerlendirildiğinde ise odalar tarafından organize edilen yatırımcı-girişimci buluşmaları, geleneksel bankacılık sisteminde teminat yetersizliği nedeniyle finansmana erişimde güçlük yaşayan genç girişimler için alternatif bir sermaye ekosistemi oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra kadın kooperatiflerine yönelik sağlanan lojistik destek ve hukuki danışmanlık hizmetleri, mikro ölçekli kadın üretiminin daha geniş pazarlara açılmasına imkân tanıyarak hem ulusal hem de uluslararası düzeyde sürdürülebilir gelir kanallarının oluşmasına katkıda bulunmaktadır (Sevig, 2015: 129-135). Odalar tarafından yürütülen faaliyetlerin etkinliği, yerel sanayi ile kurulan doğrudan ve sürekli temas kapasitesinden kaynaklanmaktadır. Geleneksel bürokratik yapılardan farklı olarak odalar, işgücü piyasasında arz ve talep arasında ortaya çıkan bilgi asimetrisini hızlı biçimde azaltarak sürtünmeli işsizlik maliyetlerinin düşürülmesine katkı sağlamaktadır (Özsungur ve Karadal, 2020: 30-54). Bu yönüyle sahaya yönelik proaktif müdahale kapasitesi, kurumsal yönetim ilkeleri ile yerel kalkınma dinamikleri arasındaki uyumun somut bir göstergesi niteliğindedir. Kamu kurumları, üniversiteler ve özel sektör arasında oluşturulan üçlü sarmal ilişkiler ise istihdam politikalarının uygulama düzeyindeki etkinliğini artırarak daha bütüncül bir ekosistem ortaya çıkarmaktadır. Bu çerçevede odalar, yalnızca mesleki temsil fonksiyonu üstlenen yapılar olmaktan çıkarak, yerel ekonominin yapısal dönüşümünü yönlendiren katalitik kurumsal aktörler haline gelmektedir.

Öte yandan TOBB ve bağlı oda yapılanmalarının önemli iş birliği alanlarından biri de Türkiye İş Kurumu (İŞKUR) ile yürütülen aktif işgücü piyasası programlarıdır. İşbaşı eğitim programları ve mesleki eğitim kursları, özellikle gençlerin işgücü piyasasına geçiş süreçlerini kolaylaştırmakta ve kadınların istihdama katılımını desteklemektedir. Bu programlar, işgücü piyasasında mevcut olan beceri uyumsuzluğunu azaltarak istihdam edilebilirliği artıran önemli araçlar arasında yer almaktadır (İŞKUR, 2024; ILO, 2023). Odalar ise yerel iş dünyası ile kurdukları doğrudan ilişkiler sayesinde bu programların sahada uygulanmasında aracılık rolü üstlenmekte ve kamu politikalarının etkin biçimde yerleştirilmesine katkı sunmaktadır (TOBB, 2024).

İşgücü piyasasına yönelik uygulamalar açısından İŞKUR ile yürütülen ortak programlar da bu yapının önemli bir bileşenidir. 2024 yılı itibarıyla İŞKUR aktif işgücü programlarından 1 milyonu aşkın kişi yararlanmış, yalnızca işbaşı eğitim programları kapsamında ise 35.000'den fazla katılımcı iş deneyimi kazanarak istihdama geçiş sürecine dahil olmuştur (İŞKUR, 2024). Bu veriler, oda sistemi ile kamu istihdam kurumları arasındaki iş birliğinin doğrudan ölçülebilir istihdam çıktıları ürettiğini göstermektedir.

Bunun yanı sıra TOBB ve oda sistemi, Avrupa Birliği ile diğer uluslararası kuruluşlar tarafından desteklenen projelerde de aktif bir paydaş olarak yer almaktadır. Özellikle Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı (IPA) çerçevesinde yürütülen projeler, kadın ve gençlerin istihdam edilebilirliğini artırmaya yönelik beceri geliştirme, girişimcilik ve dijital dönüşüm odaklı faaliyetleri kapsamaktadır. Bu projeler, yerel düzeyde kurumsal kapasitenin güçlendirilmesine katkı sunarken aynı zamanda istihdam politikalarının etkinliğini artıran tamamlayıcı mekanizmalar olarak işlev görmektedir (European Commission, 2023; TOBB, 2024).

Mesleki eğitim ve sertifikasyon sistemleri de TOBB'un istihdam politikalarına katkı sunduğu önemli alanlardan birini oluşturmaktadır. Bu kapsamda TOBB bünyesinde faaliyet gösteren Mesleki Yeterlilik ve Belgelendirme Merkezleri (MEYBEM), işgücü piyasasının ihtiyaç duyduğu niteliklere sahip bireylerin yetiştirilmesine yönelik standart belirleyici bir rol üstlenmektedir. Söz konusu uygulamalar, özellikle gençler arasında yaygın biçimde gözlenen beceri uyumsuzluğu sorununu azaltarak istihdam edilebilirliği artıran yapısal bir katkı sunmaktadır (ILO, 2023; TOBB, 2024). Öte

yandan, uluslararası kuruluşlarla geliştirilen iş birliği mekanizmaları da bu sürecin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır.

UNDP ve Dünya Bankası gibi kuruluşlarla yürütülen projeler, kapsayıcı büyüme ve sürdürülebilir istihdam hedefleri doğrultusunda, özellikle kadınlar ve gençler gibi dezavantajlı grupların işgücü piyasasına entegrasyonunu desteklemektedir (UNDP, 2023; Dünya Bankası, 2022). Bu nedenle, TOBB ve odalar tarafından yürütülen faaliyetlerin başarısının sadece oda içi organizasyon yapısına değil, aynı zamanda bölgenin genel ekonomik gelişmişlik düzeyine de bağlı olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla TOBB liderliğinde merkezi bir kaynak ve deneyim transferi modelinin uygulanması, faaliyetlerin ülke genelinde dengeli sonuçlar vermesi açısından kritik bir öneme sahiptir. Bölgesel eşitsizliklerin giderilmesi adına az gelişmiş illerdeki odaların organizasyonel kapasitelerinin merkezi fonlarla desteklenmesi gerekmektedir.

Yukarıdaki bilgilerden hareketle TOBB ve odaların kadın ve genç istihdamına yönelik faaliyetlerini özetleyen tablo aşağıdaki şekilde yer almaktadır.

Kurumsal Aktör	Hedef Grup	Faaliyet Türü	Beklenen Katkı
TOBB Kadın Girişimciler Kurulu	Kadınlar	Mentorluk, ağ kurma, girişimcilik desteği	Kadın girişimciliğini ve dolaylı istihdamı destekleme
TOBB Genç Girişimciler Kurulu	Gençler	Girişimcilik eğitimi, iş geliştirme, mentorluk	Gençlerin işgücü piyasasına ve girişimcilik ekosistemine katılımını artırma
İŞKUR-Oda İş Birlikleri	Kadınlar ve gençler	Mesleki eğitim, işbaşı eğitim programları	İstihdam edilebilirliği ve beceri uyumunu artırma
MEYBEM	Genç işgücü ve mesleki yeterlilik arayan bireyler	Belgelendirme ve mesleki yeterlilik süreçleri	Beceri standardizasyonuna katkı sağlama
Kadın Kooperatifleriyle İlişkili Destekler	Kadın üreticiler	E-ticaret, pazarlama, hukuki/lojistik destek	Kadın emeğinin görünürlüğü ve gelir olanaklarını artırma

SONUÇ

Türkiye’de işgücü piyasasının yapısal sorunları içinde özellikle kadın ve genç istihdamının geliştirilmesinde ticaret ve sanayi odaları ile Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği’nin (TOBB) oynadığı rolün çok boyutlu olduğu anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, bu kurumların yalnızca ekonomik temsil organları olmadığını, aynı zamanda istihdam politikalarının yerel ve ulusal düzeyde uygulanmasına aracılık eden yarı-kamusal aktörler olarak giderek daha stratejik bir konuma yerleştiğini göstermektedir. Özellikle TOBB’un eğitim, girişimcilik destekleri, mesleki yeterlilik programları ve iş dünyasıyla gençleri buluşturan projeleri, genç işsizliğinin azaltılmasına yönelik tamamlayıcı bir politika alanı oluşturmuştur. Bu değerlendirme, ticaret ve sanayi odaları ile Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği’nin üstlendiği rolün, geleneksel meslek örgütü fonksiyonlarının ötesine geçtiğini açık biçimde ortaya koymaktadır. Söz konusu kurumlar, işgücü piyasasının yapısal sorunlarına doğrudan müdahale eden aktörler olmaktan ziyade, bu sorunların çözümüne yönelik politika araçlarının sahada uygulanmasını kolaylaştıran, çok aktörlü yönetim süreçlerini destekleyen ve kurumsal kapasite inşasına katkı sağlayan ara mekanizmalar olarak konumlanmaktadır.

Kadın istihdamı açısından değerlendirildiğinde, oda ve TOBB sisteminin girişimcilik eksenli bir strateji benimsediği görülmektedir. Kadın Girişimciler Kurulları aracılığıyla oluşturulan ağ yapıları, kadınların ekonomik hayata katılımını destekleyen önemli bir sosyal sermaye üretim mekanizması

işlevi görmektedir. Eğitim programları, mentorluk faaliyetleri ve finansmana erişim imkânları, kadınların ekonomik sistem içerisindeki görünürliğini artırmakta ve girişimcilik yoluyla dolaylı istihdam yaratılmasına katkı sunmaktadır. Bununla birlikte, bu faaliyetlerin mekânsal dağılımında ortaya çıkan dengesizlikler, özellikle az gelişmiş bölgelerde etkinliğin sınırlı kalmasına neden olmakta ve politika etkisinin homojen biçimde yayılmasını engellemektedir.

Genç istihdamı bağlamında ise TOBB'un üniversite-sanayi iş birliğini güçlendiren projeleri, staj ve mesleki eğitim programları ile iş dünyasına geçişi kolaylaştıran bir köprü işlevi gördüğü söylenebilir. Ancak genç işsizliğin yapısal niteliği yani eğitim sistemi ile iş piyasası arasındaki uyumsuzluk, beceri açığı ve niteliksiz işgücü arzı dikkate alındığında, bu tür programların tek başına yeterli olmadığı; daha bütüncül ve kamu politikalarıyla entegre bir yaklaşımın gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Ticaret ve sanayi odaları ile TOBB'un kadın ve genç istihdamındaki rolü, doğrudan istihdam yaratıcı olmaktan çok "kolaylaştırıcı, yönlendirici ve kapasite geliştirici" bir nitelik taşımaktadır. Bu durum, söz konusu kurumların işgücü piyasasında tamamlayıcı aktörler olarak önemini artırmakla birlikte, etki alanlarının kamu politikaları, eğitim sistemi ve özel sektör stratejileriyle daha güçlü bir koordinasyon gerektirdiğini göstermektedir. Kadın ve genç istihdamının artırılmasında sürdürülebilir başarı, yalnızca proje bazlı girişimlerle değil; kurumsal iş birliklerinin derinleştirilmesi, bölgesel kalkınma farklarının azaltılması ve beceri uyumunun güçlendirilmesiyle mümkün olacaktır. TOBB ve odaların mevcut katkıları önemli olmakla birlikte, bu katkının uzun vadeli etkiye dönüşmesi için daha kapsayıcı, ölçülebilir ve politika entegrasyonu yüksek bir yapının geliştirilmesi zorunludur.

Sonuç olarak, ticaret ve sanayi odaları ile TOBB'un kadın ve genç istihdamına yönelik katkılarının üç temel ekseninde yoğunlaştığı görülmektedir: kapasite geliştirme, ağ oluşturma ve politika uygulama süreçlerine aracılık etme. Bu üçlü yapı, söz konusu kurumların işgücü piyasasında doğrudan istihdam yaratan aktörler olmaktan ziyade, istihdamın oluşumuna zemin hazırlayan kolaylaştırıcı yapılar olduğunu göstermektedir. Ancak bu potansiyelin etkin biçimde kullanılabilmesi için, faaliyetlerin daha sistematik, kapsayıcı ve stratejik bir çerçevede yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Bu bağlamda, dijital dönüşüm, yeşil ekonomi ve yeni nesil beceri alanlarına yönelik politikaların oda sistemine daha güçlü biçimde entegre edilmesi, Türkiye'nin hem ekonomik rekabet gücünü artıracak hem de sosyal kapsayıcılık hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Acar-Savran, G. (2013). *Beden, emek, tarih: Diyalektik bir feminizm için*. İstanbul: Kanat Kitap.
- Açıkgöz, F. (2017). *Seçilmiş ülke uygulamalarında genç istihdamına yönelik aktif işgücü politikaları ve İŞKUR için öneriler* (Uzmanlık tezi). Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Alban, S., & Öztürk, M. (2020). Türkiye’de genç işsizliği ve yapısal sorunlar. *İktisat ve Toplum Dergisi*, 110, 45–63.
- Ardıç, K. (2017). *Türkiye’de meslek örgütlenmesi ve ticaret odalarının yapısı*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Aydın, B. (2024). Kadın girişimciliği ve kadın istihdamı ilişkisi: Devlet destekleri bağlamında bir araştırma (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Bilim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.
- BETAM. (2024). *Türkiye’de NEET gençler üzerine araştırma raporu*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi.
- Buğra, A., & Keyder, Ç. (2006). The Turkish welfare regime in transformation. *Journal of European Social Policy*, 16(3), 211–228.
- Çakır, A. (2011). *Türkiye’de esnek çalışma ve kadın işgücü üzerindeki etkileri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Dayıoğlu, M., & Kırdar, M. G. (2010). Determinants of and trends in labor force participation of women in Turkey. *State Planning Organization Working Paper*.
- Duran, H. (2019). Türkiye’de meslek kuruluşlarının ekonomik ve kurumsal rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 34(2), 145–168.
- European Commission. (2023). *Instrument for Pre-Accession Assistance (IPA) Türkiye report*. Brussels: European Union.
- Gözler, K. (2018). *Türk idare hukuku* (Cilt 2). Bursa: Ekin Yayınları.
- Güdek-Gölçek, Ş. (2019). Neoliberal politikaların Türkiye’de kadın istihdamına etkisi. *Sosyoekonomi*, 27(41), 129–150.
- Uluslararası Çalışma Örgütü. (2018). *Geleceğin insana yakışır işleri için bakım ekonomisi ve bakım işleri*. Cenevre: ILO. Erişim tarihi 25 Mayıs 2026, <http://www.ilo.org>
- Uluslararası Çalışma Örgütü. (2023). *Beceri geliştirme ve genç istihdamı stratejileri*. Cenevre: ILO. Erişim tarihi 25 Mayıs 2026, <http://www.ilo.org>
- Uluslararası Çalışma Örgütü. (2024). *Gençler için küresel istihdam eğilimleri*. Cenevre: ILO. Erişim tarihi 25 Mayıs 2026, <http://www.ilo.org>
- Türkiye İş Kurumu (İŞKUR). (2024). Aktif işgücü programları raporu. Ankara: İŞKUR. Erişim tarihi: 25 Mayıs 2026, <http://www.iskur.gov.tr>
- Koç, İ. (2018). Türkiye’de kayıt dışı istihdam ve genç işgücü piyasası. *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 8(2), 45–67.
- Kurnaz Baltacı, I., & Özaydın, M. M. (2020). Eğitim-istihdam ilişkisi çerçevesinde uyumsuz eşleşme olgusu. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 55(1), 313–336.
- OECD. (2020). *Women at the core of the fight against COVID-19*. Paris: OECD Publishing. Erişim tarihi: 25 Mayıs 2026, <http://www.oecd.org>
- OECD. (2024). *Education at a glance: Türkiye*. Paris: OECD Publishing. Erişim tarihi: 25 Mayıs 2026, <http://www.oecd.org>
- Öncü, A. (1983). Türkiye’de ticaret odalarının yapısı. Cumhuriyet Döneminde Türkiye Ansiklopedisi içinde (Cilt 4, ss. 1566-1576). İstanbul: İletişim Yayınları.

- Özsungur, F., & Karadal, H. (2020). Etik liderlik ve hizmet inovasyonu. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 9(1), 30–54.
- Sayılan, F. (2012). *Toplumsal cinsiyet ve eğitim*. Ankara: Dipnot Yayınları.
- Sevig, Y. (2015). The participation of women in economic, professional and social life in Turkey. *Quaderns de la Mediterrània*, 22, 129–135.
- Tansel, A. (2012). Türkiye’de kadın işgücüne katılımı. *METU Studies in Development*, 39(1), 1–30.
- Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK). (2025). *İşgücü istatistikleri, 2025*. Ankara: TÜİK.
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği. (2022). Oda ve borsa sistemi kurumsal yapısı ve işleyiş rehberi. Ankara. Erişim tarihi: 25 Mayıs 2026, <http://www.tobb.org.tr>
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği. (2024). Faaliyet raporu. Ankara. Erişim tarihi: 25 Mayıs 2026, <http://www.tobb.org.tr>
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği. (2025a). Kadın girişimciler kurulu faaliyetleri. Ankara. Erişim tarihi: 28 Mayıs 2026, <http://www.tobb.org.tr>
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği. (2025b). Genç girişimciler kurulu faaliyetleri. Ankara. Erişim tarihi: 28 Mayıs 2026, <http://www.tobb.org.tr>
- Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı. (2023). Türkiye’de genç istihdamı ve insani gelişme raporu. New York: UNDP. Erişim tarihi: 25 Mayıs 2026, <http://www.undp.org>
- Üskül, Z. (1975). *Türkiye’de ticaret ve sanayi odaları*. Ankara.
- Vural, Z. (2019). Ticaret ve sanayi odaları ile TOBB üzerinde idari vesayet denetimi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kırıkkale Üniversitesi.
- Dünya Bankası. (2022). Türkiye İş Teşhis Raporu. Washington, DC: Dünya Bankası. Erişim tarihi 25 Mayıs 2026, <http://www.worldbank.org>
- Yetim, N. (2002). Sosyal sermaye olarak kadın emeği. *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 89–112.

EXTENDED ABSTRACT

Sustainable economic growth and inclusive social development are closely linked to the effective functioning of labor markets. The integration of women and youth into productive economic activities not only contributes to increased national income but also promotes social cohesion and reduces inequality. Despite this, both globally and in Turkey, women and young people continue to represent some of the most vulnerable groups within the labor force. Structural challenges such as low female labor force participation, high youth unemployment, widespread informal employment, and persistent skill mismatches pose serious risks to long-term economic stability and social welfare. In Turkey, labor market dynamics reflect deeply rooted structural and institutional constraints. Gender-based inequalities remain significant, as women's participation in the workforce is often restricted by cultural norms, caregiving responsibilities, and limited access to formal employment opportunities. At the same time, youth unemployment is exacerbated by the mismatch between the skills acquired through the education system and those demanded by employers. This skill mismatch, combined with insufficient opportunities for gaining practical work experience, prolongs the transition from education to employment and increases the likelihood of labor market exclusion, particularly among young women. Furthermore, the prevalence of informal employment and regional disparities in development intensify these vulnerabilities. Within this context, Chambers of Commerce and Industry (CCIs) in Turkey have emerged as important intermediary institutions that operate at the intersection of public and private sectors. These semi-public organizations play a strategic role in facilitating the implementation of employment policies at the local level. Due to their institutional flexibility and close connections with local economic actors, CCIs are better positioned than traditional bureaucratic institutions to respond effectively to labor market needs and regional development challenges. The main objective of this study is to examine the role and effectiveness of Chambers of Commerce and Industry in promoting women's and youth employment within the framework of regional development. Specifically, the study explores how these institutions contribute to addressing structural barriers such as gender inequality, skill mismatches, and limited access to employment opportunities. It also evaluates the extent to which chamber-led initiatives translate national employment strategies into practical and locally applicable solutions. This study adopts a qualitative research design based on comprehensive literature review and document analysis. The data sources include institutional reports, regional employment statistics, and publications from international organizations such as the International Labour Organization (ILO), the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), and the World Bank, as well as relevant academic studies. The collected data are analyzed using descriptive analysis techniques, focusing on the institutional roles, policy tools, and implementation capacities of CCIs. This review indicates that CCIs possess significant institutional advantages in addressing labor market challenges. One of the most prominent mechanisms is the establishment of Women Entrepreneurs Councils and Young Entrepreneurs Councils across all provinces of Turkey. These councils function as localized governance structures that encourage entrepreneurship, provide mentorship, and facilitate networking opportunities. Through these platforms, women and young individuals are supported not only as job seekers but also as potential job creators, thereby contributing to local economic development. In addition, vocational training and employment programs implemented in cooperation with public employment institutions play a crucial role in reducing skill mismatches. These programs are designed in close collaboration with local industries, ensuring that training content aligns with market demands. As a result, participants—especially women and youth—acquire practical skills that improve their employability and increase their chances of securing formal employment. CCIs also contribute to women's economic empowerment through targeted support for women's cooperatives.

These initiatives include assistance in branding, digital marketing, e-commerce integration, and access to financial resources. Such support is particularly important in rural areas, where women's labor is often informal and undervalued. By facilitating the transition from informal to formal economic activities, these initiatives help create sustainable income opportunities and strengthen local economies. Despite these positive contributions, the study identifies several limitations. The persistence of skill mismatches suggests that existing training programs are not fully sufficient to bridge the gap between education and employment. Moreover, collaboration between chambers and higher education institutions remains relatively limited, which constrains the development of long-term human capital strategies. Regional disparities in institutional capacity and resource availability also affect the overall effectiveness of CCIs. In conclusion, Chambers of Commerce and Industry in Turkey function as key facilitators in promoting women's and youth employment. Rather than acting as direct job creators, they serve as intermediaries that connect national policy frameworks with local labor market realities. To enhance their impact, it is essential to strengthen cooperation among chambers, universities, local governments, and civil society organizations. Furthermore, expanding activities in emerging areas such as digital transformation and green economy sectors would create new employment opportunities for women and youth. A more integrated and regionally balanced policy approach is therefore necessary to maximize the long-term effectiveness of these institutions.