

## TÜRKİYE'DE VE YAZILI BASINDA KADIN YÖNETİCİLER

Doç. Dr. Senem BESLER\* Arş. Grv. İlke ORUÇ\*\*

### ÖZ

*Bu çalışmada öncelikle Türkiye'deki kadın işgücü ve kadın yönetici istatistiklerine yer verilmektedir. Daha sonra yönetici pozisyonunda yer alabilecek kadın yönetici sayısının azlığının nedenleri ve kadın yöneticilerin karşılaştıkları sorunlar ortaya konulmaktadır. Son olarak ise, yazılı basında kadın yöneticilerin hangi konularla haber oldukları içerik ve metin analizi yöntemi ile belirlenmeye çalışılmaktadır. Çalışma; Türkiye'nin Avrupa Birliği Müktesebatı'na uyum yönünde attığı adımlardan biri olan Yeni İş Kanunu'nun yürürlüğe girdiği 2003 yılını temel alarak, 2003-2007 yılları arasında kadın yöneticilerin hangi konularla yazılı basında yer aldığına göz atılmaktadır. Araştırmanın evrenini kitle iletişim araçlarındaki gazeteler oluşturmaktadır. Amaçlı örnekleme yoluyla, en yüksek tirajlı ilk beş gazetede çıkan haberler incelenmiştir. Araştırma sonucunda, kadın yöneticilere yönelik haberlerin, beş kategoriden oluştuğu belirlenmiştir. Bu kategoriler; başarı haberleri, ayrımcılığa yönelik haberler, pozitif ayrımcılığa yönelik haberler, betimleyici haberler ve diğer haberlerden oluşmaktadır. Yazılı basında ağırlıklı olarak kadın yöneticilerin, başarı haberine yer verilmiştir. Ayrımcılığa yönelik haberler, kadınların Türkiye'de yönetici olmalarının önündeki engelleri toplumsal yargılara dayalı olarak ortaya koymaktadır. Bu ayrımcılığı gidermek için yürütülen pozitif ayrımcılığa yönelik düzenlemeler de yazılı basında yer almasına rağmen; yazılı basında sunulan betimleyici haberlerde, toplumumuzda kadınların yönetici olmalarına yönelik olumsuz tutumları ve "kadın işi" olarak adlandırılan alanlarda bile yönetim seviyelerinde yer alamadıkları, yapılan araştırmalara dayalı olarak ortaya konulmaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** Kadın yönetici, Yazılı basında kadın yöneticiler, Türkiye, Avrupa Birliği

## WOMEN MANAGERS IN PRINTED MEDIA AND TURKEY

### ABSTRACT

*In this study, we first offer the recent statistics about the women workforce and women managers in Turkey. Then we focus on the major factors that deprive many working women of the managerial positions and consider the problems that the women managers face in companies. Finally the news texts, including the female managers in the mass media of Turkey will be interpreted through content analysis and textual analysis. The universe of the research consists of the daily newspapers. Through purposeful sampling, the first five newspapers with the highest circulation rate were included in the scope of the examination. In contemporary societies, mass media (in this study, daily newspapers) was one of the most important instruments and effective mediums for creating public awareness of social problems. Our study covers the news stories appeared within 2003-2007 since Turkey have taken progressive steps by accepting the New Labor Law in 2003 in order to adjust the work-life to the basic EU requirements. As a result of this study, we have identified five categories of news stories considering woman managers: Accomplishment news; news oriented towards sex discrimination; news oriented towards affirmative action; descriptive news, and others. The news regarding the accomplishment news of woman managers are dominating in daily newspapers.. The news oriented towards sex discrimination demonstrates that the social traditional values are preventing and depriving women from managerial positions in Turkey. Although there are considerable numbers of news regarding affirmative action strategies in order to solve this problem, the descriptive news shows that disapprove of woman's career as manager is still strong in Turkish society, even in professional areas mostly regarded as "women's work".*

**Keywords:** Women managers, news in daily newspapers, Turkey, UN

\* Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, e-mail: sbesler@anadolu.edu.tr.

\*\* Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, e-mail: ioruc@anadolu.edu.tr.



## 1. GİRİŞ

Gerek dünyada ve gerekse ülkemizde kadınların çalışma hayatına katılmaları ve yönetim seviyelerine yükselmeleri önünde birçok engelle karşı karşıya oldukları gerçeğini görmekte ve yaşamaktayız. Bu gerçeğin altında yatan nedenler ise toplumların yapısal ve kültürel özellikleriyle yakından ilişkilidir. Örgütlere, yönetim stillerine ve bireysel davranışlara ilişkin kültürel bakış açısı oldukça önemli bilimsel temellere dayanmaktadır. İlk olarak kültür, değişik toplumlardaki bireylerin işe ilişkin değer, tavır ve davranışlarını biçimlemede önemli bir rol oynamaktadır. İkincisi olarak ise, kültürel değer ve tavırlar bir toplumdaki diğerine değişen ölçülerde farklılaşmaktadır. Bu nedenle olay ve olguları kültürel yaklaşım çerçevesinde açıklamak doğru ve gerçekçi değerlendirmelere izin vermektedir.

Türkiye’de kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları sorunlar ülkemizin geleneksel, ekonomik ve sosyo-kültürel yapısı ile yakından ilgilidir. Erkek egemen kültüre dayalı toplum ayrımcılığı, kadınların eğitim olanaklarından daha az yararlandırılması ve yasal düzenlemelerdeki eksiklikler ve yanlışlıklar örnek olarak verilebilir (Kazgan, 1982, s.271-286). Türkiye, Hofstede’nin (1980, s. 286) yaptığı bir çalışmaya göre; bireyci ve erkeksi değerlerden çok toplulukçuluk ve kadınsı değerlere sahip eğilimleri, güç mesafesi ile belirsizlikten kaçınma puanlarının yüksek olduğu bir ülkedir. Aynı zamanda paternalizm eğilimleri de yüksek bir ülkedir (Aycan,2004, s. 453-477; Sakalı ve Beydoğan, 2002, s. 647-656). Toplulukçu ve hiyerarşik kültürlerde sıklıkla rastlanan bir olgu olan paternalizm, boyun eğme ve bağımlılığı temel alır. Özerklik, kendine yetme ve kendi kendine karar verme gibi bireyci değerlerle çeliştiği için bireyci toplumlarda her zaman eleştirilmiştir. Geniş güç aralığı ve yüksek paternalizm değerlerinin bir arada olması insancıl, güler yüzlü, hoşgörülü ve samimi olan, şefkat gösteren ve koruyan, destekleyen aynı zamanda da otorite sahibi olup kontrol eden ve bir disiplin kurmuş olan liderlik beklentileri yaratmaktadır. Paternalizmin yüksek olduğu Türkiye’de çalışanların proaktif olmadıklarına, işlerini bağımsız ve inisiyatif olarak yapamadıklarına karşı inanç da kurumlarda yerleşmiştir.

Paternalizm gibi seçim özgürlüğünün kısıtlandığı bir ülkede, kadınların iş hayatında kendileri adına verilecek kararlara sahip olmaları ve üst yönetim pozisyonlarına çıkma konusunda cesaretli olmaları çok zordur.

Sanayide ve hizmet sektöründe hem girişimci hem de çalışan kadın yönetici sayısının artması, bu sektörleri gerek nitelik gerekse kapasite olarak fevkalade olumlu etkileyecektir. Ekonomide kadının yerinin güçlenmesi yalnızca Türk ekonomisinin güçlenmesi demek değil, daha önemlisi, sosyal olarak güçlenen kadının sağlıklı bir toplumsal yapı oluşturulmasına katkısının da artması demektir.

Bu çalışmada öncelikle Türkiye’deki kadın işgücünün ülke ekonomisine katkısının ne düzeyde olduğu ve diğer ülke ortalamaları ile karşılaştırıldığında hangi konumda yer aldığı verilerle ortaya konulmaya çalışılacaktır. Bu verilere yer vermemizin nedeni, çalışma hayatındaki kadınların istihdam oranlarının ne derecede kadın yönetici sayısını destekler düzeyde olup olmadığını görmek içindir. Daha sonra çalışmada, ülkemizdeki kadın yönetici istatistiklerine yer verilmekte ve yönetici pozisyonunda yer alabilecek kadın yönetici sayısının azlığının nedenleri tartışılmaktadır. Son olarak ise, Türkiye’de kadın yöneticilerin yazılı basında hangi haberlerle yer aldıklarını inceleyen bir araştırmaya yer verilmektedir. Kadın yöneticiler, başarı haberlerinin yanında, toplumsal önyargıları destekleyecek haberlere de konu olmaktadır. Bu nedenle, kadın yöneticilerin, basında hangi haberlere konu oldukları, toplumda nasıl algılandıkları açısından önemli olmakla birlikte, toplumsallaşma sürecinde ne kadar yol alındığının belirlenmesi açısından da önemlidir.

## 2. TÜRKİYE’DE KADIN İŞGÜCÜ VE KADIN YÖNETİCİLER

### 2.1. Türkiye’de Kadın İşgücü

Ülkemizde kadın istihdamında son 20 yılda önemli değişiklikler olmuştur. 20 yıl önce Türkiye’de kadın istihdamı ücretsiz aile işçisi olarak yer almakta ve tarımda yoğunlaşmaktaydı. 5 milyon 234 bin kadın istihdamının 949 bini ücretli çalışırken işveren olabilen kadınların sayısı sadece 13 bindi. Türkiye ekonomisinin değişen yapısıyla kadınların işgücüne katılım oranları artmış ancak tekrar yıllara göre azalma göstermiştir. Kadının niteliksel gelişimini ve işgücü piyasasına girişini sağlayacak gerekli mekanizmaların oluşmaması bu düşüşün önemli nedenlerinden biridir ve Türkiye’de kadın istihdamı temel sorun alanlarından biri olarak varlığını sürdürmektedir. Türkiye İstatistik Kurumu’nun Hane halkı İşgücü Araştırmasına göre, 2007 yılı Ekim ayında istihdam edilen toplam 22 milyon 750 bin çalışandan 5 milyon 780 bin’ini kadınlar oluşturmaktadır (DİE, 2007).

Kadın Statüsü Genel Müdürlüğü verilerine göre; Türkiye genelinde kadının işgücüne katılma oranı 2006 yılı için % 24,9’dur. Tablo 1’de görüleceği üzere, kentte bu oran % 19, kırsal kesimde ise % 33’dür. Kırsal alanda kadın daha çok işgücüne katılıyor görünse de tarım kesiminde çalışanların %81,9’u herhangi bir ücret almaksızın ücretsiz aile işçisi olarak çalışmaktadır. Türkiye’de, genel olarak kadınların iş gücüne katılımları, hala büyük ölçüde tarım toplumuna özgü özellikler göstermektedir. Kırsal kesimde kadının işgücüne katılımı oldukça yoğun olmakta, ancak bunların büyük çoğunluğu ücretsiz aile işçisi konumunda çalışmaktadır. Kentsel yerleşim bölgelerinde ise iş gücündeki kadın sayısı düşük olmakta, eğitim yükseldikçe kadının çalışma hayatına katılma eğilimi artmaktadır. (Koray ve diğerleri, 1999, s. 37; Kardam ve Toksöz, 2004, s. 151-172; Kocacık ve Gökkaya, 2005, s.195-219).

Kadın istihdam oranlarına baktığımızda, 2006 verilerine göre bu oran AB’de ortalama %57 iken, Türkiye’de %22,3 dolayında yer almaktadır.

*Tablo 1. Türkiye’de Kadının İşgücüne Katılım ve İstihdam Oranları, 2006*

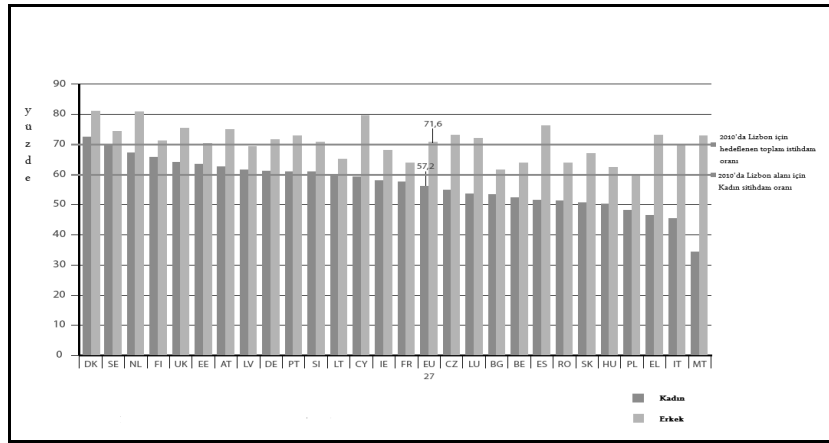
Kadınların İşgücüne Katılım Oranının Kent/Kırsal Dağılımı	2006	Kent	Kırsal Kesim	
	% 22.3	% 19.9	% 33	
Kadın İstihdamının Sektörel Dağılımı	2006	Tarım	Sanayi	Hizmet
	% 24.9	%48.5	%14.4	%37.1

**Kaynak:** Türkiye İstatistik Kurumu ve Kadın Sorunları ve Statüsü Genel Müdürlüğü verileri, 2006

Sektörel dağılıma bakıldığında, ülkemizde kadın işgücünün en çok istihdam edildiği sektörün tarım sektörü (% 48.5) olduğunu göstermektedir. Tarımdan sonra ikinci sektör hizmet sektörüdür (% 33). Bu sektördeki iş alanlarından bazıları özellikle “kadınlar için uygun alanlar” olarak toplumsal kabul görmüşlerdir. Ülkemizde kadınlar hizmet sektöründe memur, banka görevlisi, ebe, hemşire, odacı, hastabakıcı, hostes, sekreter, öğretmen, gişe memuru vs. gibi düşük ücretli, yükselmeye kapalı, yaratıcı yönü olmayan, geleneksel rollerinin uzantısı mesleklere yönlendirilmekte ve buralarda yoğunluk sağlanmaktadır. Kamu sektöründe çalışan kadınların en çok buldukları sektörler; sağlık bakanlığı, milli eğitim bakanlığıdır. Üçüncü sektör olan sanayi sektörü ise, kadın işgücünün oldukça sınırlı olduğu bir sektör olma özelliğini korumaktadır.

Türkiye'nin AB istihdam stratejisine dahil olma çabaları, kadın istihdamının da artırılmasında itici bir role sahiptir. Bu nedenle AB'deki kadın istihdam oranına bakıldığında, bu oran Şekil 1'den de görüleceği üzere % 57.2'dir. Kadınların işgücüne katılımı, Amerika'da % 46.5, İngiltere'de % 44 ve ilginç bir rakam Romanya'dan gelerek % 90 seviyelerinde yer almaktadır.

İnsani gelişmişlik endeksine bakıldığında ise, en başlarda yer alan ülkelerde kadınların çalışma hayatına katılımının da en üst sıralarda yer aldığı görülmektedir. İzlanda, Norveç, Avustralya, Kanada gibi ülkelerde, çalışma hayatındaki kadın sayısı oldukça yüksektir. İzlanda'da kadınların % 70,5'i, Norveç'te % 63,3'ü, Kanada'da % 60,5'i çalışma hayatında yer alırken, insani gelişmişlik endeksinde orta sıralarda yer alan Türkiye'de bu oran % 27,7 seviyesindedir. Aynı endeks grubunda yer alan İran'da ise % 38,6'dır. Türkiye'deki kadınların çalışma hayatına katılımının düşüklüğü, insani gelişmişlik endeksinde en alt sıralarda yer alan diğer ülke örnekleriyle karşılaştırıldığında da görülmektedir. İnsani gelişmişlik endeksinde en alt sıralarda yer alan Tanzanya'da kadınların % 85'i, Mozambik'te % 85,5, Ruanda'da % 80'i çalışma hayatında yer almaktadır.



Şekil 1. Avrupa Birliği Üyesi Devletlerde İstihdam Oranları, 2006.

Kaynak: Eurostat, Labour Force Survey, 2006.

Türkiye'de bazı meslek gruplarında, kadın işgücü oranlarını incelediğimizde Avukat % 33, Mimar % 36, Mühendis % 33, Akademisyen % 39'tür. Bu rakamlar gelişmiş ülkelere göre iyi gibi görünse de, yönetim seviyelerinde (0.19) ve parlamentoda temsilde (0.04) yer alan kadınların sayısı oldukça düşüktür (www.tisk.org.tr). Bunların çoğunluğunun hizmet sektöründe yer alması da dikkati çekmektedir.

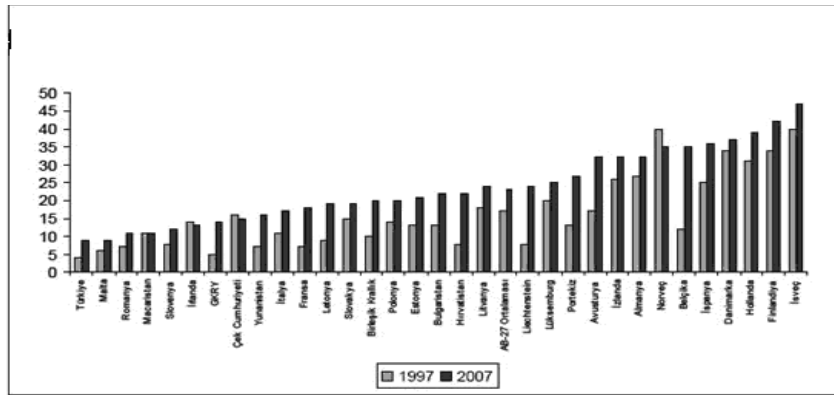
Türkiye'de her üç kadından ikisi işsizdir. İstihdam edilen kadınların % 71'i kayıt dışı olarak çalışmaya devam etmektedir. Kadın nüfusu erkeklerden fazla olmasına karşın kadın istihdam artışı erkek istihdam artışının üçte biri kadardır.

Yukarıdaki veriler, Türkiye'de kadın istihdamı konusunda daha çok yol almamız gerektiğini açıkça ortaya koymaktadır. Bunun yanında kadın yönetici sayılarına bakıldığında ise durumun pek de farklı olmadığı görülmektedir. Bir sonraki bölümde ülkemizde gerek kamu sektöründe gerekse özel sektördeki kadın yönetici durumu ortaya konulmaya çalışılacaktır.

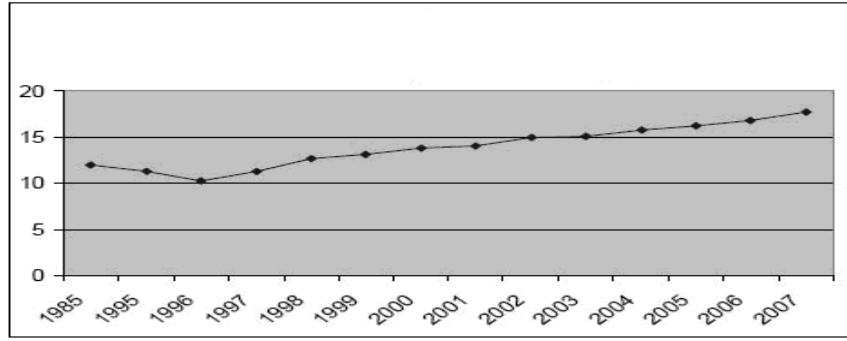
## 2.2. Türkiye’de Kamuda Kadın Yöneticiler

Türkiye’de kamu kurum ve kuruluşlarında üst düzey yöneticiliklerde, kurul, komisyon ve komitelerde kadınların temsil düzeyi oldukça düşüktür. AB Komisyon'u her yıl “Karar Alma Süreçlerinde Kadın ve Erkekler 2007 Raporu”nu yayınlamaktadır. Komisyon, karar alma pozisyonunu, örgütsel veya hiyerarşik düzeyde karar alabilme veya kararları etkileyebilmenin mümkün olduğu bir pozisyon olarak tanımlamaktadır. Kapsam, Avrupa ve ulusal düzeyde etki sahibi olan üç ana alandaki (siyasi, kamu, ekonomik) kuruluşlarla ve bu kuruluşlar içerisinde karar almada önemli rol oynayan düzeyler veya makamlarla sınırlandırılmıştır. Bu rapora göre, Türkiye’de kamu bürokrasisinde üst düzey yönetici statüsünde çalışan kadın sayısı oranı sıfırdır. Bu rakam bize, kadın erkek eşitliğinde Türkiye’de en olumsuz durumun kamu bürokrasisinde yaşandığını göstermektedir. Kamu bürokrasisinin en üst 2 kademesinde kadınların oranı AB genelinde yaklaşık % 30, AB üyesi Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinde de % 40’ın üzerine çıkmaktadır. 2007 yılının son çeyreği itibariyle kamu bürokrasisinde hiyerarşinin en üst iki düzeyinde görev yapan müsteşar ve müsteşar yardımcılarının tamamı erkeklerden oluşmaktadır. Kamu yönetimi, yüksek eğitim görmüş kadınların başlıca çalışma alanı olmaktadır. Ancak karar alma mekanizmasında kadın sayısı halen çok azdır (www.kssgm.gov.tr).

Meclisteki temsil oranlarına bakıldığında, son seçimlerde kadın parlamenterlerin oranının % 4’ten % 9’a çıkmış olduğunu görüyoruz. Türkiye, parlamentolarda kadın milletvekili oranları bakımından 177 ülke arasında yapılan sıralamada Türkiye ancak 101. sırada yer almaktadır. Şekil 2’den de görüleceği üzere Türkiye, Avrupa’da Malta ile birlikte sonuncu durumdadır. Dünya parlamentolarında ortalama kadın milletvekillerinin oranı ise 2007 yılı itibariyle % 17,7’dir.



Şekil 2. Ulusal Parlamentolarda Kadın Üyelerin Oranları (%)



Şekil 3. Kadınların Ulusal Parlamentolardaki Oranı, Dünya Ortalaması (%)

Kaynak: European Commission, DG EMPL, Database on Women and Men in Decision-Making, 2007

Türkiye İstatistik Enstitüsü rakamlarına göre, kamuda 23 bin 585 üst düzey yöneticiden sadece 4 bin 250'sini kadınlar oluşturmaktadır. Bakanlıklarda bulunan 21 müsteşar arasında kadın bulunmamaktadır. Müsteşar yardımcılarının sadece %5.3'ü kadınlar tarafından yürütülmektedir. 155 vali arasında kadın bulunmazken, vali yardımcılarının %0.9'unu kadınlar oluşturmaktadır. Kamuda genel müdür düzeyinde ise kadınlar %13.4 düzeyindedir. Genel müdür yardımcılığı makamının %13.4'ünü kadınlar oluşturmaktadır. Kadınların üst düzey yöneticiliği büyük oranda müdür ve müdür yardımcılığı ile sınırlı kalırken, kamuda müdür ve müdür yardımcısı kadın sayısı 3 bin 850'yi bulmaktadır. 12 bin 567 müdürden %13.8'i, 9 bin 849 müdür yardımcısının da %21.5'i kadındır. Şeften müsteşarlığa kadar uzanan orta ve üst düzey yönetici dağılımında kadınların oranı çok düşüktür. Yönetim derecesi arttıkça kadınların sayısı da azalmaktadır.

Adalet Bakanlığına bağlı tüm kurumlarda kadın hakim ve savcılarının oranı % 19.7'dir. Tablo 4'den de takip edileceği üzere, Dışişleri Bakanlığında 187 büyükelçiden sadece 15'i kadındır. Polis teşkilatında çalışan kadınların ise sadece % 3.7'si emniyet müdürü konumundadır. Rakamlar, kadının üniversitelerde yönetim kademelerinde de düşük düzeyde yer aldıklarını ortaya koymaktadır. Buna göre üniversitelerde toplam 93 rektör görev yaparken, bunların sadece 5'ini kadınlar üstlenmiş durumdadır. Üniversitelerdeki toplam 648 dekinden da 82'sini kadınlar oluşturmaktadır. Yüksek öğretimde öğretim elemanından % 35.9'u kadındır. Kadın profesörlerin oranı ise % 27'i bulmaktadır.

Hükümette ise 2 kadın bakan vardır. Cumhuriyet tarihinde sadece bir kadın başbakanımız olmuştur. Türkiye'deki 44 siyasi partiden sadece ikisinin genel başkanı kadındır. Yerel yönetimlerde, partilerin yönetim organlarında yargıda, sayıştayda ve diğer tüm kamu kurumlarında kadınların temsil oranı Tablo 4'den takip edilebilir.

**Tablo 2. Türkiye’de Kamuda Kadın Yöneticiler**

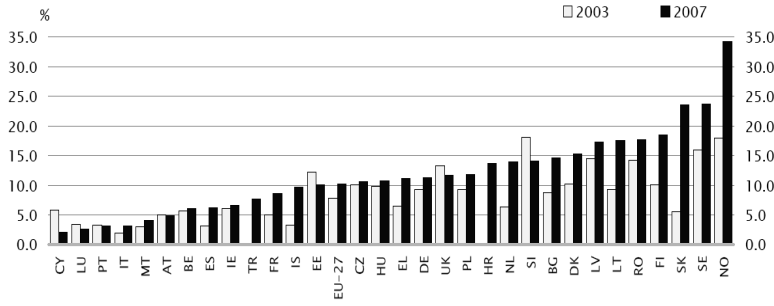
Kamu Birimleri	Kadın	Kamu Birimleri	Kadın
Müsteşar	% 0	Türkiye Barolar Birliği	% 21.6
Müsteşar Yardımcısı	% 5.3	Noterler Birliği	% 20.6
Vali	% 0	Milletvekili	% 9
Vali Yardımcısı	% 0.9	Parti Başkanı	% 4.3
Genel Müdür	% 7.2	Partilerin yönetim organı	% 10
Genel Müdür Yrd.	% 13.4	İl genel meclis üyeleri	% 1.4
Başkan	% 17.5	Belediye başkanları	% 5.5
Başkan Yardımcısı	% 14.5	Belediye meclis üyesi	% 1.6
Genel Sekreter	% 1.3	Danıştay Başkan Vekili	% 50
Genel Sekreter Yrd.	% 20	Danıştay Daire Başkanlığı	% 15.3
Daire Başkanı	% 18.6	Danıştay Üye	% 42.1
Daire Başkan Yrd.	% 9.2	Danıştay tetkik hâkimi	% 39.7
Bölge Müdürü	% 5.5	Danıştay üst düzey görev	% 41
Kaymakam	% 0.5	Yargıtay daire başkanı	% 5.9
Müdür	% 13.8	Yargıtay tetkik hakimi	% 45.3
Müdür Yrd.	% 21.5	Yargıtay Cumhuriyet Başsavcısı	% 8.4
Emniyet Müdürü	% 3.7	Sayıştay Üyesi	% 4.8
Rektör	% 0.1	Sayıştay Daire Başkanı	% 0
Dekan	% 11.2	Sayıştay Denetçisi	% 4.8
Öğretim elemanı	% 35.9	Sayıştay üst düzey görev	% 22.4
Kadın profesör	% 27	Anayasa Mahkemesi Üyesi	% 13.3
TÜBİTAK	% 14.3	Anayasa Mahkemesi raportörü	% 21.7
Tepe ve orta düzey yönetici	% 21	Yüksek Mahkeme Müdürü	% 45.5
İl Millî eğitim müdürü	% 0	Kadın hakim ve savcılar	% 19.7
İlçe Millî Eğitim Müdürü	% 0.5		

**Kaynak:** Kadın Sorunları ve Statüsü Genel Müdürlüğü, Devlet Personel Başkanlığı verileri, 2003.

### 2.3. Türkiye’de Özel Sektörde Kadın Yöneticiler

Günümüzde Fortune 500’de yer alan şirketleri incelediğimizde, kadın yöneticilerin %15.7 düzeylerinde kaldığı görülmektedir, buradan kolaylıkla kadınların üst düzeye gelmelerinin ne kadar zor olduğunu kolaylıkla anlayabiliriz. Aslında kadın CEO’ların 2003 yılından itibaren düştüğünü görmekteyiz. Kadınlar CEO düzeyine ulaşmasalar bile en az üst yönetim seviyelerine ulaşmaktadır fakat bu tablo da son yıllarda değişmektedir (Bible ve Hill, 2007, s. 65-76).

Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu’nun AB Komisyonu için hazırladığı “Karar Alma Süreçlerinde Kadın ve Erkekler 2007 Raporu”na göre, Türkiye’de özel sektörde üst düzey yönetici statüsünde çalışan kadın sayısı oranı AB ortalamasını yakalamış görünmektedir. Bu oran %11’dir. Türkiye özel sektörde AB üyesi 12 ülkeyi geride bırakmıştır. Almanya ile aynı düzeyde yer almaktadır.



**Şekil 4. Avrupa Birliği Ülkelerinde Karar Alma Mekanizmalarındaki Kadın ve Erkek Yöneticiler**

**Kaynak:** European Commission DG EMPL, Database on Women and Men in Decision Making, 2007.

Kadın girişimci sayısına bakıldığında ise, 1988'de 13 bin iken, 2007 yılı sonunda 72 bine ulaşmıştır. Üst düzey yönetici araştırma şirketinden Boyden Türkiye'nin, şirketin Türkiye ofisine başvuran 30 bin kişi arasında yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre, Türkiye'de yönetici adaylarının % 40'ını kadınlar, % 60'ını erkekler oluşturuyor.

Türkiye'deki işverenlerin ise sadece % 4'ü kadındır. Rakamlar, Türkiye'deki iş hayatında kadın ağırlığını pek de iyimser bir tabloyla ortaya koymuyor gibi görünse de, bu oranın sadece 10 yıl önce 'sıfıra' yakın olduğu düşünüldüğünde, alınan mesafenin de önemi ortaya çıkmaktadır.

Türkiye'deki yaklaşık % 95'lik aile şirketlerinin ikinci ve üçüncü kuşaklara geçmeye başlamasıyla yönetimdeki kadın sayısı artmaktadır. Bu kuşaklarla birlikte Türk iş dünyasının köklü sanayici ailelerinin yöneticileri değişince kadınların ağırlığı artmıştır. Bugün Türkiye'nin önde gelen holdinglerinin başına geçen ve milyar dolarları yöneten kadınlar, başarının, eğitim, cesaret ve deneyimden geçtiğine işaret etmektedirler (Capital, Aralık Sayısı, 2007).

İş dünyasında da kadınların sayısı oldukça azdır. Türkiye'nin AB'ye tam üye olmasını en çok isteyen işveren kuruluşlarının başında gelen 507 üyeli Türk Sanayici ve İşadamları Derneği'nin (TÜSİAD) sadece 19'u kadındır.

### 3. TÜRKİYE'DE KADIN YÖNETİCİLERİN ÖNÜNDEKİ ENGELLER

Yukarıda verilen istatistiklerden de anlaşılacağı üzere, Türkiye'de gerek kamu gerekse özel sektörde kadın istihdam oranlarının çok düşük olduğunu görüyoruz. Bunun nedenlerinden birinin toplumun sosyoekonomik ve sosyokültürel açıdan *ataerkil* toplum yapısından kaynaklanmakta olduğu düşünülebilir (Arat, 1996, s. 46). Bu toplum yapısına göre; geleneksel olarak kadının rolü ev içinde anne ve eş olma rolü olurken, ailenin geçimini sağlama, ailede sözü dinlenen bir otorite kaynağı ve güç olma rolü ise erkeğe verilmiştir. Kadın eğer çalışacaksa da, kendisine yüklenen asli görevlerini aksatmamak şartıyla aile ekonomisine katkıda bulunmak için daha az üretken olan, fazla sorumluluk gerektirmeyen, zaman almayan sektörlere itilmiştir. Kadınlar daha iyi yapabilecekleri kabul edilen hemşire, öğretmen gibi bir takım mesleklere yönlendirilirken, kadınlar için uygun görülmeyen yöneticilik gibi yukarı görevleri seçmeleri engellenmiştir. Türkiye'de yapılan çalışmalarda "kadın işi" "erkek işi" ayrımının oldukça yaygın olduğu ve bu sistemin üretildiği görülmektedir. (Arat, 1996, s. 46). Bu değer yargısının işletmelere olan yansımalarına bakıldığında, liderlik ve yöneticilik erkeklerin işi olarak düşünülmüştür.



Bir diğer neden ise, toplumda kabul edilen bir takım **önyargıların** kadınların yönetici pozisyonlarına gelmelerini engellemesidir (Bedük 2005, s. 12-113). İş dünyasında egemen olan maskülen yapı, erkek egemen cinsiyet stereotiplerini üretmekte ve iş dünyasında yer alan kadınları bu stereotipleri uygulamaya zorlamaktadır. Bu nedenle kadın yöneticiler erkeklerden daha az nitelikli görünmektedir. Cinsiyete yönelik bu tip önyargılar, kadın yöneticilerin seçim, yerleştirme ve terfilerinde psikolojik engeller yaratmaktadır (Fullagar ve diğerleri, 2003, s. 93-107). Sakallı ve Beydoğan’ın (2002, s. 647-656) patriyârşî, cinsiyet ayrımcılığı ve cinsiyetin yöneticilere yönelik tavırları nasıl etkilediğine yönelik bir araştırmada, uygulama yapılan üniversite öğrencilerinden, erkeklerin kadınlara yönelik tavırlarının olumsuz olduğu ortaya konulmuştur. Bu konuda yapılan bir diğer çalışmada (Sümer’in, 2006, s. 63-72) kadınların erkeklere kıyasla yüksek ilişki uyumlu, göreceli olarak düşük görev uyumlu ve yine göreceli olarak düşük duygusal dengeye sahip olduklarının algılandığı ortaya çıkmıştır. Yapılan bu çalışmalar, Türkiye’de kadın yöneticilere yönelik olumsuz önyargıların sürdüğünü ortaya koymaktadır.

Bu tür yargılar bizi **“Cam tavan”** olarak adlandırılan, örgütsel ve toplumsal önyargılar tarafından oluşturulan ve kadınların üst düzey pozisyonlara gelmelerini engelleyen görülmeyen, yapay duvarlar olarak tanımlanan bir kavramla karşı karşıya bırakmaktadır (Wirth, 2001, s. 4-5). Kadınların işlerini ailevi sebeplerle rahatlıkla bırakabilecekleri, rekabetçi bir ortamda başarılı olamayacakları düşüncesi ve kadına karşı önyargıların yanında üst düzey erkek yöneticilerin kendilerini kadınların yanında rahat hissetmedikleri düşüncesi cam tavanı oluşturmaktadır. Tüm ataerkil toplumlarda olduğu gibi ülkemizde de kadınların astı konumunda bulunmak ve onlardan emir almak, erkek çalışanlar için onur kırıcı olarak değerlendirilmektedir. Erkek çalışanlar dışında kadın çalışanların da kadın yöneticiler yerine erkek yöneticilerle çalışmak istediği görülmektedir.

Bu konuda yapılan çalışmalar da bu düşünceleri destekler niteliktedir. Ernst&Young’a bağlı insankaynaklari.com sitesinin 2003 yılı Mart ayında Platin Dergisi için yaptığı “İş’te kadın olmak” adlı ankete katılanlara sorulan “Yöneticinizin cinsiyeti ne olsun” sorusuna yanıt veren 1003 kişiden 405’i yöneticinin erkek olmasını, 85’i kadın olmasını tercih etmiştir. Katılımcıların 513’ü fark etmez şekilde cevap vermiştir. Yöneticilerin kadın olmasını isteyen kadın oranı yalnızca % 6.8’dir (www.insankaynaklari.com). Yine İzmir’de kadın yöneticiler üzerine yapılan bir çalışmada, kadın yöneticilerin görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları engellerle ilgili bir soruya, büyük ölçüde “erkeklerle kadın yöneticilerle çalışmanın zor gelmesi” şeklinde cevap vermişlerdir (Katrinli ve Özmen 1990, s. 108).

Yönetim ve danışmanlık firması Ernst & Young’ın 2005 yılında yaptığı farklı bir araştırma, Türkiye’de yöneticilikte erkeklerin, kadınlara göre daha çok tercih edildiğini ortaya koymuştur (www.insankaynaklari.com). Araştırmanın sonuçlarına göre Türkiye’de kadınların çoğu kadınlarla çalışmayı istememektedir. Araştırma, kadınların iş yaşamında çalışma arkadaşı olarak benimsenmesine karşın özellikle hemcinsleri tarafından yönetici olarak tercih edilmediğini göstermektedir. Yaklaşık 5.000 kişinin katıldığı araştırmanın sonuçlarına göre, katılımcı kadınların yüzde 46’sı hemcinslerini yönetici olarak görmek istememektedir.

Prometheus Danışmanlık tarafından yapılan araştırma da benzer sonuçları ortaya koymaktadır ([http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi\\_merkezi/020709/6080/5](http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020709/6080/5)). Türkiye çapında farklı yerlerde konumlanan 100 şirkette yapılan ve sadece kadınların cevapladığı bir araştırmaya göre kadın yöneticiler orta kadrolarda yoğunlaşmıştır. Bu çalışmada da bir öncekine benzer sonuçlar çıkmıştır. Kadınların % 5’i kadın yönetici isterken, % 80’i erkek yöneticiyi tercih etmiştir. Öte yandan, yine aynı katılımcılara yöneltilen 'Birini işten çıkarmak zorunda olsanız, bu kim olurdu' sorusuna verilen yanıtlarda ise tam tersine, çoğunlukla 'kadın' seçeneği işaretlenmiştir.



Yapılan araştırmalar, kadın yöneticilerin bazılarında o noktada tek olmak, tek kalmak, dolayısıyla altında çalışan kadınların yükselmesini çok da desteklememek gibi bir durum yaşandığını göstermektedir. Bu, “Kraliçe arı sendromu” olarak adlandırılabilir. Kadın yöneticiler hemcinslerini çok destekler veya kayırır gözükmek, erkeklerle kadınlar arasında bir fark yaratmamak için kadın çalışanın kariyerinin gelişimine çok fazla destek vermiyor gibi gözükebilirler (Aycan, 2004, s.453-477; Zel, 2002, s.39-48).

Bu toplumsal yargıların dışında kadınların yönetici olma konusunda kendi içlerinde besledikleri bir takım kaygılarda kadın yönetici sayısının azlığının bir nedeni olarak açıklanabilir. Kadınların siyaset, üst yönetim ve iş yaşamına katılımı konusunda yapılan bir araştırmada (Kalaycıoğlu ve Toprak, 2004, s. 1-114), ücretli bir işte çalışmayan kadınlardan % 23.6’sı, çalışmama nedenleri arasında “küçük çocuklara bakma zorunluluğu”nu gösterirken, % 18.2’si “ailedeki erkeklerin izin vermemesi”ni, %18.1’i ise “iş bulamamayı” göstermiştir. Kadınların iş yaşamındaki rolünün de irdelendiği araştırmada, katılımcıların % 25’i, kadınların üst yönetimde görev almalarının önünde engel olmadığını belirtirken, % 35’i ev işi ve çocuk bakımı gibi konuların kadınların kariyerinde engel teşkil ettiğini belirtmişlerdir. Buradan yola çıkarak kadınların iş-aile yaşamındaki dengeyi sağlayamama korkusuyla yönetici olmada isteksiz olduğu sonucuna da ulaşılabilir.

Toplum içinde kız çocuklarının sosyalleşme sürecinde cinsiyete dayalı yetiştirilme tarzı ve bunun içselleştirilmesi, kendilerini emir veren yönetici konumunda görmelerine engel oluşturmaktadır (Temel ve diğerleri, 2006, s.27-38; Soyşekerci ve Yılmaz, 2007, s.2-10). Ayrıca kadınlar erkeklerle eşit ölçüde rekabet edebilme yeteneğine sahip olduklarını düşünmemektedirler. Bu düşüncenin altında ise sahip oldukları kişilik özellikleri yatmaktadır. Duygusal, pasif, ılımlı ve işbirlikçi özellikler kadınlar tarafından yöneticiliğin önündeki engeller olarak algılanmaktadır.

## 4. ARAŞTIRMA

### 4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırma, yazılı basında kadın yöneticilerin hangi haberlerle yer aldıklarını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Kamuoyunun oluşturulmasında önemli bir role sahip olan yazılı basında, kadın yöneticilerin sunuluş biçimleri ve yer alış biçimlerini ortaya koymak araştırmanın temel amacıdır.

### 4.2. Araştırmanın Önemi

Günümüzde kitle iletişim araçlarının bireylerin tutum ve davranışları üzerinde oldukça etkili olduğu ortadadır. Bütün kitle iletişim araçlarındaki ortak nokta, toplumdaki insanların düşüncelerini etkileyerek, belli bir senteze kavuşturmak ve ortak bir davranış biçimi kazandırmaktır (Özkalp, 2008, s. 109). Kitle iletişim araçları, iletileriyle bireylerin dünya görüşü üzerinde etkide bulunmakta ve kişileri özdeşim kurarak toplumsal çevrelerine uyumlandırmaya çalışmaktadır (Zıllıoğlu, 1986, s. 38-39).

Yazılı basının da içinde bulunduğu tüm kitle iletişim araçları, toplumsallaştırma çerçevesinde her konuyla ilgilenmektedir. Demokratik bir düzende kitle iletişim araçlarının ana işlevi kamuoyunun oluşturulmasındaki rolüyle ön plana çıkar. Günümüzde artık şü bir gerçektir ki; kamuoyu, kitle iletişim araçları tarafından oluşturulmakta, yönlendirilmekte ve hatta yaratılmaktadır (Gökçe 2002, s. 1-50). Genel olarak değerlendirildiğinde ise basın toplumsallaşma sürecinin en önemli öğelerinden biri olarak görülmektedir (Oskay 1974, s. 100).Bu nedenle, kadın yöneticilerin basında ne tür haberlerle yer aldığını öğrenmek, toplumsallaşma sürecinde ne kadar yol aldığımızı belirlemek açısından önemlidir.

Televizyona kıyasla kısıtlı bir izleyici kitlesine (okuyucuya) sahip olan yazılı basın, benimsediği genel politika doğrultusunda geniş kitlelere hitap edecek biçimde tasarlanmaktadır (Tanrıöver ve Eyüboğlu, 2000, s. 9). Bu haberlerin ulaştığı kitlede, haberin konusu hakkında bir farkındalık yarattığını da söyleyebilmek mümkündür. Yazılı basındaki haberlerin taranması, kadın yöneticilerin okuyucu kitlesine nasıl haberlerle ulaştığını belirleyebilmek açısından önemlidir.

### 4.3. Araştırmanın Kapsamı

Türkiye’de yaygın basını oluşturan tüm gazeteler çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Bu çalışmada, amaçlı örnekleme tekniği kullanılarak, geniş bir okuyucu kitlesine ulaşılması önemli olduğundan tiraj sıralamasındaki ilk beş gazete örneklem olarak belirlenmiştir. Tiraj sıralaması [www.dorduncukuvvetmedya.com](http://www.dorduncukuvvetmedya.com)’dan alınmıştır. Tiraj sıralamasında ilk beşte yer alan gazetelerin hangileri olduğu, siyasi yelpazedeki yerlerinin neler olduğundan kısaca söz etmek, yayın politikaları hakkında fikir sahibi olabilmek açısından faydalı olacaktır.

Zaman gazetesi, sahipliği Türkiye’nin en büyük dini cemaatine ait olan, AKP politikalarını destekleyen ve İslamcı muhafazakâr çizgide bir gazetedir. Tiraj sıralamasında ilk sıralarda yer alan bu gazete, İslamcı medyanın en çok satan gazetesidir. Posta gazetesi, Türkiye’deki sıralamada ilk iki içinde yer alan, içeriği açısından tabloid olarak sınıflandırılabilir bir gazetedir. Milliyet gazetesi, Türkiye’nin en köklü gazetelerinden biri olup, orta sol ve ulusalcı bir çizgide yayın politikası yürütmektedir. Hürriyet gazetesi de Türkiye’nin en köklü gazetelerinden biri olup, liberal sağ çizgide yer almaktadır. İçerik olarak siyasi haberlerin yanında, popüler kültür ürünlerine yer verir. Burada belirtilen bu üç gazetede, Doğan Medya Grubu’nun sahipliği altındadır. Sabah gazetesi, Çalık grubu tarafından yeni satın alınan ve orta sağ çizgide yer alan bir gazetedir. İçerik olarak, siyaset, eğlence ve popüler kültüre ağırlıklı olarak yer vermektedir.

Tiraj sıralamasına göre belirlenen gazete haberleri, belirli bir zaman temel alınarak incelenmiştir. 2003 yılı, tarama için başlangıç kabul edilmiştir. Bunun nedeni, Yeni İş Kanunu’nun 01.01.2003’te yürürlüğe girmesidir. Bu tarihten 31.12.2007 tarihine kadar olan 4 yıllık haberler taranmıştır.

### 4.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın yöntemi, nitel araştırma yöntemlerinden doküman incelemesidir. Doküman incelemesi, araştırılması hedeflenen olgu ve olaylar hakkında bilgi içeren yazılı materyallerin analizini kapsar. Araştırmada, basında kadın yöneticilerin hangi konularla gündeme geldiğine yönelik haberler, nitel metin analizi yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmada içerik çözümlemesi ve metin analizi bir arada kullanılmıştır. İçerik analizi yöntemiyle haber aktörü olarak kadın yöneticilerin sunulduğu haberler, kategorilere ayrılmıştır. 2003-2007 yılları arasındaki haberler taranarak belirli kategoriler altında toplanmıştır. Ardından bu beş gazetede yer alan haberler arasından, analiz kategorilerini temsil ettiği düşünülen haber metinlerine nitel içerik analizi uygulanmıştır.

#### 4.5. Verilerin Analizi ve Yorumu

Belirlenen gazetelere yönelik haberlerin taranmasında *medyaprof* yazılımı kullanılmıştır. Bu yazılım yoluyla içerisinde *kadın yönetici* kelimesi geçen haberler 2003–2007 yılları arasındaki 4 yıl temel alınarak taranmıştır. Yapılan tarama sonucunda, başlığında ve içerisinde *kadın yönetici* kelimesi geçen toplam 135 haber bulunmuştur. Bu haberler metin analizi yöntemi ile incelendiğinde, haber konusu ve başlığında ağırlıklı olarak kadın yöneticilerin olduğu ve Türkiye’deki kadın yöneticileri temel alan 61 haber incelemeye alınmıştır. İnceleme sonucunda, bu 61 haberle ilgili bir sınıflamaya gidilmiştir. Sınıflamada belirlenen kategoriler ve elde edilen sonuçlar aşağıda yer almaktadır. Alandan üç uzman birbirinden bağımsız olarak belirlenen kategoriler doğrultusunda analiz yapmıştır. Karşılaştırmalar doğrultusunda ortak bir görüşe varılarak geçerlilik ve güvenilirliği sağlanmıştır.

Haber başlığı ve konusunun “kadın yönetici” olduğu 61 haberin, yıllar ve gazeteler itibarıyla dağılımı şöyledir:

Gazeteler	Yıllar	2003	2004	2005	2006	2007	
Zaman		4	2	1	-	1	
Posta		2	3	-	-	-	
Hürriyet		6	3	3	2	1	
Sabah		1	6	2	3	1	
Milliyet		3	5	5	2	5	
Toplam		16	19	11	7	8	61

Bu haberler metin analizi ile incelendiğinde, şu beş alt kategoriye ulaşılmıştır. Bu kategorilerle ilgili haberler ve kategorilere ilişkin açıklamalar aşağıdaki gibidir.

1. Başarı haberleri
2. Cinsiyet ayrımcılığına yönelik haberler (sex discrimination)
3. Pozitif ayrımcılığa yönelik haberler (affirmative action)
4. Betimleyici (discriptive) haberler ve
5. Diğer, yani bu kategoriler içinde sınıflandırılmayan haberler.

##### 4.5.1. Başarı Haberleri

Başarı haberleri kategorisi, iş hayatındaki başarıları gazetelere haber olmuş kadın yöneticileri kapsamaktadır. Bu haberler, kendi alanlarında başarı elde etmiş ve önemli bir yere gelmiş kadın yöneticileri kapsamaktadır. Kadın yöneticilerin, başarılarına yönelik olarak çıkan haberlerin sayısı toplam 33’dür. Kadın yöneticilerin başarılarına yönelik haberlerin yıllar ve gazeteler itibarıyla dağılımını aşağıdaki tablodaki gibi belirtmek mümkündür.

Gazeteler	Yıllar	2003	2004	2005	2006	2007
Zaman		2	-	-	-	1
Posta		1	1	-	-	-
Hürriyet		4	2	2	2	1
Sabah		1	6	-	1	-
Milliyet		3	-	2	1	3
Toplam		11	9	4	4	5   33

Başarı haberlerinde toplam dokuz haberle yazılı basında en çok yer alan kadın yönetici Güler Sabancı’dır. Sabancı’nın güçlü ve başarılı olduğunu vurgulayan bu haberler, Türkiye’nin en köklü ve büyük şirketlerinden birini bir *kadın yöneticinin* yönettiğini vurgulamaktadır. Bu haberlerin başlıkları, Güler Sabancı’nın Avrupa’nın güçlü ve başarılı yöneticileri sıralamasında üst sıralarda yer aldığını belirtmekte ve bir Türk kadınının bu sıralamada yer almasının önemini yansıtmaktadır.

Bunun yanında *erkek işi* olarak adlandırılan bazı sektörlerde/işlerde başarılı olan kadın yöneticilere ilişkin haberler de yazılı basında yer almıştır. Örneğin “*Kaymakam Bey Hanım*” “*Hasankeyflinin umudu*” başlıklı haberde (Hürriyet, 31 Ekim 2003) Hasankeyf’te göreve başlayan kadın kaymakamın, yaptığı işin erkek egemen bir iş olması dolayısıyla, kadın olduğunun halk tarafından unutulması ve *kaymakam bey* şeklinde hitap edilmesi haber olarak yansıtılmıştır. Yerel yönetimlerde ve hatta *kadın işi* ya da *pembe işler* olarak adlandırılabilir işlerde bile (örneğin öğretmenlik) kadın yönetici sayısının oldukça az olduğu, gazetelerde yer alan çeşitli betimleyici araştırmalarla ortaya konmuştur. Kadınların ağırlıklı olarak çalıştıkları sektörlerde bile yönetim seviyelerine gelememeleri, Türkiye’de *cam tavan* kavramının ne kadar yaygın olduğunun bir göstergesidir. Cinsiyet ayrımcılığının bir uzantısı olan *cam tavan* kavramı ve bu kavramı yansıtan haberler, kadınların erkek egemen olarak adlandırılan işlere girmelerinin ve hatta yönetim seviyelerine gelmelerinin ne kadar zor olduğunu desteklemektedir.

“7163 yöneticiden sadece 20’si kadın” (Milliyet, 27 Eylül 2005) başlıklı haberde, Eğitim-Sen’in yaptığı araştırmaya yer verilerek, AKP hükümeti döneminde yeri değiştirilen veya ilk defa atanan Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) yöneticilerinin sayısının yok denecek kadar az olduğu sonucu ortaya konmuştur. Bu dönemde atanan 7163 yöneticiden sadece 20’sinin kadın olduğunun belirlendiği haber, çalışanlarının nerdeyse yarısı kadın çalışanlardan oluşan eğitim sektöründe, kadın yöneticilerin sayısının ne kadar az olduğunun altını çizmektedir. Bir başka haber, 26 Ocak 2005’te Sabah’ta çıkan “*Milli eğitimde kadının adı yok*” başlıklı haberdir. Haberde, başta yöneticiler olmak üzere Milli Eğitim Bakanlığı kadrolarını çoğunu erkeklerin oluşturduğu, şimdiye kadar hiçbir kadının Milli Eğitim Bakanı olmadığı, okullarda görev yapan her yüz yöneticiden sadece beşinin kadın olduğu belirlenmiştir. Bu haberler de, kadınların yönetim seviyelerine gelmekte ne kadar zorlandıklarını belirlemekte ve *cam tavan* olgusunun Türkiye’deki varlığını ortaya koymaktadır.

Bütün bu olumsuzluklara rağmen, üst düzey yönetim seviyelerine gelmiş başarılı kadınların haberlerinin de basında yer aldığını belirtmek mümkündür. “*Yaşar’da Feyyan Hanım dönemi*” (Milliyet, 24 Aralık 2003) başlıklı haber Yaşar Holding gibi büyük bir kuruluşun başına bir kadın yöneticinin geçtiğini vurgulamaktadır. “*Nazan Hanım Visa Avrupa’nın ilk kadın yöneticisi oldu*” (Hürriyet, 18 Haziran 2003); “*Intel 32 ülkeyi Ayşegül Hanım’dan soracak*” (Sabah, 14 Şubat 2004) gibi haberler üst düzey yöneticilik seviyelerine ulaşmış kadın yöneticilere yönelik birkaç haber başlığından seçilen örneklerdir.



Çalışmamızda, basın bu haberleri nasıl yansıttığından çok, kadınların hangi konularla gündeme geldiğini temel almamıza rağmen, basının bu haberleri verirken “Hanım” ekini kullanması, cinsiyetçi bir bakış açısının yansımaları olarak oldukça dikkat çekmektedir. Çünkü bu tür başarı haberlerinin verilmesinde Güler Sabancı hariç diğer kadın yöneticiler için “Hanım” eki kullanılmıştır. Bu tür cinsiyetçi söylemlerin basında yeniden üretilmesi, kadınlara yönelik olumsuz önyargıları besleyebilmektedir. Bu nedenle, kadınların medyada cinsiyetçi bir söylemle yer almalarını önleyebilmek için, Kadınların Medya İzleme Grubu (MEDİZ), 25 Nisan–25 Mayıs 2008 tarihleri arasında “Medyada Cinsiyetçiliğe Son” kampanyası başlatmıştır. Bu tür kampanyaların başarısı, kadınlara olumsuz önyargıların birçok alanda azaltılabilmesi açısından önem taşımaktadır. Yine de kadınların önemli yöneticilik seviyelerine ulaştığına ilişkin haberlerin olması, kadınların da yöneticilik konusunda başarılı olduklarını göstermek açısından güzel örnekler oluşturmaktadır. Bu nedenle bu örneklerin okuyucu kitlelerine ulaştırılması, kadınların da yönetim konusunda başarılı oldukları görüşünü desteklemek açısından belirleyici bir role sahiptir.

“Türkiye’de kadın yöneticiler daha başarılı” (Sabah, 28 Mayıs 2006) başlıklı haberde, Alman Yeşiller Partisi Başkanı Claudia Roth’un görüşleri verilmektedir. Buna benzer bir diğer haber “Türk kadınları iş hayatında daha başarılı” (Milliyet, 22 Nisan 2007) başlığı ile Doğan Medya Grubu İnternasyonal Genel Müdürü Boduroğlu’nun görüşleri aktarılmaktadır.

Bir diğer kategori olan ayrımcılık konusu, kadınların çalışma hayatında en sık karşılaştıkları sorunlardan birini oluşturmaktadır. Cinsiyet ayrımcılığını vurgulayan haberler, kadınlara yönelik olumsuz tutumları yansıttığından önemli bir kategori olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### 4.5.2. Cinsiyet Ayrımcılığına Yönelik Haberler

Bu maddede cinsiyet ayrımcılığına yönelik haberlere bakmadan önce, cinsiyet ayrımcılığının temelde ne olduğunu tanımlamak gerekmektedir. CEDAW Sözleşmesi’nde (Kadınlara Karşı Her Türü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi) bu tanım:

*“Kadınlara karşı ayrımcılık” terimi siyasal, ekonomik, sosyal, kültürel, kişisel veya diğer alanlardaki kadın ve erkek eşitliğine dayanan insan haklarının ve temel özgürlüklerin, medeni durumları ne olursa olsun kadınlara tanınmasını, kadınların bu haklardan yararlanmalarını veya kullanmalarını engelleme veya hükümsüz kılma amacını taşıyan veya bu sonucu doğuran cinsiyete dayalı her hangi bir ayırım, dışlama veya kısıtlama anlamına gelir(www.ksgm.gov.tr/belgeler/cedaw.doc)*

Bu ayrımcılık, işletmelere de yansyarak kadınların haksız davranışlarla karşılaşmalarına neden olmaktadır. Çalışma yaşamında cinsiyet ayrımcılığı, bir insana ya da insanlara iş bağlamında cinsiyeti yüzünden haksız bir şekilde davranıldığında meydana gelir (Crosby ve Stockdale, 2007, s.3). Bunun bir uzantısı kadınların yönetim seviyelerine ulaşmalarını engelleyen cam tavan kavramıdır. Yazılı basında bu kavramı yansıtan birçok haber olduğundan bahsetmek mümkündür. Bu haberleri belirtmeden önce, yıllara göre gazetelerde çıkan ayrımcılık haberlerini sayısal olarak belirtmek genel çerçeveyi görebilmek açısından faydalı olabilecektir.

Bu kategoriye içeren toplam 8 haber bulunmaktadır. Bu haberlerin en büyük kısmını, 2004 yılında TRT Genel Müdürlüğüne atanan Şenol Demiröz’ün 13 kadın yöneticiyi görevden almasına yönelik haberler oluşturmaktadır. İlgili başlıkların bazıları şöyledir: “TRT’de kadının adı siliniyor” (Hürriyet, 18 Mart 2004); “TRT’de selamlık dönemi Mecliste” (Milliyet, 18 Mart 2004); “Kadınlar gitti havacı geldi” (Posta, 23 Mart 2004).

Haberlerde kadın yöneticilerin neden yöneticilik görevlerinden alındığı Demiröz’ün söylemi ile “*Aralarında sürekli çekişme vardı, verim düşüyordu*” cümlesi ile vurgulanmıştır. Bu gerekçe, erkek egemen düşüncenin kurumlarda ne kadar egemen olduğunu ve kadınların yöneticilik yapamayacakları düşüncesinin hâla geçerli olduğunu yansıtmaması nedeniyle oldukça önemlidir. Yazılı basının, bu konuya dikkat çekmesi ve haksızlığı ortaya koyması ise, bu konulara karşı bir duyarlılık oluşturmak açısından oldukça önemlidir. Kadınların çalışma hayatında eşit haklara kavuşabilmeleri için, bu tür ayrımcı davranışları ortadan kaldırmaya yönelik çabalar sarf edilmesi gerekmektedir. Yukarıda belirtilen erkek egemen anlayışın, kadınlara yansımalarının değiştirilmesi kolay olmasa da, değişimi gerektirecek çabalarla yavaş yavaş ilerlemeler sağlanabilir.

Konuyla ilgili bir diğer önemli haber “*Genç Partide dekolte krizi*” (*Hürriyet*, 28 Ağustos 2003) başlıklı yazıda verilmiştir. Bu haberde, Genç Partinin Aydın teşkilatındaki bir görevlinin kadın yöneticiyi arayarak açık giyindiği konusunda uyarması haber olmuştur. Cinsiyetçi ve ayrımcı bir söylemi yansıtan bu haber, kadınların toplum içerisindeki erkek egemen değerler tarafından ne kadar baskı altında tutulduğunu göstermek açısından güzel bir örnek teşkil etmektedir. Çalışmamızda, kadınların çalışma hayatındaki durumlarını, belirli istatistiklerle ortaya koymaya çalışmıştık. Taradığımız gazete haberleri de, daha önce taradığımız verilerle bir araya geldiğinde, Türkiye’de kadınların yönetici olmaları önünde birçok engelle karşılaştığımızı söyleyebiliriz. Bu engellerden en önemlisi, cinsiyet ayrımcılığının toplumda yarattığı önyargıların kırılmamasından kaynaklanmaktadır.

Yukarıda belirtilen ön yargıların ortadan kaldırılabilmesi için kullanılan uygulamalardan biri pozitif ayrımcılıktır. Genel olarak pozitif ayrımcılık, çeşitli alanlarda kadınlara ve eşit haklara sahip olamayan diğer gruplara eşit fırsatlar sağlamaya yönelik olumlu adımlar atıldığını belirten bir terimdir (Sincharoen ve Crosby, 2001, s. 69). Eşitsiz bir düzende, cinsiyet ayrımcılığına maruz kalan kadınların, eşit haklara sahip olabilmesi için, bazı açılardan kadınlara öncelik tanıyan, belirli alanlarda sayılarının artması için kotalar koyan düzenlemeler gerekmektedir. Bunu sağlamak için yapılan uygulamalar aşağıdaki kategoride incelenmiştir.

#### 4.5.3. Pozitif Ayrımcılığa Yönelik Haberler

Ayrımcılığın önlenmesi, kişi ya da grupların talep ettikleri eşit muameleyi engelleyen ya da aksatan her türlü uygulamanın kaldırılarak toplumun tüm bireyleri için eşitliğin gözetilmesidir (Oran, 2001, s.23). Kadınlara yönelik olarak ise, cinsiyetlerinden kaynaklanan eşitsizlikleri giderecek çalışmalar yapılmalıdır. Pozitif ayrımcılık bu yönde yapılabilecek önemli adımlardandır.

Yazılı basında ele aldığımız gazetelerde, pozitif ayrımcılığa yönelik olarak toplam 5 haber bulunmaktadır. Bu haberlerin çoğu siyasi partilerin yönetim kurullarında kadın sayılarının artırılmasına yöneliktir.

“*Kadın yönetici sayısı artacak*” (*Posta*, 12 Ekim 2003) başlıklı haberde, parti başkanı Erdoğan’ın merkez yönetim kurulundaki kadın sayısını arttırmayı planladığı belirtilmiştir. Daha sonra bu hedefe uygun olarak AK Parti’nin 1. Olağan Kongresinde merkez yönetim kuruluna 10 kadın üyenin girmesi “*AK Partili kadınlar kongreden memnun: Başbakan sözünü tuttu*” (*Zaman*, 14 Ekim 2003) başlıklı haberle duyurulmuştur. Böylece parti başkanı Erdoğan’ın %20’lik kadın kotası uygulamasını başarıyla uyguladığı belirlenmiştir. Bu uygulamanın başarılı olmasına rağmen, bizim diğer haberler kategorisinde değerlendireceğimiz bir haberde Erdoğan’ın teşkilat yönetimleri için koyduğu kadın kotasının başarısız olduğu vurgulanmıştır. 75 ilde başkanlığa hiçbir kadının aday olmaması, kadınların yönetim



sorumluluğu almaktan kaçındığı izlenimi yaratmıştır. Bunun nedenlerini, daha önce belirttiğimiz kadınların yönetici olmalarının önündeki engellerde bulabilmek mümkündür.

Diğer partilerin de bu yönde uygulamaları olmasına rağmen, daha önce bahsettiğimiz gibi kadın milletvekili oranları %9 ile birçok ülkeye kıyasla oldukça düşük orandadır. Bu gelişmeler, kadınların yönetim seviyelerinde daha fazla yer almalarının sağlanmasının kanunlar yoluyla garanti altına alınmasını içeren kadın kotası uygulamalarının Türkiye’de henüz yeterince dikkate alınmadığını ortaya koymaktadır.

Avrupa Birliği içerisindeki pek çok ülke, eşitlik politikasının bir gereği olarak pozitif ayrımcılık uygulamalarını etkin bir şekilde kullanmaya çalışmaktadır. Kadın-erkek eşitliği için Türkiye’de de bu tür uygulamaların gerçekleştirilmesi için sadece toplumda değil, kanunu oluşturan ve uygulamaya koyan kesimlerde de farkındalık yaratılması gerektiğinin altının çizilmesi gerekmektedir.

Bu haberlere ek olarak, kadın yöneticilerin durumunu veya yapılan araştırmaları sayılarla veya istatistiklerle veren araştırma haberleri de bulunmaktadır. Bu haberler, betimleyici haberler olarak kategoriye alınmıştır. Bir sonraki kısımda, betimleyici haber kategorisi incelenecektir.

#### 4.5.4. Betimleyici Haberler

Kadın yöneticilerin, çalışma hayatındaki durumları ile ilgili araştırmalar yapıldığını söyleyebiliriz. Yazılı basında yer alan betimleyici ve sayılara dayanan haberler Türkiye’de kadın yöneticilerin durumunu ortaya koymaktadır. Yine de yapılan bu araştırmaların yeterli olmadığı ve bu konuda daha fazla çalışmaya ihtiyaç olduğunu vurgulamak gerekmektedir. Betimleyici haber kategorisinde, değerlendirilmeye alınmış toplam 7 haber bulunmaktadır.

Bu kategorideki en önemli bulgu, Ernst&Young’un Türkiye’de yaptığı araştırma ile ortaya çıkmıştır. “Kadın yönetici ile çalışmam” (Sabah, 05 Mart 2005); “Kadın, iş arkadaşınız olsun ama yöneticiniz olmasın” (Hürriyet, 05 Mar 2005); “Erkek yöneticiler kadınlara göre daha başarılı çıktı” (Zaman, 05 Mart 2005) başlıkları ile verilen bu haberin en önemli noktası kadınların da %46’sının kadın yönetici ile çalışmak istemediğidir. Bu durum kadın çalışanların bile kendi hem cinslerine karşı olumsuz tutuma sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Üstelik erkek çalışanların %49.30’unun yöneticisinin kadın ya da erkek olmasının fark etmeyeceğini belirtmesi, kadınların yönetici olmalarının önündeki engellerden birinin de kendi hemcinsleri olduğunu ortaya koymaktadır. Kadınların çalışma arkadaşı olarak benimsendiği ama yönetici olarak benimsenmediği sonucunun ortaya konduğu bu çalışmada, kadınların yöneticilik seviyelerine ulaşmalarında aşılması gereken çok sayıda engelin bulunduğu gerçeğini ortaya koymaktadır.

Diğer belirleyici haberler, “Milli Eğitim’de kadının adı yok” (Sabah, 26 Ocak 2005); “Eğitimde erkek egemenliği” (Milliyet, 29 Eylül 2006); “Kadınlar çalışıyor, erkekler yönetiyor” (Sabah, 20 Ağustos 2006) başlıklarıyla verilen haberlerdir. Örneğin MEB ile ilgili haberlerde, çalışanlarının çoğu kadın olmasına rağmen yönetimde erkeklerin egemen olduğu, her 100 yöneticiden sadece 5’inin kadın olduğu belirlenmiştir. Bir diğer örnek, Kadınlar çalışıyor, erkekler yönetiyor” başlıklı haberdir. Bu haberde, perakende sektöründe çalışanlarının %42’si kadın olmasına rağmen yöneticilerin sadece %12 olduğu vurgulanıyor. Kadın yöneticilerin en ağırlıklı olduğu sektörün ise %55 ile kişisel bakım sektörü olduğu belirtiliyor. Bu haberler, kadınların, “kadın işi” olarak adlandırılan sektörlerde bile “cam tavan” engeline takıldıklarını göstermektedir.



Toplumun ve çalışanların gözünde cinsiyet eşitliğinin yaratılabilmesi ve kadınların da erkekler kadar yönetim işinde başarılı oldukları algısının yerleştirilebilmesi için öncelikle toplumsal cinsiyet algılarının değiştirilmesine yönelik çalışmaların yapılması gerekmektedir. Bütün bu nedenlerle, kadınlara yönelik çalışmaların desteklenmesi ve artırılmasına yönelik çabaların oluşturulması önemlidir. Bu konularda yapılan akademik çalışmaların, konferansların ve diğer tüm çabaların artırılması ve topluma ulaştırılması, kadınlara yönelik önyargıların giderilmesine yardımcı olabilecektir.

Kadın yöneticilerin, yukarıdaki kategoriler dışında hangi haberle yazılı basında yer aldığından da kısaca bahsetmemiz gerekmektedir. Bunun için, bu kategoriler içinde sınıflandıramayacağımız haberleri inceleyeceğiz.

#### 4.5.5. Diğer Haberler

Yukarıda açıkladığımız kategoriler içinde değerlendiremeyeceğimiz bu haberlere kısaca göz atacak olursak, toplam yedi haberden bahsedebiliriz. Bu haberler, gazetelerin kendi siyasi görüşlerine ve yayın politikalarına göre haberleştirilmiştir. “*Kadınlar Erdoğan’ın siyasette öne çıkın çağrısına sessiz kaldı*” (Zaman, 07 Ağustos 2003) başlıklı haberde, Başbakanın kadın kotası koymasına rağmen kadınların yönetim seviyelerinde yer almak istemedikleri belirtilmiştir.

“*Ak Parti kadın yöneticileri de ‘kişisel gelişim’ eğitimine aldı*” (Zaman, 16 Mayıs 2004) başlığı ile verilen haberde AK Partinin milletvekilleri ve belediye başkanlarından sonra kadın kolları yöneticilerini de eğitimden geçirdiği belirtiliyor. Haberin verilisinde “de” ekinin vurgu olarak kullanılması cinsiyetçi bir yaklaşımı yansıtırken, kadın kolları yöneticilerinin neden en son bu eğitimi aldığı ve be eğitimin verilmesi ile ilgili özel bir vurgu yapılması soru işaretleri oluşturuyor. Bu haber içeriği itibarıyla ayrımcı bir söylem taşımaya rağmen, bizim inceleme konumuz kadın yöneticilerin hangi haberlerle yazılı basında yer aldığına bakmak olduğundan, bu habere yukarıda belirlediğimiz kategorilerin içinde yer vermedik. Ama basın haberleri yansıtma tarzı açısından güzel bir örnek olduğu söylenebilir.

“*Bodur: işçi alırken kadın-erkek ayrımı yapmıyorum*” (Zaman, 09 Ağustos 2004) başlığı ile verilen haberde İstanbul Kale grubu icra kurulu başkanının feministliğe karşı olduğu vurgusu haberleştirilmiş. Zaman’da çıkan haberlerin kendi siyasi görüşleri çizgisinde ve genel olarak hükümete yönelik haber olduğu dikkat çekicidir.

“*İK’nın kadınları tamamen duygusal*” (Milliyet, 25 Temmuz 2004) başlıklı haberde, kadınların kadın-erkek eşitsizliğinden şikâyetçi oldukları belirtilmektedir. Kadınların belirli açılardan erkek yöneticilerden güçlü oldukları vurgulanmasına rağmen, çalışanları işten çıkarmak ise yapmak istemedikleri bir uygulama olarak verilmiştir. Bu haber, kadınların yönetici olarak kabul görmemelerinin nedenlerinden biri olan ve erkek egemen bir dünyada hiç hoş görülme duygusallığın bir avantaj olarak görülmesi gerektiğini belirtmesine rağmen, çoğu alanda bu konunun bir avantaj olarak kabul edilip edilmeyeceği oldukça tartışmalıdır.

“*Kadın yönetici öğretmeni hastanelik etti*” (Milliyet, 03 Aralık 2005) başlığı ile verilen haber, cinsiyetçi bir söylemi vurgulamaktadır. Burada neden kadın yönetici başlığının kullanıldığı sorgulayıcı olmasına rağmen, inceleme konumuz kadın yöneticilerin hangi haberlerle yazılı basında yer aldığı olduğundan bu açıklamayı kısa bir not olarak geçmek gerekmektedir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye’de kadın yöneticilerin genel çerçevesini çizdiğimiz bu çalışmada, yapılan çalışmalardan farklı olarak kadın yöneticilerin basında hangi haberlerle yansıtıldığına göz attık. Bu haberlerin, özellikle başarı ile ilgili olanlarına baktığımızda Kabasakal’ın da (1998, s. 190-271) bahsettiği gibi, Türkiye’de üst düzeyde yer alan kadın yöneticilerin yüksek bir sosyo-ekonomik düzeyden geldikleri gözlemlenmektedir. Türkiye’de kadın yöneticilere yönelik ayrımcılık haberlerinde, erkek egemen bir toplumda, “cam tavan” olgusunun kırılmadığı açık bir şekilde ortaya konmaktadır. Bu ayrımcılığın engellenmesi ve kadın ve erkeklerin eşit düzeye yükseltilmeleri için Avrupa’da uygulanan pozitif ayrımcılık uygulamalarının, ülkemizde yeterince uygulanmadığı gözlemlenmektedir. İstatistikî verilerle desteklenen bu durum, pozitif ayrımcılık uygulamalarının ülkemizde yaygınlaştırılması gerektiğini ortaya koymaktadır.

En önemli vurgu, betimleyici haberlerde ortaya çıkmaktadır. Araştırmalara dayalı bu haberlerde, kadınların da kadın yönetici ile çalışmak istememeleri ve “kadın işi” olarak adlandırılan mesleklerde bile kadının yönetici seviyelerine ulaşamamaları önemli bir bulgudur. Analiz sonucunda elde edilen kategoriler, Türkiye’de kadınların üst düzey yöneticilik seviyelerine ulaşmalarının önünde birçok engel bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bu engellerin aşılması için ise çok çaba harcanması gerekmektedir. Türkiye’de ağırlıklı olan erkek egemen yapı, kadınların iş yerlerinde yönetici olarak kabul edilmelerini engellemektedir. Bunu destekleyen bir önemli yapı da, kadınların ve erkeklerin toplumsal cinsiyet kalıplarını benimsemeleridir. Toplumsal cinsiyetin ve kültürün beslediği önyargılar, kadınların “cam tavan” olgusunu kırmalarını zorlaştırmaktadır. Bu önyargıların giderilmesi için, kadın yöneticilerin başarı haberlerinin topluma ulaştırılması önemlidir. Bunun yanında, yukarıda bahsettiğimiz gibi, pozitif ayrımcılık uygulamaları kadınların üst düzey yönetim seviyelerine gelmesini ve önyargıların kırılmasını sağlayan uygulamalardan biridir.

Bir diğer nokta ise, kadınların çalışma yaşamına katıldıklarında yaşadıkları iş-aile çatışmasıdır. Bu çatışmayı giderebilecek bazı yöntemler Türkiye’de pek uygulanmamaktadır. Örneğin esnek çalışma saatleri, part time çalışma, evde çalışma gibi uygulamaların yaygın olmadığı gözlemlenmektedir. Bu tür iş uygulamalarının yaygınlaştırılması, kadınların çalışma yaşamına katılmalarını kolaylaştıracaktır.

Buradan yola çıkarak şu önerileri getirebiliriz:

- Siyasette kotanın yanında iş yaşamında da kota getirilmeli,
- Pozitif ayrımcılığa yer verilmeli,
- Çocuklu kadınlar için esnek çalışma saatlerine olanak tanınmalı,
- Üst yönetimde kadın erkek eşitliği sağlanmalı,
- Genel istihdam içindeki kadın oranının artırılmalı,
- Bunun için de, kadınların işe alınma, iş koşulları, ücret, işte yükselme, işten çıkartılma konularındaki ayrımcılıklar ortadan kaldırılmalı,
- Kadınların çalışmasındaki en büyük engel olan çocuk bakımı gibi aile yükümlülüklerinin erkekler ve kamusal hizmetlerle paylaşılması,
- Performans tarafsız değerlendirilmeli,

- Üniversite mezuniyet noktasından itibaren iş hayatına katılım teşvik edilmeli, katılım sonrası destekleyici ortam ve kültürü yaratılmalı, yükseldikçe de gelişimi desteklenmeli,
- Destekleyici ortam ve kültürel gelişim fırsatları herkese uygulanmalı,
- Eğitim ve finans eksikliklerinin giderilmesi,
- Kurumsal yönetim çerçevesinde yönetim kurullarında en az üç kadın üye yer almalıdır.

## KAYNAKÇA

- Arat, N. (1996).** "Türkiye'de Kadınların Çalışma Yaşamına Karşılaştıkları Zorlukların Sosyo-Kültürel Nedenleri". *Türkiye'de Kadın Olmak*. (Der: Necla Arat). Say Yayınları:İstanbul.
- Aycan, Z. (2001).** Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*.
- Aycan, Z. (2004).** Key Success for Women in Management in Turkey. *Applied Psychology An International Review*. 53(3), 453-477.
- Bedük, A. (2005).** Türkiye’de Çalışan Kadın ve Kadın Girişimciliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, www.e-sosder.com, ISSN:1304-0278 c.3, 12-113.
- Bible, D. ve K.L. Hill. (2007).** Discrimination: Women in Business. *Journal of Organizational Culture, Communtation and Conflict*. 11(1): 65-76.
- Crosby, F.J. ve S. B. Stockdale (2007).** Introduction: Understanding Sex Discrimination. Der: F.J. Crosby, M.S. Stockdale ve S.A. Ropp). *Sex Discrimination in the Workplace: Multidisciplinary Perspectives*. (Wiley-Blackwell, 1.ed.
- Fullagar, C.J., M. Sverke, H.C. Sümer ve R. Slick. (2003).** Managerial Sex-role Stereotyping: A Cross Cultural Analysis. *International Journal of Cross Cultural Management*. 3(1):93-107.
- Gevgilili, A. (1993).** 2000'li Yılların Eşiğinde Modern İletişim Toplumu ve Yazılı Basının Geleceği. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*. 1992-1993.
- Gökçe, O. (2002).** *İletişim Bilimine Giriş:İnsanlar arası İlişkilerin Sosyolojik Bir Analizi*. Turhan Kitabevi:Ankara. 4.Basım.



- Güney, S., Gohar, R., Kılıç Akıncı, S., Akıncı M.M. (2006).** Attitudes toward Women Managers in Turkey and Pakistan. *Journal of International Women's Studies*, 8(1),194.
- Hofstede, G. (1980).** *Culture's consequences*. Sage Publication:Beverly Hills, CA.
- Kabasakal, H. (1998).** A Profile of Top Women Managers in Turkey. (Der. Zehra Arat). Deconsructing Images of the Turkish Women. St. Martin's Pres. 190-271.
- Kalaycıoğlu, E ve B. Toprak.(2004).** *İş Yasamı, Üst Yönetim ve Siyasette Kadın*. TESEV Yayınları: İstanbul.
- Kardam, F ve G. Toksöz. (2004).** Gender Based Discrimination at Work: A Cross-Sectoral Overwiev. *Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*. 59(4):151-172.
- Kazgan, G. (1982).** *Türk Ekonomisinde Kadınların İşgücüne Katılması, Mesleki Dağılımı, Eğitim Düzeyi ve Sosyo-ekonomik Statüsü*. (Der. N. Abadan-Unat). Türk Toplumunda Kadın. Kent Basımevi:İstanbul.
- Katrinli, A.E., Ö.T.Özmen. (1990).** Yönetici Olarak Kadınlar: Duygular, Güdülleri, Başarıları, Problemleri. *Dokuz Eylül İİBF Dergisi*. 5(1-2):108.
- Kocacık,F. ve V.B. Gökkaya. (2005).** Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 6(1):195-219.
- Koray, M., S. Demirbilek ve T. Demirbilek. (1999).** *Gıda İş Kolunda Çalışan Kadınları Koşulları ve Geleceği. T.C. Başbakanlık Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü. Cem Web Ofset:Ankara.*
- Oran, B. (2001).** *Küreselleşme ve Azınlıklar*. İmaj Yayınevi:Ankara.
- Oskay Ü. (1974).** Yapısal Bir Sorun Olarak Kültür Değişimi. *Amme İdaresi Dergisi*. 7(1).
- Özkalp, E. (2008).** *Sosyolojiye Giriş*. Ekin Yayınevi:Bursa, Yenilenmiş 16.Baskı.
- Sakallı-Uğurlu N., Beydoğan B. (2002).** Turkish College Students' Attitudes Toward Women Managers: The Effects of Patriarchy, Sexism, and Gender Differences. *The Journal of Psychology*. 136(1), 647-656.
- Saktanber A. (1993).** Türkiye'de Medya'da Kadın: Serbest Müsait Kadın veya İyi Eş Fedakar Anne, 1980'ler Türkiye'sinde Kadın Bakış Açısından Kadınlar.(Yay. Haz: Ş. Tekeli). İletişim Yayınları: İstanbul.
- Sincharoen S. ve Croby F. J. (2001).** Affirmative Aciton. (Der. W. Worell). Encylopedia of Women and Gender: Sex Similarities and Differences and the Impact of Society on Gender. Academic Press, 1.ed.
- Soyşekerci, S. ve H. Yılmaz. (2007).** Cinsiyet Ayrımcılığı Olarak Üstün Erillik (Hyper-masculinity) Olgusunun Türkiye’de Aile İşletmeleri Bağlamında Araştırılması. *Bilim, Eğitim ve Düşünce Dergisi*. 7(1), 2-10.
- Sümer, H.C. (2006).** Women in Management: Still Waiting to be Full Members of the Club. *Sex Roles*. 55:63-72.

- Tanrıöver, H. T., Eyüboğlu, A. (2000).** *Popüler Kültür Ürünlerinde Kadın İstihadımını Etkileyebilecek Öğeler.* Başbakanlık ve Kadın Statüsü Genel Müdürlüğü:Ankara.
- Temel,A., M. Yakın ve S. Misci. (2006).** Örgütsel Cinsiyetlerin Örgütsel Davranışa Yansımaları. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi.* 13(1):27-38.
- Wirth, L. (2001).** Breaking Through The Glass Ceiling: Women in Management. International Labour Office: Geneva.
- Zel,U. (2002).** İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve “Kraliçe Arı” Sendromu. *Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Dergisi.* Haziran, 39-48.
- Zılhoğlu, M. (1986).** *Sinematografik Bilim-Kurgu Yayınlarının Çocukların Dünya Görüşünün Oluşumu Üzerindeki Etkileri,* Anadolu Üniversitesi Yayınları:Eskişehir.

## İNTERNET KAYNAKLARI

- Berkman, Ü. (1999).** Sosyal Sorumluluk, İş Ahlakı Gelişimi ve Yakın Geleceği. <http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimder/doc/1999-2/bilder5.doc>. (Erişim Tarihi: 19.04.2004).
- Eurostat.** Website <http://europa.eu.int/comm/eurostat/structuralindicators>
- [http://ec.europa.eu/employment\\_social/publications/2008/keaj08001\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2008/keaj08001_en.pdf) (erişim tarihi 10 Mayıs 2008).
- [http://www.europenpwn.net/files/full\\_report\\_women\\_and\\_men\\_in\\_decision\\_making\\_eu\\_17012008.pdf](http://www.europenpwn.net/files/full_report_women_and_men_in_decision_making_eu_17012008.pdf) (erişim tarihi 18 Mayıs 2008).
- <http://www.dorduncukuvvetmedya.com> (erişim tarihi 2 Nisan 2008).
- [http://hdr.undp.org/en/media/HDI\\_2008\\_EN\\_Tables.pdf](http://hdr.undp.org/en/media/HDI_2008_EN_Tables.pdf) (erişim tarihi 8 Nisan 2008).
- <http://www.insankaynaklari.com>. “Kadınların ve Gençlerin En Hızlı Yükseldiği Sektörler” (erişim tarihi 07 Mayıs 2001)
- [http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi\\_merkezi/020709/6080/5](http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020709/6080/5) (erişim tarihi 02 Mart 2008)
- <http://www.ksgm.gov.tr/kadindurumu.pdf> (erişim tarihi 18 Nisan 2008).
- <http://www.ksgm.gov.tr/belgeler/cedaw.doc> (erişim tarihi 1 Mayıs 2008).
- <http://www.tisk.gov.tr> (erişim tarihi 2 Mart 2008).
- <http://unstats.un.org> (erişim tarihi 13 Mart 2008).

