

Yayın Geliş Tarihi: 30.01.2023
Yayına Kabul Tarihi: 16.03.2023
Online Yayın Tarihi: 15.06.2023
<http://dx.doi.org/10.16953/deusosbil.1244555>

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
Cilt: 25, Sayı: 2, Yıl: 2023 Sayfa: 877-901
E-ISSN: 1308-0911

Araştırma Makalesi

21. YÜZYILDA DÜNYADA KURUMLARIN YÖNETİM KADEMELERİNDEKİ SORUNSAK: CİNSİYET AYRIMCILIĞI

Rabia Bahar ÜSTE*

Sırrı CEM**

Öz

Yapılan bu çalışmada, temel olarak 21. yüzyılda ABD, Avrupa, Asya ülkeleri ile Türkiye’de yönetim kademelerinde yer alan kadınların karşılaştıkları cinsiyet ayrımcılığı sorunlarının incelenmesi amaçlanmıştır. Birinci kısımda, cinsiyet ayrımcılığının ülkelerdeki mevcut durumuna yönelik literatür bulguları özetlenmiştir. İkinci kısımda, Türkiye’de kamu yönetimi ve özel sektörde kadın yöneticilerin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerilerine yönelik bilgiler verilmiştir.

Cinsiyet ayrımcılığı araştırmalarının çoğu, cinsiyet ayrımcılığının tek yönüne odaklanmasına rağmen çalışmada değişik ülkelere ait mobbing, fiziksel taciz, kariyer gelişimi olumsuzlukları ve ücret farklılıkları gibi çeşitli temel konulara değinilmiştir. Konu, hem kadın çalışanlar hem de kadın yöneticiler açısından ele alınmıştır. Diğer yandan farklı ülkelerde, içinde bulunduğumuz yüzyılda cinsiyet ayrımcılığına nasıl bakıldığı, bunlara ait çalışmaların bulgularının neler olabileceği, konunun evrensel bir bütünlük içinde dikkate alınmasının neden önemli olduğu sorularına da cevap aranmıştır. Çünkü farklı ülkeler ve kültürlerde çalışan ve yöneticilik yapan kadınların sorunlarının aynı olduğuna yönelik tespitler ve bunların toplumlarda çözüme yönelik karşılığının neler olduğu da inceleme konuları arasındadır.

Anahtar Kelimeler: Kadın, İş Yaşamı, Kamu Yönetimi, Özel Sektör, Cinsiyet Ayrımcılığı.

Bu makale için önerilen kaynak gösterimi (APA 6. Sürüm):

Üste, R. B. & Cem, S. (2023). 21. yüzyılda dünyada kurumların yönetim kademelerindeki sorunsal: Cinsiyet ayrımcılığı. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25 (2), 877-901.

* Prof. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, ORCID: 0000-0002-2525-0968, rabia.uste@deu.edu.tr.

** Doktora Öğrencisi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kadın Çalışmaları Anabilim Dalı, Kadın ve Aile Çalışmaları Programı, ORCID: 0000-0003-3751-4841, sirri.cem@ege.edu.tr.

Etik kurul onayı gerektiren bir çalışma değildir.

THE PROBLEM OF ORGANIZATIONS' MANAGEMENT LEVELS ACROSS THE WORLD IN THE 21st CENTURY: GENDER DISCRIMINATION

Abstract

The main purpose of this study is to examine the gender discrimination problems faced by women at management levels in the US, Europe, Asia and Turkey in the 21st century. In the first part, the literature findings on the current situation of gender discrimination in countries were summarized. In the second part, data related to the problems faced by women managers in the public administration and private sector in Turkey and relevant solution suggestions were given.

Although most of the gender discrimination studies focus on a single aspect of gender discrimination, various fundamental issues such as mobbing, physical harassment, career development constraints and wage differences in different countries were mentioned in the study. The topic has been discussed in terms of both female employees and managers. On the other hand, answers were sought to the questions of how gender discrimination is viewed in different countries in 21st century, what the findings of the studies related to these might be, and why it is important to consider these issues in a universal integrity. Because in different countries and cultures, the fact that the problems faced by women employees and managers are similar and what their solution-oriented counterparts are in the societies were also among the topics of analysis.

Keywords: *Women, Work Life, Public Administration, Private Sector, Gender Discrimination.*

GİRİŞ

Cinsiyet ayrımcılığı (gender discrimination), herhangi bir yerde veya zamanda meydana gelebilecek yaygın olarak görülen bir sorundur. Cinsiyet ayrımcılığının en büyük mağdurları işyerlerindeki çalışanlardır. Genel olarak cinsiyet ayrımcılığı kavramı, kişinin cinsiyeti veya cinsel yönelimi nedeniyle iş görüşmesinde ya da iş sırasında kendisine farklı veya daha az elverişli bir şekilde davranılması olarak tanımlanmaktadır (Suresh-Kumar & Rao, 2021, s. 3934). Bazı araştırmacılar ise işyerinde cinsiyet ayrımcılığını, bir kişinin cinsiyetine dayalı olarak haksız işlem yapılması ve bazen kadınların öncelikle eş ve anne rollerini ön plana çıkararak kültürel kalıp yargılara dayandırılması olarak tanımlamaktadır (Patterson & Walcut, 2013, s. 85).

Dünya genelinde işgücü piyasalarındaki kadın çalışanların ve yöneticilerin sayısının artması, hem çalışan kadınlar hem de onları istihdam eden kuruluşlar için çeşitli olumlu sonuçlar doğurmuştur. Pek çok olumlu sonuca rağmen istihdam kararlarında cinsiyet ayrımcılığı ve cinsel taciz gibi durumlar, tüm dünyada kadınlar ve çalışma yaşamı arasında sıkça karşılaşılan sorunlardır (Shaffer vd., 2000, s. 396). Ayrımcılığa ve tacize maruz kalan kadınlar, mesleki kariyer ve iş kaybı yaşayabilmekte ve çeşitli fiziksel, sosyal, ekonomik ve psikolojik olumsuz etkilere maruz kalmaktadırlar (Okin, 2015; Mucci vd., 2019, s. 120). Bu araştırma

alanında damgalama, ayrımcılık ve/veya taciz deneyimlerinin insan bedenindeki psikolojik, davranışsal ve fizyolojik stres tepkilerine neden olduğu (Casey vd., 2019, s. 1455) ve bu tepkilerin etkilerinin zaman içinde birikerek, çeşitli hastalıklara ve sağlıkla ilgili olumsuz davranışlara yol açtığı gösterilmiştir (Meyer, 2003, s. 674). Cinsiyet ayrımcılığının meydana geldiği iş yaşamında, çalışanların devir hızının artması, dava masrafları, tazminat ödemeleri ve en önemlisi, iş yerleri için çok sayıda olumsuzluğa yol açabilecek kurumsal itibar kaybı söz konusu olmaktadır.

Özellikle son üç yıldaki araştırmalar, Covid-19'un neden olduğu ekonomik ve sosyal sonuçları cinsiyet ayrımcılığı açısından incelemiştir. Kısıtlamalar ve önlemler nedeniyle birçok insan için, evde aile ve çocuklarla geçirilen süre artarken, ücretli işte geçirilen süre azalmıştır. Covid-19 sonrasında ev yaşamından tekrar ofise geçiş, evde eğitim ve izolasyonun kadınları daha fazla etkilediği savunulmaktadır (Czymara vd., 2021, s. 569). Almanya'da yapılan çalışmalar, genellikle annelerin çocuk bakımı sağladığını ve hane halkının yalnızca küçük bir kısmının bakım işini eşler arasında eşit olarak paylaştığını doğrulamaktadır (Hank & Steinback, 2021, s. 59). Bu dönemde yapılan araştırmalar, İngiltere (Zhou vd., 2020), Kanada (Shafer vd., 2020) ve İspanyada (Farré vd., 2020) da kadınların cinsiyet rolleri bakımından daha olumsuz etkilendiğini ortaya çıkarırken, özellikle ABD (Carlson vd., 2020) ve Avustralya'da (Craig & Churchill, 2021) bu farklılığın daha az olduğu belirlenmiştir. Erkek istihdamını, kadın istihdamından daha fazla etkileyen "normal" resesyonlarla karşılaştırıldığında, Covid-19'da sosyal mesafe önlemlerine bağlı istihdam düşüşünün, kadın istihdamı üzerinde yüksek olduğu sektörler tarafından da doğrulanmıştır (Alon vd., 2020).

Sadece, olağanüstü dönemlerde değil, olağan dönemlerde de çalışma yaşamının değişik alanlarında kadın çalışanların toplumsal rollerine bağlı olarak güçlüklerle karşılaştıkları tespit edilen noktalar arasındadır. Bu çalışma alanlarından biri de, akademi olarak karşımıza çıkmaktadır. Dünya'da genel olarak bakıldığında, akademide kadın öğretim üyeleri hem eşitsizlikle hem de ayrımcılıkla karşı karşıyadır (Monroe vd., 2008, s. 215). Kadınların, özel alanda daha fazla hizmet yüküne sahip olmaları böylece erkek meslektaşlarıyla aynı araştırma başarılarını elde etme olasılıklarını azaltmaktadır. Beyaz olmayan kadınlar, cinsiyetleri ve kökenleri nedeniyle çifte ayrımcılık yaşamakta ve bu durum, akademide mesleki kalıcılıklarını zorlaştırmaktadır (Ong vd., 2011, s. 172). Diğer yandan Covid-19 salgını, kadınların tanınma ve kariyer basamaklarında karşılaştıkları cinsiyet eşitsizliği kavramını devam ettirmiştir. Bu engeller, akademide ekonomik eşitsizliğin ortaya çıkmasına yol açan öğretim, hizmet ve araştırma boyutlarında da kadınlar açısından kendisini hissettirmiştir. Dünyanın çeşitli ülkelerinde, özellikle beyaz olmayan kadın öğretim üyeleri açısından maaş eşitsizlikleri nedeniyle ekonomik stresin arttığı belirtilmiştir (Malisch vd., 2020, s.15379).

Türkiye’de yapılan çalışmalarda da yönetici pozisyonlarına ulaşmak isteyen kadınların birçok engelle karşılaştıkları ortaya çıkmıştır. Bu engellerin başlıca nedenleri, kadınlara ilişkin toplumsal beklentiler ve iş hayatındaki ayrımcılıklardır. Türkiye’deki cinsiyet ayrımcılığının dünyadaki birçok ülkedeki gibi yüksek olduğu belirlenmiştir (Karatepe & Arıbaş, 2017, s. 7). Kamu kurumlarındaki yöneticilerin daha az sayıda kadın olduğu ve genellikle cam tavan sendromunun kadınların üst düzey yöneticiliğe yükselmeleri için engel teşkil ettiği tespit edilmiştir (Bingöl vd., 2011, s. 130).

İŞ YAŞAMINDA CİNSİYET AYRIMCILIĞI

Ayrımcılık kavramı cinsiyet, ırk, etnik köken, milliyet, din, sosyal sınıf, yaş, engellilik, cinsel yönelim, transseksüellik gibi sosyal olarak tanımlanmış bir grubun üyeliğine dayalı olarak insanlara eşit olmayan davranışları ifade etmektedir (Rafferty, 2020, s. 317). İş yaşamında en önemli konulardan birisi, cinsiyete dayalı ücret farkıdır. Bu ayrımcılık insanların istihdama erişimini kısıtlayabilir, kariyer ilerleyişini engelleyebilir ve ücret artışlarını sınırlayabilir (Brynin & Güveli, 2012, s. 574). Ayrımcılık deneyimi insanların zihinsel sağlıklarını da olumsuz etkilemektedir (Gee vd., 2007, s. 265). Ayrımcılığın işgücü piyasasının gelişimi üzerinde olumsuz etkilere sahip olması nedeniyle ayrımcı engellerle karşılaşan bireylerin, kendi yeteneklerine uymayan işlerde çalışma olasılığı daha yüksektir (Rafferty, 2020, s. 318).

Toplum tarafından belirlenen erkeklik ve kadınlık kalıpları, sadece bireylerin toplumdaki davranışlarının belirleyicisi değil, aynı zamanda kaynakların üretimi ve dağılımının da belirleyicisidir. Toplumların istikrarlı gelişimi, kadın ve erkeklerin kendi yaşamlarını şekillendirmek, ailelerine, toplumlarına ve ülkelerine katkıda bulunmak için eşit fırsatlara, kaynaklara ve eşit güce sahip olduklarında sağlanabilir. Söz konusu toplumsal cinsiyet eşitliğinin, uluslararası açıdan kabul görmüş göstergeleri dört ayrı boyutta ele alınmaktadır: “Ekonomik Katılım ve Fırsat”, “Eğitim Durumu”, “Sağlık ve Hayatta Kalma” ve “Siyasi Güçlendirme”dir (Çobanoğlu, 2018, s. 97).

Ekonomik katılım ve fırsat bakımından cinsiyete dayalı ücret farklılıkları genç nüfusun istihdam koşulları, insanların evliliğe bakışlarını, aile kurmaya yönelik tutumlarını ve kararlarını da etkilemektedir. Küçük çocuğu olan kadınların çalışmaya devam etmede zorlanması, çalışan kadınların evlenip çocuk sahibi olma konusunda tereddüt yaşayabilmelerine neden olmaktadır. Ayrıca, iş ve aile sorumluluklarının cinsiyete dayalı dağılımı göz önüne alındığında, genel olarak evli ve çocuklu erkekler aile yaşamlarını sürdüreceği maddi güce sahip olmak zorunda kalmaları, buna karşın sözleşmeli ve daha yüksek ücretli işlerin

sayısındaki azalma¹ nedeniyle erkeklerin aile kurmaya yönelmesi de giderek zorlaşmaktadır (Takenoshita, 2020, s. 41). Bu nedenle, cinsiyet eşitsizliği hem kadınların hem de erkeklerin geçimlerini sağlamalarını, aile kurmalarını veya bağımsız yaşamalarını zorlaştırmaktadır. Cinsiyet eşitsizliğine dayalı toplumsal kültür unsurları, erkekleri de iş yaşamında çözüm arama yollarına yöneltmektedir.

ABD’de Cinsiyet Ayrımcılığına İlişkin Mevcut Durum

21. yüzyılda kadınlar, kamu kurumları veya özel sektörde aynı zamanda hayatlarının birçok alanında yaygın ayrımcılığa maruz kaldıklarını belirtmektedirler. Bu alanlar genellikle sağlık hizmetleri, özel iş yerleri ve yükseköğrenim olarak belirtilmiştir. Burada yaşadıkları olumsuzluklar, cinsiyete yönelik hakaretler, mikro saldırılar ve taciz şeklindeki kişisel etkileşimleri içermektedir. ABD’de kadınların ayrımcılık deneyimleri etnik geçmişe, LGBTQ kimliğine ve diğer sosyo-demografik faktörlere göre büyük farklılıklar gösterirken, Amerika’nın yerli kadınları daha yüksek oranlarda cinsiyet ayrımcılığına ve tacize iş yaşamında da maruz kalmaktadırlar (Steelfisher vd., 2019, s. 1452).

ABD’de Pew Research Center tarafından 2017 yılında yapılan bir ankette, çalışan yetişkinler arasında kadınların erkeklere göre işyerinde cinsiyet ayrımcılığı türlerinden en az birini iki kat yüksek oranda yaşadıkları belirlenmiştir (kadınlar için %42, erkekler için %22). Bu araştırmaya göre, en büyük cinsiyet ayrımcılığından biri gelir boyutudur. Çalışan dört kadından biri, aynı işi yapan bir erkekten daha az kazandığını belirtmiştir. Ayrıca, kadınlara cinsiyetleri nedeniyle kendilerine yetkin değillermiş gibi davranılma olasılığı erkeklere göre dört kat fazla bulunmuştur (kadınlarda %23, erkeklerde %6). Hakaret ve küçümsemeye maruz kalma durumu kadınlarda %16, erkeklerde %5 olarak tespit edilmiştir. Çalışan kadınların %15’i, üst düzey yöneticilerden aynı işi yapan bir erkeğe göre daha az destek aldıklarını söylerken, çalışan erkeklerin sadece %7’si benzer bir deneyim yaşadığını belirtmiştir. Son olarak her on çalışan kadından biri, cinsiyetleri nedeniyle önemli görevlere getirilmediğini öne sürmüştür (Parker & Funk, 2017, s. 2).

Prado vd. (2021), ABD ve Meksika’daki erkek ve kadın çiftçiler arasında işyerinde cinsel tacize ilişkin tutumları, bakış açıları ve deneyimleri araştırmışlardır. Çiftçiler, iş arkadaşlarının, ailelerinin ve yöneticilerin yardımıyla işyerinde cinsel tacizi kendi başlarına çözmeye çalışsalar da, özellikle kadınlar mağdur olarak susturulduklarını ve cinsel tacizin devam etmesine neden olan önemli engelleri kaldırmak için güçlüklerle karşılaştıklarını belirtmişlerdir.

¹ Türkiye’de olduğu gibi dünyada da enflasyonun neden olduğu ekonomik kriz, tüketici ürün-hizmet fiyatlarının artmasına ve alım gücünün düşmesine neden olmaktadır. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler için “daha yüksek maaşlı işlerin sayısındaki azalma” ifadesi, asgari ücretin hızla yükselerek işgücünün çoğunluğunun bu seviyeye gelmesini temsil etmektedir.

ABD’de, 50 yaş ve üzeri çalışanlarla yapılan ulusal bir ankete dayalı olarak, işyerinde algılanan ayrımcılığın durumu incelenmiştir. Sonuçlar, bir yıl içinde yaşı ileri işçilerin %81’inden fazlasının işyerinde en az bir ayrımcı davranışa maruz kaldığını göstermiştir. Düşük eğitim düzeyi, genç yaş, erkek ve etnik azınlık statüde olma durumunun, katılımcıların algıladıkları işyeri ayrımcılığı ile pozitif olarak ilişkili olduğu belirlenmiştir. Ayrıca üstlerin desteğinin işyeri ayrımcılığı ile negatif ilişkili olduğu, üstlerden alınan desteğin arttıkça ayrımcılık algısının azaldığı tespit edilmiştir. Son olarak, ücretler ile algılanan işyeri ayrımcılığı arasında doğrusal olmayan bir ilişki olduğu, orta sınıftaki ücret grubundaki kadınların işyerinde daha fazla ayrımcılığa maruz kaldığı gözlemlenmiştir (Chou & Choi, 2011, s. 1051).

Casey vd. (2019), ABD’de LGBTQ yetişkinlere yönelik kişilerarası ayrımcılık türleri arasında hakaretler (%57), küçük saldırılar (%53), cinsel taciz (%51), şiddet (%51) ve tuvalet kullanımıyla ilgili tacizlerin (%34) yaygın olduğunu belirtmişlerdir. Yaklaşık beş LGBTQ yetişkinden birisi, ayrımcılık nedeniyle sağlık hizmetlerinden kaçındığını bildirirken (%18), %16’sı sağlık hizmetinin karşılanmasında ayrımcılık bildirmiştir. LGBTQ üyesi etnik azınlıkların iş başvurusunda bulunurken, oy vermeye veya siyasete katılmaya çalışırken ve yasal sistemle etkileşime girerken, LGBTQ kimliklerine dayalı olarak beyazlara göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek ayrımcılığa maruz kaldıkları tespit edilmiştir.

ABD şirketlerinin üst yönetim kademelerinde yer alan kadınların, işyerindeki diğer kadınların kariyerler engellerini azaltmaya yardımcı olup olmadığı da incelenmiştir. Temel bulgular, kadın üst düzey yöneticilerin payındaki artışın, şirketlerde orta düzey yönetici pozisyonlarındaki kadınların payındaki artışlarla ilişkili olduğunu göstermiştir. Araştırmacılar, ayrıca üst düzey liderlik pozisyonlarındaki kadınların yönetsel cinsiyet çeşitliliği üzerindeki olumlu etkisinin zaman içinde azaldığını tespit etmiştir (Kurtulus & Tomaskovic-Devey, 2012, s. 173). Bu durum, üst düzey yönetimdeki kadınların kariyer ilerlemesinde olumlu ancak geçici bir rol oynadığını öne sürmektedir. Başka bir çalışmada ise, kadınların kurumsal alanda terfi etmesinin yalnızca diğer kadınların desteğine ve yardımına bağlı olduğuna dair bir kanıt bulunamamıştır (Johnson & Mathur-Helm, 2011, s. 47).

ABD’de büyük kamu şirketlerindeki CEO’ların işten çıkarılmasına yönelik bir çalışmada, 2000 yılından 2014’e kadar gerçekleşen 641 işten çıkarmaya dayanarak kadın CEO’ların işten çıkarılma olasılığının erkek CEO’lara göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ancak daha da önemlisi, erkek CEO’ların şirket performansı yüksek olduğunda işten çıkarılma olasılığı düşükken, kadın CEO’ların şirket performansından bağımsız olarak (performans düşük olmasa bile) işten çıkarılma olasılığı olduğu görülmüştür (Gupta vd., 2020). Cinsiyete dayalı işten çıkarmaları açıklamada İstatistiksel Ayrımcılık Teorisi

kullanılmaktadır. Bu teori, işverenlerin gruplar arasındaki üretkenlik farklılıklarına ilişkin istatistiksel kanıtlara dayalı olarak “rasyonel” seçimler yaptığını ileri sürmektedir (Baumle & Fossett, 2005). Kadınların erkeklerden daha az üretken olduğuna dair tutarlı bir kanıt olmamasına rağmen (Tomaskovic-Devey & Skaggs, 1999), işverenler kadınların işten çıkarılmasını meşrulaştırmak için kadınlar arasındaki düşük verimlilik algısı oluşturabilmekte ve bunu doğru istatistikler olarak yorumlamaktadırlar (Tomaskovic-Devey, 1993). Doğum izni kapsamındaki sorunlar, iş yerinde hamile kadınlara farklı davranmak için tamamen ekonomik bir motivasyon da sunmaktadır. Hamilelik, sağlık sigortası masrafları ve hastalık izni talepleri nedeniyle işverenler tarafından ekonomik bir yükümlülük olarak kabul edilebilmektedir (Byron, 2008).

Avrupa’da Cinsiyet Ayrımcılığına İlişkin Mevcut Durum

Danimarka, Lihtenştayn ve Birleşik Krallık dışındaki tüm Avrupa ülkelerinin Anayasalarında cinsiyet ayrımcılığı açıkça yasaklanmıştır. Bunun yanı sıra çok sayıda ülke (Arnavutluk, Avusturya, Belçika, Hırvatistan, Estonya, Finlandiya, Fransa, Almanya, Yunanistan, Macaristan, İtalya, Lihtenştayn, Litvanya, Lüksemburg, Malta, Karadağ, Polonya, Portekiz, Romanya, Sırbistan, Slovenya, İspanya, Türkiye) Anayasalarında kadın-erkek eşitliğine ilişkin hükümler kabul edilmiştir. Yunan Anayasası, ayrıca yasama organının ve diğer bütün devlet makamlarının, tüm alanlarda cinsiyet eşitliğini teşvik etmek için gerekli ve uygun olan her türlü olumlu önlemi almasını şart koşmaktadır (Böök vd., 2021, s. 11).

Cinsiyete dayalı ücret farkının önlenmesi, Avrupa Birliği’nin (AB) politika gündemini farklı bir boyuta taşımıştır. Cinsiyet eşitliğine ilişkin 2003 yılında yapılan uluslararası çalışmalarda, cinsiyetler arası ücret farkını azaltmanın; sektörel ve mesleki ayrım, eğitim ve öğretim, iş sınıflandırmaları ve ücret sistemleri, bilinçlendirme ve şeffaflık gibi pek çok faktörü dikkate alan çok yönlü bir yaklaşımla sağlanacağı öne sürülmüştür (Rubery vd., 2005, s. 185). 1970’li yıllardan günümüze kadar pek çok AB yönergelerinin amacı ayrımcılıkta mücadele etmek olmuştur. Bu yönergeler kronolojik olarak şu şekilde sıralanabilir:

- Kadın ve erkeklere eşit ücret ilkesinin uygulanmasına yönelik üye ülke kanunlarının yaklaştırılmasına ilişkin yönerge (75/117/EEC)
- Kadın ve erkeğe eşit işlem yapılması ilkesine ilişkin yönerge (76/207/EEC)
- Sosyal güvenlik alanında kadın ve erkeğe eşit muamele ilkesinin aşamalı şekilde uygulanmasına ilişkin yönerge (79/7/EEC)
- Mesleki sosyal güvenlik sistemlerinde kadın ve erkek için eşit işlem ilkesinin uygulanmasına ilişkin yönerge (86/378/EEC)

• Tarım sektörü dahil serbest çalışan kadın ve erkeğe eşit işlem ilkesinin uygulanmasına ve serbest çalışan kadınların hamilelik ve doğum hallerinde korunmasına ilişkin yönerge (86/613/EEC)

• Hamile, loğusa ve emziren çalışanların iş sağlığı ve güvenliğini geliştirmeyi teşvik eden önlemlerin getirilmesine ilişkin yönerge (92/85/EEC)

• Ebeveynlik izni çerçeve sözleşmesine ilişkin yönerge (96/34/EC)

• Cinsiyet temelli ayrımcılık davalarında ispat yüküne ilişkin yönerge (97/80/EC)

• Kısmi zamanlı çalışma hakkında çerçeve sözleşmeye ilişkin yönerge (97/81/EC)

• Irk ve etnik kökene dayalı ayrımcılığa karşı yönerge (2000/43/EC)

• İşe girişte ve işyerinde eşit işlem için genel çerçeve oluşturan yönerge (2000/78/EC)

• Kadın ve erkeğe eşit işlem yapılması ilkesine ilişkin yönergeyi değiştiren yönerge (2002/73/EC)

• Mal ve hizmetlere erişim konusunda cinsiyete dayalı ayrımcılığın kaldırılmasına ilişkin yönerge (2004/113/EC)

• İstihdam ve meslek hususunda kadın ve erkek için fırsat eşitliği ve eşit işlem ilkesinin uygulanmasına ilişkin yönerge (2006/54/EC)

• Ebeveynlik izni çerçeve sözleşmesine ilişkin yönergeyi değiştiren ebeveynlik izni yönergesi (2010/18/EU)

• Ebeveynlik izni yönergesini değiştiren yönerge (2019/1158/EU)

Avrupa ülkelerinde cinsiyet ayrımcılığına yönelik temel unsurlar ortak olsa da, uygulamada her ülkenin kendine göre kuralları mevcuttur. Örneğin, hamilelik ve doğum izni sırasında işten çıkarılmaya karşı koruma konusunda genel düzenlemeler ortaktır. Uygulamada ise doğum izni süresi, zorunlu süre, doğum iznini babayla paylaşma imkânı ve ücret bakımından ülkeler arasında farklılıklar bulunmaktadır. Örneğin Almanya, Belçika, Avusturya, Finlandiya, İspanya, İsveç, Türkiye, Litvanya, Malta, Romanya, Norveç ve Hollanda'da doğum izni süresi 14-18 haftayken, Lüksemburg'da 20 hafta, İtalya'da 22 hafta, Slovakya'da 34 hafta, Polonya'da 37 haftaya kadar çıkabilmektedir (Böök vd., 2021, ss. 85-89). İstihdamı koruma mevzuatına yönelik katı düzenlemeler, işçilerin işten çıkarılma düzeyini azaltmakta, böylece yeni kurulan istihdam ilişkilerini istikrara kavuşturmakta ve haksız işten çıkarmaya karşı koruma sağlamaktadır (Gebel & Giesecke, 2016, s. 487). 1990'lı yıllarda Danimarka, Almanya ve İngiltere gibi Avrupa ülkelerinde pek çok davanın ortaya çıkması sonucunda işten çıkarmaya yönelik mevzuat

güçlendirilmiştir. Bu davalarda ortak olarak hamile kadınların gece çalışmasını yasaklayan ulusal yasaya rağmen süresiz bir sözleşmeyle gece çalıştırılan hamile kadınların işten çıkarılması söz konusu olmuştur (Cichowski, 2004, ss. 503-504).

Avrupa’da cinsiyet ayrımcılığına ilişkin yapılan güncel araştırmalarda, cinsel yönelim yanı sıra yaş, etnik köken, din, engellilik gibi diğer unsurlara da yer verildiği görülmektedir. Avrupa’da göç alan ülkelerin yapısı ve kültürel çeşitliliğinin bu açıdan önemli olduğu anlaşılmaktadır. Clark, D’Ambrosio ve Zhu (2021), işyerinde cinsiyet kriterleri ile çalışanların algılanan iş kalitesi arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Çalışmada, hem aynı unvana sahip işçilerin cinsiyet dağılımı hem de üst düzey yöneticinin cinsiyeti dikkate alınmıştır. Elde edilen veriler, işyerinde cinsiyet dağılımının dengeli olduğu iş pozisyonlarında erkeklerin iş kalitesini daha yüksek değerlendirildiği, kadınların ise cinsiyet dağılımının dengeli olduğu veya erkek egemen pozisyonlarda iş kalitesi algılarının daha düşük olduğu belirlenmiştir. Yöneticinin cinsiyeti, çalışanların iş değerlendirmesinde anlamlı bir rol oynamazken, aracı değişkenler olarak işyerinde arkadaş desteği ve yardımı, cinsiyet ayrımcılığı ve istenmeyen cinsel ilginin iş kalitesi ve cinsiyet dağılımı ilişkisinde çok az etkili olduğu tespit edilmiştir. Burada kadınların iş kalitesi algısının kadın ağırlıklı işyerlerinde daha düşük olması, erkek egemen veya cinsiyetin dengeli dağıldığı işyerlerinde ise yüksek olması önemli bir bulgudur.

Di Stasio ve Larsen (2020), cinsiyet ve ırk temelinde işe alma ayrımcılığını analiz etmek için beş Avrupa ülkesinde yürütülen bir saha çalışması yapmışlardır. Bulgulara göre, işverenlerin, kadın stereotipi işler için erkekler yerine beyaz kadınları işe almayı tercih ettiği, buna karşılık beyaz olmayan kadınların, beyaz erkeklere göre herhangi bir avantajının olmadığı görülmüştür. Ayrıca siyahi ve Ortadoğulu erkekler, erkek stereotipi işlerde en güçlü ırk ayrımcılığıyla karşılaşmıştır. Burada mesleki bağlam tarafından öne çıkarılan kalıplaşmış maskülenliğin tehdit edici bir unsur olarak algılanması önemli bir veri olarak kabul edilmiştir. Dolayısıyla farklı cinsiyete ve ırka sahip çalışanların istihdam şansının, başvurulan işin feminen veya maskülen özellikleriyle algılanan uyumuna büyük ölçüde bağlı olduğu savunulabilir.

Rafferty (2020), otuz Avrupa ülkesinde ırk, etnik köken, milliyet, din, cinsiyet, yaş, engellilik ve cinsel yönelime dayalı ayrımcılığın yetersiz beceri kullanımı ve eksik beceri üzerindeki etkilerini incelemiştir. Çeşitli işyeri ayrımcılığı biçimlerine maruz kalan kişilerin, işleri için gerekli olandan daha zorlu pozisyonlar için iş alımlarında kapasitelerinin altında beceriler sunma olasılıkları yüksek bulunmuştur. Çelişkili olarak işgücü piyasasındaki ayrımcılığın bazı türleri ise, insanların iş rollerini yerine getirmek için daha fazla eğitime ihtiyaç duyduklarını ifade eden yetersiz becerilerle ilişkili bulunmuştur. Milliyet, etnik köken, ırk, cinsiyet veya yaşa dayalı ayrımcılıkta çalışanlar, mevcut rollerinden daha zorlu işleri üstlenecek becerilere sahip olduklarını bildirirken, dini inanca, engelli olmaya, cinsel yönelime dayalı ayrımcılık bildiren kişilerin, becerilerini yetersiz kullanma riski altında olabileceği tespit edilmiştir.

Lössbroek ve Radl (2019), birçok Avrupa Hükümeti'nin yaşlanan bir nüfusla karşı karşıya olduğunu ve daha yüksek bir yaşa kadar çalışmayı teşvik ettiğini belirtmişlerdir. Daha yaşlı çalışanların uzun süre çalışmasını desteklemenin, hizmet içi veya diğer farklı eğitimlere katılımın artmasıyla mümkün olduğu öne sürülmüştür. Yaşlı işçileri işgücü piyasasında tutmaya yönelik bu istihdam merkezli yaklaşım, erken yaşta emekliliğin getirdiği olumsuzlukların aksine, sosyal açıdan daha sürdürülebilir niteliktedir (Hofäcker & Radl, 2016, s. 2). Mevcut kanıtlar, yaşlı çalışanları eğitmenin daha yüksek motivasyona (Leppel, Brucker & Cochran, 2012, s. 62) ve emekliliğin gecikmesine (Picchio & van Ours, 2013, s. 29) yol açtığını göstermektedir. İşe yönelik eğitimin, daha yüksek ücretlere katkıda bulunabileceği için çalışanlara somut faydalar sağladığı da gösterilmiştir (O'Connell & Byrne, 2012, s. 283). Dokuz Avrupa ülkesinde yapılan bir çalışmada, yaşı ileri olan kadınların, yaşı ileri olan erkeklere göre eğitim programlarına kayıt olmak için daha sıklıkla ödeme yaptıkları, yönetsel yaş ayrımcılığının öncelikle yaşı ileri kadınları hedef aldığı, kadın çalışanların erkek meslektaşlarına sunulan eğitim fırsatlarından dışlandığı görülmüştür. Bu bulgulara rağmen kadın yöneticilerin, yaşı ileri kadın çalışanlara kıyasla yaşı ileri erkek çalışanlara daha fazla eğitim fırsatı sundukları tespit edilmiştir (Lössbroek & Radl, 2019, s. 2170). Buradan hareketle, kadın yöneticilerin hemcinslerine karşı yaptığı olumsuz ayrımcılık da ortaya çıkmaktadır.

Asya'da Cinsiyet Ayrımcılığına İlişkin Mevcut Durum

Diğer ülkelerde olduğu gibi Asya ülkelerinde de iş yaşamındaki cinsiyet ayrımcılığı, yönetici ve çalışanlar adına kendisini göstermektedir. Asya topluluklarında, Japonya ve Kore'de ataerkil düzenin son derece etkili olduğu bilinmektedir. Bu nedenle kadınların sosyal ve ekonomik yaşamlarında bağımsızlıklarını kazanmaları zorlaşmaktadır. Bu ülkelerde ayrıca ücret ayrımcılığı ve cinsel taciz sorunlarının devam ettiği görülmektedir. İstismar raporları, beklenen maaşların ödenmemesi, keyfi işten çıkarmalar ve sınır dışı etme gibi hususlar Doğu, Güneydoğu ve Batı Asya'nın emek ithal ettiği belirlenen ülkelerde yaygındır (Bélangier & Tran-Giang, 2013). Shaffer vd. (2000) tarafından yapılan araştırmada ABD, Çin ve Hong Kong'daki 583 kadın çalışana yönelik cinsiyet ayrımcılığının, işle ilgili olumsuz çıktılarının güçlü bir şekilde belirleyicisi olduğu görülmüştür. Cinsel tacizle karşılaştırıldığında, cinsiyete göre farklı davranmanın iş tatmini, duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyetleriyle daha güçlü bir şekilde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. İşyerinde kadınlar tarafından istenmeyen ilginin iş tatminini doğrudan olumsuz etkilediği, cinsel tacizin ise işten ayrılma nedenlerini artırdığı belirlenmiştir. Çalışma sonuçları, cinsiyet ayrımcılığının iş tatmini ve duygusal bağlılık ile negatif, işten ayrılma niyeti ve yaşam stresi ile pozitif olarak ilişkili olduğunu göstermiştir. Coğrafi bölgeler arasındaki farklılıkların da cinsiyet ayrımcılığı ile bunun sonuçları arasındaki ilişkide önemli olduğu ortaya konulmuştur.

Japonya’da, 1985 yılında “Eşit İstihdam Fırsatı Yasası’nın” yürürlüğe girmiş olmasına rağmen OECD tarafından yayınlanan cinsiyet raporunda vurguladığı üzere, Japon kadınlarının ekonomik durumu, diğer gelişmiş ülkelerdeki kadınlarla karşılaştırıldığında ortalamanın altında kalmaktadır (OECD, 2012, s. 2). Japonya’da daha uzun çalışma saatleri ve sık sık fazla mesai yapılması, evli ve küçük çocuklu kadınların standart bir çalışma düzeniyle işçi olarak çalışmaya devam etmelerini engellemiştir (Nishimura, 2016). Bu nedenle, kadınların evlendikten veya doğum yaptıktan sonra işten ayrılma olasılığı daha yüksektir. Asyalı kadınların daha düşük ücret almaları ve bazı durumlarda evlendikten sonra işten çıkarılmaları, erkek çalışanlara göre işyerinde pazarlık güçlerinin azalmasına yol açmıştır (Seguino, 2000, s. 51). Japonya’da 2006 yılında kadınların evlilik, hamilelik veya doğum nedeniyle işten çıkarılması yasağı güçlendirilmiştir. Geçmişte kadınların evlenmeleri, hamile kalmaları veya çocuk sahibi olmaları nedeniyle işten çıkarılmasının ayrımcılık olduğu gerekçesiyle fiilen işten çıkarma yasaktır. Ancak işverenler, kadınların işteki rollerini değiştirerek veya işyerinde diğer olumsuz davranma biçimlerine başvurarak evli, hamile veya çocuklu kadınlara karşı ayrımcılık yapabilmişlerdir. Günümüzde ise evlilik, hamilelik veya doğum temelinde her türlü dezavantaj yaratacak davranış yasaklanmıştır. Burada hamile veya yeni doğum yapmış bir kadın işten çıkarılırsa, işveren bu işten çıkarmanın çocuk veya hamilelikten kaynaklanmadığını kanıtlamak zorundadır (Courmadias vd., 2010, s. 111). Öte yandan, erkeklerin aile geçimini sağlaması beklendiğinden, düzenli çalışan olarak iş hayatına devam ettikleri belirlenmiştir. Kadınlar, çocuk bakımı ve diğer ev faaliyetlerinde daha fazla sorumluluğa sahip olmaları nedeniyle işgücünden birkaç yıl ayrıldıktan sonra, düzenli bir çalışan olarak yeniden işe alınmaları bu ülkelerde de zordur. Yapılan çalışmalar, işgücü piyasasından birkaç yıl uzak kalan kadınların, yarı zamanlı bir çalışan olma eğiliminin arttığını göstermektedir. Ayrıca, Japonya’da düzenli ve düzenli olmayan çalışanlar arasında daha büyük bir ücret eşitsizliği bulunmaktadır (Genda, 2005). Bu işgücü piyasası koşulları, cinsiyet ayrımcılığı yanında, cinsiyet eşitsizliği de yaratmaktadır (Nishimura, 2016). Kadınların işgücü piyasasındaki dezavantajı ve çocuk yetiştirme yıllarında çalışmanın zorluğu göz önüne alındığında, istikrarlı bir aile yaşamı için finansal ihtiyaçları karşılayan ve daha yüksek ücret alan erkeklerle evlenmeleri söz konusu olmaktadır. 21. yüzyıla birlikte, daha fazla kazanan erkeklerin sayısı, uzun vadeli ekonomik durgunluk ve artan işgücü piyasası istikrarsızlığı nedeniyle azalmıştır. Dolayısıyla kadınların daha fazla ücret alan bir erkekle evlenmelerinin kolay olmadığı bu süreçte, evliliği erteleme ve evli kalmama eğiliminde oldukları da görülmüştür (Matsuda, 2013’ten akt: Takenoshita, 2020, s. 42).

Takenoshita (2020), Japonya, Güney Kore ve Tayvan’da cinsiyet ayrımcılığına yönelik anlamlı bulgulara rastlarken, Singapur’da kadın-erkek arasında anlamlı bir farklılık bulamamıştır. Sonuçlara göre, Japonya’nın makro düzeyde daha fazla toplumsal cinsiyet eşitsizliğine sahip bir ülke olduğu tespit edilmiştir. Çünkü beşeri sermaye, cinsiyet ayrımcılığı ve aile sorumluluklarının

cinsiyetler arası ücret farkını ortaya çıkardığını belirtmiştir. Tayvan’da ise, toplumsal cinsiyete dayalı ücret eşitsizliğini şekillendirmede beşeri sermaye ve mesleki anlamda cinsiyet ayrımcılığının herhangi bir etkisi belirlenememiş, ancak Tayvan’ın egaliteryan (eşitlikçi) toplumunda, kadınların evlilik ile ilgili yaşadıkları olumsuzlukların (evliliğin ceza olarak kabul görmesi), toplumsal cinsiyet eşitsizliği açısından önemli bir rol oynadığı tespit edilmiştir.

Yapılan bir çalışmada, Japonya’daki kadın çalışanlar ile ABD, İsveç ve İspanya’da çalışan kadınlar karşılaştırılmıştır. Çalışma bulgularına göre, gelişmiş ülkelerle karşılaştırıldığında, Japonya’da şirket yöneticisi, devlet memurları, siyasetçiler ve araştırmacılar/bilim insanları açısından kadın oranının, bu ülkelere göre düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir (Estévez-Abe, 2013, s. 85). Suzuki ve Naka (2022) Japonya’da kendi işyerine sahip kadınların işgücü piyasasındaki konumlarını değerlendirmişlerdir. Kendi adına çalışan kadınların, standart dışı sözleşmelerle çalışan kadın çalışanlara göre daha iyi bir konumda olduğu ve cinsiyet eşitsizliğine daha az maruz kaldıkları tespit edilmiştir. Ancak kendi adına çalışan kadınlar, Covid-19 salgını sürecinde ciddi zararlar görmelerine neden olan ani gelir kaybına karşı, işgücü piyasası tarafından korunmamışlardır.

Yüksek ekonomik büyüme oranlarıyla birlikte Hindistan’da cinsiyet ayrımcılığı, özellikle marjinal gruplar arasında belirgindir. İstihdam ve işe alımda karar verme sürecinde kadınlar ile erkekler arasında kadınların aleyhine farklılıklar mevcuttur. Hindistan’ın kadınların iş yaşamına katılımı ve cinsiyet eşitliği konusundaki olumsuz performansı, “Birleşmiş Milletler (BM) Gelişim Programı (UNDP)”nın “Cinsiyet Eşitsizliği Endeksi”ndeki düşük sıralaması, Dünya Bankası verileriyle de desteklenmiştir (UNDP, 2022). Cinsiyet Eşitsizliği Endeksi, sağlık, güçlendirme ve işgücü piyasası olmak üzere üç alandaki göstergeyi içermektedir. Sağlık boyutunda, anne ölüm oranı ve ergenlikte doğum oranı, güçlendirme boyutunda kadınların parlamentoda sahip oldukları oran ve en azından orta öğretimi mezunu olmaları, işgücü boyutunda ise işgücüne katılım oranı ölçülmektedir (Berik, 2022, s.12).

Suresh-Kumar ve Rao (2021) yaptıkları çalışmada, Hintlilerin %92’sinin, kadınların erkeklerle eşit haklara sahip olması gerektiğini ifade ettiklerini dile getirmişlerdir. Bununla birlikte, özellikle zor işlerde veya yükseköğretimde hangi cinsiyetin öncelikli olması gerektiği sorulduğunda, dünyadaki diğer birçok ülkeyle karşılaştırıldığında, Hindistan’daki tutumlar cinsiyet ayrımcılığını ön plana çıkarmıştır. Katılımcıların çoğu (%95), kadınların ev dışında çalışmak için donanımlı olması gerektiği konusunda hemfikirken, katılımcıların %84’ü zor işler ve yükseköğretimde erkeklerin kadınlara kıyasla daha fazla çalışma hakkına sahip olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Kore’de, işyeri cinsiyet ayrımcılığına ilişkin 1990-2010 yılları arasındaki literatür araştırmalarının analiz edilmesi sonucunda, özellikle 2000’li yılların başında işyeri ayrımcılığının azalmasına rağmen sürekliliğin devam ettiği ve hem

kadın hem de erkek akademisyenler tarafından bu alana yönelik çalışmaların arttığı gözlemlenmiştir. Günümüzde yapılan araştırmalar, Kore Hükümeti'nin toplumsal cinsiyet sorunlarını azaltmada kaydettiği yasal ilerlemeyi öne çıkarırken, diğer yandan çeşitli yasaların kapsamı ve uygulanmasında birçok sınırlılığın olduğu tespit edilmiştir (Patterson & Walcutt, 2013, s. 85). 2019 yılında yapılan bir çalışmada ise, işyerindeki cinsiyet ayrımcılığının, Güney Koreli kadınlar arasında gebelik planlama/doğum deneyimi olasılığının azalmasıyla ilişkili olduğu bulunmuştur. Ayrıca düşük ve orta gelir grubuna ait ücret alan çalışan kadınlar hamilelik planlarken, işyerindeki yönetici sıfatı taşıyan kadınların iş kaybını göze alamadıkları için böyle bir planlarının olmadığı belirlenmiştir (Kim vd., 2019, s. 2672).

Türkiye’de Cinsiyet Ayrımcılığına İlişkin Mevcut Durum

Türkiye, uluslararası sözleşmeler ve diğer belgeler aracılığıyla toplumsal cinsiyet eşitliği sağlamayı taahhüt eden ülkeler arasındadır. Bu taahhüdü gerçekleştirmek amacıyla Avrupa’da olduğu gibi uluslararası stratejiler temel alınmaktadır. Uluslararası stratejiler, toplumsal cinsiyet eşitliğinin tüm yasalar, politikalar, programlar, uygulamalar ve izlemeler kapsamında gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir. Bu süreçte, kurumsal yapıları geliştirmek ve bağımsızlaştırmak, politikaları hayata geçirecek aktörleri, kurumları ve faaliyetleri içeren eylem planlarını hazırlamak, etkinlik ölçümü için cinsiyet temelli verileri düzenli olarak toplayan ve yayınlayan bir ülkedir (Toksöz vd., 2022, s.18).

Tarihsel geçmiş incelendiğinde, Türkiye’de kadınların iş yaşamlarına yönelik birçok özellik, Osmanlı’nın son yıllarındaki modernleşme süreci ile değişmeye başlamıştır. Bu dönemde eğitim fırsatlarından yararlanan kadınların sayısındaki artış, iş yaşamına katılımlarına yönelik gelişimlerin de habercisi olmuştur. Ancak yeni iş deneyimlerinin geleneksel, dini ve kültürel faktörler çerçevesinde özellikle erkek egemen yapıya bağlı olarak ayrımcılığa uğradığı belirtilmiştir. Cumhuriyet’in kuruluşu ile birlikte kadının bireysel ve toplumsal yaşamına yönelik birçok kapsamlı yasal düzenlemeler yapılmıştır (Çokoğullar, 2022, s. 141). Kadın kimliğinin hangi öğelerle donatılacağı, kadının toplumsal üretimdeki yerinin ne olacağı ve kamusal alanda nasıl bir yere sahip olacağı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ancak cinsel kimliğe ait izlerin ve görüntülerin kontrol altına alınarak bu kimliğin öne çıkmasını engelleyecek “cinsiyetsizlendirme” politikası da zaman zaman benimsenmiştir (Kandiyoti, 1997, s. 217).

Dünya’daki gelişmelere bağlı olarak, 1980’li yıllardan itibaren kadına şiddetin önlenmesine ve bunu teşvik edici söylemlerin toplumsal bir sorun olarak tanınmasına yönelik düzenlemeler ortaya çıkmıştır. 1990’lı yıllarda kamu politikalarının hukuka yansımaları sağlanarak 4320 sayılı “Ailenin Korunması Kanunu” yürürlüğe girmiştir. 2000’li yılların başında AB’ye uyum süreci çerçevesinde hızlanan hukuk reformları ile Anayasa’nın 10. maddesinde 2004 yılında yapılan düzenlemelerden başlayarak Medeni Hukuk, Ceza Hukuku ve İş

Hukuku gibi başlıca hukuk alanlarında eşitlik içeren düzenlemeler uygulanmaya başlanmıştır (Akçabay, 2022, ss. 161-162).

Günümüzde Türkiye’de iş yaşamındaki kadınlar, özel sektörde ve kamuda istihdam edildikleri oranda üst düzey yönetici pozisyonlarında bulunmamaktadırlar (Tahtaloğlu, 2016, s. 89). Türkiye’deki kamu ve özel sektöre yönelik yönetim kademelerindeki kadın ve erkeklerin sayıları üzerinden yapılan karşılaştırmalarda, tüm meslek gruplarında erkeklerin daha fazla yer aldığı görülmektedir. TÜİK verilerine göre, kadın çalışanların en fazla “nitelikli tarım, ormancılık ve su ürünleri” ile “nitelik gerektirmeyen işler”de çalıştıkları belirlenmiştir. 2000’li yıllardan itibaren yöneticilik açısından yıllara göre ortalamalara bakıldığında, 180 kadın yöneticiye karşılık 1100 erkek yöneticinin bulunduğu tespit edilmiştir (Eroğlu & İrdem, 2016, s. 22). Tarihsel geçmişte siyasete katılım açısından da kadınların yeterince temsil edilmediği görülmektedir. Türkiye’de 50. 51. ve 52. hükümetler kurulduğunda Tansu Çiller, ilk kadın başbakan olarak tarihe geçmiştir. Mesleği açısından ekonomist ve akademisyen olan Çiller’in, siyasetin maskülen görünümü karşısında bir kadın olarak, oluşturduğu politikalarda eril söylemi devam ettirdiği eleştirilerine maruz kalmıştır (Aydın & Kahraman, 2015, s. 61).

Toplumsal Cinsiyet Eşitliğini İzleme Raporu’na göre, 2022 yılında Türkiye’de üst ve orta düzey yöneticilik pozisyonlarında ve parlamentoda yer almaya yönelik CEİD skorları, diğer ülkelere göre alt sıralardadır. Türkiye’de kadınlar, üst ve orta düzey yöneticilik pozisyonunda 38.62, parlamentoda ise 35.25 puana sahiptir. ABD’de bu puanlar sırasıyla üst ve orta düzey yöneticilik pozisyonunda 84.18 ve parlamentoda ise 55.05, Finlandiya’da üst ve orta düzey yöneticilik pozisyonunda 76.24 ve parlamentoda ise 92.08, Fransa’da üst ve orta düzey yöneticilik pozisyonunda 70.30 ve parlamentoda ise 79.21, İtalya’da üst ve orta düzey yöneticilik pozisyonunda 46.54 ve parlamentoda ise 71.69, İspanya’da üst ve orta düzey yöneticilik pozisyonunda 74.26 ve parlamentoda ise 88.12 olarak belirlenmiştir. Japonya ve Kore’de ise, orta ve üst düzey yöneticiliği ile parlamentodaki kadın oranı Türkiye’den çok daha düşüktür (Toksöz vd., 2022, ss.185-186).

Kamu ve özel sektörde kadın yöneticiler

Türkiye’de kamu alanında kadın temsiline yönelik çalışmalar, kamu kurumlarının özel sektöre göre daha erkek egemen bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Türkiye’deki çalışmalar genel olarak incelendiğinde, çalışma yaşamındaki kadınları olumsuz etkileyen cinsiyet ayrımcılığı, dünyadaki ayrımcılık bulgularına göre Asya ülkelerine göre düşük, Avrupa ve İskandinav ülkelerine göre yüksektir (Karatepe & Arıbaş, 2017, s. 7). Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı’nda yürütülen bir çalışmada, kadınların hiyerarşik olarak yükselmelerinin önündeki engeller kadınların birden fazla rol üstlenmesi, kişisel tercih ve algıları, örgüt kültürü ve örgüt politikaları, informal iletişim ağları,

mentorluk, mesleki ayrımcılık ve stereotipler olarak belirlenmiştir (Bingöl vd., 2011, s. 115).

Kamu örgütlerinde müsteşar, müsteşar yardımcıları, bağlı kurum başkanları ve yardımcıları, kurul başkanları ve genel müdürler olmak üzere, üst düzey kadın yöneticilerin oranı azdır. Kamuda yapılan başka bir çalışmada, kadın yöneticilerin en sık karşılaştıkları sorunlar, ev ve çocuk bakımı gibi ailevi öncelikleri, toplumun dayattığı cinsiyet rolleri, işe alım ve terfi süreçlerinde fırsat eşitliğinin tanınmaması şeklinde sıralanmıştır (Negiz & Yemen, 2011, s. 204). 2022 yılında Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı'nın üst yönetiminde yapılan bir çalışmada da, 3 Bakan Yardımcılığı kadrolarının tümüne, 17 Genel Müdürlük kadrosundan 16'sına, Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı, Teftiş Kurulu Başkanlığı, İç Denetim Birimi Başkanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı kadrolarının ise tamamına erkeklerin atandığı belirlenmiştir. Ana hizmet birimlerinde bulunan 140 daire başkanının 124'üne erkek, 16'sına ise kadın yönetici atanmıştır (Taşar, 2022, s. 794).

Özel sektörde kadınların yönetime katılımları biraz daha olumlu olsa da, genel anlamda erkek yönetici üstünlüğünün devam ettiği gözlemlenmektedir. Borsa İstanbul (BIST) şirketlerinde 134, BIST-100'de bulunan 25 şirketin yönetim kurullarının tamamı erkeklerden oluşmaktadır. BIST şirketinde 37 yönetim kurulu başkanı kadınken, kadın CEO'ların sayısı 14'tür. 2019 yılında yönetim kurullarında yer alan kadınların oranı %13.7'den, 2020 yılında %15.6'ya yükselmiştir (Medyascope, 2020).

Özel sektörde yapılan araştırmalarda en önemli ayrımcılıklardan biri işten çıkarmalardır. Yönetici ve işverenlerle yapılan bir çalışmada, işten ilk çıkarılan yönetici ve çalışanların kadınlar olduğu belirlenmiştir (Alparşlan vd., 2015). Konaklama işletmelerinde yapılan farklı bir çalışmada, benzer biçimde, işten ilk çıkarılacak kişiler arasında yarı zamanlı çalışan işçi kadınlar olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca finansal bir kriz durumunda ilk işten çıkarılacakların hamile kadınlar olduğu belirtilmiştir. Dolayısıyla hamileliğin, işverenler tarafından kadın çalışanları işten çıkarmak için bir gerekçe olarak kullanıldığı ortaya çıkmaktadır. İkinci sırada ise, kadın yöneticiler bekâr erkeklerin, erkek yöneticiler ise bekâr kadınların işten çıkarılması gerektiğini öne sürmüşlerdir (Dalkıranoğlu & Çetinel, 2008). Kitlesele işten çıkarmalar, kadınların ev geçimini sağlamak yerine geçime yardım ettikleri algısı olması nedeniyle kadınlarda daha fazladır (Yalçın, 2015). Covid-19 krizinde de özel sektörde işine son verilen kesimin daha çok kadın çalışanlar olduğu görülmüştür (Beken, 2020).

Yükseköğretim kurumlarında kadın yöneticiler

Toplumsal cinsiyet eşitliğinin desteklenmesi ve kadınların güçlendirilmesi, BM Milenyum Kalkınma Hedeflerinden biridir. Avrupa'daki projeler, akademik faaliyetler için benzer hedefler içermektedir. Ayrıca, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarında yeterince temsil edilmediği ve artırılması gerektiği kabul

edilmektedir. Kadın yöneticiler açısından finans, hukuk, endüstri alanlarında birçok araştırma olmasına rağmen akademi için bu çalışmalar nispeten sınırlıdır (Gunluk-Senesen, 2009, s. 305).

Birçok Batı ülkesinde son 50 yılda üniversitelerde toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda birçok çalışma yapılmasına rağmen bu ülkelerin akademilerinde erkek akademisyen oranı halen yüksektir. Dünyada, kadınların akademiye karşılaştıkları güçlükler, gizli ya da üstü örtülü ayrımcılık terimleriyle ifade edilmektedir (Roos & Gatta, 2009, s. 177). Türkiye, akademisyen kadın sayısı ve akademiye kadın yöneticiler açısından Avrupa ülkeleri arasında ilk sıralarda yer almaktadır. Türkiye’de akademi söz konusu olduğunda, cinsiyetçilik ve toplumsal cinsiyet ayrımcılığına yönelik veriler sunan araştırmalar da bulunmaktadır. Ancak Türkiye’de mühendislik bölümlerinde kadınların oranının ABD’den daha yüksek olduğunu belirleyen çalışmalar olsa bile, bu bölümlerdeki kız öğrencilerin erkek akranlarına göre daha az sayıda olduğu da ortaya konulmaktadır (Smith & Dengiz, 2010, s. 52). Mühendislik bölümlerinde, lisansüstü kadın öğrencileri mühendislik alanlarına yönlendirme eğilimi için çaba gösteren akademisyenlerin yanında, erkek sınıf arkadaşlarının kız öğrencilere yönelik ötekileştirici tutumlar sergiledikleri yapılan çalışmalarla tespit edilmiştir (Zengin-Arslan, 2002, s. 407).

Yükseköğretim kurumlarındaki paradoks, çeşitli anabilim dallarında kadın lisans öğrencilerinin katılım oranı önemli ölçüde artmasına rağmen, kadınların akademiye yer alma oranı aynı biçimde artmamaktadır (Machado-Taylor & Özkanlı, 2013, s. 346). Buna rağmen, 25 Avrupa Birliği ülkesi ile karşılaştırıldığında Türkiye’deki kayıtlı kadın işgücü piyasasına katılım oranı düşük olmasına rağmen kadın akademisyen oranı daha yüksektir (Healy vd., 2005, s. 247). Yukarıdaki çalışmalarda belirtildiği gibi, Portekiz ve Türkiye’deki üniversitelerde yapılan bir karşılaştırmada, kadınların akademiye özellikle matematik ve mühendislikte erkeklerin gerisinde kalmaya devam ettiği görülmüştür (Machado-Taylor & Özkanlı, 2013, s. 346). Kadınların sosyal bilimler ve eğitim bilimlerinde, erkeklerin fizik, mühendislik gibi doğa bilimlerindeki oran olarak fazla olması yıllardır eleştirel olan bu konunun devam ettiğini göstermektedir.

Türk akademisyen kadınların kariyerlerinde başarılı oldukları ölçüde bunun bir bedeli olduğu, çoğunun akademik kariyerde yükselirken evlenmedikleri yapılan çalışmalarla gözlemlenmiştir. Bu sosyokültürel beklentinin, akademiye kadınının sosyo-ekonomik hiyerarşide evlilikten önce kariyer başarısı elde etmek için çaba gösterdiği, bu durumun evliliği zorlaştırdığı belirtilmiştir (Özbilgin & Healy, 2004, ss. 365-366). Bu tarz kültürel normlar, kadınları akademik kariyer ile özel yaşamları arasında tercih yapmaya zorlarken, kariyer yapmaktan caydırabilmekte ve bu anlamda cinsiyet ayrımcılığının bir aracı olarak işlev görmektedir (Neale & Özkanlı, 2010, s. 552). Akademisyen kadınlar evlenip çocuk sahibi oldukları ölçüde, bir yandan eş ve anne olmakla diğer yandan akademisyen

olmak arasında bir rol çatışmasıyla karşı karşıya kalabilecekler ve aynı zamanda ailelerine öncelik vermeleri beklenebilecektir (Sağlamer vd., 2018, s. 42). Göktürk ve Tülübaş (2021), Türkiye'deki Devlet Üniversitelerinden 28 kadın akademisyenle derinlemesine görüşmeler yaparak akademik statü ve saygınlık kazanmayı başaran akademisyen kadınların, bunun bedelini özel hayatlarında ödediklerini ve ruhsal sağlıkları için çok şey verdiklerini ortaya çıkarmışlardır. Türkiye'de 1990-2010 yılları arasındaki cam tavan çalışmaları, yükseköğretimde üst yönetim pozisyonları için değerlendirildiğinde, cinsiyet ayrımcılığının oran olarak azalsa da devam ettiğini ortaya koymaktadır (Gunluk-Senesen, 2009, s. 305).

Üniversitelerde çalışan kadın akademisyen oranı ile üst düzey yönetici olan akademisyen kadın oranı arasında farklılıklar bulunmaktadır. Akademide toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması için kadınların da üniversite yönetiminde daha fazla oranda yer alması önem taşımaktadır (Ustun & Gümüşeli, 2017, s. 123). Atay (2017) tarafından yapılan bir vaka çalışmasında, akademide kadın yönetici oranının artırılabilmesi için, akademik hareketlilik, özel alandaki yüklerinin paylaşılması, çocuk bakımı için destek, akademide yönetsel alandaki stratejiler sayesinde kadın yöneticilerin sayısının artırılabilmesi sonucuna varılmıştır (Atay, 2017, s. 215). Akademide kadın yöneticiler, gelecek nesillere doğru rol modeller oluşturmayı amaçladıklarını da ifade etmektedirler. Diğer bir ifadeyle, akademide üst düzey kadın yöneticiler, üniversitelerde genç kadın akademisyenlere örnek olmaya devam edeceklerini ve bununla ilgili çalışmalara destek verdiklerini de vurgulamaktadırlar. 21. yüzyılda, kadın yönetici olmanın zorluklarını, cam tavan sendromu çerçevesinde, kendilerine karşı direnç gösterilmesi ve erkeklerin yönetim kademelerinde sayıca çok olmalarına da bağlamaktadırlar (Ustun & Gumuseli, 2017, s. 126).

SONUÇ

Tarihe, bilime ve siyasete yön veren birçok kadın, yönetim anlayışının gelişimine de katkıda bulunmuştur. İhtiyaçlar kadınları değişik alanlarda icat ve buluşlara yönlendirmiş, kadınlar kimi zaman sağlıkta, kimi zaman eğitimde, kimi zaman sanayide ya da ticari alanlarda bir iş yerinde başarı göstermelerinin yanında, kendi işlerini kurarak bir girişimci olarak tarih sayfalarındaki yerlerini almışlardır.

Cinsiyet kavramı ile ayrımcılığı bir arada yaşayan kadınlar, iş yaşamında sadece girdikleri işlerle ya da kurdukları işlerle değil aynı zamanda cinsiyet ayrımcılığı kavramı ile de mücadele etmişlerdir. Kadınların eğitimleri, yaşları, yetenekleri, tecrübeleri ne olursa olsun hem kamusal alan da hem de özel alanda daha fazla çalışmak zorunda bırakılmışlardır. Bu mücadelede ben de varım diyen kadınlar yanında, bu mücadeleden çekilen kadın sayısı da azımsanmayacak kadar fazla olmuştur. Kadınlar iyi eğitim alabilmek, eğitimleri doğrultusunda kariyer yapabilmek, girdikleri kurumlarda kendilerini anlatabilmek ve özellikle yükselebilmek için tarih yolculuğunda beklenenin üzerinde bir çaba

göstermişlerdir. Dünyanın hangi coğrafyasında olursa olsunlar bu mücadeleleri birbirine benzer olmuştur.

Özellikle iş yaşamında kadın ve erkeğin eşit şartlarda iş yapabilmesi için sadece ulusal ve uluslararası kanunlar ile sözleşmeler yeterli değildir. Öncelikle, 21. yüzyılda kadın- erkek demeden iş yaşamında bir zihniyet farklılığına giderek, bu sürecin yaşar hale getirilmesi gerekmektedir. Öncelikle aile içi ilişkilerden başlayarak, sosyal çevre ve eğitim basamaklarında eşitliğin söylemden çıkarak, yaşanır bir durum alması bunu iş yaşamına da taşıyabilecektir.

Toplumsal kültür, iş yaşamındaki cinsiyet ayrımcılığını azaltabilecek önemli unsurlardan biridir. Toplumların, beşeri sermayesi olan kadın-erkek yerine, insan kavramını kullanarak yol alması gerekmektedir. Cinsiyete bakılmaksızın, herkesin her işi yapabileceği inancının oluşması ve fırsat eşitliğinin sağlanması ülkelerin kalkınmasında da büyük bir role sahip olabilecektir. Olağan ya da olağanüstü durumlarda dünya, kadın-erkek her sektörde beraber çalışmanın gücünü görmüş ve görmeye devam etmektedir. Özellikle, pandemi süreci tüm dünyaya, her alanda kadın-erkek bir arada güç birliği ile hareket edildiğinde; imkânsızlıkların nasıl imkânli hale getirildiğini yakın bir geçmişte tarihe yazılmasını sağlamıştır.

Yazar Katkı Oranı ve Çıkar Çatışması Beyanı: Makalenin araştırma ve yazım sürecinde, yazarlar eşit oranda katkı sağlamıştır. Herhangi bir potansiyel çıkar çatışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

Akçabay, F.C. (2022). İstanbul Sözleşmesi'nin ardından: kadına yönelik şiddetle mücadelede IV. Ulusal Eylem Planı'na dair bir inceleme. *Kültür ve Siyasette Feminist Yaklaşımlar*, 43, 161-174.

Alon, T., Doepke, M., Olmstead-Rumsey, J. & Tertilt, M. (2020). *The impact of COVID-19 on gender equality* (No. 26947). National Bureau of Economic Research.

Alparslan, A.M., Bozkurt, Ö.Ç. & Özgöz, A. (2015). İşletmelerde cinsiyet ayrımcılığı ve kadın çalışanların sorunları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (1), 66-81.

Atay, Ö. (2017). Gendered success and strategies for change in a Turkish university. In *Gendered Success in Higher Education* içinde (pp. 215-232). London: Palgrave Macmillan.

Aydın, A. & Kahraman, Ö. F. (2015). Türkiye'de kadın temsili sorunsalına kadın bakanlar bağlamında bir bakış. *Yasama Dergisi*, 31, 46-64.

Baumle, A.K. & Fossett, M. (2005). Statistical discrimination in employment. *American Behavioral Scientist*, 48 (9), 1250-1274.

Beken, N. (2020). Covid-19 pandemi sürecinde kadın istihdamı: Türkiye örneği. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (Ek Sayı), 47-74.

Bélanger, D. & Tran-Giang, L. (2013). Precarity, gender and work: Vietnamese migrant workers in Asia. *Diversities*, 15 (1), 5-20.

Berik, G. (2022). Towards improved measures of gender inequality: An evaluation of the UNDP gender inequality index and a proposal. UNWOMEN.

Bingöl, D., Aydoğan, E., Şenel, G. & Erden, P. (2011). Cam tavan sendromu ve kadınların hiyerarşik yükselmelerindeki engeller: TC. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 12 (1), 115-132.

Böök, B., Burri, S., Senden L. & Timmer, A. (2021). A comparative analysis of gender equality law in Europe 2020: The 27 EU Member States, Albania, Iceland, Liechtenstein, Montenegro, North Macedonia, Norway, Serbia, Turkey and the United Kingdom compared. Brussels: European Commission.

Brynin, M. & Güveli, A. (2012). Understanding the ethnic pay gap in Britain. *Work, Employment and Society*, 26 (4), 574-587.

Byron, R. (2008). Stereotypes and the bottom line: Learning lessons from gender based firing discrimination cases.

Carlson, D. L., Petts, R. & Pepin, J. (2020). US' couples divisions of housework and childcare during COVID-19 pandemic, SocArXiv.doi:10.31235/osf.io/jy8fn

Casey, L. S., Reisner, S. L., Findling, M. G., Blendon, R. J., Benson, J. M., Sayde, J. M. & Miller, C. (2019). Discrimination in the United States: Experiences of lesbian, gay, bisexual, transgender, and queer Americans. *Health Services Research*, 54, 1454-1466.

Chou, R. J. A. & Choi, N. G. (2011). Prevalence and correlates of perceived workplace discrimination among older workers in the United States of America. *Ageing & Society*, 31 (6), 1051-1070.

Cichowski, R.A. (2004). Women's rights, the European court, and supranational constitutionalism. *Law Society Review*, 38 (3), 489-512.

Clark, A. E., D'ambrosio, C. & Zhu, R. (2021). Job quality and workplace gender diversity in Europe. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 183, 420-432.

Courmadias, N., Fujimoto, Y. & Härtel, C.E.J. (2010). Japanese Equal Employment Opportunity Law: implications for diversity management in Japan. In M.F. Özbilgin & J. Syed (Eds.), *Managing Gender Diversity in Asia* (pp. 104-118). UK and USA: Edward Elgar Publishing.

Craig, L. & Churchill, B. (2021). Dual-earner parent couples' work and care during COVID-19'. *Gender, Work & Organization*, 28, 66-79.

Czymara, C. S., Langenkamp, A. & Cano, T. (2021). Cause for concerns: gender inequality in experiencing the COVID-19 lockdown in Germany. *European Societies*, 23 (1), 568-581.

Çobanoğlu, F. (2018). Gender equality in Turkish higher education. *International Journal of Higher Education*, 7 (5), 97-113.

Çokoğullar, E. (2022), "Marjinallık" ve "maruziyet" arasında Türkiye'de kadınlık. *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (1), 139-164.

Dalkıranoğlu, T. & Çetinel, F.G. (2008). Konaklama işletmelerinde kadın ve erkek yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığına karşı tutumlarının karşılaştırılması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20, 277-298.

Di Stasio, V. & Larsen, E. N. (2020). The racialized and gendered workplace: applying an intersectional lens to a field experiment on hiring discrimination in five European labor markets. *Social Psychology Quarterly*, 83 (3), 229-250.

Eroğlu, F. & İrdem, Ş. (2016). Toplumsal cinsiyet ayrımcılığı ve yönetim kademelerindeki yansımaları. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, 3 (2), 11-35.

Estévez-Abe, M. (2013). An international comparison of gender equality: Why is the Japanese gender gap so persistent. *Japan Labor Review*, 10 (2), 82-100.

Farré, L., Fawaz, Y., González, L. & Graves, J. (2020). How the COVID-19 lockdown affected gender inequality in paid and unpaid work in Spain. Economic Working Paper, No. 1728.

Gebel, M. & Giesecke, J. (2016). Does deregulation help? The impact of employment protection reforms on youths' unemployment and temporary employment risks in Europe. *European Sociological Review*, 32 (4), 486-500.

Gee, G. C., Pavalko, E. K. & Long, J. S. (2007). Age, cohort and perceived age discrimination: Using the life course to assess self-reported age discrimination. *Social Forces*, 86 (1), 265-290.

Genda, Y. (2005). *Nagging sense of job insecurity: The new reality facing Japanese youth*. Tokyo: International House of Japan.

Göktürk, Ş. & Tülübaş, T. (2021). Survival of the fittest: women's academic experiences of navigating neoliberal expectations in Turkish universities. *Gender and Education*, 33 (3), 267-284.

Gunluk-Senesen, G. (2009). Glass ceiling in academic administration in Turkey: 1990s versus 2000s. *Tertiary Education and Management*, 15 (4), 305-322.

Gupta, V.K., Mortal, S.C., Silveri, S., Sun, M. & Turban, D.B. (2020). You're fired! Gender disparities in CEO dismissal. *Journal of Management*, 46 (4), 560-582.

Hank, K. & Steinbach, A. (2021). The virus changed everything, didn't it? Couples' division of housework and childcare before and during the Corona crisis. *Journal of Family Research*, 33 (1), 99-114.

Healy, G., Özbilgin, M. & Aliefendioğlu, H. (2005). Academic employment and gender: A Turkish challenge to vertical sex segregation. *European Journal of Industrial Relations*, 11 (2), 247-264.

Hofäcker, D. & Radl, J. (2016). Retirement transitions in times of institutional change. D. Hofäcker, M. Hess ve S. König (Ed.), *Delaying retirement: progress and challenges of active ageing in Europe, the United States and Japan* içinde (ss. 1-21). London: Palgrave Macmillan.

Johnson, Z. & Mathur-Helm, B. (2011). Experiences with queen bees: A South African study exploring the reluctance of women executives to promote other women in the workplace. *South African Journal of Business Management*, 42 (4), 47-56.

Kandiyoti, D. (1997). *Cariyeler, bacılar, yurttaşlar: kimlikler ve toplumsal dönüşümler*. İstanbul: Metis Yayınları.

Karatepe, S. & Arıbaş, N. N. (2017). İş hayatında kadın yöneticilere ilişkin cinsiyet ayrımcılığı: Türkiye için bir değerlendirme. *Yasama Dergisi*, 31, 7-23.

Kim, J. H., Oh, S. S., Bae, S. W., Park, E. C. & Jang, S. I. (2019). Gender discrimination in the workplace: effects on pregnancy planning and childbirth among South Korean women. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16 (15), 2672.

Kurtulus, F.A. & Tomaskovic-Devey, D. (2012). Do female top managers help women to advance? A panel study using EEO-1 records. *The Annals of the American Academy*, 639, 173-197.

Leppel, K., Brucker, E. & Cochran, J. (2012). The importance of job training to job satisfaction of older workers. *Journal of Aging and Social Policy*, 24, 62-76.

Lössbroek, J. & Radl, J. (2019). Teaching older workers new tricks: workplace practices and gender training differences in nine European countries. *Ageing & Society*, 39 (10), 2170-2193.

Machado-Taylor, M. & Özkanlı, Ö. (2013). Gender and academic careers in Portuguese and Turkish higher education institutions. *Education in Science*, 38 (169), 346-356.

Malisch, J. L., Harris, B. N., Sherrer, S. M., Lewis, K. A., Shepherd, S. L., McCarthy, P. C. & Deitloff, J. (2020). In the wake of COVID-19, academia needs new solutions to ensure gender equity. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117 (27), 15378-15381.

Matsuda, S. (2013). *Declining birthrate*. Tokyo: Keiso Shobo.

Medyascope. (2020). “2020 Yönetim Kurulunda Kadın Türkiye Raporuna göre, kadın direktör sayısı bir yılda yüzde 5 arttı”, <https://medyascope.tv/2020/11/20/2020-yonetim-kurulunda-kadin-turkiye-raporuna-gore-kadin-direktor-sayisi-bir-yilda-yuzde-5-artti/> (Erişim Tarihi: 3.1.2023)

Meyer, I. H. (2003). Prejudice, social stress, and mental health in lesbian, gay and bisexual populations: conceptual issues and research evidence. *Psychological Bulletin*, 129, 674-697.

Monroe, K., Ozyurt, S., Wrigley, T. & Alexander, A. (2008). Gender equality in academia: Bad news from the trenches, and some possible solutions. *Perspectives on Politics*, 6, 215-233.

Mucci, N., Traversini, V., Giorgi, G., Tommasi, E., De Sio, S. & Arcangeli, G. (2019). Migrant workers and psychological health: A systematic review. *Sustainability*, 12 (1), 120.

Neale, J. & Özkanlı, Ö. (2010). Organisational barriers for women in senior management: A comparison of Turkish and New Zealand universities. *Gender and Education*, 22 (5), 547-563.

Negiz, N. & Yemen, A. (2011). Kamu örgütlerinde kadın yöneticiler: yönetici ve çalışan açısından yönetimde kadın sorunsalı. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24, 195-214.

Nishimura, J. (2016). *Motherhood and work in contemporary Japan*. London: Routledge.

O’Connell, P.J. & Byrne, D. (2012). The determinants and effects of training at work: bringing the workplace back in. *European Sociological Review*, 28, 283-300.

OECD [Organisation for Economic Co-operation and Development]. (2012). *Closing the gender gap*. Paris: OECD.

Okin, S. M. (2015). Justice, gender, and the family. *Justice, Politics, and the Family* içinde (ss. 63-87). Routledge.

Ong, M., Wright, C., Espinosa, L. & Orfield, G. (2011). Inside the double bind: A synthesis of empirical research on undergraduate and graduate women of color in science, technology, engineering, and mathematics. *Harvard Educational Review*, 81 (2), 172-209.

Özbilgin, M. & Healy, G. (2004). The gendered nature of career development of university professors: The case of Turkey. *Journal of Vocational Behavior*, 64 (2), 358-371.

Parker, K. & Funk, C. (2017). *Gender discrimination comes in many forms for today's working women*. Pew Research Center.

Patterson, L. & Walcutt, B. (2013). Korean workplace gender discrimination research analysis: A review of the literature from 1990 to 2010. *Asia Pacific Business Review*, 19 (1), 85-101.

Picchio M. & Van Ours, J.C. (2013). Retaining through training even for older workers. *Economics of Education Review*, 32, 29-48.

Prado, K.Y., Rivera-Heredi, M.E., Martínez-Servín, L.G., Guzmán-Carillo, K-Y. & McCurdy, S.A. (2021). "It's wrong because it could be my sister, wife, or mother": Workplace sexual harassment among men and women farmworkers in USA and Mexico. *Journal of Agromedicine*, 26 (2), 220-230.

Rafferty, A. (2020). Skill underutilization and under-skilling in Europe: The role of workplace discrimination. *Work, Employment and Society*, 34 (2), 317-335.

Roos, P. A. & Gatta, M. L. (2009). Gender (in)equity in the academy: Subtle mechanisms and the production of inequality. *Research in Social Stratification and Mobility*, 27 (3), 177-200.

Rubery, J., Grimshaw, D. & Figueiredo, H. (2005). How to close the gender pay gap in Europe: towards the gender mainstreaming of pay policy. *Industrial Relations Journal*, 36 (3), 184-213.

Sağlamer, G., Tan, M. G., Çebi, P. D., Çağlayan, H., Gümüsoğlu, N. K., Poyraz, B. & Kahraman, S. Ö. (2018). Gendered patterns of higher education in Turkey: Advances and challenges. *Women's Studies International Forum*, 66 (2018), 33-47.

Seguino, S. (2000). Accounting for gender in Asian economic growth. *Feminist Economics*, 6 (3), 27-58.

Shafer, K., Milkie, M. & Scheibling, C. (2020). The division of labour before & during the COVID-19 pandemic in Canada. SocArXiv. doi:10.31235/osf.io/24j87.

Shaffer, M. A., Joplin, J. R., Bell, M. P., Lau, T. & Oguz, C. (2000). Gender discrimination and job-related outcomes: A cross-cultural comparison of

working women in the United States and China. *Journal of Vocational Behavior*, 57 (3), 395-427.

Smith, A. E. & Dengiz, B. (2010). Women in engineering in Turkey – a large scale quantitative and qualitative examination. *European Journal of Engineering Education*, 35 (1), 45-57.

Steelfisher, G. K., Findling, M. G., Bleich, S. N., Casey, L. S., Blendon, R. J., Benson, J. M., Sayde, J.M. & Miller, C. (2019). Gender discrimination in the United States: Experiences of women. *Health Services Research*, 54, 1442-1453.

Suresh-Kumar, M. & Rao, C. (2021). Comparative analysis of gender equality in India with selected countries and study of legal protection of women against gender discrimination. *Turkish Journal of Physiotherapy and Rehabilitation*, 32 (2), 3934-3946.

Suzuki, K. & Naka, S. (2022). Being doubly disadvantaged or escaping gender discrimination?: female self-employment in Japan and their responses to the COVID-19 crisis. *Asia Pacific Journal of Social Work and Development*, 32 (4), 244-261.

Tahtaloğlu, H. (2016). Türkiye’de yükseköğretim kurumlarında cam tavan sendromunun kadınlar üzerindeki etkileri. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (2), 89-105.

Takenoshita, H. (2020). The gender wage gap in four Asian countries: Japan, Singapore, South Korea, and Taiwan. *Low fertility in advanced Asian economies* içinde (ss. 41-59). Singapore: Springer.

Taşar, H. H. (2022). Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı üst yönetiminde kadın temsili. *Mülkiye Dergisi*, 46 (3), 794-815.

Toksöz, G., Şener, Ü., Demircan, S., Karababa, R., Memiş, E., Arslan, H., Kaptanoğlu, İ.Y., Kabadayı, A., Akyıldırım, O. & İnanç, B. (2022). *Türkiye’de toplumsal cinsiyet eşitliğini izleme raporu 2021-2022*. CEİD Yayınları.

Tomaskovic-Devey, D. (1993). *Gender and racial inequality at work*. Ithaca: Industrial Labor Relations Press.

Tomaskovic-Devey, D., & Skaggs, S. (1999). An establishment-level test of the statistical discrimination hypothesis. *Work and Occupations*, 26 (4), 422-445.

UNDP. Gender inequality index (GII), <https://hdr.undp.org/data-center/thematic-composite-indices/gender-inequality-index#/indicies/GII>, (Erişim: 25.12.2022)

Ustun, S. & Gümüşeli A. I. (2017). Many lives of women rectors at Turkish universities. *Journal of Education and Training Studies*, 5 (8), 123-131.

Yalçın, Ç. (2015). Türkiye’de ev hizmetlerinde çalışan göçmen kadınlar ve ekonomik şiddet. *Feminist Eleştiri Dergisi*, 7 (1), 50-60.

Zengin-Arslan, B. (2002). Women in engineering education in Turkey: Understanding the gendered distribution. *International Journal of Engineering Education*, 18 (4), 400-408.

Zhou, M., Hertog, E., Kolpashnikova, K. & Kan, M. Y. (2020). Gender inequalities: Changes in income, time use and well-being before and during the UK COVID-19 lockdown. SocArXiv. doi:10.31235/osf.io/u8ytc.10.31235/osf.io/u8ytc.