

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İKTİSAT ANA BİLİM DALI

**KADIN YÖNETİCİLERİN FİRMA PERFORMANSI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TÜRKİYE'DEKİ
FİRMALAR ÜZERİNE BİR SAHA ÇALIŞMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İBRAHİM AKKAŞ

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İKTİSAT ANA BİLİM DALI

**KADIN YÖNETİCİLERİN FİRMA PERFORMANSI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TÜRKİYE'DEKİ
FİRMALAR ÜZERİNE BİR SAHA ÇALIŞMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İBRAHİM AKKAŞ

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Berna BALCI İZGİ

GAZİANTEP
OCAK 2013

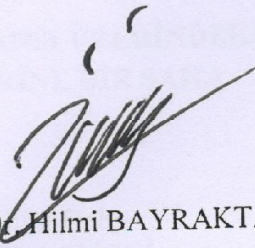
T.C.
GAZIANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**Kadın Yöneticilerin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi: Türkiye'deki
Firmalar Üzerine Bir Saha Çalışması**

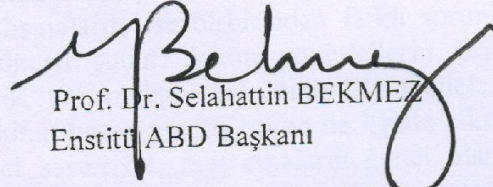
İBRAHİM AKKAŞ

Tez Savunma Tarihi: 30.01.2013

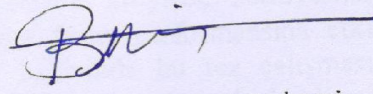
Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı


Doç. Dr. Hilmi BAYRAKTAR
SBE Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları sağladığımı onaylarım.


Prof. Dr. Selahattin BEKMEZ
Enstitü ABD Başkanı

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.


Yrd. Doç. Berna BALCI İZGİ
Tez Danışmanı

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsam ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

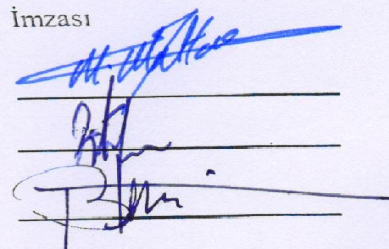
Jüri Üyeleri:

Yrd. Doç. Hanifi Murat MUTLU

Yrd. Doç. Rüstem YANAR

Yrd. Doç. Berna BALCI İZGİ

İmzası



ÖZET

KADIN YÖNETİCİLERİN FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TÜRKİYE’DEKİ FİRMALAR ÜZERİNE BİR SAHA ÇALIŞMASI

AKKAŞ, İbrahim

Yüksek Lisans Tezi, İktisat Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd.Doç. Dr. Berna BALCI İZGİ

Ocak 2013, 71 sayfa

Bu tez çalışmasının amacı, firma düzeyinde bir veri seti oluşturarak Türkiye’de faaliyet gösteren firmalarda çalışan kadınların yönetim süreçlerindeki durumuna ilişkin oranlar ve firmanın yaratıcı performansına ilişkin bir analiz yapmaktır. “kadın yönetici sayısı ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki var mı?” sorusu, son yıllarda araştırmacıların merakını uyandıran bir soru olmuştur. Bu merakı gidermek için yapılan ampirik çalışmalarda ise birbirinden farklı sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu sorunlardan birincisi şudur: kadın yöneticilerin firma performansına etkisini inceleyen ampirik çalışmalara bakıldığında, sonuçların birbirini desteklemediği, yani beklenen etkinin bazen pozitif bazen de ilgisiz çıktığı görülmektedir. Mevcut çalışmalarda ikinci sorun ise, araştırmaların genel olarak büyük ölçekli firmalar üzerinde yapılmasıdır. Dolayısı ile şu ana kadar yapılan çalışmalar bir ülkedeki tüm şirketleri temsil etme gücüne sahip değildir. Buna ek olarak, konuya ilişkin çalışmalar genellikle ekonomisi gelişmiş batı ülkelerinde, özellikle Amerika Birleşik Devletleri’nde yapılmaktadır. Böylece Türkiye’nin de içinde olduğu gelişmekte olan ülkelerde kadınların firma performansına etkisini araştıran çok az sayıda çalışma mevcuttur. Bu bağlamda bu tez çalışmasında yönetimde bulunan kadın çalışan oranı ve firma performansına olan etkisi gelişmekte olan bir ülke kapsamında, Türkiye’de incelenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kadın İstihdamı, Firma Performansı, Kadın Yöneticiler, Türkiye

ABSTRACT**EFFECT OF WOMEN MANAGERS ON FIRM PERFORMANCE: A FIELD STUDY
ON FIRMS IN TURKEY**

AKKAŞ, İbrahim

M. A. Thesis, Department of Economics

Supervisor: Assist. Prof. Dr. Berna BALCI İZGİ

January 2013, 71 pages

Using the firm-level data that this study plan to make an original data set for Turkey. This research aims at examining the relationship between the proportion of women in top executive jobs and on boards of directors and firm financial and innovative performance. The question: “is there any positive correlation between the number of female manager and the performance of the firm ? This question takes the interest of researchers in last years. There are some problems about empirical studies; first, some of them support each other while some are positive and some are irrelevant. Second, at existing studies, research on large scale firm in general. There by the studies upto the present don’t have representtation power on all firms in a country. In addition to this topic all studies are done in respectable West, particulary in USA. Thus, there is slightly studies which the females effecting firm performance in developing countries with Turkey. In this regard, the ratio of female worker at management which effects firm performance was researched in Turkey due to acting as a developing country.

Key Word: Women Employment, FirmPerformance, Female Executives,Turkey

ÖNSÖZ

“Kadın Yöneticilerin firma Performansı Üzerindeki Etkisi: Türkiye’deki Firmalar Üzerine Bir Saha Çalışması” konusu ekonomi literatürünün önde gelen konularından birisi olan kadın istihdamına ilişkin bilgi edinebilmek ve kadın yönetici sayısı ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki var mı? Sorusuna cevap aramak için yapılmış bir tez çalışmasıdır. Türkiye geneli için firma düzeyinde oluşturulan bir veri seti kullanılarak hazırlanmış olması bu tezin orijinal yönünü oluşturmaktadır.

Bu tez çalışmasının her aşamasında destek olan sayın hocam Yrd. Doç. Dr. Berna BALCI İZGİ’ ye sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Genel olarak çalışmanın bütününde ilgi ve desteğini hissettiğim, özelde ise uygulama kısmının hazırlanmasında bilgi ve tecrübeleri ile yol gösteren İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinin değerli hocalarına, yüksek lisansa başladığım ilk andan itibaren üzüntüleri ve sevinçleri paylaştığım mesai arkadaşlarıma ve ankete katılan firma yöneticilerine ilgi ve yardımlarından dolayı sonsuz şükranlarımı sunarım.

Son olarak manevi destekleriyle bana güç veren ve değerli zamanlarından feragat ederek sonsuz özveride bulunan eşim Yeter AKKAŞ ve kızım Büşra Asel AKKAŞ’a teşekkürü borç bilirim.

Ocak 2013

İbrahim AKKAŞ

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLoların LİSTESİ	vi
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	vii
KISALTMALAR LİSTESİ	viii
GİRİŞ	1
1.1. TÜRKİYE’DE KADIN İSTİHDAMI.....	4
1.2. KADIN İSTİHDAMININ SOSYOLOJİK BOYUTU.....	7
1.2.1. Kadın İstihdamının Sosyolojik Boyutu	7
1.2.1.1.Çalışan Kadınların İstihdam Alanından Yaşanan olumsuzluklar	8
A) Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller.....	9
B) Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller.....	10
C) Kadının Kendi Kendine Yarattığı Engeller	10
1.3. KADIN İSTİHDAMININ EKONOMİK BOYUTU VE KADININ	
YÖNETİMDE YER ALMA DURUMU	11
1.3.1. Kadın İstihdamının Ekonomik Boyutu ve İşgücü Piyasası	11
1.3.2. Kadın İstihdamının Ekonomik Boyutu ve Eğitim Seviyesi.....	14
1.3.3. Kadın İstihdamının Ekonomik Boyutu ve	
Sektörler İtibariyle Dağılımı.....	16
1.3.4. Kadın İstihdamının Ekonomik Boyutu ve Kadın-Erkek İşteki Durumu ...	18
1.3.5. Kadın İstihdamının Ekonomik Boyutu ve Kadınların İşgücüne Dahil	
Olmama Nedenleri.....	19
1.3.6. Kadın İstihdamının Ekonomik Boyutu ve Kadın Çalışanların İş yaşamında	
Tercih Alanları.....	21
1.3.7. Kadın İstihdamının Ekonomik Boyutu ve Kadın İşgücü Piyasasında	
İşsizlik Oranları	23
1.3.8. Kadın İstihdamına İlişkin Kamu Politika ve Programları	25

1.3.8.1. Kadın İstihdamına İlişkin Kamu Politika ve Esnek Çalışma Olanakları..	27
1.4. KADININ YÖNETİMDE YER ALMA DURUMU	32
2.1. KADIN YÖNETİCİ FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ	38
2.1.1.Yönetim Kurulu Çeşitliliği ve Yönetim Kurulu Performansı Arasında	
Pozitif İlişki	42
3.1. MATERYAL VE YÖNTEM.....	44
4.1. BULGULAR VE TARTIŞMA.....	48
4.2. YAPILAN ÇALIŞMA SONUCUNDA FİRMALARDA ÇALIŞAN KADIN	
ORANI VE POZİSYONLARI	49
4.3. ÖRNEKLEM	49
4.4. TÜRKİYE’DE KADIN YÖNETİCİLERİN FİRMA PERFORMANSI	
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULARIN	
DEĞERLENDİRİLMESİ.....	51
SONUÇ VE ÖNERİLER	53
KAYNAKÇA	56
ÖZGEÇMİŞ	64
VİTAE	64
EK1.....	65

TABLOLARIN LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1.1. Kadın İstihdamı ve İşgücü Piyasasında Oranları 2007-2011.....	13
Tablo 1.2. Eğitim Durumuna Göre Kadın İşgücüne Katılım Oranı 1990-2010 (15+ Yaş) (Bin Kişi).....	15
Tablo 1.3. Kadın İstihdamının Sektörler İtibariyle Dağılım Durumu (%) 2000-2011, 2011.....	17
Tablo 1.4. Kadınların İşgücüne Dahil Olmama Nedenleri 1989-2012 (%).....	20
Tablo 1.5. Türkiye'de Kadın Erkek İşsizlik Oranları 1988-2011 Yılları Arası (%)	24
Tablo 1.6. Avrupa Bölgesinde İstihdam Oranları ve Part-Time Çalışma Oranları, 2009 (%) 2012.....	31
Tablo 1.7. 2002-2008 Yılları Arasında IMKB100 Şirketler Yönetim Kurulunda Kadın...34	
Tablo 4.1. Firmalarda Çalışan Kadın Oranı ve Pozisyonları.....	49
Tablo 4.2. Tanımlayıcı Analiz.....	51
Tablo 4.3. Firma Karlılığı.....	52

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1.1. 2011 Yılı Cinsiyete Göre İstihdam Oranı (%), (20-64 Yaş Aralığı).....	6
Şekil 1.2. Türkiye'de Kadınların İşgücüne Katılımının, Diğer Ülkelerle Karşılaştırılması Oranı (%)	7
Şekil 1.3. Türkiye'de İstihdam Edilenlerin Kadın-Erkek İşteki Durumu, 2011.....	18
Şekil 1.4. Türkiye'de Kadınların Sektörlere Dağılım Oranı 2012.....	22
Şekil 1.5. Küresel Anlamda Kadınların Sektörlere Dağılım Oranları 2012.....	22
Şekil 1.6. Ülkeler Bazında Kadınların Yönetim Kurulunda Yer Alma Oranları-2012.....	36
Şekil 2.1. En Büyük Avrupa Firmalarında Yönetim Kurulundaki Kadınların Payı, 2007.....	40
Şekil 2.2. Kadınların Toplam Çalışma Saatlerindeki Payı ile Üst Düzey Kadrolarda Kadınların Bulunma Oranları Arasında Korelasyon, 2007.....	42
Şekil 4.1. Ankete Katılan Firmaların Sektörel Dağılımı.....	50

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	: Araştırma-Geliştirme
AİHM	: Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi
AİHS	: Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi
BAE	: Birleşik Arap Emirlikleri
CEO	: ChiefExecutiveOfficer(en üst düzey profesyonel yönetici)
CFO	: Chief Financial Officer(finansal Baş Sorumlusu)
DB	: Dünya Bankası
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
EBRD	: European Bank forReconstructionand Development
ESOB	: Esnaf Sanatkarlar Odası Birliği
İMKB	: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
İLO	: InternationalLabourOrganization (Uluslararası Çalışma Örgütü)
İGK	: İş Gücüne Katılım
İKA	: İpekyolu Kalkınma Ajansı
İKO	: İşgücüne Katılım Oranı
KİO	: Kadın İstihdam Oranı
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KUDAKA	: Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı
OECD	: OrganizationforEconomicCooperationand Development
STK	: Sivil Toplum Kuruluşları
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
TOBB	: Türkiye Odalar Borsalar Birliği
UNİCEF	: United Nations International Children's Emergency Fund

GİRİŞ

Kadının sosyal, hukuki, siyasi ve ekonomik alanda hak arama mücadelesi ve toplumdaki yeri ile ilgili olarak pozitif ayrımcılığa varan değişimlerin olmasıyla birlikte, çalışma yaşamına dâhil olan kadınların sayısı artmaya başlamıştır. Bu duruma paralel olarak, kadın yöneticilerin, yönetim kurulunda yer alma talepleri de artmıştır. Dünyada ve Türkiye’de nüfusun yaklaşık olarak yarısını oluşturmalarına rağmen kadınlar, ekonomik faaliyetlerde ve iş hayatında erkeklerle aynı oranlarda temsil edilmemişlerdir. Şirketlerin yönetiminde özellikle üst düzeylere çıkıldıkça kadınların sayısının erkeklere oranla sayılarında bir azalmanın olduğu görülmektedir.

Kadın istihdamı açısından bakıldığında, dünya genelinde kadın istihdam oranlarının erkeklerin gerisinde yer aldığı söz konusudur. Türkiye açısından bakıldığında ise, oranlar arasındaki farkın Avrupa Birliği ve dünya geneline göre daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durumun önemli nedenlerinden bir tanesi, kente göçle gelen, tarım dışı sektörlerde oluşan işsizliktir.

Günümüzde kadınlar işgücünün çok önemli bir parçasını oluşturmaktadırlar. Kadınların yönetici ve yönetim kurulunda yer almayla ilgili olarak kendilerini geliştirmesi, işyerlerinin başarısında büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda “kadın yönetici sayısı ile firma performansı arasında pozitif ilişki var mı?” sorusu, son yıllarda gerek ampirik iktisat uygulamacılarının gerekse stratejik yönetim ile yönetişim alanında araştırmalar yapan kişilerin merakını uyandırmaktadır. Bu merakı gidermek için yapılan ampirik çalışmalarda ise birbirinden farklı sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu sorunlardan birincisi şudur: kadın yöneticilerin firma performansına olan etkisini inceleyen ampirik çalışmalara bakıldığında, sonuçların birbirini desteklemediği yani beklenen etkinin bazen pozitif bazen de ilgisiz çıktığı görülmektedir. Mevcut çalışmalardaki ikinci sorun ise, araştırmaların genel olarak büyük ölçekli firmalar üzerinde yapılmasıdır. Buna ek olarak, konuya

ilişkin çalışmalar genellikle ekonomisi gelişmiş batı ülkelerinde, özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılmaktadır. Böylece Türkiye'nin de içinde olduğu gelişmekte olan ülkelerde kadınların firma performansına etkisini araştıran çok az çalışma mevcuttur. Bu bağlamda bu çalışmada yönetimde bulunan kadın çalışan oranının firma performansına etkisini geliştirmekte olan bir ülke kapsamında, Türkiye'de incelemeyi amaçlamaktadır.

Bu araştırma için hazırlanan ve literatürdeki benzer çalışmalarda kullanılan ölçüm yöntemlerinden hareketle geliştirilen bir anket kullanılarak veri toplanmıştır. Anket ile çalışan sayısı 50 ve daha fazla olan, Türkiye Odalar Borsalar Birliğine her ay kapasite raporu sunan ve toplam sistematik coğrafi örneklem ile oluşturulmuş 5000 firmalık bir veri havuzu içindeki 4000 firmaya anket soruları kargo ile gönderilmek suretiyle bir veri seti oluşturulmuştur. Bu veri seti, Türkiye geneli firma düzeyinde yönetici olarak çalışan kadın sayısı ile firmanın toplam hasılasının bir yüzdesi olarak ölçülen brüt kar marjı, ihracat oranı, cari oran gibi çeşitli ekonomik ve finansal göstergelerden oluşan bir açıklayıcı değişkenler seti üzerindeki etkisi açısından doğrusal regresyon yöntemi ile analiz edilmiştir.

Bu tez çalışması, geri dönen 290 adet firmanın sözü edilen değişkenler itibarı ile bir analizini sunmaktadır. Bu yönü ile orijinal bir seti oluşturmuş olması açısından önem taşımaktadır. Bu veriler çerçevesinde çalışmamız dört bölümden oluşmaktadır.

Tezin birinci bölümünde kadın istihdamı ve kadın istihdamının sosyolojik ve ekonomik boyutu incelenmiş, kadın istihdamını etkileyen unsurlar belirtilmiştir.

İkinci bölümde kadın yönetici firma performans ölçüsü arasındaki ilişki incelenmiş, iktisat ve kurumsal yönetim yazınındaki yapılmış çalışmalar itibarı ile incelenmiştir.

Üçüncü bölümde materyal ve yöntem detaylı olarak anlatılmış gelen anket verileri ile firmanın işgücü karakteristikleri hakkında bilgi toplayacak şekilde tasarlanmıştır. Firma işgücü karakteristikleri, firmadaki çalışanların ortalama yaşını eğitim durumu ve meslek dağılımı vb bilgileri kapsamaktadır. Firma işgücü karakteristiğinin yanı sıra firmanın özellikleri de anket aracılığıyla tespit edilmiştir. Firmanın özellikleri firma ölçeği (tam zamanlı çalışanların sayısı), firmanın yaşı

(kuruluştan bu yana kaç yıl olduğu), faaliyet gösterdiği endüstri kolu, firma sahipliği vb değişkenlerle anlaşılmaya çalışılmıştır.

Dördüncü bölümde de bulgular ve tartışma konusu ele alınmış olup bu bölümde teorik çalışmalar ve anket sonucu elde edilen veriler değerlendirilerek kadınların üst yönetimde ve firmaların yönetim kurulunda firmaya pozitif bir katkı sağlıyor mu? Sorusuna cevap aranmaya çalışılmıştır.

Sonuç ve öneriler kısmında ise çalışmanın bütününden elde edilen bulgular değerlendirilerek ulaşılan sonuçlar ortaya konulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE KADIN İSTİHDAMI

1.1. TÜRKİYE'DE KADIN İSTİHDAMI

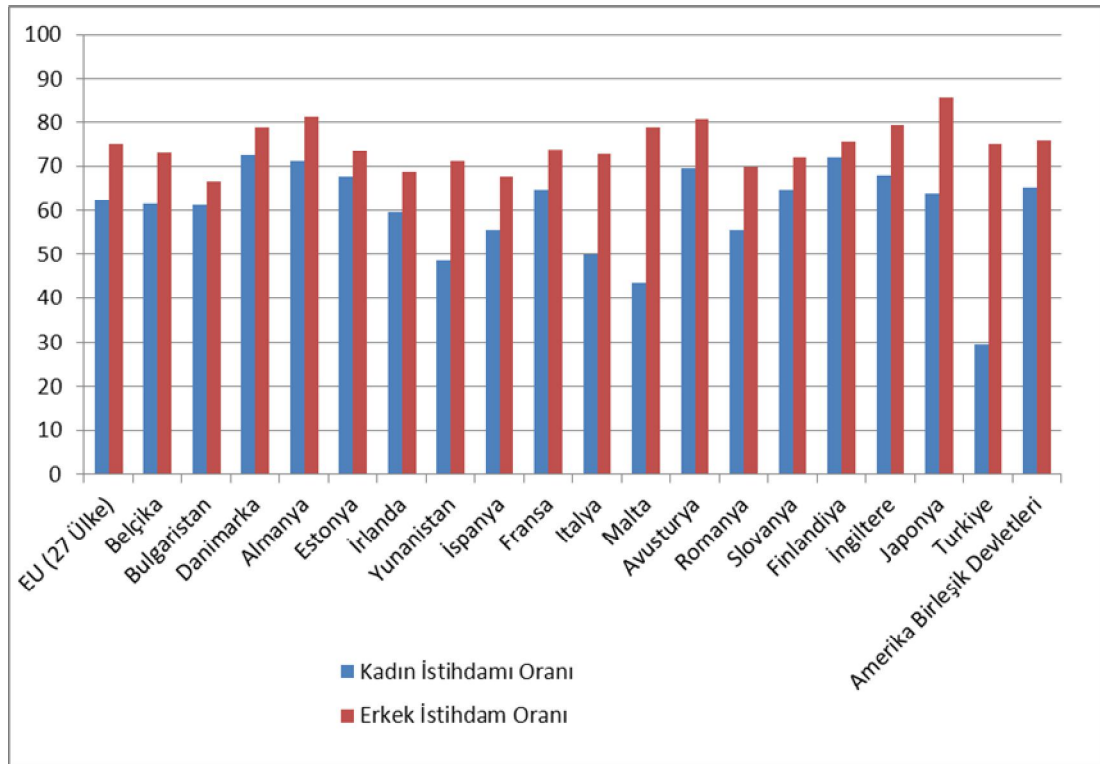
Kadın istihdamının Türkiye'de, erkeklere göre ikincil nitelikte ve genelde düşük ücretle istihdam edildiği görülmektedir. Kamu sektörü alanında bazı mesleklere kadın alınmamakta, bazı mesleklerin kadın alımıyla ilgili olarak da belirli kotalar konmaktadır. Özel sektörde ise durum pek farklı olmayıp kadınlar, belli sektörlerde yoğunlaşmakta ve düşük ücret seviyelerinde kayıt dışı sektörlerde ve sigortasız olarak çalışmaktadırlar (Koray, 1992: 99). Türkiye'de 2009 yılı itibariyle istihdam edilen kadınların yaklaşık olarak yarısı tarım hayvancılık ile nitelik gerektirmeyen işlerde çalışmaktadır. Üst düzey yöneticilik ve karar alma süreçleriyle ilgili mesleklerde yer alanların oranı ise %3,2'dir. Sanayide de nitelik gerektirmeyen mesleklerde kadınlar ağırlıktayken nitelikli işlerde erkekler istihdam edilmektedir (Sendika, 2009). Firmalar işgücü maliyetinden kaçınmak, firmalar için rekabet gücünü arttıran önemli bir unsurdur. Bu nedenle büyük iş yerleri üretim sürecini bölerek üretimin bir kısmını fason olarak küçük işyerlerine yaptırmakta, küçük işyerleri işgücünü kayıtsız çalıştırarak işgücü maliyetlerini düşürmektedir. Özellikle fason üretiminin yoğun olduğu konfeksiyon sanayiinde çalışan kadınlar arasında kayıtdışı işlerde çalışanların yoğunluğu artmaktadır. Kadın el emeği yoğun işlerde becerili olmaları düşük eğitim düzeyleri olmasından dolayı kadınlar daha çok kayıt dışı sektörlerde yönelmektedir. Ayrıca kazançlarının ekonomik destek olarak algılanması, bazı çalışan kadınların iş alanında karşı tutucu tavırları, kayıtdışı işlerin çoğunun ev ve ailenin yaşlıları ya da çocukları ile beraber yapılır düzeyde olması, evlerde yapılan işlerin devamı niteliğinde olması, düzenlilik gerektirmemesi başka bir nedendir. Kadın çalışanların bu kayıt dışı işlere kolay ulaşılabilmesi ve iş gücü

piyasasında düzenli ve sürekli kalmalarını güçleştiren cinsiyete dayalı iş bölümü kadınları bu tür işlere yönlendirmektedir. Emek piyasasında cinsiyet temelindeki ayrışma nedeniyle kadınlar bazı mesleklerde nispeten daha az yer alırken (Pilot, Cerrah, Şoför gibi), bazı meslek gruplarında (hemşirelik, öğretmenlik, sekreterlik gibi) çalışma alanlarında yoğunlaşmışlardır (Türk-İş, 2005:10-13).

Kadın açısından ücretli çalışmak, erkeklere eşit olmak ve ekonomik bağımlılıktan kurtulmak demektir (Şahin ve Türkkahraman, 2010: 81). Ancak çalışma alanında toplumsal cinsiyet ayrışması, bir meslek veya çalışma grubu ya da iş içinde bir defa kristalleştikten sonra cinsiyete göre sınıflanıp tanımlanmakta, bundan sonra piyasa üzerinde kuvvetli bir normatif baskı oluşmakta, arz ve ücret koşulları değişse bile, kadınların erkeklerin yerini almasına karşı konulmaktadır. Çalışma alanına göre sınıflama, işe alma süreçlerini normatif olarak etkilemekte, kadın ve erkeklerin bir işi yapabilmek için yetenekli olup olmadıklarına bakılmaktan çok, onlar için uygunluğu ve uygun olmaması vurgulanmaktadır. Meslekler teknik gerçeklerle değil, kadına ve erkeğe uygunluk bilgileri ayrışmakta ve meslek yapısını oluşturmaktadır (Etiler ve Urhan, 2011:197).

İstihdamda kadınlara fırsat ve davranış eşitliği sağlanması gerekmektedir. Durum böyleyken kadın emeğine yönelik politikaların ciddi olarak ele alınması oldukça yenidir. Kadın istihdamı ile ilgili olarak yapılan çalışmalar, daha çok kadın girişimciliği ve meslek edindirme kursları ile ele alınmış; daha kapsayıcı ve ciddi bir istihdam politikası geliştirilmemiş ya da uygulanmamıştır (Dedeoğlu, 2009: 42). Buna karşın ilk olarak 1972 yılında ABD’de kadınların çalışma alanında, ücretlendirilme ve buldukları iş alanında yükseltilmeleri olanağı açısından erkeklerle eşit davranış görmesini öngören “çalışma alanında fırsat eşitliği” yasası kabul edilmiş, buna benzer çalışmalarda (kadınları koruyacak) daha sonra Avrupa ülkelerine de yansiyarak “eşitlik politikaları” toplumların tümünde yer almaya başlamıştır. Özellikle günümüzün gerektirdiği bilgi toplumuna geçiş sürecinde bu oluşumun giderek yaygınlaştığı, işverenlerin, kadın çalışanlarının ikili rolünü, bir başka deyişle ev, aile ve iş sorumluluklarını hafifletmek amacıyla esneklik adı altında bir dizi uygulamaları başlattıkları dikkati çekmektedir (Kocacık, Gökkaya, 2005: 205).

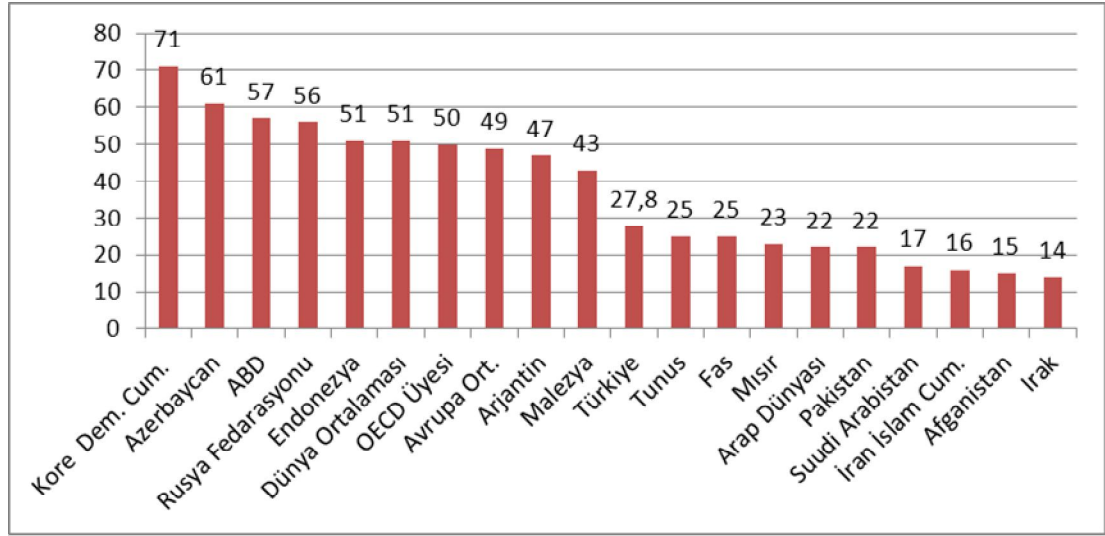
Şekil 1.1. 2011 Yılı Cinsiyete Göre İstihdam Oranı (%),(20-64 yaş aralığı)



Kaynak: eurostat.ec.europa.eu

Kadın istihdamında oran olarak, erkeklerin gerisinde olması ülkemiz için önemli bir başka bulgudur. Şekil (1.1.)’de Avrupa Birliğine üye 27 ülkede kadın-erkek arasındaki istihdam farkı 12,7%’dir. Şekil (1.1)’e bakıldığında, ülkelerin hemen hepsinde kadınlardan daha fazla oranda erkek istihdamı görülmektedir. Cinsiyet farkı en çok Türkiye ve Malta’da dikkati çekmektedir. Şekil (1.1.)’e baktığımızda kadın-erkek istihdamında oranların birbirine en yakın olduğu ülke Finlandiya’dır. Kadın istihdamı ile ilgili olarak cinsiyet boşluğunun giderilmesinde en başarılı olan ülkelerin ekonomik olarak en rekabetçi olanları arasında güçlü bir korelasyon göstermektedir (Hausmann, Zahidi, ve diğ. 2012).

Şekil 1.2. Türkiye'de Kadınların İşgücüne Katılımının, Diğer Ülkelerle Karşılaştırılması Oranı (%)



Worldbank, 2010

Şekil (1.2.)'e bakıldığında, Türkiye'de kadınların işgücüne katılımı 27,8 oranında görülmektedir. Şekil (1.2.)'de kadın işgücü oranının Türkiye'nin OECD üye ülkelerin, Avrupa ortalamasının ve Dünya ortalamasının altında yer almaktadır. Şekil (1.2.)'de Irak'ta Kadın işgücününün 14% oranında, Afganistan 15% oranında İran İslam Cumhuriyeti 16% oranında, Suudi Arabistan 17% oranında, Arap Dünyası 22% oranında, bu da kadın işgücünün genellikle İslam ülkelerinde oranın düşük olduğu görülmektedir. Şekil (1.2.)'de en yüksek kadın işgücünün olduğu ülkeler; Kore Demokrasi Cumhuriyeti 71% oranında, Azerbaycan 61% oranında, ABD (Amerika Birleşik Devletleri) 57% oranında, Rusya Federasyonu 56% oranında, Endonezya 51% oranında olup dünya ortalaması, OECD üyesi ve Avrupa ortalamasının üzerinde yer almaktadırlar.

1.2. KADIN İSTİHDAMININ SOSYOLOJİK VE EKONOMİK BOYUTU

1.2.1. Kadın İstihdamının Sosyolojik Boyutu

Türkiye'de kadın istihdamının yoğun olarak tarım sektöründe ve ücretsiz aile işçisi statüsünde yoğunlaştığı da göz önünde bulundurulduğunda kadınların ücret bakımından erkeklere göre neden çok geri planda olduğu daha net anlaşılabilir. Aynı şekilde iş hayatında yönetici kadın sayısının düşük olması da bunun bir diğer nedenidir. Eğitim düzeyi arttığı oranda kadın-erkek arasındaki ücret farklılığı da

azalmaktadır. Kamu sektöründe fark daha az olurken, özel sektörde kadın-erkek ücret eşitsizliği kendini daha fazla hissettirmektedir (Karagöz, Erkek, 2009: 15). Çalışan bireylerle ilgili kararlar bireylerin niteliklerinden veya iş performanslarından ziyade, cinsiyete, yani atfedilmiş bir niteliğe bağlı olarak alındığı zaman ortaya çıkmaktadır. Yani birey çalışma yaşamında çoğunlukla kadınlar cinsiyet ayrımcılığına maruz kalmaktadır. Örneğin kadının aile yaşamındaki rolü ve sorumlulukları, mesleğinde terfi ettirilme imkânını kısıtlamaktadır (Seçer, 2009: 42).

1.2.1.1. Çalışan Kadınların İstihdam Alanında Yaşanan Olumsuzluklar

Kadın çalışanlarla ilgili olarak yapılan araştırmalarda toplumumuzda kadın girişimci sayısının artması ve gelişmesi, erkeklere oranla daha yavaştır. Kadınlar, iş yaşamına girmeden önce ve girdikten sonra pek çok konuda ayrımcılığa uğramaktadırlar. Çalışma yaşamına girmeden önce toplumsal yaşamda; cinsiyete bağlı rol dağılımları, eğitim olanaklarına erişimdeki eşitsizlik, kadınlara yönelik mevcut önyargı ve tutumlar ayrımcı uygulamalara neden olmaktadır. İş yaşamında ise, erkek meslektaşlarına kıyasla daha belirgin engellerle karşılaşmaktadırlar. Türkiye’de cinsiyet ayrımcılığı ilgili olarak üniversite öğrencileri üzerinde yapılan bir araştırmada, cinsiyet ile mesleki tercihler arasında ilişki aranmış ve kız öğrencilerin %22’sinin, erkek öğrencilerin ise %65’inin kendi işini kurmayı istekli oldukları bu da kadınların erkeklere göre geri planda bırakıldığı kadınların bilinçaltına yerleştirilen ev kadını olma duygusunu ön plana çıkarmaktadır (Çakıcı, 2006:56). Kadının eğitim, çalışma ve çalışmasının karşılığını alması toplumsal ekinliklere katılması hep “kadın” olduğu için engellenmiş toplum yaşantısında ve çalışma alanında cinsiyetinden dolayı kadın hep sınırlanmıştır (Bedük, 2005:106-117). Kadınların, çalışma alanında başarılı olabilmeleri, toplumsal değerlere yani kültürün değişimine bağlıdır (Mercanlıoğlu, 2009:40).

Türkiye’de kadının işgücüne katılım oranını olumsuz yönde etkileyen faktörleri şöyle sıralanabilir:

- Küçük yaştaki çocukların bakımı, ev işleriyle uğraşma
- Kadının eğitim düzeyinin düşük olması ve eğitim olanaklarından yeterince yararlanamayışı veya eğitim olanaklarından yoksun bırakılması,

- Çalışma alanında kadınlara yönelik koşullarının elverişli olmayışı,
- Esnek ve part-time türü çalışma olanaklarının sağlanamayışı,
- Kadınlara yönelik çalışmayla ilgili kanuni mevzuattaki eksiklikler, var olan kanunlarında yeterince takip edilmeyişi
- Kadının çalışması ile ilgili gelenek ve göreneklerin değişim hızının kadın lehine yavaş seyretmesi şeklinde belirtilebilir (Berber, Eser, 2008:3-4).

A) Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller

Çalışma alanında yönetici kadrolarında yer alan çalışanların yönetici pozisyonlarında yer almasıyla ilgili olarak, 2007 Fortune 500 şirketlerinde bulunan kadın yöneticilerin oranlarına bakıldığında, 2006 yılında yöneticilerin %15,4'sinin kadın olduğu, 2007 yılında ise bu oranın %15,6 olduğu görülmektedir. Verilerine göre kadın yönetici oranlarının artmaya devam ettiği bununla birlikte yükselme oranlarının ise yavaş olduğu görülmektedir. Bu durum kadınların iş yerlerinde karşılaştıkları davranışsal önyargılarla birleşince, cesaret ve heves kırıcı, kadınların ileriye dönük yöneticilikte ilgili yükselme düşüncelerinde bir azalma olmuştur. Yapılan istatistikleri sonucu kadınların iş alanıyla ilgili ulaşılabilen ülkelerin bazılarında kadınlarla ilgili olarak az bir artış olduğu ya da hiç olmadığı ve hatta bazı ülkelerde kadın yöneticilerin oranında bir düşüşün söz konusu olduğu görülmektedir (Perçin ve Tükeltürk, 2008:114).

Kadınların çalışma alanında yükselmelerinde en büyük engel erkekler olarak görülmüştür. Çalışma alanında kadınların yükselmelerinde engel nedeni ise kadınlara karşı ön yargılı davranışlardır. Çoğu negatif olan bu önyargılar kadınların üst düzey çalışmalarla ilgili olarak verilen işleri başaramayacağına dair görüşler içerir. Kişilik kararlarında yetersiz ve kararlılık açısından donanımlı olmadığı aynı zamanda işi başaracak derecede azimli olmadığını değerlendirir (Örücü, Kılıç vd., 2007:119). Toplum tarafından çalışma alanında Genelde erkeklerin başarı, bağımsızlık, kendine güvenme, atılganlık gibi özelliklere sahip oldukları düşünülürken, kadınlar nazik olma, anlayışlı olma, insanlara dönük olmayı ifade eden içtenlik gibi özelliklere sahip olarak algılanmıştır. Durum böyle olunca kadınlar çalışma alanında, erkeklerin gerisinde kalmışlardır (Arıkan, 1999: 150).

B) Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller

Kadın yöneticiler bulunduğu çalışma alanında bazı durumlarda tek olmak, tek kalmak düşüncesi nedeniyle hiyerarşide alt kademelerde yükselmek isteyen kadınların yükselmelerinde katkıda bulunmamaktadırlar. Böyle bir durumda kadın yöneticiler, diğer kadınların çalışma alanında kendileri kadar çaba göstermediklerini düşünmektedirler. Böylelikle diğer kadınların üst kademelere gelmesini engellemekte olup, erkek çalışanları desteklemektedirler. Bu durum literatürde “kraliçe arı sendromu” olarak isimlendirilmektedir. Araştırmalar sonucu kadın yöneticilerin bu davranışı nedeniyle alt kademedeki bulunan kadınların yöneticilerinin erkek olması durumunda yükselmelerinin kolay olacağı ve herhangi bir engelleme olmayacağı düşüncesinin yaygın olduğu görülmektedir(Dalkıranoglu, Çetinel, 2008:281-282).

C) Kadının Kendi Kendine Yarattığı Engeller

Kadınların üst yönetime gelmelerini engelleyen faktörlerden biride kadınların bireysel tercih ve algılarıdır. Tavis tarafından (1972) yılında 2000 kadın ve erkek üzerinden yaptıkları anket sonuçlarına göre kadınların hayatta başarılı olamama nedenlerinden biri kadınların sebepleri kendilerinde aramaları gerektiğini düşünenlerin oranı %48 olarak çalışmada tespit edilmiştir. Yöneticilik görevini kendilerine yakıştırmayan bu görevden dolayı cinsel kişiliklerini kaybedeceklerini düşünmektedirler. Bazı zamanlarda başarılı kadınların başarısının nedenleri konusunda olumsuz düşüncelerin olacağını yönünde algılamalara inanmakta başarılı olmaktan kaçınmaktadır. Ayrıca kadınların yapısı gereği sahip oldukları annelik duygusu, çocuğu ile yeterince zaman geçirememesi nedenleriyle kariyerini ihmal etmekte aile duygusundan dolayı yurt dışı seyahatlerden mümkünse kaçmaktadır. Böyle bir durum olunca kadının başarı basamaklarında ilerlemesi yavaş olmaktadır (Zel, 2002:40-41).

1.3. KADIN İSTİHDAMININ EKONOMİK BOYUTU VE KADININ YÖNETİMDE YER ALMA DURUMU

Kadınların iş yaşamına dâhil edilmesini gelişmiş ülkelerde sayılarında yüksek bir artış gözlenirken, gelişmemiş ülkelerde küçük oranlarla sınırlı kalmıştır. İş hayatında kadınların oranı, gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkeler ile gelişmiş ülkeler karşılaştırıldığında göze çarpan faktörlerden bir tanesi kadınların işgücüne katılımıdır (Özmen,2012:110). Türkiye’de kadınların iş hayatında kadın-erkek eşitliği yasalarda yer almasına rağmen uygulamaya geçilememekte, kadının çalışma alanına girişini sağlayacak gerekli ortamın sağlanamaması işgücüne katılımın düşük olmasının önemli nedenlerinden biri olmakta, sonuçta Türkiye’de kadınların işgücüne katılımını temel sorun alanlarından biri olarak varlığını devam ettirmektedir. Kadının niteliksel gelişiminin sağlanmasında, kariyer yapmasında ve kariyerinde ilerleme kaydedilmesinde karşılaştığı sorunlar dile getirildiğinde, bunların sadece evlilik açısından değerlendirilmesi, yalnızca aile bağlamı içerisinde ele alınması ve irdelenmesi doğru olmamaktadır. Başka bir açıdan, iş hayatı içinde yer alan, kariyer yapma düşüncesi olan, evli olmayan kadının bir aile kurmak bağlamında karşılaşılabileceği sorunlar bulunmaktadır (Kızılgöl, 2012:91).

1.3.1. Kadın İstihdamının Ekonomik Boyutu ve İşgücü Piyasası

Türkiye’de nüfusun neredeyse yarısının kadın olduğu göz önünde bulundurulduğunda, kadın işgücünün, erkeklerin yaklaşık yarısı kadar olması, Türkiye’nin büyümesi açısından bir sorun olarak nitelendirilebilir. Bunun nedeni, işgücünün bir üretim faktörü olarak ekonomik büyümeye yapacağı katkıdan kaynaklanmaktadır. Çalışma yaşamında Kadın işgücü sayısının düşük olması, kadın işgücü olarak üretimden uzak kalması ve büyümeye yapacağı katkının zayıf olması sonucunu yaratır. Dolayısıyla Türkiye’de kadın işgücü sayısı ile erkek işgücü arasındaki bu eşitsizliğin azaltılması gerekir. Türkiye’de işgücü anlamında kadın erkek eşitsizliğinin iki önemli faktörü vardır (Yetişen, Tutar, 2009:125-126). Bu faktörler:

Ekonomik olmayan faktörler; kültürel (toplumun çalışan kadına farklı bakışı vs.) ya da psikolojik (kişinin çalışmaktan duyduğu haz) unsurlar olabilir. Şüphesiz

ekonomik, kültürel ve psikolojik unsurları birbirinden ayırt etmek kolay değildir (Gürsel, Uysal ve Diğerleri, 2011:113).

Eğitim ve Cinsiyete Bağlı Faktörler; Kadınların işgücünü katılımını etkileyen bu faktörlerden, özellikle kentsel alanlardakiler olmak üzere, üniversite eğitimi almamış kadınlar, genellikle düşük ücretli, uzun ve zorlu çalışma saatlerine sahip ve sosyal güvenlik sağlamayan işlerde çalışmaktadır. Dahası, çalışan kadınlara çocuk bakımı ve ev işlerinde yardımcı olacak başka birini tutmanın yüksek maliyeti, iş arayan kadınların önündeki önemli bir engeldir. Aldıkları maaşların çoğunu çocuk bakımı için ödemek zorunda kalacakları anlamına gelmektedir. Bu tutar temizlik ve yemek pişirme gibi ev işlerine yardımcı olacak başka birini tutmanın getireceği ilave masrafları içermemektedir (DPT,2009:2).

Tablo 1.1. Kadın İstihdamı ve İşgücü Piyasasında Oranları (%) 2007-2011

Ülkeler	2007	2008	2009	2010	2011
Avustralya	66,1	66,7	66,3	66,2	66,7
Belçika	55,3	56,2	56,0	56,5	56,7
Kanada	69,9	70,1	69,0	68,8	68,9
Şili	40,4	42,1	42,2	46,7	49,1
Danimarka	73,2	74,1	72,7	71,1	70,4
Fransa	59,6	60,2	59,9	59,7	59,7
Almanya	63,2	64,3	65,2	66,1	67,7
Yunanistan	47,9	48,7	48,9	48,1	45,1
İsrail	54,6	55,6	55,9	56,9	57,5
İtalya	46,6	47,2	46,4	46,1	46,5
Japonya	59,5	59,7	59,8	60,1	60,3
Meksika	43,6	44,1	43,0	43,8	43,4
Hollanda	67,5	69,3	69,6	69,4	69,9
Norveç	74,0	75,4	74,4	73,3	73,4
İspanya	55,5	55,7	53,5	53,0	52,8
Türkiye	22,8	23,5	24,2	26,2	27,8
İngiltere	66,3	66,8	65,6	65,3	65,3
Amerika	65,9	65,5	63,4	62,4	62,0
OECD Toplamı	57,2	57,6	56,7	56,6	56,7

Kaynak: OECD:2012

KİO (kadınların İşgücüne Katılım Oranı) yukarıda tablo (1.1.) de verildiği ülkeler açısından değerlendirirsek kadın istihdamının en yüksek olduğu ülke Norveç, yine tabloda bir sonraki en yüksek ülke ise Danimarka'dır. Tablo (1.1.)'de kadın istihdamının en düşük olduğu ülke ise Türkiye'dir. Bir sonrasında ise Meksika ve Şili

düşük seviyede olmak birlikte Türkiye'den neredeyse iki katı oranı kadın istihdamı fazlalığı görünüyor. Tablo (1.1.)'e baktığımızda kadın istihdam oranının yüksek olduğu ülkeler genellikle gelişmiş ülkelerdir. Türkiye'de kadınların çalışma yaşamına katılımları sadece gelişmiş ülkelerin değil, Güney Avrupa'nın daha az gelişmiş ülkelerinin de bir hayli gerisindedir. Türkiye'de halen yüzde 27,8 olarak hesaplanan kadın işgücüne katılım oranı Avrupa'nın en düşük oranına sahip İtalya'nın ancak yarısı kadardır. Türkiye'de ise kadınların işgücüne katılma oranları düşük olmakla birlikte tabloda yıllar itibariyle bir artış gözlemlenmiştir.

1.3.2. Kadın İstihdamının Ekonomik Boyutu ve Eğitim Seviyesi

Kadın işgücü piyasasında iş hayatında önemli faktörlerden bir tanesi de eğitimidir. Yukarıda da anlatıldığı gibi kadın istihdamını etkileyen unsurlardan biri eğitim seviyesi, kadınların eğitim düzeyi ne kadar düşük ise kadınların çalışma ortamının da farklı olmasına sebep olmaktadır. Eğitim düzeyi kadınların ve erkeklerin işgücüne katılma oranlarını ileri düzeyde etkilemektedir. Kadınların eğitim düzeyi kadınların ücretli bir işte çalışma kararlarını vermedeki belirleyici rolü, erkeklerle kıyaslandığında daha güçlü olmaktadır. Eğitim, kadınların ekonomik kalkınmadaki rolünü belirleyen ve onların istihdama tam katılımına yardımcı olan en önemli faktördür. Kalkınma konusunda yapılan araştırmalarda da belirtildiği üzere, eğitim, işgücünün verimliliğini arttırmakta, aile gelirini yükselterek yoksulluğun azaltılmasını sağlamaktadır (Uşen, Delen, 2011: 148).

Tablo 1.2. Eğitim durumuna Göre Kadın İşgücüne Katılım Oranı 1990-2010 (15+ Yaş) (Bin Kişi)

Yıllar	Okur Yazar Olmayan	Okur Yazar	Okul Yazar Fakat bir Okul Bitirmeyen	İlkokul (5) Mezunu	İlköğretim/ Ortaokul/ Dengi Meslek okulu	Genel Lise	Lise Dengi Meslek Okulu	Yükseköğretim
1990	1806	4011	435	2551	179	277	132	259
1993	1100	3841	347	2376	164	366	115	311
1995	1360	4825	354	3027	228	449	140	401
1998	1238	5119	198	3137	265	530	198	528
1999	1331	5291	269	3158	286	521	201	572
2000	1247	4554	231	2687	245	498	261	632
2001	1266	4936	260	2866	231	438	268	642
2002	1159	5272	253	2945	308	456	298	704
2003	1042	5209	235	2727	360	451	317	759
2004	811	4235	237	2151	368	479	290	710
2005	750	4358	320	1983	419	484	334	818
2006	722	4536	348	1936	456	501	383	912
2007	688	4668	363	1881	500	546	396	982
2008	672	4924	406	1906	530	558	427	1097
2009	696	5175	413	2020	601	528	416	1197
2010	771	5654	465	2233	712	535	438	1271

TÜİK, İstatistik Göstergeler 1923-2010

Bu Tablo (1.2.)’de Türkiye’de istihdamın büyük bir bölümü ilkokul(yani 5yıl eğitim görenler) mezunudur. Kadın istihdamında ise, eğitim durumundaki artışa bağlı olarak istihdamın arttığı gözlenmektedir. Bu durum kadınlarda eğitim düzeyindeki artışın, kadın istihdamını artırmada önemli rol oynadığını göstermektedir. Tablo (1.2.)’de görüldüğü gibi Türkiye’de yıllar itibariyle kadınlarda okullaşma oranı belirgin düzeyde net olarak artış göstermekte ve artış eğilimindedir. Yükseköğretim oranında yıllar itibariyle artışlar sağlanmıştır.

Bir ülkenin kalkınmasında nüfus ve işgücü önemli faktörlerden olmaktadır. İş piyasasında istihdamın yapısının belirlenmesinde insan gücü potansiyeli ve emek istihdam yapısının belirlenmesi, kadın istihdam potansiyelini ve emek piyasasındaki durumunu ortaya koyacaktır (Eser, Gökmen, 2009:46).

1.3.3. Kadın İstihdamının Ekonomik Boyutu ve Sektörler İtibariyle Dağılımı

İstihdamın sektörlere göre dağılımı, bir ülkede iyi bir ekonomik yapının varlığının ve ülkenin ekonomik ve sosyal yönden gelişmişlik düzeyinin en önemli göstergelerinden birini oluşturmaktadır. Bir ülkenin ekonomik gelişmişlik ve kalkınmışlık düzeyinin en önemli bir göstergesi olduğunu tespit eder. Gelişmiş ülkelerde ekonomik kalkınmaya ilişkin istihdamın sektörel dağılımında tarımdan, sanayi ve hizmetler sektörüne geçiş eğiliminde değişmeler meydana gelmektedir. Bu çerçevede gelişmiş ekonomilerde kalkınma ile birlikte sanayi ve hizmetler sektöründe işgücü potansiyeli artarken tarım alanında işgücü potansiyelinin azaldığı gözlemlenmektedir. Bunun sebebi tarımsal alandaki çözülme ve istihdamın kente göçü olabilmektedir. Bu süreçte göçle birlikte tarımda ücretsiz çalışan kadınları “ev kadını” statüsüne getirmiş çalışma hayatına katılanları ise vasıfsız işgücüne ihtiyaç olan kayıt dışı çalışma alanlarında bulundurmıştır (Karabıyık, 2012:240-243).

Tablo 1.3. Kadın İstihdamının Sektörler İtibariyle Dağılım Durumu (%) 2000-2012

Yıllar	Tarım	Sanayi	İnşaat	Hizmetler
2000	60,5	12,6	0,6	26,4
2001	63,3	11,8	0,4	24,5
2002	60	13,3	0,4	26,3
2003	58,5	12,9	0,5	28,1
2004	57,2	13,6	0,5	28,7
2005	51,6	14,6	0,5	33,3
2006	48,5	14,4	0,6	36,5
2007	45,4	14,9	0,7	39
2008	42,1	15	0,8	42,1
2009	41,6	14,6	0,7	43,1
2010	42,8	15	0,8	41,7
2011	44,1	13,6	0,8	41,5
2012	41,5	13,3	0,7	44,5

Kaynak: TÜİK, İstatistiklerle Kadın, 2010.

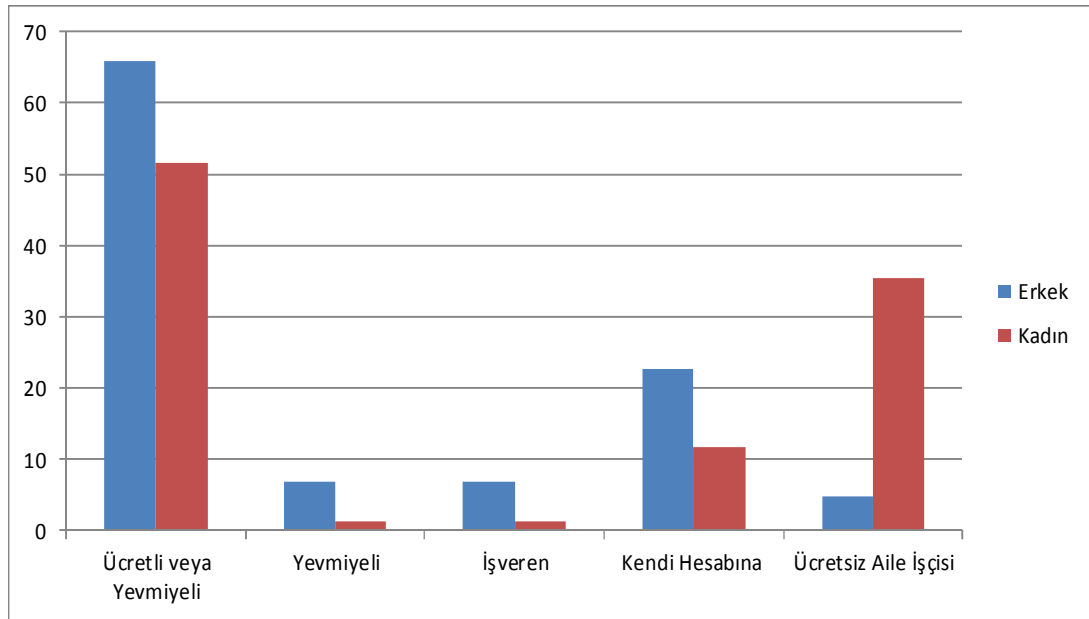
Tablo (1.3.)’te görüldüğü gibi kadın istihdamının sektörel dağılımında öncelikli olarak tarım, sanayi, inşaat ve hizmet sektörleri açısından değerlendirildiğinde, kadın istihdamının en çok bulunduğu sektörün tarım olduğu fakat yıllar itibariyle tarım sektöründe bir azalma görülmektedir. Diğer taraftan hizmetler sektörü değerlendirildiğin yıllar itibariyle artış gözlemlenmiştir. İnşaat sektöründe kadının oranı en düşük olduğu istihdam alanı olarak görülmektedir. Yine tablo (1.3.)’ü değerlendireceğimiz 2010 yılı verilerine göre işgücüne katılımına katılan kadınların %42,8’si tarım sektöründe %15’i sanayi sektöründe, %0,8’i inşaat sektöründe, 41,7’si ise hizmetler sektöründe istihdam edildiği görülmektedir. Bu veriler neticesinde tarım sektörünün işgücü içinde en yüksek paya sahip olduğu ve kadın işgücünün tarımda yoğunlaştığı görülmektedir. Bu değerlendirmeye inşaat ve sanayi sektörü kadınlar için oldukça sınırlı bir sektör olma özelliği

göstermektedir. Tablo (1.3.)'e baktığımızda 2012 yılı olarak değerlendirirsek tarım sektörü 41,5% oranında, sanayi sektörü 13,3% oranında, inşaat sektörü 0,7% hizmetler sektörü 44,5% oranında olmaktadır.

1.3.4. Kadın İstihdamının Ekonomik Boyutu ve Kadın-Erkek İşteki Durumu

İstihdam edilenlerin işteki durumuna göre dağılım oranları, ülkelerin gelişmişlik düzeylerine yönelik önemli göstergelerden biridir. Bu istihdam edilenler açısından gelişmişliğin en önemli bir göstergesi olarak, istihdam edilenler içinde ücretli ve maaşlı çalışanların oranıdır (Koray, 2000:439). Tarımın işgücü üzerinde ağırlığını koruması ve sanayinin yeteri seviyede gelişmemiş olması bir yandan ücretli olarak çalışanların sayısında bir azalma olurken diğer bir taraftan ise gelişmiş ekonomilerde oldukça az bir seviyede olan ücretsiz aile işçilerinin işgücü içindeki payını arttırmaktadır (Yalçıntaş, 1999:72).

Şekil 1.3. Türkiye’de İstihdam Edilenlerin Kadın-Erkek İşteki Durumu, 2011



Kaynak : Tuik, 2011

Türkiye’de 2011 yılında kadınların hem işveren olarak ücretli veya yevmiyeli, yevmiyeli ve kendi hesabına çalışma oranları, erkeklere oranla daha az olmuştur. Şekil (1.3.)’te 2011 yılının verilerini değerlendirdiğimizde kadınların %12’si kendi hesabına ve işveren konumunda çalışırken %51’si ücretli veya yevmiye

karşılığı ve %35'ü ücretsiz aile işçisi olarak çalışmaktadır. Şekilde kadın istihdam edilenlerin en belirgin özelliği, ücretsiz aile işçiliğinin oldukça yaygın olmasıdır.

1.3.5. Kadın İstihdamının Ekonomik Boyutu ve Kadınların İşgücüne Dâhil Olmama Nedenleri

İstihdam alanında kadınların önünde sosyal, kültürel ve ekonomik pek çok engel bulunmaktadır. Bu engellerin başında kadının çalışmasına ilişkin toplumsal değerler, kişisel tutumlar ve ön yargılar gelmektedir. Özellikle gelenek ve göreneklerin hüküm sürdüğü ülkelerde bu durum daha açıktır. Ataerkil olan toplumların tümünde geçerli olan geleneksel düşüncelerin cinsiyete dayanan iş bölümü kadını öncelikle ev işlerinden ve çocuk bakımından sorumlu tutmaktadır. Kadınların büyük çoğunluğu bu nedenle toplumsal üretimden uzak kalarak, toplumsal cinsiyete dayalı düşünce ve davranış kalıplarına göre beceriler edinir ve zaman zaman bu becerilere uygun mesleklerde ve çalışma alanlarında istihdam edilirler. Bu noktada çalışma yaşamında erkek ve kadına özgü olarak nitelendirilen işler geleneksel olarak belirlenmiş olur. Sonuç itibariyle kadınlar hep ikinci planda kalmayı sürdürmüşlerdir (Arat, 1994:45).

Kadın istihdamına ilişkin ekonomik ve yapısal değerler ele alındığında, Türkiye dâhil pek çok ülkede, kadınlar halen ikincil işgücü olma niteliğini korumaktadır. Bu işgücünün daha çok “ikinci sırada” denilen bir işgücü piyasasında değerlendirildiği, kanundışı sektöre kaydırıldığı, atipik çalışma biçimlerinde kullanıldığı açıkça ortadadır (Koray, Demirbilek, Demirbilek,1999:30). Çalışma alanında aile yaşamı arasında kalan kadın iki önemli görevin gereklerini yerine getirmeye çalışırken iki durum arasında kalmaktadır. Bu iki durum, kadının aşırı rol yüklenerek rol çatışması yaşamasına yol açmaktadır. Rol çatışmasının ortaya çıktığı durumlarda çeşitli sebeplerle görevlerden biri ihmal edilmektedir. Kadının toplum içindeki görevi, ev hayatını merkez mekân haline getirirken, bu mekânda gerçekleştirilen emeği ürünleri görünmez kılmaktadır (Nayır, 2008:632-640).

Tablo 1.4. Kadınların İşgücüne Dâhil Olmama Nedenleri 1989-2012 (%)

Yıllar	İş Aramayıp Çalışmaya Hazır olanlar		Mevsimlik Çalışanlar	Ev İşleriyle Meşgul	Öğrenci	Emekli	Çalışamaz Durumda	Diğer
	İş Bulma Ümidi Yok	Diğer						
1989	0,8	0,6	0,2	80,6	5,6	1,6	7,1	3,5
1999	0,5	2	0,5	73,5	7,7	2,5	9	4,3
2008	1,2	4	1,2	62,4	8,5	3,5	11	8,1
2011	1,3	4,6	0,2	61	10	4,1	11,5	7,2
2012	0,9	4,4	0,2	62	10,5	4,5	11	6,4

Kaynak: TÜİK, Hane Halkı 2012

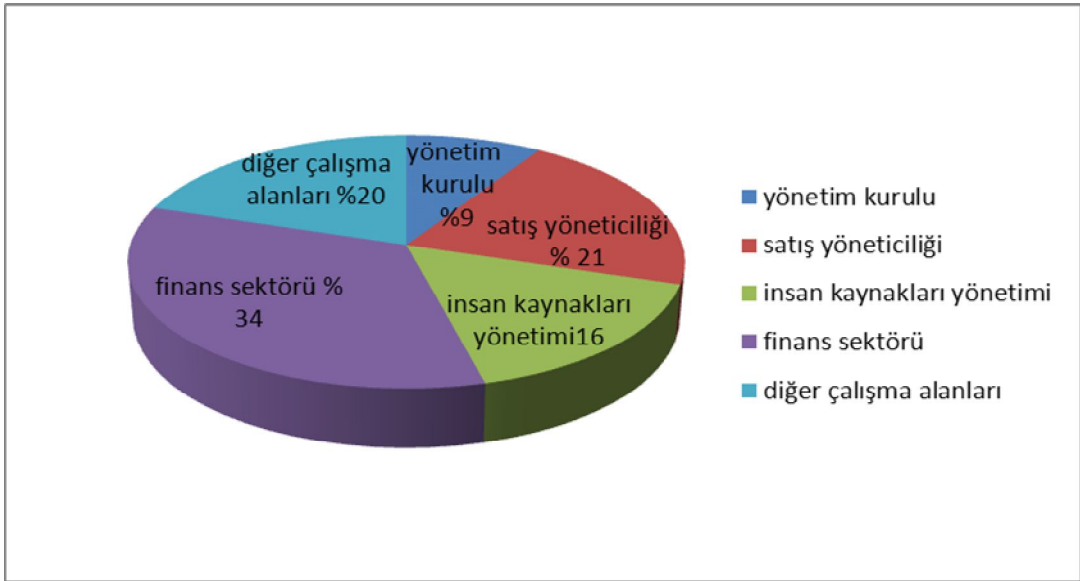
Yukarıda tablo (1.4.)’te verilen bilgiler değerlendirildiğin Türkiye’de kadınların istihdama dâhil olma oranının son derece düşük olması önemli bir sorun teşkil etmektedir. İstihdama dâhil olmayan kadınların, işgücüne neden dahil olmadıkları, bu soruna ilişkin önemli ipuçları verebilir. Kadınların işgücüne dahil olmama nedenlerine bakıldığında, “ev işleriyle meşgul” başlığının 1989’da olduğu gibi 2008’de de birinci sırada yer aldığı ancak toplam içindeki oranının yüzde 80,6’dan yüzde 62,4’e düştüğü görülmektedir. Son 20 yılda diğer nedenlerin toplam içindeki payı artış göstermiş, “iş aramayıp çalışmaya hazır olanlar”ın oranı yüzde 1,4’ten yüzde 5,2’ye, mevsimlik çalışanların oranı yüzde 0,2’den yüzde 1,2’ye, “öğrenci”lerin oranı yüzde 5,6’dan yüzde 8,5’e, emeklilerin oranı yüzde 1,6’dan yüzde 3,5’e, “çalışamaz durumda” olanların oranı yüzde 7,1’den yüzde 11’e, “diğer” başlığının oranı ise yüzde 3,5’ten yüzde 8,1’e çıkmıştır. Kadınların verdiği yanıtlara göre “ev işleri ile meşgulliyet” hala kadınları istihdam dışında tutan en önemli etken olarak görülmektedir. “Ev işleriyle meşgul” yanıtının birçok toplumumuzda olan gerçeği bünyesinde barındırdığını, istihdama dahil olma olanaklarından yoksun olan ya da istihdama katılsa dahi işgücüne dahil edilemeyeceğini düşünen kadınların birçoğunun işgücüne katılmama nedenleri sorulduğunda bu başlığa yöneldikleri

söylenbilir. Ayrıca, ev eksenli çalışmanın giderek yaygınlaşmakta ancak ev eksenli çalışan kadınların birçoğu kendini “çalışan” yerine “ev kadını” olarak tanımlamaya devam etmektedir; bu durum ev eksenli çalışan kadınların, işgücü dışında sayılmasına neden olabilmektedir. Öte yandan ev işlerinin paylaşılmaması, çocuk, yaşlı ve hasta bakımının toplumsallaştırılmaması, kadınların çalışmaması gerektiğine ilişkin toplumsal kanaat ile çalışma koşulları, biçimleri, kadınlara yönelik ayrımcılık ve çalışan kadınların büyük çoğunluğunun ev işleriyle meşguliyetini sürdürmesinin de “ev işleriyle meşguliyet” yanıtının öne çıkmasında önemli etkenler olduğu belirtilebilir. Yine tablomuzda çıkan bir sonuç ise kadın oranlarında öğrenci oranının yıllar itibariyle bir artış olduğu gözlemlenmiştir. Öğrenci verilerine baktığımızda 1989 yılında 5,6 iken 2012 yılında ise bu oran 10,5 yani iki katı kadar bir artış olmuştur.

1.3.6 Kadın İstihdamının Ekonomik Boyutu ve Kadın Çalışanların İş yaşamında Tercih Alanları

Kadınların iş seçimiyle ilgili olarak yapılan bir çalışmada ise Türkiye’de kadınlar en çok finans bölümü yöneticiliği ardından satış, insan kaynakları ve pazarlama yöneticilikleri görevlerinde rol alıyorlar. Grant Thornton’ın (2012) her yıl Dünya Kadınlar Günü öncesinde hazırlanan kadın yöneticiler ilgili olarak yapılan anket çalışması, 40 ülkeden yaklaşık 6 bin temsilci ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya Türkiye’den katılan firmalarda, kadın yöneticiler yüzde 34’lük bir oran ile en fazla finans sektöründe tepe yöneticisi(CEO) veya finans direktörü gibi çeşitli unvanlarda çalışmaktadırlar.

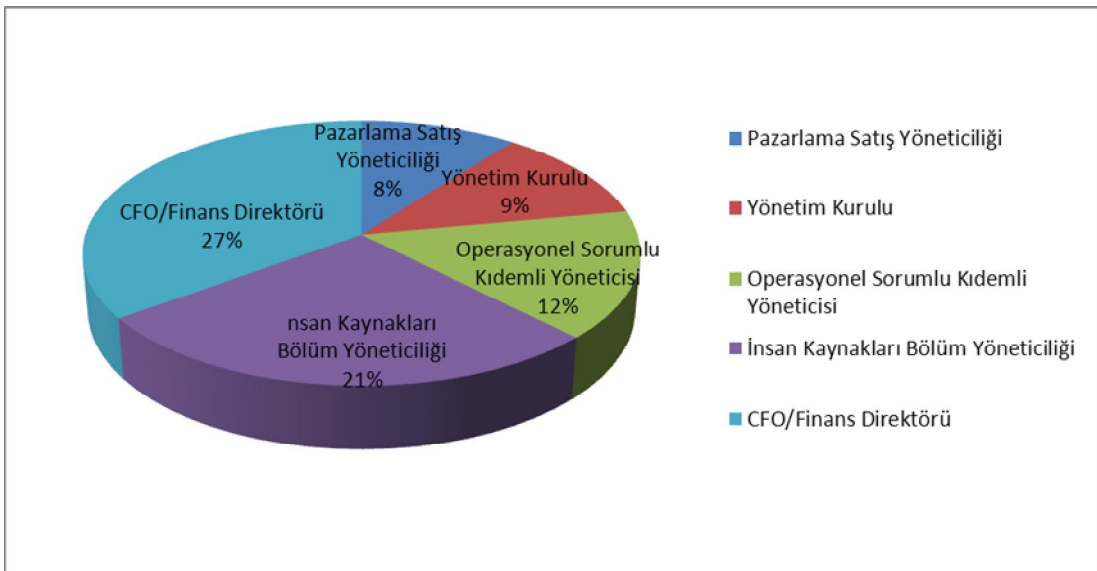
Şekil 1.4. Türkiye’de Kadınların Sektörlere Dağılım Oranı 2012



Kaynak: Grant Thornton, 2012

Şekil (1.4.)’te görüldüğü gibi kadın sektörlere dağılım oranı olarak yüzde 21 ile satış birimleri yöneticiliği yüzde 16 ile insan kaynakları bölüm yöneticiliği ve yüzde 14 ile de pazarlama bölüm yöneticilikleri geliyor. Yönetim kurulu başkanı olarak görevde bulunanların oranı ise %9’dur.

Şekil 1.5. Küresel Anlamda Kadınların Sektörlere Dağılım Oranları 2012



Kaynak: Grant Thornton, 2012, 2012

Küresel anlamda sonuçlara bakıldığında şekil (1.5.)'te ise, %27 ile CFO/ finans direktörü rolü en çok dikkati çeken pay olarak dikkat çekmektedir. Bir sonrasında ise, %21 ile insan kaynakları bölüm yöneticiliği %12 ile operasyonel sorumlu kıdemli yönetici, %9 ile yönetim kurulu başkanlığı ve yüzde 8'erlik oranlarla pazarlama veya satış direktörlüğü geliyor.

Kadınların daha çok finans sektörü ve yatırım sektörünü tercih etmeleri veya kadınların daha çok bu alanda istihdam edilmelerinin sebebi kadınlar erkeklere göre risk alma konusunda daha ılımlı ve ihtiyatlı olmaktadır. Böyle bir durum olunca kadın yöneticiler daha dengeli bir portföyleri yönetiyor ve az riskli yatırım araçları oluşturmalarına katkı sağlıyor (Bloomberght,2012).

1.3.7. Kadın İstihdamının Ekonomik Boyutu ve Kadın İşgücü Piyasasında İşsizlik Oranları

Kadınların istihdamla ilgili olarak Türkiye'de oranın düşük olması, hem uluslararası örgütlerin raporlarında hem de Türkiye'deki akademik çalışmalar üzerinde hemfikir olunan sorunların başında geliyor. İşgücü alanında kadınların erkeklerden oranla çok daha düşük olmasının nedeni bir eşitsizlik tartışmasını gerektirdiği, toplumsal cinsiyete dayalı iş bölümü, kadın erkek eşitliği mücadelesinin tarihi açıdan bakarak değerlendirirsek önemli bir düşünsel birikimi gönderme ile açıklanabilir. Türkiye'de kadınların istihdama dâhil olmamasının nedeni, kişisel tercihleri değil, toplumsal cinsiyet temelli eşitsizliğin göstergesi olarak göz önünde bulundurulur (Candaş, Buğra, 2010).

Kadınların işgücüne katılımına ilişkin olarak Türkiye'de tarım işsizliğinin hemen hemen sıfır olması nedeniyle işsizlik oranlarını tutarlı bir biçimde karşılaştırabilmek için tarım dışı işsizliği incelemek gereklidir. İstisnai birkaç ülke dışında dünyada genel olarak tarım dışı kadın işsizlik oranları erkek işsizlik oranlarının üzerindedir. Türkiye'de de durum farklı değildir. Tarım dışı istihdama katılım kadınlarda oldukça düşük olmasına karşın tarım dışıkadın işsizliğinde yüzde 17,6 ile oldukça yüksektir (Gürsel, Kolaşın, 2010).

İşgücü piyasasında Kadınların iş arama sürelerinin erkeklere göre daha uzun olması, onların iş bulmada erkeklere göre daha fazla zorluk ve engellerle karşılaştığının önemli bir göstergesi olarak yorumlanmalıdır. İhtiyaç açısından

bakıldığında, kadınların beşeri sermayelerinin düşüklüğü, onların piyasada mevcut işlere başvurmalarını engellemeye neden olabilir. Ayrıca kadınlar da beşeri sermayelerine uygun, ancak bazı durumlarda 'kadın işi' olarak tanımlanmayan bazı işleri kabul etmekte tereddüt ediyor olabilirler. Burada kadın ve erkeklerin yapması gereken uygun işlere dair değer yargıları devreye girmektedir. İş hayatında çalışma koşullarının (gece vardiyası veya belirsiz çalışma saatleri, iş yerinin evden uzaklığı gibi) kadınların aile ve iş dengelerini kurmada aşırı zorlayıcılığı, kadınları iş seçmede seçici alternatiflere yöneltebilir. Diğer yandan, işverenlerin de geniş bir işsiz kitlesinin varlığında, bu kitle içinden beşeri sermayesi yüksek adayları belirlemek yönünde eğilimlerinin artacağı şüphesizdir. Böyle bir durumda erkeklerden daha avantajlı durumdaki kadınların şanslarının azalması kaçınılmaz olur (Tusiad, Kagider, 2008).

Tablo 1.5. Türkiye’de Kadın Erkek İşsizlik Oranları 1988-2011 Yılları Arası (%)

Yıllar	Erkek	Kadın
1988	7,5	10,6
1992	8,6	7,8
1996	6,4	6,1
2000	6,6	6,3
2002	10,7	9,4
2004	10,8	11
2006	9,9	11,1
2007	10	11
2008	10,7	11,6
2009	13,9	14,3
2010	11,4	13
2011	11,3	11,3

Kaynak: TÜİK, Hane Halkı 2011

Tablo (1.5.)’te verilen değerlere baktığımızda kadın işsizlik oranlarını 1988 yılını erkek-kadın karşılaştırmasında kadınların işsizlik oranı(10,6) daha yüksektir. Kadın erkek işsizlik oranının değerlerin birbirine en yakın olduğu dönem 2007 yılında olmuştur. 2007 yılı değerleri erkeklerde 10% iken kadınlarda bu oran 11% değeridir. Tablo (1.5.)’te verilen değerler açısından kadın işsizlik oranlarından 1988’den 2002 yılına kadar bir düşme varken bu değer 2002 yılından sonra tekrar yükselme göstermektedir. 2011 yılında tabloda kadın erkek işsizlik oranlarında yüzdeler olarak birbirine yakın değerler almaktadır. Tablo (1.5.)’e baktığımızda erkeklerde işsizlik oranlarında sürekli bir dalgalanma mevcuttur. Kadınların durumuna bakınca yıllar itibariyle bir düşüş olmakta sonrasında tekrar yükselmektedir.

1.3.8. Kadın İstihdamına İlişkin Kamu Politika ve Programları

Türkiye’de kadınlarla ilgili olarak yapılan çalışmalarda 1924 yılında yürürlüğe giren Tevhidi Tedrisat Kanunu ile eğitim tek sistem altında toplanarak kadınlara erkeklerle eşit eğitim imkânları sağlamıştır. 1926 yılında kabul edilen Türk Medeni Kanunu ile kadının sosyal hayatı çağa uygun olarak yeniden düzenlenmiş ve kadına temel haklar verilmiştir. Türk kadınının siyasal haklardan yararlanması dünya ülkelerinin birçoğundan önce gerçekleşmiştir. 1930 yılında yerel yönetimlerde seçme ve seçilme hakkına sahip olan Türk kadını 1934 yılında milletvekili seçme ve seçilme hakkına sahip olmuştur. Cumhuriyet döneminde yapılan bu düzenlemeler ile kadınların elde ettiği kazanımlar, evrensel ölçütlerle kadınlarla ilgili olarak hakların küçümsenmeyecek önemli ve örnek nitelikli dönüşümlerdir. Bu reformların temelinde ise kadınların erkeklerle birlikte kalkınma sürecine katılmalarını sağlamaktır (Kadının Statüsü, 2008).

Kadın istihdamı ile ilgili olarak ilk defa Türkiye’de Devlet Planlama Teşkilatı, 1990-1994 yıllarını arasını kapsayan 6. Beş Yıllık Kalkınma Planı’ndan başlayarak kadınların çalışma alanında vesosyo-ekonomik olarak güçlenmesi konusuna çalışmalarında yer vermiştir. Kadınların istihdam edilmesinin yetersiz olması ve çalışma şartlarındaki dezavantajlı durumlarının nedenleri özetlenmiş, mesleki eğitim ve öğretimin güçlendirilmesi girişimcilik alternatifini canlandıracak bir şekilde ele alınmış ve kadınların ulaşabilecekleri kredi sistemlerinin oluşturulmasına yer verilmiştir. Ulusal büyük ölçekli kalkınma planlarında ve kalkınma ajanslarının oluşturdukları bölgesel kalkınma planlarında kadınların sosyo-

ekonomik kaynaklara ulaşımını sağlayacak, aynı zamanda kalkınma merkezli programlara aktif katılımını engelleyen nedenlerin sosyo-ekonomik, kültürel ve hukuki kısıtları ortadan kaldıracak politikalara yer verilmelidir (İKA,2012).

Türkiye’de kadın istihdamı ve kadın sosyal alanda daha fazla hak sahibi olabilme adına Orta Vadeli Programın temel amacı, Dokuzuncu Kalkınma Planında ifadesini bulan “istikrar içinde büyüyen, gelirini daha adil paylaşan, küresel ölçekte rekabet gücüne sahip, bilgi toplumuna dönüşen, AB’ye üyelik için uyum sürecini tamamlamış bir Türkiye” vizyonunu esas alarak, insanımızın yaşam kalitesini artırmaya yönelik bir hedef belirlemiştir. Bu hedef çerçevesinde kadınlarla ilgili iş alanında zorluklarla karşılaşan kadınlar, gençler, uzun süreli işsizler, özürllüer ve eski hükümlüer için fırsat eşitliği sağlanacaktır. Ayrıca Kadınların işgücü piyasasında, ekonomik ve sosyal hayata katılımlarını artırmak için mesleki eğitim imkânları geliştirilerek istihdam edilebilirlikleri artırılacaktır (DPT,2007).

Avrupa Birliği, kadın işgücü alanında daha sağlıklı bir çalışma yürütmesi için Kadın İstihdamının Arttırılması adına yapılan çalışma ile İŞKUR’un özellikle yerel düzeyde daha etkin kamu istihdam hizmeti vermesinin sağlanmasıdır. Diğer bir etkisi kadınların istihdam edilebilirliğinin artırılması amacıyla daha fazla işe ve daha iyi istihdam koşullarına erişiminin kolaylaştırılması ve kadınların işgücüne katılımı önündeki engelleri azaltılması için İŞKUR’un desteklenmesi amaçlanmaktadır. Bu durum çerçevesinde Kadın işgücünün teşviki için yerel stratejiler geliştirme kapasitesinin artırılması ve buna yönelik bir model geliştirilmesi; İşgücü piyasası analizlerinin oluşturulması ve kadın hedef gruplarına açık istihdam fırsatlarının seçilmesidir. Ayrıca Kariyer ve mesleki rehberlik ve değişik kadın hedef gruplarına uygun danışmanlık hizmetlerinin artırılmaya çalışılması; bu program içerisinde hibe projeleri ve hedef gruplar içindeki katılımcı kadınlar arasındaki bağın güçlendirilmesidir (IKG,2010).

Uluslararası alanda kadın çalışanlarla ilgili olarak, 2000 yılında 191 ülkenin üzerinde uzlaştığı Bin Yıl Hedefleri Birleşmiş Milletler kararları açıklanmıştır. Belirlenen 8 hedeften ikisi, Kadınların güçlendirilmesi ve cinsiyetler arası eşitsizliklerin giderilmesi ile anne sağlığının iyileştirilmesi olarak özellikle kadınlar üzerinden tanımlanmıştır. Bu hedefler doğrultusundaki bir dizi faaliyetten biri ise, Birleşmiş Milletler Kadının Statüsü Komisyonu’nun, ana teması “Cinsiyet eşitliğinin finansmanı ve kadının güçlendirilmesi” olan 52. Oturum’dur (Şenesen, 2008:2). 52. Oturumla ilgili olarak kadınların çalışma alanında güçlendirilmesi ile ilgili

Türkiye'de kadının statüsünün güçlendirilmesi ve toplumsal cinsiyet eşitliği konusuna iki yönlü yaklaşım bulunmaktadır: i) kapasite geliştirme, ii) yoksulu ve kadını destekleyici politika önerileri ve BM Kadın ile işbirliği içinde toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanmasına yönelik münferit operasyonel girişimlerin desteklenmesi için yapılan çalışmadır. UNDP (Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı) Türkiye'nin toplumsal cinsiyet eşitliği ve kadının çalışma alanında güçlendirilmesi alanındaki girişimlerinin özeti: Ulusal toplumsal cinsiyet mekanizmasını güçlendirerek kadın (ve erkek) için daha fazla yanıt verebilir elverişli ortamın oluşmasına katkıda bulunulması sağlamaktır. Ayrıca bu mekanizmanın kurumsal kapasiteyi güçlendirme yoluyla toplumsal cinsiyetin yasa yapma ve karar verme süreçlerine dahil edilmesinin, mükellef bir şekilde uygulanmasının, düzenli olarak izlenmesinin, değerlendirilmesinin ve gerekli durumlarda, yeniden düzenlenmesini sağlanması ve toplumsal cinsiyete duyarlı Parlamentonun teşvik edilecek ortamın sağlanmasıdır (UNDP, 2008).

Yine Birleşmiş Milletlerin yasasının temel dayanağı olan kadınlarla ilgili, “Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Uluslararası Sözleşmesi” bu Sözleşme 'ye göre Kadınlara karşı yapılan herhangi bir ayırım kadınların medeni durumlarına bakılmaksızın, kadın ile erkek eşitliğine dayanan politik, ekonomik, sosyal, kültürel, medeni ve diğer alanlardaki insan hakları ve temel özgürlüklerinin tanınmasıdır. Bu özgürlükleri kullanılmasını ve bunlardan yararlanılmasını engelleyen veya ortadan kaldıran veya bunu amaçlayan ve cinsiyete bağlı olarak yapılan herhangi bir ayırım, mahrumiyet veya kısıtlama olarak nitelenmektedir. Bu sözleşmeye taraf olan devletler, kadınlara karşı yapılan her türlü ayırımı kınar, tüm uygun yollardan yararlanarak ve gecikmeksizin kadınlara karşı ayırımı ortadan kaldıracı bir politika izlemeyi kabul eder (UNİCEF, 2003).

1.3.8.1. Kadın İstihdamına İlişkin Kamu Politika ve Esnek Çalışma Olanakları

Kadın istihdamının artırılması adına çalışan kadınlarla ilgili olarak; ülkemizde part-time çalışmadan, ilk olarak IV Beş Yıllık Kalkınma Planı döneminde dolaylı olarak gündeme gelmiştir. Kalkınma planı ve programlarında işgücüne ilişkin sorun ve öneriler geliştirilirken genel olarak işsizliği azaltma amacı güdülmekte ve bunun için işgücünün niteliklerinin geliştirilmesi üzerinde çalışılmaktadır. İstihdam edilenlerin eğitimi beceri kazandırılması ile istihdamın

arttırılması doğrudan doğruya çalışmak isteyenlere yönelik tedbirlerdir. Ayrıca iş piyasasındaki diğer düzenlemelere de değinilmekte ve işsizlik hesaplarında toplam nüfus ve sektörel-bölgesel olarak dikkate alınmakta olup, kadın-erkek arasında istihdama katılım farkı üzerinde 1989 yılına kadar durulmamıştır. D.P.T. tarafından 1982 yılında yaptığı bir çalışma ile kadın işgücü ve gençlerin artan emek arzı eğiliminden bahsederek bunu karşılamak için kısa zamanlı, esnek ve part-time çalışmanın geliştirilmesi gündeme gelmiştir. Aynı çalışmada kadın istihdamının sanayi ve hizmetler sektöründe istihdam imkânı bulmaları için kreş ve çocuk bakım yuvalarının yeterli ölçüde sağlanması tedbiri çalışma içerisinde yer almaktadır. 1982 yılı Programı'nda ilk defa çalışma hayatında esnekliğin sağlanmasında bahsedilerek, part-time ve esnek zamanlı çalışma statülerinin çalışma mevzuatına getirilmesi için gerekli değerlendirmelerin yapılması gündeme gelmiştir ((DPT,1979-1983:136).

VI kalkınma programında kadın konusu "Aile, Kadın, Çocuk" başlığı altında ilk olarak somut bir şekilde yer almıştır. Kadının statüsünü iyileştirme ihtiyacı, ülkemizdeki kadın hareketinin ve onaylanan uluslararası sözleşmelerin bir devamı şeklinde hissedilmiş ve daha önceleri kadın-erkek arasında kanun eşitliğinin büyük bir ölçüde gerçekleştiği varsayımı nedeniyle üzerinde durulmaya gerek görülmemiş olan bu konu VI Planda bağımsız bir alan olarak ele alınmakla kalmayıp, bu konu ayrıca istihdam programı içerisinde de yer almıştır (DPT, 1990-1994:287).

Kadının statüsünün her bakımdan iyileştirilmesine yönelik tedbirler sunulmakta, kadınların sosyal ve ekonomik kalkınmanın nimetlerinden daha fazla yararlarını sağlama adını öncelik olarak şu koşulların iyileştirilmesi gerekir: sağlık, eğitim ve istihdam imkânlarının arttırılması belirtilmiştir. D.P.T. tarafından hazırlanan VII beş yıllık kalkınma planında ise kadınların tercih edebilecekleri kısmi statülü işlerin ve esnek çalışma saatlerinin yaygınlaştırılmasının kadın işgücünün sayısında bir artışın olacağı söz konusudur. Ayrıca kadınların çalışma hayatına özendirme amacıyla "esnek çalışma" saatlerinin uygulamasına gidilebilir planları gündeme gelmiştir (Eser, 1997:48-52).

Kadınların daha çok işgücü ve yönetimde yer almasını sağlamak için ve yarı zamanlı çalışma iş ve aile ihtiyaçlarının uzlaştırılmasında ebeveynler açısından çeşitlilik stratejisiyle uyumlu, bütüncül bir iş stratejisi oluşturmuşlardır. Kadın yetenekleri işe almak, geliştirmek ve şirkette tutmak anlayışıyla hazırlanan söz konusu iş stratejisi, çalışanların, özellikle kadınların, dönemsel tercihleri, kariyer gelişimleri ve iş-özel hayat dengesi ihtiyaçları dikkate alınarak planlanmaktadır. Bu

planların en önemli ayağı ölçülebilir hedefler koymak, ilerlemeyi takip etmek, süreci geri bildirimle beslemek ve üst yönetimin bu olayı sahiplenmesidir (Filiz, 2011:73-92).

Bu konuda, ücretsiz izin ya da geçici bir süre part-time gibi esnek çalışma modellerinin kullanılması, teknolojik gelişmeler ışığında evden çalışmanın bir seçenek olması, uzun çalışma saatlerini ya da fiziki olarak şirkette bulunmayı ödüllendirmek yerine çıktı odaklı kurumsal bir anlayışın oluşturulması gibi uygulamalar öne çıkmaktadır. Bu program çerçevesinde şirketlerde kadınların üst yönetimdeki varlığının artırılması hedefi doğrudan işe alım politikaları ve şirket kültürüne yansıtılmaktadır. Bu program dâhilinde boş pozisyonlar için hazırlanan aday listesinde kadınlar için minimum oranlar belirlenerek hem şirket içi görev değişikliklerinde hem de şirket dışı işe alımlarda bu oran dikkate alınmakta, örneğin özel bir istihdam bürosu ile çalışılıyorsa bu anlayış çerçevesinde bir aday listesinin belirlenmesi talep edilmektedir. Ayrıca özellikle üst yönetim pozisyonlarına ilişkin ilan ve seçim prosedürlerinin daha şeffaf olması, şirket kültüründe cinsiyet eşitliği ile ilgili farkındalık çalışmalarının yapılması, kadın çalışanlar için liderlik ve koçluk programlarının hazırlanması, kurumsal kadın networklerinin tesis edilmesi şirketler tarafından uygulanan diğer iyi örneklerdir (Redman, 2012).

Çalışma yaşamında istihdama dâhil olmak isteyen kadın, erkek egemen yapının dayattığı rolleri aksatmaması amacıyla, Gittikçe zorlaşan yaşam koşulları birlikte, esnek çalışma koşulları ile ve yine ev içerisindeki sorumluluklarının devamı olan işlerde çalıştırılmak istenmektedir. Esnek üretim şekilleri, erkeğe göre daha ucuz ve kontrolü kolay olan, daha az mücadelecı, geliri aile bütçesine katkı olarak düşünülen ve bu yüzden uzun çalışma saatleri ve kötü çalışma koşulları ile çalışabilecek kadınlar için uygun görülmektedir. Bu nedenle, kayıt dışı sektör ve esnek çalışma modelleri, kadın emeğinin en yoğun tercih edildiği alanlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Kadın ve kız çocuklarının yeterli ve nitelikli eğitim alamayırları da, işgücü piyasasında insan onuruna yakışır işlerde çalışmasını zorlaştırmakta, kadınların eğitimsiz ve niteliksiz emek olarak kayıt dışı sektörde ve esnek çalışma modelleri ile istihdam edilmelerine neden olmaktadır. Esnek çalışma modellerinde kadın istihdamı, işverenin yanı sıra, bazı kadınlar tarafından da aile ve iş yaşamının uyumlaştırılması nedeniyle tercih edilmektedir (Karakoyun, 2007:35).

Ekonomik durumları kötü olan, düşük eğitimli ve vasıfsız kadınlar, tam zamanlı çalışmayı tercih etseler de, toplumsal baskılar nedeniyle ya da eğitimli ve

vasıflı işgücü tercih edilen alanlarda istihdam olanakları bulamadıkları için kısmi zamanlı çalışmak zorunda kalabilmektedir. Esnek çalışma modellerinden “kısmi süreli çalışma – yarı zamanlı çalışma” kadınların en yoğun olarak tercih edildiği çalışma şeklidir. Kadının esnek çalışma modelleri ile istihdamı, hem “anne” ve “eş” olarak evinin gereklerini yerine getirmesi ve hem de evine ek gelir sağlaması bakımından eşler tarafından da uygun görülmektedir. Kadınların “annelik” özellikleri onların tam zamanlı çalışmasını belirgin bir şekilde azaltmaktadır. Bazı Avrupa ülkelerinde uygulanan kadın istihdamı politikaları, “anne” olan kadınların da istihdamda tam zamanlı yer almasına olanak sağlamaktadır. Toplumsal cinsiyet eşitliğinin görece sağlanmış olduğu ülkelerde, kadınlara tanınan haklarla, kadınlar doğum sonrası kullanılan ücretsiz izinlerin ardından çalışma hayatına kaldığı yerden devam edebilmektedir. Kadınlarla ilgili olarak bu politikalar, özellikle ebeveyn izni ve bakım hizmetlerinin devlet tarafından yerine getirilmesi istenmektedir. Türkiye gibi ataerkil zihniyetin kendini yoğun bir şekilde hissettirdiği ve dolayısıyla toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanmasının kısa ve orta vadede mümkün görülmediği ülkelerde, bu politikaların ülke mevzuata girmesi ya da girdiği takdirde uygulanırlığının olması, ancak belki uzun vadede beklenmesi söz konusu olmaktadır (Uzuner,2012).

Tablo 1.6. Avrupa Bölgesinde İstihdam Oranları ve Part-Time Çalışma Oranları, 2009 (%)

Avrupa Bölgesi	İstihdam Oranı 15-64 Yaş			Toplam İstihdam İçindeki Pay Olarak Part-Time Oranı
	Toplam	Erkek	Kadın	
EU27	64,6	70,7	58,6	18,1
EU.BÖLGESİ (16)	64,7	71,2	58,3	19,5
Belçika	61,6	67,2	56	21
Bulgaristan	62,6	66,9	58,3	21
Danimarka	75,7	78,3	73,1	25,2
Almanya	70,9	75,6	66,2	25,4
Estonya	63,5	64,1	63	9,4
İrlanda	61,8	66,3	57,4	20,7
Yunanistan	61,2	73,5	48,9	5,8
İspanya	59,8	66,6	52,8	12,6
Fransa	64,2	68,6	60,1	17,2
İtalya	57,5	68,6	46,4	14,1
Macaristan	55,4	61,1	49,9	5,2
Malta	54,9	71,5	37,7	10,8
Avusturya	71,4	78,4	64,4	22,6
Polonya	59,3	66,1	52,8	7,7
Portekiz	66,3	71,1	61,6	8,4
Romanya	58,8	65,2	52	8,5
Finlandiya	68,7	69,5	67,9	13,3
İsveç	72,2	74,2	70	26
İngiltere	69,9	74,8	65	25
Türkiye	44,3	64,5	24,2	10,6
Norveç	76,4	78,3	74,4	27,8

Kaynak : Eurostat.ec.europa.eu

Tablo (1.6.)'e baktığımızda Avrupa ülkeleri ve Türkiye'nin dâhil olduğu İstihdam kadın-erkek oranı ve istihdam için part-time oranları verilmiştir. Tablo (1.6.)'e baktığımızda Euro bölgesinde toplam istihdam oranı 64%, erkek istihdam oranı 70,7% kadın istihdam oranı 58,6% bu oranın part-time olarak 18% olarak Avrupa ülkelerinde çalışmaktadırlar. Avrupa Bölgesinin 16 ülkesinde ise toplam istihdam oranı 64,7%'si erkek istihdam oranı 71,2%'si kadın istihdamı oranı 58,3% bunun part-time olarak çalışan oranı 19,5%'dir. Hem Avrupa Birliğinin 27 ülkesinde hem de Avrupa bölgesinde toplam istihdam, erkek-kadın istihdamı ve part-time

çalışma oranları birbirine yakındır. Toplam istihdam içinde en yüksek oranı Norveç 76,4% erkek istihdam oranı 78,3% kadın istihdam oranı 74,4% part time olarak toplam istihdam içindeki pay 27,8% oranına sahiptir. İkinci sıra en çok istihdam oranına sahip ülke olarak Danimarka istihdam toplamı 75,7% erkek istihdamı 78,3% kadın istihdamı ise 73,1% toplam istihdam içinde part-time oranı olarak ta 25,2% oranındadır. İstihdam içinde en düşük paya sahip ülke olarak Türkiye baktığımızda istihdam 44,3% oranında erkek istihdamı 64,5% kadın istihdamı ise 24,2%'dir. Bu toplam istihdam içinde part-time oranı ise 10,6% oranındadır. Ükelere baktığımızda part-time oranı en düşük ülke olarak Macaristan 5,2% oranıyla yer almaktadır. Bir sonrasında part-time oranı en düşük ülke olarak Yunanistan 5,8% oranıyla tabloda yer almaktadır.

Tablo (1.6.)'e baktığımızda Part-time oranı en yüksek olarak 27,8% Norveç yer almaktadır. Norveç aynı zamanda hem Toplam İstihdam 76,4% oranıyla, hem de Erkek-Kadın İstidamı (78,3%-74,4%) en yüksek olmaktadır. Norveç'ten sonra en çok part-time çalıştırma oranı Almanya'da 25,4% oranıyla ikinci sırada yer almaktadır.

1.4. KADININ YÖNETİMDE YER ALMA DURUMU

Ülkemizde ve dünyada erkek işi olarak görülmekte olan yöneticilik, bilimsel akademik çevrelerce araştırılan önemli alanlardan biridir. Düşünüldüğünde yönetimin cinsiyetinin olmaması gerekirken; çalışan yöneticide bazı özelliklerin olması da olmazlardandır. Bu özelliklerden bazılarını söylemek istersek; risk alma, cesaret, ileri görüşlülük, rekabete yatkınlık bir olay durumunda soğukkanlılık sergileme gibi davranışların erkeklerde daha fazla var olduğuna yönelik algı, yöneticilik görevinin erkek işi olarak algılanmasına yol açmaktadır. Yönetim ve yönetici tartışmalarına sadece bir cinsiyet ayrımcılığı ile bakmak yerine bir yöneticiyi etkileyen özellikleri ortaya koyarak kadın-erkek yöneticinin bu özellikler açısından durumunun değerlendirilmesi "kimin iyi yönetici" olduğunu tartışmalarına bir açıklık getirmek açısından önem taşır (Uçar, 2006:8-13).

Kadınların, firma tepe yönetim pozisyonlarına ulaşmaları, ailenin ekonomik yetersizliği, işgücüne katılımın beraberinde getirdiği sorunlar, kadınların erkeklerle

eşit koşullarda ilerlememesi gibi nedenlerle kamu ve özel firmalarda engellenmiştir (Aytaç, 1997:222).

Kadın yöneticilerin, firmaların kuruluş aşamalarında farklı rollerinin olduğu belirtilmektedir. Buna göre kadın girişimcilerin çalışma alanları genellikle ya küçük çaplı işletmelerin ya da gelişme imkânı az olan işletmelerde kurulma aşamalarında rol oynadıkları ifade edilebilir (Soysal, 2010:74).

Ekonomik anlamda, kadın ve erkekler arasındaki eşitsizlik, istihdam, çalışma saatleri ve koşulları; en önemlisi, kazançlar konusunda ekonomik faaliyet alanında kadın işgücü için başlıca yaşanan eşitsizliklerle ilgili olarak şunlar ön plana çıkmaktadır:

- Cinsiyet eşitsizliğinden kaynaklanan; az ücret ve kötü koşullu işlerde çalışma, pazarlık yönünden yoksun olma,
- Ekonomik olarak cinsiyete dayalı özellikle bayanların tercih edildiği Kayıt dışı sektörlerde, geçici, gündelik, yarı zamanlı, sözleşmeli ve evde çalışmaya dayalı istihdam; standart dışı işlerde çalışma, devlet tarafından sistemde görünmeyen işlerde çalışma
- Bireyi işe alınmada, ücretlerde ve yükseltmelerde ayrımcılığa uğrama(Tutar, 2009:121).

Türkoğlu (2007) göre yapılan çalışmalarda kadın girişimci sayısının yıllar itibariyle arttığını 1988'de 13 bin iken, 2007 yılı sonunda 72 bine rakamına ulaşmıştır. 2008 yılında Üst Düzey Yönetici(CEO) Araştırma Şirketi Boyden'ın araştırma şirketinden Türkiye'deki çalışma ofisine başvuran 30 bin kişi arasında yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre, Türkiye'de firmalardaki ve kamu kurumlarındaki yönetici adaylarının % 40'ını kadınlar, % 60'ını erkekler paylaşımını oluyor. Türkiye'deki iş sahiplerinin ise sadece % 4'ü kadındır. Rakamlar bakıldığında daha çok erkeklerin söz sahibi olduğunu görüyoruz (Grant Thornton, 2012:9). Rakamlar, Türkiye'deki çalışma hayatında kadın çalışma yoğunluğunu pek de güzel bir tabloyla ortaya koymuyor gibi görünse de, bu oranın sadece 10 yıl önce 'sıfıra' yakın olduğu düşünüldüğünde, bu konuyla ilgili olarak yapılan çalışmaların önemini ortaya koymaktadır. Türkiye'deki yaklaşık % 95'lik aile firmalarının ikinci ve üçüncü

kuşaklara geçmeye başlamasıyla firma yönetimdeki kadın sayısı artmaktadır. Bu kuşaklarla birlikte Türk iş dünyasının köklü sanayici ailelerinin yöneticileri değişince kadınların sayısı üst yönetimde ve diğer çalışma alanlarında artış gözlemlenmiştir. Bugün Türkiye'nin önde gelen firmalarının başına geçen ve milyar dolarları yöneten kadınlar, başarının, eğitim, cesaret ve deneyimden geçtiğine işaret etmektedirler. Bunun en büyük sebebi aile şirketlerinde çalışan bireylere çeşitli alanlarda iş ilgili yönlendirme tecrübe kazandırma ve aile fertlerinin her birine iş alanın çeşitli işlere yönlendirmesiyle birlikte bireyler deneyim kazanır. İş hayatında da kadınların sayısının yeterli olduğundan bahsedemeyiz. Türkiye'nin AB'ye tam üye olmasını en çok isteyen Türkiye'deki firmaların başında gelen 507 üyeli Türk Sanayici ve İşadamları Derneği'nin (TÜSİAD) sadece 19'u kadındır (Besler ve Oruç, 2010:17-38).

Tablo 1.7. 2002-2008 Yılları Arasında IMKB100 Şirketleri Yönetim Kurulu Kadın Üyeleri

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Ortalama Yönetim Kurulu Büyüklüğü	7,60	7,65	7,81	8,01	7,89	7,77	7,88
Ortalama Kadın Üye Sayısı	0,57	0,63	0,68	0,66	0,68	0,68	0,74
Kadın Üye	%7,47	%8,17	%8,73	%8,23	%8,65	%8,77	%9,38
Kadın Üye Bulunmayan Yönetim Kurulu Sayısı	55	51	46	48	44	43	42
Bir Kadın Üye Bulunan Yönetim Kurulu Sayısı	22	24	28	27	33	34	32
Birden Çok Kadın Üye Bulunan Yönetim Kurulu Sayısı	11	13	14	13	11	11	14

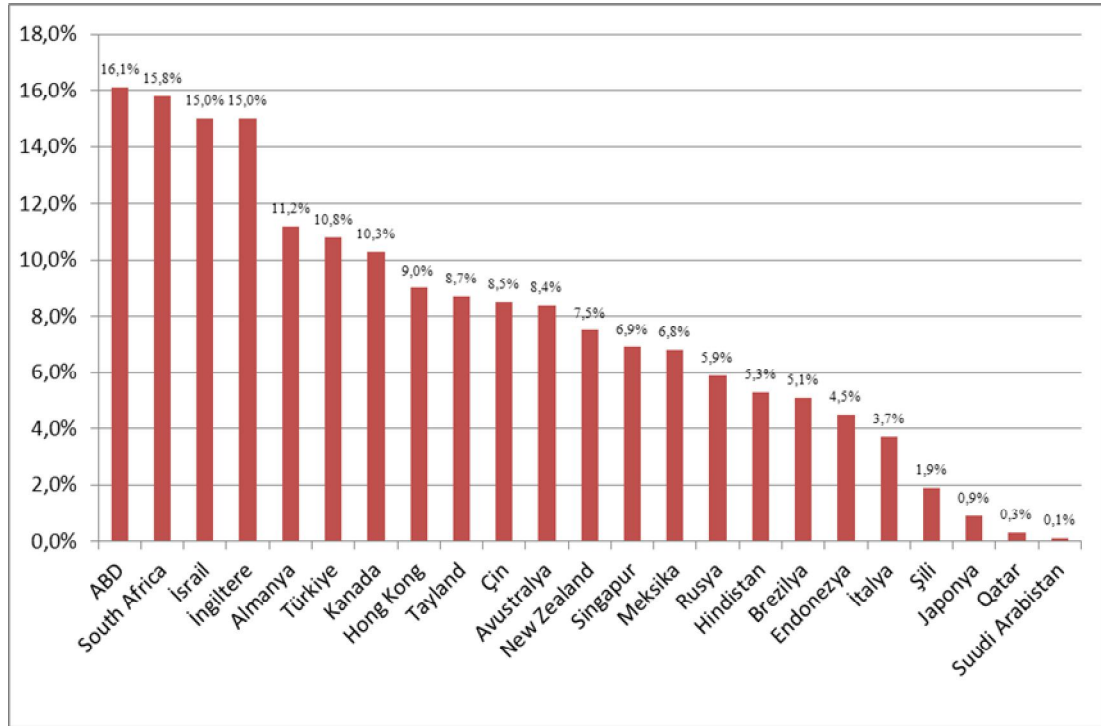
Kaynak: Menteş, Ahmet, 2010, 100

Tablo (1.7.)'da belirtilen IMKB100 şirketleri yönetim kurullarında bulunan kadın üye oranı 2008 yılı itibariyle ortalama %9,38'e ulaşmıştır. Bu oran 2002 yılı oranıyla (% 7,47) diğer verilerle karşılaştırıldığında yaklaşık iki puanlık bir artış ifade etmektedir (Tablo 1.7.)'da Daha ayrıntılı olarak incelendiğinde kadın yönetim kurulu üyelerindeki bu oransal artışın özellikle daha önce yönetim kurullarında kadın üyelere hiç yer vermeyen şirketlerin sayısındaki azalmadan kaynaklandığı

görülmektedir. Yönetim kurullarında kadın üye bulunmayan şirket sayısı 2002 yılında 55 iken bu sayı 2008 yılı itibariyle 42 ye düşmüştür. Araştırmanın kapsadığı dönemde yönetim kurulunda bir tane kadın üye bulunan şirket sayısı 10 artarak 32'ye, yönetim kurulunda birden fazla kadın üye bulunduran şirket sayısı da 3 artarak 14'e ulaşmıştır. Yine tablo (1.7.)'ya baktığımızda kadın yönetim kurulu kadın üyeleri yıldan yıla artış gözlenmiştir. Her ne kadar da bazı yıllarda düşüş olsa da genel anlamda sürekli yükselme gözlemlenmiştir.

Kadın yöneticilerle ilgili olarak Zehnder (2012) yapılan Egon Zehnder International danışmanlık firması ile European Professional Women Network organizasyonunun, Boardex verilerini kullanarak 17 Avrupa ülkesindeki 353 şirketin yönetim kurullarını analiz sonuçları, kadınların yönetim kurulundaki ağırlığının arttığı görülmektedir. Tüm yönetim kurullarında kadınların payı 2004 yılından bu yana %15,6 olduğu son iki yılda ise hızlı bir artış 3,4 puan arttırarak bir yükselme olmuştur. Türkiye Zehnder International Danışmanlık şirketinin Türkiye ile ilgili çalışmasında 2010 yılı sonu itibariyle IMKB-100 endeksinde yer alan şirketlere yönelik analizinde kadın yönetim kurulu üyelerinin toplama oranının %10.5 seviyesinde olduğu görülmektedir. Analiz sonucunda 100 şirketten 49 şirketin yönetim kurulunda kadın yöneticisi bulunmamaktadır. Yönetim kurulunda yer alan kadınların %10 oranı ise yönetim kurullarında görev yapan şirket hissedarı ve kadın üyelerin sınıflandırmaya alınmadığı durum; aile üyesi veya hissedar olmayan kadın yönetim kurulu üyelerinin toplama oranı %6'lı seviyelere kadar düşüyor.

Şekil 1.6. Ülkeler Bazında Kadınların Yönetim Kurulunda Yer Alma Oranları-2012



Kaynak: <http://www.catalyst.org/publication/433/2012>

Şekil (1.6.)’de kadın yönetici oranları verilmiştir. Üst düzey yönetici (CEO) pozisyonundaki kadın oranında dünya ortalaması %5’in biraz altında iken, Türkiye’de aynı oran %12’dir.

Şekil (1.6.)’da verilmiş bilgiler çerçevesinde kadınların yönetim kurulunda yer alma durumları ile ilgili olarak en yüksek oranı sahip ülke olarak ABD 16.1% paya sahiptir. Bir sonrasında ise güney Afrika 15,8 oranıyla ikinci sırada yer alan ülkedir. En düşük paya sahip ülkeleri değerlendirdiğimizde ise Suudi Arabistan 0,1% ve 0,9% oranıyla Katar ülkeleridir. Genellikle kadınların yönetim kurulunda yer alma durumları ile ilgili olarak Müslüman olan ülkelerde kadınların yönetim kurulunda yer alma oranları genellikle düşüktür. Türkiye kadınların yönetim kurulunda yer alma oranı 10,8% orta sıralarda yer alan ülkedir. Tabloda verilen bilgiler çerçevesinde kadın Ceo sayısının erkek sayısına oranla az olduğunun göstergesidir. Kadın Ceo oranının sadece Türkiye’de değil diğer ülkelerde de az olmuştur.

Kadın yöneticilerle ilgili olarak daha önce yapılmış çalışmalarda dünyanın en önemli 1000 firmasını, ise sadece yüzde 3'ünü kadınlar yönetiyor. Küresel anlamda kadınlar hükümetlerde güç kazanırken, özel sektördeki kadınların yöneticilik alanıyla ilgili olarak ilerleyişleri durdu. Deloitte and Forbes Insights (2010) yaptığı araştırma, kadınların dünya çapında kamu sektöründe hızla ilerlediğini gösteriyor. Araştırmaya göre, dünyanın en önemli 1000 şirketinin sadece yüzde 3'ünü kadın başkan ya da başkan yardımcıları yönetiyor. ABD'deki 500 şirketin ise yalnızca yüzde 13,5'in de kadın yöneticiler bulunuyor. Öte yandan araştırmaya göre kadınlar kamu sektöründe üç kat fazla ilerleme kaydetti. Birleşmiş Milletlere bağlı ülkelerin yaklaşık yüzde 10'unda kadın devlet başkanı bulunuyor. Bu oran yalnızca üç devletin başkanlık görevini kadınların yürüttüğü 1975 yılına göre önemli bir ilerleme olarak görülmektedir (İsteinsan,2010).

İKİNCİ BÖLÜM

KADIN YÖNETİCİ FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ

2.1. KADIN YÖNETİCİ FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ

İktisat yazınında ve mevcut yönetim literatüründe yönetim kurulu üyelerinin çeşitlendirilmesi gerektiğini destekleyen birçok teorik tartışma mevcuttur. Başta Amerika Birleşik Devletleri'nde ve az sayıda batı ülkesinde, yönetim kurulu üyelerinin çeşitliliğinin firma performansına etkisini inceleyen, çok sayıda ampirik çalışma yapılmıştır. Örneğin, Brancato ve Patterson (1999), yönetim kurulu çeşitliliğinin firmanın farklı ve yaratıcı yeni stratejik kararlar gelişmesine katkıda bulunacağını savunmaktadır. Stephenson (2004) ise kadınların bazı tüketici pazarlarına yoğun şekilde katıldıklarını ve bunun sonucunda da o pazarlar ve o pazarların belli müşterileri hakkında eşsiz bilgiye sahibi olduklarını ileri sürmektedirler. Rosener (1995) kadın yöneticilerin, firmaların belirsizlikle başa çıkmasına daha fazla katkıda bulduklarını ve firmaların esneklik kabiliyetlerini geliştirmelerine yardımcı olduklarını dile getirmektedirler. Bu çalışmada ayrıca, kadınların erkeklere kıyasla fikir üretme ve yenilikçilik alanlarında daha iyi oldukları ve genel olarak işlerinden duydukları tatminin de daha fazla olduğu belirtilmektedir.

Cox ve Blake (1991) yönetimde kadınların istihdam edilmesini bir firmanın kaynak kazanımı meselesi olarak görmektedir. Araştırmacılar, işgücü piyasasındaki kadın çalışan sayısının artması ile firmalar arasında nitelikli işgücü istihdam etme rekabetinin de arttığını gözlemlemişlerdir. Powell'a(1990) göre de kadınların firma yönetimine katılmaları ile firma performansı arasında pozitif ilişki olacaktır. Adams ve Ferreira (2002) halka açık 1066 firmanın Tobin'in q değeri ile yönetim kurulundaki kadın yönetici yüzdesi arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Erhardt, Werbel, ve Shradler (2003)'i 1998 yılında Fortune 1000 listesinde yer alan 117 firmanın üzerinde yaptığı bir çalışmada Kafkasyalı kadınların yönetim kurulunda yer alma oranı ve etnik azınlıklardan gelen tepe yöneticilerinin yüzdeleriyle, firma öz

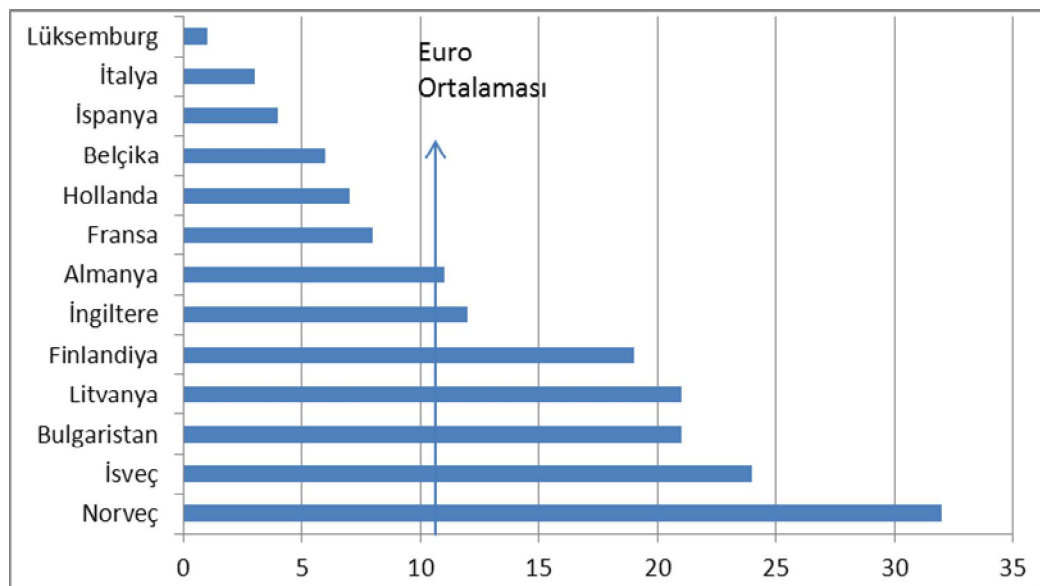
sermaye karlılığı ve aktif karlılığı arasında pozitif ilişki olduğu gözlenmiştir. Hem Catalys (2004) hem de Adler (2001) Fortune 500 listesinde yer alan firmalar üzerine yaptıkları çalışmalarda, “kadın-çalışan-dostu” olma ile firma performansı arasında pozitif korelasyon olduğunu tespit etmişlerdir. Carter ve Diğ. (2003), 1997 yılındaki fortune 1000 listesinde yer alan 638 firma üzerinde yaptıkları çalışmada kadın tepe yöneticilerinin oranıyla firma Tobin’in q değeri arasında olumlu ve istatistikî olarak anlamlı ilişki bulmuşlardır. Bu çalışma aynı zamanda tahmin yürütmede enstrümantal değişkenler (InstrumentalVariable) modeli ile nedensellik yönünden de kontrol edilmiştir. Çalışmada heterojen bir yönetim kuruluna sahip firmaların, homojen bir yönetim kuruluna sahip firmalara göre faaliyet gösterdiği pazarı daha iyi anlamasına, yaratıcılık ve yenilikçilik açılarından daha fazla seçeneğe dayanan kararlar alabilme becerilerine sahip oldukları savunulmuştur. Buna ek olarak, aynı araştırmada çalışan yapısındaki çeşitliliğin hem firmanın imajını hem de firma performansını ve hisse değerlerini pozitif yönde etkileyebileceği de belirtilmiştir. Başka bir çalışmada, Smith ve diğ. (2006), kadın çalışan ve yöneticilerin etkilerini analiz etmek üzere 1993–2001 yılları arasında Danimarka’daki 2500 firmayı incelemiştir. Analiz sonuçlarında, yönetim kurulundaki kadınların oranıyla firmanın finansal performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Firmada kadın yöneticilerin oranı ile firma performansı arasındaki bu olumlu araştırma sonuçlarına karşılık, az sayıda da olsa literatürdeki bir kısım ampirik çalışma, yönetim kurulundaki çeşitlilik ve firma performansı arasında anlamlı ilişki tespit edememiştir. Örneğin Farrell ve Hersch (2005) firmanın yönetim kuruluna eklenen bir kadın üyenin firmanın aktif karlılığına veya hisselerinin piyasa değerine pozitif etkisinin olduğunu tespit edememiştir. Benzer olarak, Shrader ve diğ. (1997) yönetim kurulundaki kadın üyelerinin yüzdesiyle firmanın kar marjı, aktif karlılığı veya öz sermaye karlılığı arasında anlamlı ilişkiler gözleyememişlerdir. Yine Zahra ve Stanton (1998) yönetim kurulunda yer alan kadınlar ve etnik azınlıkların yüzdesiyle firmanın aktif karlılığı, kar marjı, hisse değeri ve firmanın dağıttığı kar payı arasında anlamlı ilişkiler analiz edememişlerdir. Son olarak Kochan ve diğ. (2003) yönetimdeki cinsiyet çeşitliliği ile firma performansı arasında pozitif ilişkiler bulamamıştır.

Görüldüğü gibi kadın yönetici oranı ve firma performansı arasındaki ilişkiyi test eden ampirik çalışmaların sonuçları birbiri ile çelişmektedir. Bu çelişkinin çeşitli nedenleri olabilir. Konuya ilişkin yapılan ampirik çalışmaların bir kısmı, firmanın ölçeği, yaşı vb. gibi firmaya ait özelliklerin firma performansına etkisini test etmemiştir. Oysa ilgili firma özellikleri, kontrol edilmezse, analiz sonuçları net olmayabilir. Ampirik sonuçlardaki çelişkinin başka bir nedeni ise araştırmalarda kullanılan firmaların, daha güvenilir bilgi alabilmek için, tipik olarak Fortune'un 1000 büyük firma listesinden seçilmiş olmasından kaynaklanıyor olabilir. Bundan dolayı araştırma sonuçları araştırmanın yapıldığı ülkedeki tüm firmaları temsil etmeyebilir. Çelişkinin başka bir nedeni ise yönetim kurulu üyesi seçiminde daha riskli karar verebilirler. Böylece başarılı firmalar daha fazla kadın istihdam etmek istediklerinden, yönetimdeki çeşitlilikle firma performansı arasında gözlemlenen ilişki pozitif olabilir. Bu durumda nedensellik; firma performansından yönetimde çeşitlilik değişkenine doğru olabilecektir.

Önceki çalışmalara dayanarak ve belirtilen çelişkiler ile nedenlerine dayanarak, yönetimde çeşitlilik ile firma performansı arasındaki ilişkiyi tahmin etmek zor olsa da, yukarıda verilen araştırma sonuçları ve tartışmalar bu araştırmanın sorularına iyi bir temel oluşturmaktadır.

Şekil 2.1. : En Büyük Avrupa Firmalarında Yönetim Kurullarındaki Kadınların Payı, 2008



Kaynak : mckinsey,2008

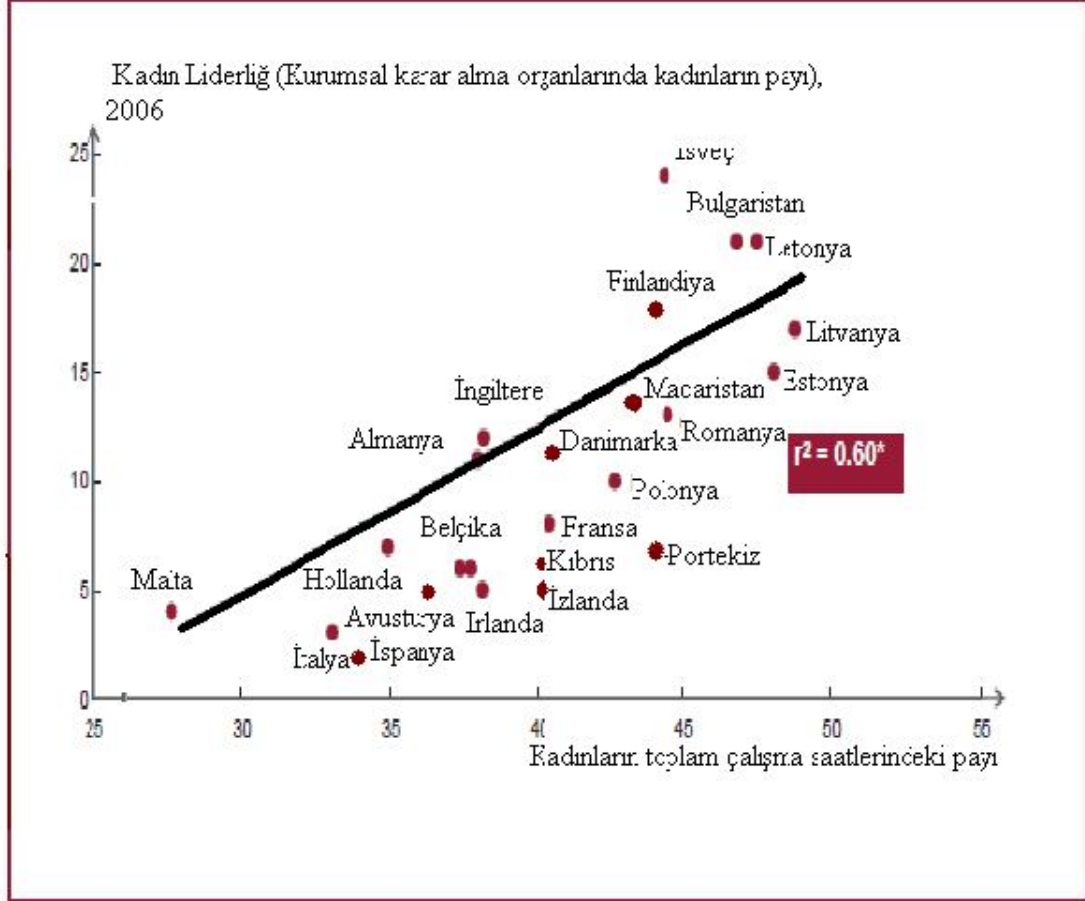
Üst düzey yöneticilerin ve yönetim kurulu başkanlarının cinsiyeti, yönetim literatüründe önemli tartışma ve araştırma konularından birisidir. Konuya ilişkin yapılan genel teorik ve ampirik çalışmalar, kadınların üst yönetime katılımının genel olarak firmaya sağlayacağı faydalar üzerinde durmaktadır. Dünyada kadınların üst yönetime katılımına ilişkin yapılan değerlendirmelerde, üst düzey kadın yöneticilerin ve kadın yönetim kurulu başkanlarının sayısının ABD ve bazı Avrupa ülkelerinde arttığı görülmektedir. Şekil (2.1.)’de bazı Avrupa ülkelerindeki kadın yönetim kurulu üye oranlarını göstermektedir. Batı ülkelerindeki bu artışın bir nedeni yasal düzenlemelerle kadın yönetici sayısının desteklenmesidir. Örneğin İsveç ve Norveç, ülkelerindeki fırsat eşitliğini iyileştirebilmek amacıyla, özel sektör firmalarının yönetim kurullarının cinsiyet kompozisyonu üzerinde birtakım yasal düzenlemeler yapmaya başlamıştır. Avrupa Birliği’ndeki bazı ülkelerdeki, göz kamaştırıcı kadın yönetim kurulu üye oranlarına karşılık batı dışındaki birçok ülkede kadınların üst yönetimde ve yönetim kurulunda temsil edilmedikleri veya üst yönetime katılımlarının çok düşük olduğu görülmektedir (Tesfachew, Zaihid, ve Ibarra, 2010). Türkiye’de kadınların üst yönetime katılımı ile ilgili istatistikî bilgiler oldukça yetersizdir. Üniversite mezunlarının %43’ü kadın iken (Eurostat, 2008), işgücü piyasasına kadın işgücü katılımı düşük orandadır. Türkiye, işgücü istatistiklerine göre Türkiye’de kadınların işgücüne katılım oranları %28,5’tir. Bu oran ise erkek işgücüne oranından iki buçuk kat daha azdır (Cudeville ve Gürbüz, 2001:429-463).

Üst düzey yöneticilerin ve yönetim kurulu başkanlarının cinsiyeti ile ilgili öne çıkan diğer bir çalışma konusu ise kurumsal yönetim üzerinedir. Araştırmacılar kurumsal yönetimle ilgili farklı faktörleri keşfetmeye yönelik çalışmalar yapmaktadırlar. Konuya ilişkin, yapılan teorik ve ampirik çalışmalarda, iyi kurumsal yönetimin özelliklerinden birisinin farklılıklarının yönetilmesi olduğu belirtilmektedir. Yapılan ampirik çalışmalar, kadınların iyi yönetimi pozitif yönde etkilediğini göstermektedir (Adams and Ferreira, 2009).

Örneğin Mckinsey’in (2007) yaptığı bir çalışmada, kadınların toplam çalışma saatlerindeki payı ile kadınların üst düzey yönetim kadrolarında bulunma oranı arasında anlamlı bir korelasyon ilişkisinin olduğu gözlenmektedir. Mckinsey’in(2007) firmaların toplam çalışma saatlerindeki kadınların payı ile üst

düzyer yönetim kadrolarında kadınların bulunma oranı arasında elde ettiği ilişkiye Şekil (2.2.)’de yer verilmektedir.

Şekil 2.2. : Kadınların Toplam alışma Saatlerindeki Payı ile Üst Düzey Kadrolarda Kadınların Bulunma Oranları Arasındaki Korelasyon, 2007



Kaynak : <http://www.mckinsey.com>

Dünyada kadınların işgücüne katılım oranları (2007) yılındaki veriler çerçevesinde %52.5 erkeklerin işgücüne katılım oranları % 78.8 olarak belirtilmektedir(Őimšek, 2010:234).

2.1.1. Yönetim Kurulu eşitliliği ve Yönetim Kurulu Performansı Arasında Pozitif İlişki

Kadın yöneticilerin firmanın iyi yönetişimine ve firma performansına etkisi olduğunu savunan yukarıdaki görüş ve ampirik bulgulara karşılık, Hermalin ve Weisbach (2003), yönetim kurulundaki cinsiyet çeşitliliği ile firma performansı arasındaki ilişkiyi araştıran ampirik çalışmaların bazı nedenlerden dolayı sorunlu

olduğunu vurgulamaktadır. Bu yazarlara göre, cinsiyet çeşitliliğini de içine alan yönetim kurulunun kompozisyonu ile firma performansını irdeleyen çalışmalar, kuramsal çerçeveyi iyi belirleyememektedir. Kuramsal çerçevedeki bahsettikleri bu sorundan dolayı, Hermalin ve Weisbach (2003) bir adım daha atmakta ve “Neden yönetim kurulu çeşitliliği ve yönetim kurulu arasında pozitif ilişki beklemeliyiz?”, “yönetim kurulunun performansı karlılık ve hisse değerlerinin artışına nasıl etki edecektir?”, gibi sorular sormaktadırlar. Hermalin ve Weisbach’e (2003) yönetim kurulu çeşitliliği ve firma performansı arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalardaki ikinci sorun, araştırmalarda kullanılan değişkenlerden kaynaklanmaktadır. Bu araştırmacılara göre, yönetim kurulu çeşitliliği ile firma performansı arasındaki ilişkiyi araştıran ampirik çalışmalar, firmaya ait içsel değişkenlerden kaynaklanan çeşitli problemlere sahiptirler.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MATERYAL VE YÖNTEM

3.1. MATERYAL VE YÖNTEM

Bu tez çalışması, kadın çalışanlar ile firma performansı arasındaki ilişkiyi analiz etmek için yapılmış olup, verilerin toplanması, literatürde benzer çalışmalarda kullanılan ve var olan ölçüt yöntemlerinden hareketle geliştirilen bir anket yardımı ile gerçekleştirilmiştir. Veriler, Türkiye İstatistik Kurumu Eurostat, Devlet Planlama Teşkilatı, World Bank, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı(United Nations Development Program), Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı, Web Sitelerinden yararlanılmıştır.

Firmaların işgücü karakteristikleri hakkında bilgi toplayacak şekilde hazırlanan anket yardımı ile veriler toplanmıştır. Firma işgücü karakteristiğinin yanı sıra firmaların özellikleri de anket aracılığıyla tespit edilmiştir. Firmanın özellikleri firma ölçeği(tam zamanlı çalışanların sayısı), firmanın yaşı(kuruluştan bu yana kaç yıl olduğu), faaliyet gösterdiği endüstri kolu, firma sahipliği vb değişkenlerle anlaşılmasına çalışılmıştır. Firma performansı olarak kullanılan ölçüt yöntemlerinden karlılık parametresi anlamlı çıkmıştır.

Anketin yapılması ve projenin yürütülmesi için ihtiyaç duyulan kâğıt, zarf, etiket, fotokopi, vb. sağlanıp anketlerin posta yoluyla gönderilmesi sağlanır. Kadın yöneticilerin firma performansı üzerindeki etkisini araştırma çerçevesinde Kullanılan veri seti TOBB arşivinde bulunan 4000 firmaya anketlerin yöneticilerine posta yoluyla ile ulaştırmaları istenmektedir. Bunun için gönderide anketlerin yanına birer adet bedeli önceden ödenmiş geriye dönüş zarflarının konularak zarfların gelmesi sağlanmıştır. Kargo ile gönderilen anketlerden geri dönen 290 adet anketin verileri değerlendirilerek sonuçlar elde edilmiştir.

Cinsiyet çeşitliliği ile firma performansı arasındaki ilişki elde edilen verilere regresyon analizi yapılarak anlaşılmaya çalışılmıştır. Regresyon çözümlemesinde bağımlı değişken yalnız gelir, tüketim, fiyat, boy gibi iyi belli değerler alan değişkenlerden değil, cinsiyet, ırk, öğrenim durumu, hükümet politikalarındaki değişme, grev gibi özünde nitel olan değişkenlerden de etkilenebilir. Bu tür değişkenler kadın – erkek gibi bir niteliğin varlığını ya da yokluğunu gösterdiği için bu özellikleri regresyona katabilmek için nicelleştirmenin yolu 1 veya 0 değerlerini alan yapay bir değişken kullanmaktır. Örneğin ‘‘1’’ bir firmada kadın yönetici var olduğunu, ‘‘0’’ ise firmada kadın yönetici bulunmadığını gösterebilir. Buna Kukla (Nominal) Değişken (Dummy Variable) adı verilir (Özer,2006:105).

$$PROF_i = c + \theta * FEMCEO_i + \varepsilon_i$$

sekinde bir bağımlı ve bir de bağımsız değişken içeren bir modeldir.

PROF_i;Firma Karlılık oranı yani bağımlı (sonuç) değişken olup belli bir hataya sahip olduğu varsayılır.

FEMCEO_i; Kadın Yöneticisi olan firmalar için bir değerini alan kukla değişken yani bağımsız (sebeup) değişkeni olup hatasız ölçüldüğü varsayılır.

c; sabit olup FEMCEO_i=0 olduğunda **PROF**'nin aldığı değerdir.

θ ise regresyon katsayısı olup, **FEMCEO_i**'in kendi birimi cinsinden 1 birim değişmesine karşılık **PROF_i**'de kendi birimi cinsinden meydana gelecek değişme miktarını ifade eder.

ε_i ; tesadüfi hata terimi olup ortalaması sıfır varyansı σ^2 olan normal dağılışı gösterdiği varsayılır. Bu varsayım parametre tahminleri için değil katsayıların önem kontrolleri için gereklidir.

Ampirik olarak firma yönetim kurulundaki cinsiyet ve firma karlılığı arasındaki ilişkiyi test edebilmek için aşağıdaki doğrusal model kullanılmıştır:

$$PROF_i = c + \theta * FEMCEO_i + \varepsilon_i \quad (1)$$

PROF_i Firma karlılık oranı, c sabit terim, ve FEMCEO_i kadın yöneticisi olan firmalar için 1 değerini alan kukla değişkendir. ε_i hata terimidir.

Firma yönetimindeki cinsiyet çeşitliliğinin firma performansı üzerindeki etkisi, gözlemlenebilir finansal, ekonomik vb firma özellikleri ile değerlendirilebilmektedir. Ancak içsellğe yol açan gözlemlenemeyen özelliklerle de

ilgisi olabilmektedir. Bu da yanlı parametre tahminine yol açabilmektedir. Eşitlik 1'de, θ cinsiyet çeşitliliğinin firma karlılığı üzerindeki etkisini ölçmektedir. Bu etki ile kontrol grubu arasındaki fark aşağıdaki gibidir:

$$\begin{aligned} & E[PROF_i | FEMCEO_i = 1] - E[PROF_i | FEMCEO_i = 0] = \\ & = \theta + (E[\varepsilon_i | FEMCEO_i = 1] - E[\varepsilon_i | FEMCEO_i = 0]) \end{aligned}$$

$(E[\varepsilon_i | FEMCEO_i = 1] - E[\varepsilon_i | FEMCEO_i = 0])$ Bir yanlı seçim ölçüsü olup, gözleme dayalı veri kullanan çalışmalarda bu değer 0'dan uzaklaşabilmektedir. Yansız bir θ parametresi tahmin edebilmek için çalışma, koşullu bağımlılık ve araç değişken tekniği olmak üzere iki yaklaşım kullanmıştır. Koşullu bağımlılık yaklaşımı, hata terimini ε_i lineer fonksiyona dahil etmiş gözlenebilir özellikler fonksiyonu X_i ve artık ϕ_i X_i ile korelasyon içinde değildir:

$$\varepsilon_i = X_i\lambda + \phi_i$$

$$PROF_i = c + \theta * FEMCEO_i + \lambda X_i + \phi_i \quad (2)$$

2 no'lu eşitlik uyumlu bir θ tahminini bize verecektir. $\phi_i X_i$ (firmaya ilişkin spesifik açıklayıcı değişkenler seti) den bağımsızdır. Eşitlik 2, sıradan en küçük kareler (OLS) ile tahmin edilmiştir.

En küçük kareler yöntemi(OLS) Günümüzde **c** ve **θ** parametrelerinin tahmini için kullanılan en yaygın yöntemlerden birisi EKK yöntemidir. Kitle regresyon denkleminde yer alan **c** ve **θ** parametrelerinin örneklemden elde edilen kestirimleri **c** ve **θ** olarak ele alındığında, tek değişkenli regresyon doğrusunun denklemi

$$PROF_i = c + \theta * FEMCEO_i + \varepsilon_i \quad \mathbf{i=1,2,\dots,\mathbf{n}}$$

Biçimindedir. Denkleminde yer alan **c** ve **θ** terimlerinin değerlerini bulmak için kullanılan EKK yönteminin temelini, toplam sapmaların karelerinin toplamını en küçük yapacak değerlerin bulunması oluşturmaktadır. Hata terimlerini, gözlemlenen değerler ile beklenen $PROF_i$ değerleri arasındaki farklar oluşturmaktadır (RYAN TP, 1997).

Gözlemlenebilir değişkenler tablo (4.3.)'de görülmektedir. ϕ_i ve X_i arasında korelasyon olmama olasılığı oldukça güçlüdür. Bu olasılığın olmaması,

içsellik problemine yol açabilir. Bu riskler altında araç değişken tekniği kullanılmıştır. Aşağıdaki eşitliklerden yansız bir θ parametresi elde edilmiştir:

$$PROF_i = \theta * FEMCEO_i + \lambda X_i + \phi_i \quad (3)$$

$$FEMCEO_i = \pi IV_i + \chi X_i + \omega_i \quad (4)$$

(3) yapısal eşitliği, (4) birinci aşama eşitliğidir. IV_i araç değişkendir ve, X_i diğer firma spesifik açıklayıcı değişkenler setidir. Yansız θ , tahmini için (3) ve (4) no'lu eşitliklerin aşağıdaki iki koşulu sağlaması gerekmektedir:

(i) $\pi \neq 0$, araç değişken IV_i , ile $FEMCEO_i$ değişkeni arasında korelasyon vardır.

(ii) $Cov(IV_i, \phi_i) = 0$, araç değişken $FEMCEO_i$ üzerindeki etkisi dolayısıyla çıktı ile korelasyon içindedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE TARTIŞMA

4.1. BULGULAR TARTIŞMA

Veri toplama tekniği olarak anket tekniği kullanılmaya çalışılmıştır. Çalışma amacına dayanarak alandaki uzmanlar eşliğinde anket soruları hazırlanmaya çalışılmıştır. Anket çalışma içeriği olarak 30 adet sorudan oluşmakta olup gönderilen kişinin 10-20 dakika arasında cevaplanması hesaplanmaktadır. Anket çalışmasının hedef kitlesi olarak TOBB arşivindeki 4000 firmanın sorumlu yöneticileridir. Anketle ilgili olarak sorumlu yöneticilerin unvanları şöyle sıralanmıştır: CEO / Yönetim Kurulu Başkanı/ Başkan Yardımcısı, Firma sahibi, Ortak, Direktör, Genel Müdür, Müdür, Şef gibi. Bu tez çalışmasının sonuçları değerlendirirken bulundukları aşğıdaki kısıtların göz önünde getirilmesi gerekir.

- Bu tez çalışması, TOBB arşivinde bulunan firmalarla sınırlıdır.
- Elde edilen verilerden 4000 firma içerisinde 290 adet cevaplanarak geri dönmüş, bu da %7'ini oluşturmaktadır.
- Bu tez çalışmasında sadece anket yöntemi ile firmalara posta yoluyla ulaşılmaya çalışılmıştır.

Sonuçlara göre, firmaların ortalama karlılık oranı %11,2'dir. Bu firmaların beşte birinden az bir kısmı kadın yöneticiler tarafından yönetilmektedir. Firmaların %11,7'si 250 ve daha fazla işçi çalıştırmaktadır. Ortalama firma yaşı 20,4 yıldır. Ortalamada, çalışanların üçte biri bir üniversite eğitimi ve daha yukarı eğitime sahiptir. Firmaların %60'ı ürün ve hizmetlerini deniz aşırı ülkelere satmaktadır. Yaklaşık %31,2'si yabancıların sahipliğinde bulunan firmalardır.

4.2. YAPILAN ÇALIŞMA SONUCUNDA FİRMALARDA ÇALIŞAN KADIN ORANI VE POZİSYONLARI

Kadınlar, ortalamada çalışanların %25'ini oluşturmakta olup, bu düzeyde olması esasında firmaların daha çok iş alanlarıyla ilgili olarak erkekleri tercih ettiğini göstermektedir. Yani bir cinsiyet ayrımcılığın olduğunu söyleyebiliriz. Bunlardan %8'i giriş-düzey yönetici, olması da Türkiye'de Firmaların çoğunluğu aile şirketleri olması nedeniyle aile firma sahipleri yönetici konumunu daha aile içerisinde cinsiyet gözetmeksizin birisini tercih etmelerinden kaynaklanmaktadır. %6'sı orta-düzey yönetici ve diğer %4,4'ü kıdemli yöneticilerdir. Firmanın yönetim kurulu üyeleri içerisindeki kadın oranı %12,6'dır. Son olarak firmaların %22,8'inde kadın yönetici çalışmaktadır. Bu veriler ışığında kadınların erkeklere oranla daha az istihdam edildiği ve pozisyonları itibariyle de erkeklere oranla sayıları azdır. Buradan kadınların erkeklere göre daha az tercih edildiği yani bir cinsiyet ayrımcılığın olduğu söz konusudur. Aşağıda tablo'da (4.1.)'te bilgiler verilmiştir.

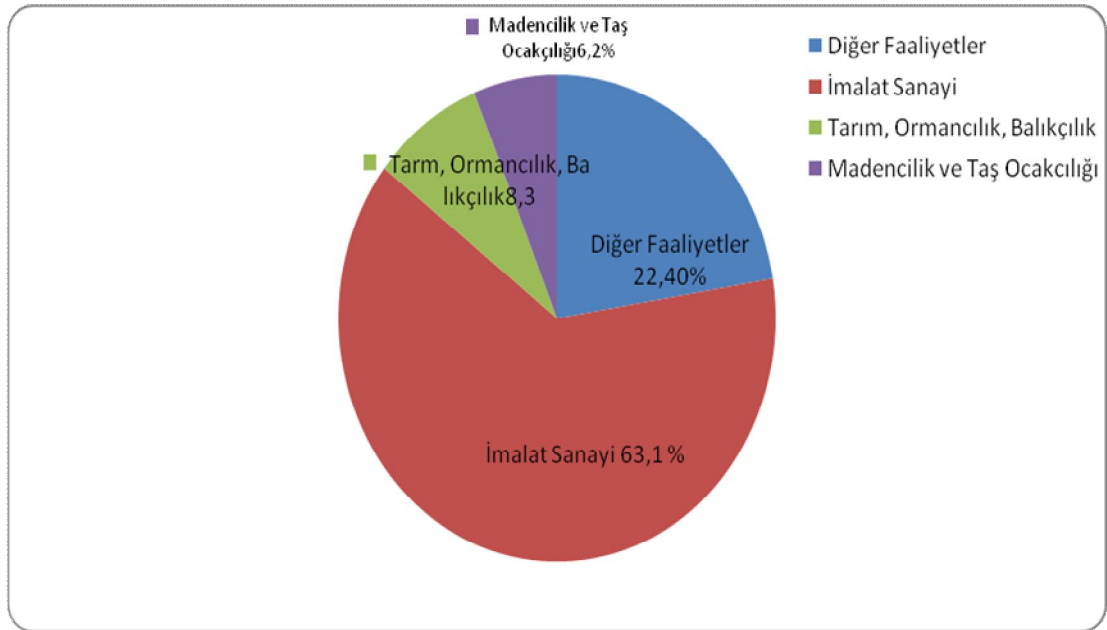
4.1. Firmalarda Çalışan Kadın Oranı ve Pozisyonları

Toplam işgücü içindeki kadın çalışan oranı	25.0%
Kadınların bulunduğu giriş-düzey yönetici pozisyonlar	8.0%
Kadınların yürüttüğü orta-düzey yönetici pozisyonlar	6.0%
Kadınların yürüttüğü kıdemli yönetici pozisyonlar	4.4%
Kadın yöneticisi (CEO) olan firmalar	22.8%

4.3. ÖRNEKLEM

Araştırmanın örneklemini olarak TOBB bağlı sektörlerde faaliyet gösteren firmalar seçilmiştir. Bu çalışmanın yapıldığı ilgili olarak sektörlerin dağılımı aşağıda şekilde verilmiştir.

Şekil 4.1. Ankete Katılan Firmaların Sektörel Dağılımı



Şekil (4.1.)'de görüldüğü gibi 290 ankette verilen cevaplara firmaların en çok bulunduğu sektör imalat sektörü(63%) bu anlamda Türkiye ekonomisi içinde imalat sanayi sektörü, en önemli yatırım alanı olarak göz önünde bulunuyor. Bir ardından diğer faaliyetler ise(22.4%) ve en az sektör de madencilik ve taş ocaklığı sektörüdür.

4.4. TÜRKİYE'DE KADIN YÖNETİCİLERİN FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Tablo 4.2. Tanımlayıcı Analiz

Değişken	Tanımlama	Ortalama	Median	St.Sapma.
Firma Karlılık	Brüt kar marjı, firma hasılasının bir yüzdesi olarak	0.112	0.124	0.149
Kadın Yönetici	0/1 indikatör ile (kadın yönetici olup olmama durumuna göre)	0.189		
Büyük firma	0/1 indikatör ile çalışan sayısının 250 den az olup olmama durumuna göre	0.117		
Firma yaşı	Firma yaşı	20.4	18.1	5.6
Lisans ve yüksek eğitimi olan çalışan sayısı	Çalışan sayısının lisans veya yüksek eğitimi olan çalışan sayısına bölümü	0.329	0.313	0.248
Firma ihracat	0/1 satışların ihraç edilip edilmemesine göre	0.601		
Yabancı payı	0/1 ifirma sahipliğine göre	0.312		

Doğrusal regresyon tahmin sonuçlarına göre, temel değişken olan kadın yönetici değişkeni pozitif ve anlamlıdır. Firmadaki kadın yönetici sayısı ile firma brüt kar marjı arasında pozitif yönlü bir doğrusal ilişki tahmin edilmiştir. Bu sonuca göre kadın yönetici sayısı firma karlılığını %5 pozitif yönde etkilemektedir. Araç değişken tekniği kullanılarak firmanın dışarıdan denetim alıp almama durumu ve yöneticinin işletme mba derecesinin olup olmaması sorgulanmış ve sonuçta kadın yönetici sayısının karlılığı %3 oranında pozitif etkilediği tahmin edilmiştir. Bunun yanı sıra firmanın ihracatçı olması %18 oranında, firmada yabancı payı olması da brüt karlılığı %11 oranında pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuçlar, Adler (2001), Catalyst (2004), Carter vd. (2005). Sonuçları ile uyumludur. Daha büyük ve daha yaşlı firmalar daha karlıdır. Beşeri sermaye ve firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. Üniversite eğitimi firma karlılığı üzerinde önemlidir. İhracatçı olma ve yabancı payı firma karlılığı ile pozitif ilişki içindedir. Mevcut literatürde yönetim kurulu üyelerinin çeşitlendirilmesi gerektiğini destekleyen birçok teorik tartışma

mevcuttur. Literatür taraması neticesinde kadınların yönetim ve yönetim kurulunda yer almalarını destekleyen çalışmalarda yönetim kurulu çeşitliliğinin firmanın farklı ve yaratıcı yeni stratejik kararlar gelişmesine katkıda bulunacağını savunulmaktadır. Konuya ilişkin yapılan ampirik çalışmaların bir kısmı, firmanın ölçeği, yaşı vb. gibi firmaya ait özelliklerin firma performansına etkisini test etmemiştir. Oysa ilgili firma özellikleri, kontrol edilmezse, analiz sonuçları net olmayabilir.

Sonuçlara göre, temel değişken olan kadın yönetici değişkeni pozitif ve anlamlıdır. Kadın yönetici sayısı firma performansını %5 oranında pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuçlar, Adler (2001), Catalyst (2004), Carter vd. (2005). Sonuçları ile uyumludur. Daha büyük ve daha yaşlı firmalar daha karlıdır. Beşeri sermaye ve firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. Üniversite eğitimi firma karlılığı üzerinde önemlidir. İhracatçı olma ve yabancı payı firma karlılığı ile pozitif ilişki içindedir.

Tablo 4.3. Firma Karlılığı

	OLS	2SLS
Kadın yönetici	0.054*** [0.026]	0.031** [0.127]
Büyük firma	0.011 [0.067]	0.007 [0.102]
Firma yaşı	0.108* [0.181]	0.103* [0.196]
Lisans ve üzeri eğitilmiş çalışan oranı	0.063** [0.030]	0.041 [0.096]
Firma ihracatçı ise	0.153** [0.164]	0.181* [0.213]
Yabancı payı	0.127* [0.148]	0.114* [0.176]
Sabit	-0.267*** [1.059]	-0.198*** [0.856]
Gözlem		290
R ²	0.711	0.686

***, **, ve * anlamlılık 1%, 5% ve 10%. Parantez içindekiler standard hatalardır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kadının iş yaşamına katılması konusunda toplumda var olan geleneksel anlayış ve bunun gerek aile gerekse iş hayatına yansımaları, kadınların kariyer hedeflerine yönelik kararlarında kimi zaman zorlayıcı kimi zaman da içselleştirici bir etki yapmaktadır. Bu bağlamda çalışma yaşamında önceliklerini belirlerken zaman/kariyer planlaması yapmak zorunda kalan kadın, tepe yönetimine doğru yükselmede erkeğe kıyasla geride kalmaktadır. Kadınların daha ön planda olduğu ve daha çok kadın yöneticilerin mevcut olduğu sektörlerde bile, kadınlarla karşılaştırıldığında orantısız biçimde erkekler daha üst kademelere yükselmektedir ve üst kademelerde erkek oranı kadın oranından fazla olduğu görülmektedir (Wirth, 2001: 2-13).

Kadının iş yaşamına katılmasını engelleyen önemli faktörlerden biri de, kentsel işgücü piyasasının gerektirdiği eğitim düzeyine, mesleki beceri ve niteliklere ve deneyime sahip olamamasıdır. Bu durumda kadın, düşük prestijli ve düşük ücretlerin ödendiği işlerde çalışmak istememekte evde kalıp geleneksel rolünü sürdürmeyi tercih edebilmektedir. Kadınlara engel olan bu faktörleri kaldırmak için yapılan önerilerde; Toplumsal, kültürel yapıdaki değişimleri teşvik edecek mekanizmaların geliştirilmesi, aileye yönelik, süreklilik arz eden seminer ve eğitimlerin verilmesi, kadınlara yönelik danışmanlık hizmetlerinin sağlanması (İŞKUR'a bağlı), Küçük esnaf başta olmak üzere, işyerlerinde "Kadın istihdamı" ile ilgili eğitim, seminer ve kampanyalar yapılması, Esnek ve yarı zamanlı çalışmaların sağlanması, bu sağdıklarımıza paralel olarak Buna paralel olarak, açılacak yeni iş alanlarında kadınların da kendilerine yer bulabilmesini ve erkek işgücüsüyle rekabet edebilmesini sağlamak amacıyla kadın işgücüsünün eğitim ve mesleki becerilerini geliştirecek önlemlerin alınması gerekmektedir.

Çalışan kadın sayısının giderek artmasına karşın, üst düzey yöneticilerde kadınların sayısı halen istenilen düzeyde olmadığı görülmektedir. Çalışma hayatında kadınların başarılı bir vizyon yakalayabilmeleri için kadınların daha fazla üst yönetim kadrolarında yer alabilmelerine bağlıdır. Yapılan çalışmalarda kadın yöneticilerle ilgili olarak tartışma konusu olan kadınların yöneticilik pozisyonunda yeterince yer alamamalarının sebepleri, yöneticilik kademesine gelmiş olan kadınlara sorularak bu yöndeki algının bizzat kadınlar tarafından içselleştirilme/kabul görme durumu ortaya koyulmuştur.

- Toplumsal, kültürel yapıdaki değişimleri teşvik edecek mekanizmaların geliştirilmesi için “kadın istihdamı” ile ilgili duyarlılık kampanyalarının geliştirilmesi,
- “kadının çalışması” ile ilgili, erkeklere ve geniş aileye yönelik, süreklilik arz eden seminer ve eğitimlerin verilmesi,
- İş fırsatları ile ilgili bilgi ağının oluşturulması ve var olanların güçlendirilmesi, bu bilgiye ulaşabileceği danışmanlık hizmetlerinin sağlanması (İŞKUR başta olmak üzere ilgili kuruluşların katkısıyla)
- Mesleki eğitimler, beceri geliştirme eğitimleri, kişisel gelişim ve kendine özgüven eğitimlerinin gereksinimler belirlenerek düzenlenmesi,
- İşsiz ve çalışan kadınlara sosyal hakları ile ilgili bilgilendirme eğitimleri ve kadınlara yönelik danışma merkezleri oluşturulması, (İŞKUR, sendikalar vb.)
- Ev eksenli çalışma biçiminin eve sadece ara sıra gelir getiren bir aktivite olarak kalmaması için, hedef kitlenin eğitim düzeyine uygun, modüler, girişimcilik eğitimleri ile desteklenmesi,
- Lise ve meslek lisesi mezunu kadınlar için, talep beklentisi de göz önüne alınarak, dil ve bilgisayar kursları, insan ilişkileri, pazarlama ve satış, ön muhasebe, kariyer planlama gibi eğitimler düzenlenmesi, Ailelerin en azından başlangıçta daha hoşgörülü davranmalarını sağlamak açısından sadece kadınların olduğu, özel atölye ve işyerlerinin geliştirilmesi bunun bir ayrımcılık değil, bir fırsat ve ara çözüm olarak formüle edilmesi. Bu konuda, STK ve kanaat önderlerinden destek alınması.

- Küçük esnaf başta olmak üzere, işyerlerinde “Kadın istihdamı” ile ilgili eğitim, seminer ve kampanyalar yapılması İŞKUR başta olmak üzere, ESOB(Esnaf Sanatkarlar Odası Birliği), Ticaret Odası, KUDAKA'nın (Kuzey Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı) bu konuda eşgüdüm ve işbirliği içinde çalışması.
- Esnek ve yarı zamanlı çalışma biçimleri hakkında işverenin bilgilendirilmesi ve hayata geçirilmesi.
- Kadın çalıştıran işyerlerine teşvik verilmesi, gelir ve kurumlar vergisinden belirli bir oranda muaf tutulması, işverenin en azından rasyonel tutumunu değiştirmede, sınırlı süre ile uygulanabilecek bir yöntem olabilir.

Binlerce yıllık bir ekonomik altyapı ve sosyo-kültürel üstyapının gelenekselleşmiş sonucu olan toplumsal cinsiyete dayalı tutum ve davranış biçimlerinin toplumsal cinsiyete duyarlı hale dönüştürülmesi kolay değildir. Toplumsal cinsiyet ayrımının ve farklı toplumsal cinsiyet rollerinin dengeli ve çağdaş hale getirilebilmesi için geliştirilecek politikalar ve alınacak karar veya tedbirler, konu tekil olarak ele alındığında başarısı sınırlı olacaktır. Orta vadede yapılması gereken, bu konunun diğer tüm sosyal, ekonomik, eğitim, sosyal güvenlik,

Çalışma yaşamı, vb. alanlarla birlikte bir bütün olarak ele alınması, böylece politikalar arası bir uyum ve tutarlılık sağlanması için toplumsal cinsiyete duyarlı hale getirilmesidir. Kadın konusunun diğer sektörlerden ayrı ele alınması, kökü derinlere inen bu sorunu çözmede yetersiz kalacaktır.

Orta vadede öncelikle sağlıklı bir büyüme planıyla ekonomide, özellikle reel sektörün canlandırılarak her alanda yeni iş alanları açılmasının sağlanması ve işgücüne olan ihtiyacın artırılması gerekmektedir. Buna paralel olarak, açılacak yeni iş alanlarında kadınların da kendilerine yer bulabilmesini ve erkek işgücüsüyle rekabet edebilmesini sağlamak amacıyla kadın işgücüsünün eğitim ve mesleki becerilerini geliştirecek önlemlerin alınması gerekmektedir.

KAYNAKLAR

- Adams, R.B. ve D.Ferreira (2002). DiversityAndIncentives in Teams: EvidencefromCorporateBoards. WorkingPaper, Federal Reserve Bank of New York.
- Adams, B.R. ve D.Ferreira (2009). "Women in theBoardroomandTheirImpact on GovernanceandPerformance ," Journal of Financial Economics, 94, 291-309.
- Adler, R.D. (2001). Women in theExecutivesuiteCorrelateto High Profits, Harvard Business Review, NovemberIssue, p.30.
- Arıkan, S. (1999). Yönetmel Kademelerde Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları güçlükler, Polis Bilimleri Dergisi, 1(4):ss.150.
- Arat, N., (1994). *Türkiye'de Kadınların Çalışma Yaşamında Karşılaştıkları Zorlukları Sosyo-Kültürel Nedenleri , Türkiye'de Kadın Olmak , Say Yayınları, İstanbul. ss. 43-54.*
- Aytaç, S. (1997). *Çalışma yaşamında kariyer: Yönetimi, Planlanması, geliştirilmesi ve Sorunları, Yöneticinin kitaplığı Dizisi.* Epsilon Yayınları, İstanbul. ss.905
- Bedük, A. (2005). Türkiye'de Çalışan Kadın ve Kadın Girişimciliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(12): 106-117.
- Berber, M. ve Eser, B.Y. (2008). Türkiye'de Kadın İstihdamı: Ülke Ve Bölge Düzeyinde Analiz. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 10(2): S.3-4.
- Besler, S. ve Oruç, İ. (2010). Türkiye'de ve Yazılı Basında Kadın Yöneticiler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 10(1) : S. 17-38.
- Bloomberght, (2012). Türkiye'de kadın yönetici sayısı artıyor. (<http://www.bloomberght.com/haberler/haber/1097521-turkiyede-kadin-yonetici-sayisi-artiyor>),(30.05.2012).
- Brancato, C.K. Patterson, D.J. (1999) Board Diversity in U.S. Corporations: Best PracticesforBroadeningthe Profile of CorporateBoards. Research Report 1230-99- RR, theConference board.
- Catalyst, Inc (2004) TheBottomLine: Connecting ,CorporatePerformanceandGenderDiversity.(

- <http://www.catalyst.org/file/44/%20bottom%20line%20connecting%20corporate%20performance%20and%20gender%20diversity.pdf>),(02.10.2011).
- Catalyst, (2012). Women on Boards, (<http://www.catalyst.org/publication/433/>),(01.09.2012).
- Candaş, A. ve Buğra, A. (2010). Türkiye’de Eşitsizlikler: Kalıcı Eşitsizliklere Genel Bakış. (<http://www.spf.boun.edu.tr/docs/TurkiyedeEsitsizliklerSPF.pdf>),(05.12.2012).
- Carter, D.A. K. NielsenF.Perez-Gonzales ve D. Wolfenzon (2005) Inside theFamilyFirm: The Role of Familiesin SuccessionDecisionsandPerformance, DiscussionPaper 2005-14, Center forEconomicand Business Research, Copenhagen Business School.
- Cudeville, E. Ve Gurbuzer, L.Y. (2010) GenderWageDicrimination in theTurkishLabor Market: Can Turkey Be Part of Europa? *ComparativeEconomicStudies*, 52(3): S. 429-463.
- Cox,T.H. ve S. Blake (1991) ManagingCulturalDiversity: ImplicationsforOrganizationalCompetitiveness, *Academy of Management Executive*,5, 45-56.
- Çakıcı, A. (2006) Mersin’deki Kadın Girişimcilerin İş Yaşamını Etkileyen Faktörler. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 8(4): 56.
- Dalkıranoglu T. ve Çetinel, F.G., (2008). Konaklama İşletmelerinde Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cinsiyet Ayrımcılığına Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,20: 281-282.
- Dedeoğlu, S. (2009). Eşitlik mi Ayrımcılık mı? Türkiye’de Sosyal Devlet, Cinsiyet Eşitliği Politikaları ve Kadın İstihdamı. *Çalışma ve Toplum*, 2:42
- Deloitteand Forbes Insights, (2010). PathstopowerAdvancingwomen in government. (<http://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/DeloittePathstoPower.pdf>),(09.11.2012).
- DPT,(1979-1983). Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı. Yayın No, DPT : 1664
Ankara - Nisan 1979(<http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/plan4.pdf>),(11.12.2012).
- DPT, (1990-1994). Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı. Yayın No: 2174.(<http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/plan6.pdf>),(11.12.2012).
- DPT, (2007). Orta Vadeli Program (2008-2010). (<http://mevzuat.dpt.gov.tr/bkk/12300.htm>),(03.12.2012).
- DPT, (2009). Türkiye’de Kadınların İşgücüne Katılımı: Eğilimler, Belirleyici Faktörler ve Politika Çerçevesi. Raporu. S.2.

- Etiler, N. ve Urhan, B. (2011). Sağlık Sektöründe Kadın Emeğinin Toplumsal Cinsiyet Açısından Analizi. *Çalışma ve Toplum*,(2): 197.
- Eser, Ş. (1997). *Part-Time Çalışmanın Türkiye’de Kadın İstihdamına Etkisi*.Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Yayınları. Ankara. Ss.48-52.
- Erhardt, N.L.,J.Werbel ve C.B. Sharder (2003) Board of DirectorDiversityandFirm Financial Performance, CorporateGovernance: An International Perspective 11, 102-111.
- Eser, K. ve Gökmen, Ç.E., (2009). Beşeri Sermayenin Ekonomik Gelişme Üzerindeki Etkileri: Dünya Deneyimi ve Türkiye Üzerinde Gözlemler. Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi. 1(2). S.46.
- Eurostat (2008). Share of Women in TertiaryStudentsEurostat Online Database at (<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/education/data/database>), (ErişimTarihi:2011-11-03)
- Eurostat (2009). Labour Force SurveyEmployment rate in the EU27 fellto 64.6% in 2009 But rate forolderworkersupto 46.0%.(http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/3-04082010-BP/EN/3-04082010-BP-EN.PDF),(01.12.2012).
- Eurostat, (2011). Employment rate bysex, agegroup 20-64.(http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=t2020_10),(23.11.2012).
- Farrel, K:A. Ve P.L. Hersch (2005) AdditionstoCorporateBoards: *theEffect of GenderJornual of corporate Finance*, 11, 85-106.
- Filiz, Y. (2011).Esnek Çalışma Biçimlerinin Kadın İstihdamına Etkileri: Avrupa Birliği İstihdam Politikaları ve Türkiye Karşılaştırılması. Uzmanlık Tezi. Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü. Ankara.
- Grant thornton,(2012a). Women in seniormanagement: still not enough. (<http://www.internationalbusinessreport.com/Reports/2012/women.asp>),(11.10.2012)
- Grant thornton,(2012b). Women in senior management: still not enough. (<http://www.internationalbusinessreport.com/Reports/2012/women.asp>),(11.10.2012)
- Gürsel,S. VE Uysal G., vd. (2011). Toplumsal Değerler Kadınların İşgücüne Katılmalarına Engel.(<http://betam.bahcesehir.edu.tr/tr/2011/05/toplumsal-degerler-kadinlarin-isgucune-katilmalarına-engel/>),(01.12.2012).
- Gürsel, S.,Kolaşın, U.G., (2010).İstihdamda Dezavantajlı Grupların İşgücüne KatılımınıArtırmak.(<http://betam.bahcesehir.edu.tr/tr/wpcontent/uploads/2012/07/%C4%B0stihdamda-Dezavantajlrnak1.pdf>),(01.12.2012).

- Hausmann, R. Zahidi, S., Tyson, L.D (2012). The Global GenderGap Report 2012,(
http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_Report_2012.pdf),(27.10.2012).
- Hermalin, B.E. and Weisbach M.S. (2003) Boards of Directors as on Endogenously Determined Institution: A Survey of the Economic Literature, FRBNY Economic Policy Review 9, 7-26.
- İKA, (2012). Kadın İstihdamı Raporu.(
<http://www.ika.org.tr/dosya/raporlar/TRC1KadinIstihdamiRaporu.pdf>),(03.12.2012).
- İsteinsan, (2010). Kamuda Temsil Kadınların Kamuda Temsil Gücü Artıyor(2010)(http://www.isteinsan.com.tr/yonetim/kadinlarin_kamuda_temsil_gucu_artiyor.html), (14.06.2012).
- İKG, (2010). Kadın İstihdamının Desteklenmesi Operasyonu.(
<http://ikg.gov.tr/web/tr-tr/opeprowomemp.aspx>),(29.11.2012).
- Kadının Statüsü, (2008). Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Ulusal Eylem Planı.(
http://www.kadininstatusu.gov.tr/upload/mce/eski_site/Pdf/TCEUlusaleylemleni.pdf),(12.12.2012).
- Karabıyık, İ. (2012). Türkiye’de Çalışma Hayatında Kadın İstihdamı. *Marmara Üniversitesi İ.İ. B. F. Dergisi*, 32(1). S. 240-243.
- Karagöz, H. ve Erkek S. (2009). Kadın İş Hayatındaki Yeri ve Karşılaştığı Sorunlar, (<http://www.kagim.org.tr/dosya/is%20hayatında%20kadin.doc>),(11.03.2012).
- Karakoyun, Y. (2007). Türkiye’de Kadın Çalışanların İş Yaşamındaki Yerinin Analizi: İzmir’de Bir Alan Çalışması. Uzmanlık Tezi. Çalışma Sosyal Güvenlik Bakanlığı Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü.
- Kızılgöl, Ö.A. (2012). Kadınların İşgücüne Katılımının Belirleyicileri: Ekonometrik Bir Analiz. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13 (1). S.95.
- Kocacık, F., Gökkaya, V. (2005). Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1): ss.205
- Kochan, T., K. Bezrukova, R. Ely, S.Jackson, A.joshi, K.Jehn, J. Leonard, D.Levin, ve D.Thomas (2003). The Effects of Diversity on Business Performance: Report of the Diversity Research Network Human Resource Management 42(1): ss. 3-21.
- Koray, M. (1992). Çalışma Yaşamında Kadın: Gerçekleri. *Amme İdaresi Dergisi*,25(1):99.
- Koray, M. (2000). *Sosyal Politika*. Ezgi Kitabevi. Bursa, S.43.

- Koray, M., Demirbilek, S. Demirbilek, T. (1999). Gıda İşkolunda Çalışan Kadınların Koşulları ve Geleceği, TC Başbakanlık Kadın Statüsü Genel Müdürlüğü (KSGM), Ankara.
- Mercanlioğlu, Ç. (2009). Cinsiyete dayalı Eşitsizlik:Kadın Yöneticilerin İş ve Özel Hayatlarını Dengeleme Zorlukları ve Bedelleri Uluslar arası – *disiplinler arası Kadın Çalışmaları Kongresi Bildirileri* I. Cilt, s.s. 40.
- Mckinsey&Company, Inc (2007) WomenMatter: GenderDiversity, A CorporatePerformance Driver, Online at (<http://www.mckinsey.com/locations/swiss/news/publications/pdf/woenmatterenglishpdf>), Erişim Tarihi 28 Nisan2011–11-03
- Menteş, A. (2010). “Cam Tavan Sorununun Tespitinde Nitel Unsurların Önemi: IMKB 100 Endeksi Şirketleri üzerinde bir çalışma” *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi* 43: S.97-108.
- Mckinsey&Company, (2009). Womenleaders, Competitiveedge in andAfterthe Crisis. (http://www.mckinsey.com/locations/paris/home/womenmatter/pdfs/women_matter_dec2009_english.pdf),(29.10.2011).
- Mckinsey, (2007). WomenMatterGenderDiversity, a corporatePerformance Driver. (http://www.mckinsey.com/locations/paris/home/womenmatter/pdfs/Women_matter_oct2007_english.pdf),(01.10.2012).
- Nayır, D.Z., (2008). İşi Ve Ailesi Arasında Kadın: Tekstil Ve Bilgi İşlem Girişimcilerin Rol Çatışmasına Getirdikleri Çözüm Stratejileri. *Ege Akademik Bakış*.8(2).ss.632-640.
- OECD, (2012). Employmentandlabourmarkets. (<http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/190600051e1t004.pdf?expires=1354953721&id=id&accname=freeContent&checksum=415A4A39B05ADCDC12131823C588718C>),(03.12.2012).
- Özer, G.G. (2006). Türk Bankacılık Sektöründe Lojistik Regresyon Yöntemi Kullanılarak Kriz Olasılığının İncelenmesine ilişkin Bir Araştırma.*Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Finans Bilim Dalı.
- Örücü, E. Ve Kılıç, R., Kılıç, T. (2007). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği. *Yönetim ve Ekonomi* 14(2): 119.
- Özmen, F., (2012). Türkiye’de Kadın İstihdamı Ve Mikro Kredi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 3(6): 110.
- Perçin, Ş.N. ve Tükeltürk, A.Ş. (2008). Turizm Sektöründe Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Kariyer Engelleri ve Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Stratejiler. *Ç.Ü Yönetim Bilimleri Dergisi*,6(2), s. 122-123

- Powell, G.N. (1990) Do Female and Male Managers Differ? *Academy of Management executive*, 5, 68-75
- Redman, B. T. (2012). Üst Yönetimde Kadın Temsili: Avrupa Birliği ve Türkiye'deki Gelişmeler.(<http://www.tusiad.org/bilgi-merkezi/fikir-ureten-fabrikadan/ust-yonetimde-kadin-temsili--avrupa-birligi-ve-turkiyedeki-gelismeler/>),(11.11.2012).
- Rosener, J.B. (1995) *America's Competitive Secret: Utilizing Women as a Management Strategy*. Oxford University Press New York.
- RYAN TP, 1997. *Modern Regression Methods*. John Wiley Sons, New York.
- Seçer, B. (2009) Kadınların Sendikalara Yönelik Tutumları İle Cinsiyet Ayrımcılığı Algılarının Sendika Üyesi Olma İsteğine Etkisi, *Kadınların Sendikalara Yönelik Tutumları, Çalışma ve Toplum Dergisi*, 4:42.
- Sendika, (2009). İşgücü anketlerinden derleyen DİSK Sosyal İş “8 Mart’ın 100. Yıldönümünde Türkiye’de ve dünyada kadın emeği ve istihdamı raporu” (http://www.sendika.org/yazi.php?yazi_no=29650) (12.11.2012).
- Smith, N., V. Smith ve M. Verner (2006) Do Women in Top Management Affect Firm Performance? A Panel Study of 2500 Danish Firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55: 569-593.
- Soysal, A. (2010). “Kadın Girişimcilerin Özellikleri, Karşılaştıkları Sorunlar ve İş Kuracak Kadınlara Öneriler: Kahramanmaraş İlinde Bir Araştırma” *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. 5(1): 71-95.
- Stephenson, C. (2004) leveraging Diversity to Maximum Advantage: the Business Case for Appointing More Women to Boards. *Ivey Business Journal* September/October, 1-5.
- Shrader, C.B., V.B. Blackburn ve P. Iles (1997) Women in management and Firm Financial Performance: An Exploratory Study. *Journal of Managerial Issues*, 9, 355-372.
- Şahin, K. Ve Türk kahraman, M. (2010). Kadın ve Kariyer. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1):81.
- Şenesen, G.G. (2008). Toplumsal Cinsiyete duyarlı Bütçeleme: Türkiye için Bir Değerlendirme. *Bütçe Sürecinde Parlamento'nun Değişen Rolü Sempozyumu*, Afyonkarahisar.
- Şimşek, M. (2010). Türkiye’de Beşeri Kalkınma Bakımından Cinsiyet Eşitsizliği: Türkiye Avrupa Birliği Karşılaştırması. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(13): 234.
- Tavris, C. (1972), Woman And Man, *Psychology Today*, s.57-85.
- Teschew T., Zahidi and H. Ibarra (2010) *Measuring the Corporate Gender Gap*. Corporate Gender Gap Report of World Economic Forum.

- Türkoğlu, F. (2007). Kadın Girişimciler. (http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=3999), (12.06.2012).
- Tusiad, Kagider, (2008). Türkiye’de Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği: Sorunlar, Öncelikler ve Çözüm Önerileri. Yayın No: 07/468. "Kadın-Erkek Eşitliğine Doğru Yürüyüş: Eğitim, Çalışma Yaşamı ve Siyaset" Raporunun Güncellemesi. (<http://akgul.bilkent.edu.tr/Tusiad/kadınraporu>), (11.02.2012).
- Tutar, F., Yetişen, H. (2009). Türkiye’de Kadının Ekonomik Kalkınmadaki Rolü. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*. 2(2):116-131.
- TUİK, (2010). *İstatistiklerle Kadın*, Ankara, TUİK Matbaası Yayınları, YayınNo: 3518, Nisan2011.
- TUİK, (2011). *İstatistiklerle Kadın*, (<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=108179>), (19.11.2012).
- TUİK, (2011). *İstatistik Göstergeler 1923-2010*. Ankara, TuikMatbaası, Yayın No:3641, s.139.
- TUİK, (2012a), Hanehalkı İşgücü Anketi Sonuçları, (<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=10920>), (11.11.2012).
- TUİK, (2012b) Türkiye’de işgücüne Katılım Oranları Erkek-kadın. (<http://www.tuik.gov.tr/Gosterge.do?id=3569&metod=IlgiliGosterge>), (01.12.2012).
- Türk-İş, (2005). Türkiye’de Emek Piyasasında Kadınların Durumu. *Türkçe Raporu*. (http://www.turkis.org.tr/source.cms.docs/turkis.org.tr.ce/docs/file/Turkiyede_Emek_Piyasas%C4%B1nda_Kad%C4%B1nlar%C4%B1n_Durumu.pdf), (01.12.2012).
- Uçar, G. (2006). “Yöneticilerde Değer Yargıları”, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (9):8-13.
- UNDP, (2008). Kadının Güçlendirilmesi ve Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, (<http://www.undp.org.tr/GoZlem3.aspx?WebSayfaNo=3312>), (02.12.2012).
- UNICEF, (2003). Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Uluslararası Sözleşmesi. (http://www.unicef.org/turkey/cedaw/_gi18.html), (26.05.2012).
- Uşen, Ş. ve Delen, M.G. (2011). Eğitimli Kadınların Çalışma Hayatına İlişkin Tercihleri: İstanbul Örneği. *Kamu-İş Dergisi*. C:11. S.148.
- Uzuner, H. (2012). Esnek Çalışma ve Kadın İşgücü. (http://www.turkmetaldergi.com/Esnek-calisma-ve-Kadin-igucu_makale_22.html), (29.11.2012).
- Wirth, L. (2001). *Breaking Through The Glass Ceiling Women In Management*, International Labour Office, Geneva.

World, (2010). Labor Participation Rate, Female (% of Female Population Ages 15+).(<http://data.worldbank.org/indicator/SL.TLF.CACT.FE.ZS/countries?display=default>),(01.12.2012).

Yalçıntaş, N., (1999). *Sosyal Siyaset*, İstanbul, Filiz kitabevi. S.72.

Yetişen, H. Ve Tutar, F. (2009). Türkiye’de Kadının Ekonomik Kalkınmadaki Rolü. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2):125-126.

Zahra, S.A. ve W.W. Stanton (1998) The Implications of Board of Directors’ Composition for Corporate Strategy and Performance. *International Journal of Management*, 5:229-236.

Zehnder, E. (2012). European Board Diversity Analysis 2012. (<http://www.egonzehnder.com/global/client-service/diversity-and-inclusion/through-leadership/publication/id/17500785>),(12.11.2012).

Zel, U. (2002). İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve “Kraliçe Arı Sendromu”. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(2):40-41.

ÖZGEÇMİŞ

İbrahim Akkaş 1984 yılında Adıyaman'da doğmuştur. İlk, Orta ve Lise öğrenimlerini Adıyaman'ın Tut ilçesinde tamamladı. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümünden 2007 yılında mezun olmuştur.

2010'de Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat ABD'de yüksek lisansa başlamıştır.

İbrahim Akkaş orta derecede İngilizce bilmekte, iyi derecede de bilgisayar kullanabilmektedir. Akkaş evli ve iki çocuk babasıdır. 2007'den bu yana özel bir şirkette, Eğitim ve turizm bölümünde görev yapmaktadır.

VITAE

İbrahim Akkaş was born in Adıyaman in 1984. He completed his primary, middle and high school educations in Tut, Adıyaman. He graduated from Faculty the Economi of administration and Sciences, the Department of Economy at Kahramanmaraş Sütçü İmam University in 2007.

He has started master program at Graduate School of Social Science, the Department of Economy at Gaziantep University in 2010.

His english skills is intermadiate while he has advanced computer programming and application scapabilities. İbrahim Akkaş is married with two children. He has been working in Education and Tourism department in a private company since 2007.

EK A. 1 ANKET FORMU

FİRMANIN YÖNETİM SÜREÇLERİNDE ÇALIŞAN KADINLAR

S1. Şirketinizin faaliyette bulunduğu sektörünü seçin (birden fazla sektörde bulunuyor ise onu da işaretleyiniz).

Sektör Adı	Sektör Adı
<input type="checkbox"/> Tarım, ormancılık, balıkçılık	<input type="checkbox"/> Finans ve sigorta faaliyetleri
<input type="checkbox"/> Madencilik ve taş ocakçılığı	<input type="checkbox"/> Gayrimenkul faaliyetleri
<input type="checkbox"/> İmalat Sanayi	<input type="checkbox"/> Mesleki, bilimsel ve teknik faaliyetler
<input type="checkbox"/> Elektrik gaz, buhar, su ve kanalizasyon	<input type="checkbox"/> İdari ve destek hizmet faaliyetleri
<input type="checkbox"/> İnşaat	<input type="checkbox"/> Kamu yönetimi ve savunma; zorunlu sosyal güvenlik
<input type="checkbox"/> Toptan, perakende ticaret; motorlu taşıtların ve motosikletlerin onarımı	<input type="checkbox"/> Eğitim
<input type="checkbox"/> Konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetleri	<input type="checkbox"/> İnsan sağlığı ve sosyal hizmet faaliyetleri
<input type="checkbox"/> Ulaştırma ve depolama	<input type="checkbox"/> Kültür, sanat eğlence, dinlence ve spor
<input type="checkbox"/> Bilgi ve iletişim	<input type="checkbox"/> Diğer faaliyetler

S2. Firmanız hangi yıl kuruldu? _____ Yıl

S3. Bu şirketteki görev unvanınız nedir? Birden fazla unvanınız varsa, lütfen sizin için en önemli olanını işaretleyiniz.

Unvan Adı
<input type="checkbox"/> CEO / Yönetim Kurulu Başkanı/ Başkan Yardımcısı
<input type="checkbox"/> Firma sahibi
<input type="checkbox"/> Ortak
<input type="checkbox"/> Direktör
<input type="checkbox"/> Genel Müdür
<input type="checkbox"/> Müdür
<input type="checkbox"/>Şefi

S4. Cinsiyetiniz? ____ Kadın ____ Erkek

S5. Şu an itibariyle firmanızda kaç adet tam zamanlı, kadrolu çalışan var? Lütfen, tahmini bir rakam yazınız. _____

S6. Firmanızda çalışanların eğitim düzeylerinin oranını aşağıdaki tabloya göre işaretleyiniz:

Eğitim Düzeyi	Oran
İlköğretim	%.....
Meslek Lisesi	%.....
Lise	%.....
Üniversite ve daha yüksek eğitim	%.....

LÜTFEN YUKARIDAKİ YÜZDELERİN TOPLAMIN 100 OLUP OLMADIĞINI KONTROL EDİNİZ!!!!!!!!!!!!

S7. Firmanızda çalışan kadınların toplam çalışan sayısına oranı yüzde kaçtır? %_____

S8. Firmanızdaki başlangıç düzeyi yönetim pozisyonunda çalışan kadınların toplam çalışan sayısına oranı yüzde kaçtır? %_____

S9. Firmanızdaki orta kademe yönetim pozisyonunda çalışan kadınların toplam çalışan sayısına oranı yüzde kaçtır? %_____

S10. Firmanızdaki üst düzey yönetim pozisyonunda çalışan kadınların toplam çalışan sayısına oranı yüzde kaçtır? %_____

S11. Firmanızda yönetim kurulu üyesi olan kadınların toplam yönetim kurulu üye sayısına oranı yüzde kaçtır? %_____

S12. Firmanızın CEO (Yönetim Kurulu Başkanı)'sunun cinsiyeti nedir?

[] Erkek [] Kadın

Q13. Şirketinizin sahiplik durumunu aşağıdakilerden hangisi en iyi açıklamaktadır?

Türk sahipli/kontrolünde	1
Daha önce Türk sahipli idi (51% veya daha fazla)	2
Türk ve yabancı sahipli	3
Daha önceden yabancı sahipli idi (51% veya daha fazla)	4
Yabancı sahipli/kontrolünde	5

Q14. En büyük hissedarın şirketinizdeki payı nedir?

____%

Q15. Firmanızdaki en büyük hissedarı aşağıdakilerden hangisi en iyi açıklar?

Birey	1
Aile	2
Genel kamu	3
Yerli şirket	4
Yabancı şirket	5
Banka	6
Yatırım Fonu	7
Firma yöneticileri	8
Firma çalışanları	9
Devlet için çalışan acente	10
Diğer (Belirtiniz).....	11
Bilmiyorum	12

Q16. En büyük hissedar birey veya aile üyesi ise (kod 1 ve 2), birey ya da aile üyesi firmanın aynı zamanda yöneticisi midir?

___ Evet ___ Hayır

Q17. Firmanızın şu anki statüsü özel mi yoksa kamu mudur?

___ Özel ___ Kamu

Q18. Firmanızın çalışanlarının ortalama yaş düzeyi nedir?

Q19. Firmanızda bir sendika ya da bağımsız bir birliğe üye olan çalışanlar oranı nedir?

_____ %

Q20. Cari oran, cari varlıkların cari yükümlülüklerle olan oranıdır, firmanızın 2011'deki cari oranı kaçtır?

Q21. Brüt kar marjı, bir firmanın brut karının toplam gelire olan oranıdır, firmanızın 2011 yılı brut kar marjı kaçtır?

_____ %

Q22. Firmanız son 2 yılda aşağıdaki aktivitelerden herhangi birini üzerine aldı mı?

	Evet	Hayır
Başarılı bir yeni ürün geliştirdi	1	2
Varolan bir ürün gamı ya da hizmetini yeniledi	1	2
Yeni bir ürün lisanslama anlaşması yaptı	1	2
Yeni bir kalite akreditasyonu aldı (ISO 9000, 9002 veya 14,000, AGCCP, vd.)	1	2

Q23. Firmanızın satışlarının yüzde kaçını yerli satışa ve yüzde kaçını ihracata sunulmaktadır?

İç Pazar	_____ %
İhracat	_____ %

LÜTFEN YUKARIDAKİ YÜZDELERİN TOPLAMIN 100 OLUP OLMADIĞINI KONTROL EDİNİZ!!!!!!!!!!!!

Q24.Son 36 ayda aşağıdaki değişkenler nasıl değişmiştir? (arttı /azaldı) ve bu değişikliğin reel değeri (enflasyon sonrası değeri) nedir?

	Arttı	Azaldı	Değişim yok	% değişme
Satışlar	1	2	3	___%
İhracat	1	2	3	___%
Duran varlıklar (örneğin,arazi, bina, makine ve teçhizat)	1	2	3	___%

Q25. Firmanız çalışanların resmi bir eğitim vermekte midir? Evet, ise, son 12 ayda her seviyede çalışanların yüzde kaç eğitim almıştır?

	Evet	Hayır	Bilmiyorum	Evet ise eğitim alanların oranı (%)
Kalifiye çalışan	1	2	3	___%
Kalifiye olmayan çalışan	1	2	3	___%

Q26. Kalifiye bir çalışana son verdiğiniz tatil ne kadar sürdü?

_____ hafta

Q27. Firmanız yıllık finansal tablolarını bir dış müşavire veya kuruma kontrol ettiriyor mu?

Evet Hayır Bilmiyorum

Q28. Firmanızın finansal tabloları İngilizce olarak da temin edilebilir mi?

Evet Hayır Bilmiyorum

Q29. Firmanızın üst düzey yöneticisi (CEO) işletme master derecesine sahip mi (MBA)?

Evet Hayır Bilmiyorum

Q30. Firmanızın yöneticisi (CEO) lisans, yüksek lisans ya da doktora derecesi için yurt dışında eğitim almış mı?

Evet Hayır Bilmiyorum

İşbirliğiniz için teşekkür ederiz.