

GAZIANTEP UNIVERSITY
JOURNAL OF SOCIAL SCIENCESJournal homepage: <http://dergipark.org.tr/tr/pub/jss>

Araştırma Makalesi • Research Article

Cumhuriyet'in Yüzüncü Yılında Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri Kapsamında Türkiye İşletmelerinde Cinsiyet Eşitliği ve Cam Tavan Sendromu*Gender Equality and Glass Ceiling Syndrome in Turkish Businesses within the Scope of United Nations Sustainable Development Goals in the Centennial of the Republic*Sercan EDİNSEL^{a*} Mehmet Alper AKDEMİR^b^a Dr., OSTİM Teknik Üniversitesi Misafir Öğretim Üyesi, İİBF, İşletme, Ankara / TÜRKİYE
ORCID: 0000-0003-2831-7504^b Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İşletme, Kahramanmaraş / TÜRKİYE
ORCID: 0000-0002-3782-034X

MAKALE BİLGİSİ

Makale Geçmişi:

Başvuru tarihi: 7 Eylül 2023

Kabul tarihi: 4 Ekim 2023

Anahtar Kelimeler:

Cinsiyet eşitliği,
Sürdürülebilir kalkınma,
İnsan kaynakları yönetimi,
Cam Tavan Sendromu.

ARTICLE INFO

Article History:

Received: September 7, 2023

Accepted: October 4, 2023

Keywords:

Gender equality,
Sustainable development,
Human resource management,
Glass Ceiling Syndrome.

ÖZ

Günümüzdeki işletmeler, insan kaynaklarından sürdürülebilir bir şekilde faydalanabilmek için işgücünde cinsiyet eşitliğini sağlama konusuna önem göstermektedirler. Bu özen özellikle Birleşmiş Milletler yirminci yüzyılın sonlarına doğru dünyamızın temel sorunlarına çözüm sunmak adına bir reçete sunmaya ihtiyaç duyarak hazırlanmış olduğu on yedi maddelik Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerinin Türkiye tarafından kabul edilmesi ile daha da artmıştır. Bu çalışmanın amacı Türkiye Cumhuriyeti'nin cam tavan sendromu açısından tüm dünya ülkeleri içindeki durumunu tespit etmek ve bunu yayımlanan istatistik veriler ile açıklamaktır. Birleşmiş Milletlerin Sürdürülebilirlik hedefleri beşinci maddesi kapsamında Türkiye'nin özellikle işgücünde cam tavan sendromu konusunda diğer Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü ülkeleri içerisinde hâlihazırda durumu ve yıllara yönelik gösterdiği gelişmeler literatür taraması ve istatistik verilerin incelenmesi ile tespit edilmiştir. Çalışmada cam tavan sendromu kapsamındaki ikincil istatistik veriler analiz edilmiş ve bulgular yorumlanmıştır. Bu kapsamda öncelikle dünya genelinde kullanılan Cam Tavan Endeksi ile Türkiye'nin diğer dünya ülkeleri içindeki durumu incelenmiştir. Buna ek olarak cam tavan sendromunun göstergesi olduğu değerlendirilen Türkiye İstatistik Kurumu verilerinden ve Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Kurulunca oluşturulan "Yönetim Kurulunda Kadın Türkiye Raporu" kapsamındaki veriler ele alınmıştır. Çalışmanın sonucunda Türkiye Cumhuriyeti'nin yüzüncü yılında "Cam Tavan Endeksi" içerisinde yer alan yirmi dokuz ülke arasında 2016-2023 yılları arasında sürekli olarak Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü ortalamasının altında yirmi yedinci sırada yer almaktadır. Kadın büyükelçi sayısındaki artış ve kadın milletvekili oranındaki yükselme gibi olumlu gelişmeler de bulunmaktadır. Ancak bu gelişmelere rağmen istihdam alanındaki cinsiyet dengesizliği ve kadınların iş gücüne katılımını sınırlayan önemli engellerin hâlâ devam etmesi, ulusal düzeyde tam bir eşitliğe ulaşamadığını göstermektedir. Bu bağlamda, cam tavan sendromunun hâlâ etkili olduğunu söylemek mümkündür. Çalışmanın son kısmında ise ülkemizde cam tavan sendromunun azaltılmasına yönelik görüş ve önerilere yer verilmiştir.

ABSTRACT

Today's businesses pay attention to ensuring gender equality in the workforce in order to benefit from their human resources in a sustainable way. This attention has especially increased with the adoption by Turkey of the seventeen-point Sustainable Development Goals, which the United Nations prepared towards the end of the twentieth century, needing to offer a prescription to provide solutions to the fundamental problems of our world. The aim of this study is to determine the status of the Republic of Turkey among all countries of the world in terms of glass ceiling syndrome and to explain this with published statistical data. Within the scope of the fifth article of the Sustainability Goals of the United Nations, Turkey's current status among other Organization for Economic Cooperation and Development countries, especially in terms of glass ceiling syndrome in the workforce, and its developments over the years have been determined by reviewing the literature and examining statistical data. In the study, secondary statistical data evaluated within the scope of glass ceiling syndrome were analyzed and the findings were interpreted. In this context, firstly, the Glass Ceiling Index, which is used worldwide, and Turkey's status among other countries in the world were analyzed. In addition, data from the Turkish Statistical Institute, which are considered to be indicators of the glass ceiling syndrome, and the "Women on the Board of Directors Turkey Report" prepared by the Sabancı University Corporate Governance Board were analyzed. As a result of the study, among the twenty-nine countries included in the "Glass Ceiling Index" in the centennial year of the Republic of Turkey, Turkey ranks twenty-seventh, consistently below the average of the Organization for Economic Cooperation and Development between 2016 and 2023. There are also positive developments, such as the increase in the number of women ambassadors and the rise in the proportion of women parliamentarians. However, despite these developments, the gender imbalance in employment and the persistence of significant barriers limiting women's participation in the workforce indicate that full equality has not been achieved at the national level. In this context, it is possible to say that the glass ceiling syndrome is still effective. In the last part of the study, opinions and suggestions for reducing the glass ceiling syndrome in our country are given.

EXTENDED ABSTRACT

Recently, businesses have increasingly prioritized gender equality, aiming not only for economic success but also sustainable development and social transformation. This shift aligns with the United Nations' Sustainable Development Goals (SDGs), emphasizing the global issue of gender inequality and calling on businesses to play a more active role in addressing it. Turkey, in particular, has shown a strong commitment to gender equality by adopting the SDGs. Businesses are now taking on the responsibility of not only pursuing profit but also creating social impact and contributing to sustainable development, with gender equality being a fundamental part of this responsibility. They strive to establish an environment where both male and female employees enjoy equal rights and actively promote women's participation in business life. This effort is not only about fairness but also about fostering diversity and innovation in the workforce. The UN's SDGs aim to create a more sustainable and just world by addressing global social issues. The fifth goal, gender equality, seeks to ensure equal rights for women across social, economic, and political spheres. By endorsing these goals, businesses commit to combating gender inequality, especially in the corporate realm. This commitment involves actions such as increasing women's access to leadership roles, narrowing the gender pay gap, and fostering an egalitarian workplace culture.

Turkey actively promotes gender equality by aligning with the United Nations' Sustainable Development Goals (SDGs). Collaborative efforts involving businesses, government, and non-governmental organizations are vital to raise awareness, expand educational opportunities, and enhance female participation in the workforce. These initiatives aim to create a fairer and more egalitarian future, not only in the corporate sector but also across society as a whole. This study examines gender inequality and the glass ceiling syndrome in Turkey's workforce in line with the UN's fifth SDG on gender equality. It investigates recent developments in Turkey's efforts to address these issues, employing a comprehensive methodology encompassing literature review, statistical data analysis, and a thorough evaluation approach. The study delves into the multifaceted aspects of gender inequality and the glass ceiling syndrome, providing a detailed analysis. Statistical data analysis enables a comprehensive examination of gender inequality across various work force dimensions, including women's representation in senior management and political decision-making roles. It also monitors changes in these data over time and assesses recent progress. Using a comprehensive assessment method, the study evaluates the impact of existing policies and practices in combating gender inequality and the glass ceiling syndrome. Initially, it benchmarks Turkey's gender equality status in the corporate world on an international scale using the Glass Ceiling Index, a widely recognized indicator of women's representation in senior management positions. Additionally, the study incorporates data from the Turkish Statistical Institute (TUIK) and the "Women on the Board of Directors Turkey Report" produced by the Sabancı University Corporate Governance Board to provide a more comprehensive perspective.

Turkey's situation with regard to gender inequality in the workforce and glass ceiling syndrome has been studied more closely in recent years as a result of national and international efforts. This analysis is carried out in the context of gender equality, the fifth sustainable development goal of the United Nations, and the steps taken by Turkey towards this goal are evaluated. First of all, considering the negative trends in gender inequality around the world, it is of critical importance to address the difficulties of Turkey, which is among the OECD countries, in the field of gender equality. In 2016, only seven of the seventeen countries that were below the OECD average managed to rise above this average in 2022. Some countries have fallen behind over time, as can be seen in examples such as Hungary. However, with the average falling, the number of countries that were above the average increased from thirteen to eighteen in 2016. The Republic of Turkey, ranked twenty seventh among twenty nine OECD countries in the 2016-2023 period, shows a lower performance in gender equality and glass ceiling syndrome compared to international standards. However, this assessment does not reflect the country's efforts and important developments in this regard. The "Women with Statistics" reports for the years 2020, 2021 and 2022 show that there have been significant increases in the representation rates of women in senior positions, and the rates of female ambassadors and deputies. These developments indicate that women participate more effectively in decision-making processes. However, the fact that gender equality in labor force participation has not yet been achieved highlights the need for Turkey to focus more on this area. The basis of the gender inequality problem in the labor force of the country is the patriarchal structure and widespread perceptions of women's participation in the labor force. Changing these perceptions and ensuring women's more active participation in economic life will offer advantages in many areas such as economic growth, innovation, and expansion of the labor market. Sabancı University Corporate Governance Forum's "Women on the Board of Directors Turkey Report" is a guide that shows the progress of the business world on gender equality. Increases in board memberships, executive positions and female representation in companies reflect the country's slow progress in gender equality. In the light of these results, in the last part of the research, suggestions are presented to reduce gender inequality and glass ceiling syndrome in Turkey. It is aimed to achieve gender equality and overcome the glass ceiling syndrome by taking steps such as education campaigns, awareness raising efforts, developing policies that support gender equality and implementing programs that promote women's leadership. This process will contribute to the construction of a more just, equitable and sustainable future not only in the business world but also in the whole society. Therefore, the cooperation of business world, government and non-governmental organizations is of great importance. As a result of the research, various opinions and suggestions were presented, including the responsibilities of both national institutions and organizations and individuals in order to increase awareness on gender equality in our country and to reduce the effect of glass ceiling syndrome.

Giriş

Sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma kavramları temel olarak üç alt boyutla ifade edilmektedir. Ekonomi, toplum ve çevre olarak bilinen bu üçlü ayak mekanizması, sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma kavramlarının temelini oluşturmaktadır. Ekonomik büyüme, toplumsal refah ve çevrenin korunması arasındaki dengeyi sağlayan bu mekanizma, gelecek nesillerin ihtiyaçlarını da gözeterek kaynakların etkili ve adil bir şekilde kullanılmasını hedeflemektedir. Toplumsal sürdürülebilirlik, insanlığın yarattığı sosyal yapıya zarar vermeden kalkınmaya işaret etmektedir. Toplumların, dolayısıyla insanın yarattığı medeniyetin yaşayabilmesi için sosyal sürdürülebilirliğin önemi her geçen gün artmaktadır. Bu bağlamda, toplumun her kesiminin eşit fırsatlarla kalkınmaya katılımı ve insan haklarının korunması temel hedefler arasında yer almaktadır. Bu noktada, toplumsal cinsiyet eşitliği sağlanması ve buna engel olabilecek faktörlerden birisi olan cam tavan sendromunun bertaraf edilmesi kritik bir gereklilik hâline gelmektedir.

Birleşmiş Milletler (BM) tarafından belirlenen Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri, global düzeyde sürdürülebilir bir geleceği şekillendirmek için kritik öneme sahip konuları ele almaktadır. Bu hedefler, yoksullukla mücadele, açlık ve susuzluğun sona erdirilmesi, eğitim hakkının sağlanması, temiz su ve hijyen sağlanması gibi geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Bu hedeflerden biri olan cinsiyet eşitliği hem küresel hem de ulusal düzeyde büyük bir öneme sahiptir. Cinsiyet eşitliği, sadece toplumsal bir adalet meselesi olmanın ötesinde, ekonomik kalkınma ve sosyal ilerlemenin de anahtarıdır. Toplumun her iki cinsiyetten bireylerine eşit şartlarda fırsatlar sunulması, potansiyellerin tam anlamıyla ortaya çıkmasına ve iş gücü, liderlik ve karar alma süreçlerine daha fazla çeşitlilik ve görüş açısı getirmesine olanak tanımaktadır.

Türkiye Cumhuriyeti'nde, cinsiyet eşitliği konusundaki ilerlemeler ve mevcut zorluklar, iş dünyasında özellikle "Cam Tavan Sendromu" olarak bilinen engelle karşı karşıyadır. Cam tavan sendromu, kadınların kariyerlerinde yükselirken belirli bir noktada görünmez bir engelle karşılaşması durumunu ifade etmektedir. Kadınlar, alt ve orta seviyelerde aktif rol alabilirken, üst düzey yönetim pozisyonlarına erişimde zorluklarla karşılaşabilmektedirler. Bu durumun nedenleri arasında cinsiyet stereotipleri, ayrımcılık, aile ve iş yaşamının dengesizliği gibi faktörler yer almaktadır. Bu konuda bazı istatistiklerin araştırmanın önemine yönelik bilgi verebileceği öngörülmektedir. Bu istatistiklerden önemli bir tanesi olan işgücüne katılım istatistiklerinin yanı sıra üst ve orta düzey kadın yönetici oranları, kadın çalışanlara uygulanan ücret oranları gibi çeşitli istatistik verilerden de yararlanılabilmektedir.

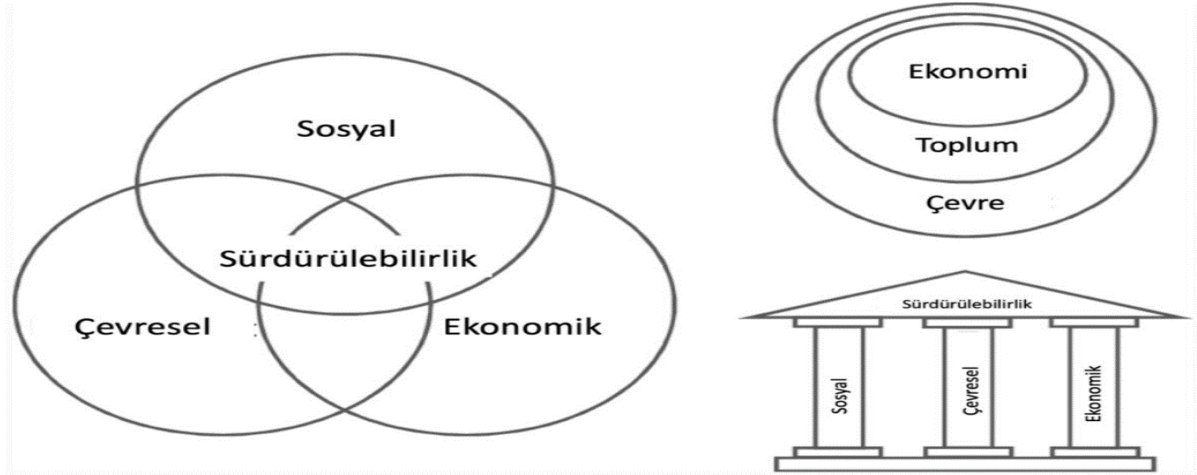
Bu çalışma, BM'nin beşinci sürdürülebilir kalkınma hedefi olan cinsiyet eşitliği bağlamında, Türkiye'deki işletmelerde cam tavan sendromunun nasıl bir etkisi olduğunu ve bu konuda atılması gereken adımları detaylı bir şekilde ele almaktadır. Cumhuriyet'in ilanının yüzüncü yılında Türkiye, cinsiyet eşitliği ve cam tavan sendromunun aşılması için hem toplumsal hem de kurumsal düzeyde çalışarak sürdürülebilir kalkınma hedeflerine daha yakından ilerlemeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın sürdürülebilir, sürdürülebilir kalkınma, BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri kapsamında beşinci maddeye ve cam tavan sendromuna değinilecektir. Daha sonra ise istatistik veriler ile ülkemizin bu sendrom konusundaki durumu ele alınacaktır. Son olarak cam tavan sendromunun azaltılmasına yönelik önerilerde bulunulacaktır.

Kavramsal Çerçeve

Çalışmada, sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma, sürdürülebilir kalkınma hedefleri, SKH-5 toplumsal cinsiyet eşitliği, cam tavan sendromu konuları açıklanacaktır.

Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilir Kalkınma

Birleşmiş Milletler Brundtland Komisyonu, sürdürülebilirliği “mevcut neslin ihtiyaçlarını, gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneğini tehlikeye atmadan karşılama” olarak tanımlamıştır (UNAI, 2023). Cambridge Dictionary, çevreye az ya da hiç zarar vermeme niteliği ve bu nedenle uzun süre devam edebilme kapasitesi olarak ifade etmiştir (Cambridge Dictionary, 2023). Sürdürülebilir kalkınma ise Brundtland Raporundaki hâliyle; “sürdürülebilir kalkınma, şimdiki neslin ihtiyaçlarını, gelecekteki nesillerin ihtiyaçlarını karşılayabilme kapasitesini tehlikeye atmadan karşılmasıdır” (United Nations, 1987). Sürdürülebilirlik tanımının, sürdürülebilir kalkınma tanımının mikro boyutta ifadesi olduğu sonucuna varılabilmektedir. Sürdürülebilir kalkınma, insan refahına yönelik üçlü bir yaklaşımı benimsemektedir. Dünyanın hemen hemen tüm toplumları ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik kombinasyonunu hedeflediklerini kabul etmişlerdir. Ancak ekonomik, çevresel ve sosyal hedefler arasındaki denge ve sinerjilere dair henüz bir uzlaşma sağlanmamıştır. Yine de bu üç hedefe birlikte odaklanmak, sürdürülebilir kalkınmanın bir özelliğidir. Dünyanın üzerine inşa edebileceği geniş bir uzlaşmayı temsil etmektedir (Sachs, 2012, s. 2206). Sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınmaya ait temel faktörler/boyutlar çeşitli şekillerle sembolize edilmektedir. Üç kategoriye ayrılan bu boyutlar; Venn diyagramı, üçlü sütun vs. yöntemler ile görselleştirilebilmektedir. Şekil 1’de birkaç gösterim metodu sunulmuştur.



Şekil 1: Sürdürülebilirliğin Boyutları

Kaynak: Purvis vd., 2019

Sürdürülebilirlik kavramının tarihsel gelişimi ve bu alandaki aktörlerin katkıları, kavramın anlaşılması için oldukça önemlidir. Bu kavram, bilimsel literatürdeki diğer kavramlardan farklı olarak kurumsal bir yapıya sahiptir ve BM tarafından oluşturulmuştur. Sürdürülebilirlik, BM'nin küresel sorunlara karşı bir çatı kavram oluşturduğu bir yaklaşımdır. 2015-2030 yıllarını kapsayan Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri, günümüz sürdürülebilirlik çalışmalarının temelini oluşturmaktadır. Bu bağlamda, sürdürülebilirliğin ve sürdürülebilir kalkınmanın evrimine kısaca değinmek önemlidir (Akdemir, 2023, s. 1). Sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kelimelerinin teorik olarak kullanımına dair literatürde birçok bilgiye rastlanmaktadır. Grober (2007), Hanns Carl von Carlovitz'in 1713 yılında yazdığı *Sylvicultura Economica* isimli kitabında ilk olarak sürdürülebilirlik kavramının ortaya atıldığını savunmaktadır. Diğer taraftan Kidd (1992), kavramın ilk olarak Edward Goldsmith'in 1972 tarihli *Blueprint for Survival* isimli kitabında ilk olarak ortaya atıldığını ifade etmektedir. Bu bağlamda, kavramın ilk olarak nerede kullanıldığından daha önemli olarak sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilir Kalkınmanın teorik ve uygulama anlamında temel sıçrama noktalarına yer verilmelidir. 1972'de G7 ülkelerince yayımlanan "The Limits To Growth" (Büyümenin Sınırları) raporu, Dünya'nın kapalı bir sistem olduğunu ve sürekli büyümenin sonunda çöküşe yol açacağını belirtmiştir. Bu felaketi önlemek için ekonomik büyümeyi sınırlamak ve küresel dengeyi sağlamak gerektiği vurgulanmıştır (Colombo, 2001, s. 7). Norveçli politikacı

GroHarlem Brundtland tarafından yönetilen Dünya Çevre Komisyonu tarafından 1987 yılında "Brundtland Raporu" olarak bilinen "Ortak Geleceğimiz Raporu" (Our Common Future) yayınlandı (McChesney, 1991, s.2). Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri, 100'den fazla ülkenin liderliği tarafından kabul edilmiş ve aynı zamanda Birleşmiş Milletler Genel Kurulunca onaylanmıştır. Bu komisyon, sürdürülebilirlikle ilgili en yaygın bilinen tanımı (bugünkü ihtiyaçları, gelecekteki nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama kapasitelerini sınırlamadan karşılama) sunmuştur (Beder, 1994). Rapor ile birlikte, Sürdürülebilir Kalkınma ve sürdürülebilirlik dünya genelinde resmî olarak tanınmış ve uygulama alanı bulmuştur. John Elkington, 1997'de "Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business" adlı eseriyle Üçlü Alt Çizgi (TBL) konseptini ortaya koydu. Bu konsept, şirketlerin sosyal, ekonomik ve çevresel boyutlarda nasıl performans gösterdiğini değerlendirmelerini amaçlamaktadır. Elkington'a göre, bu model işletmelere sürdürülebilir bir kalkınma yolunda rekabetçi bir üstünlük kazandırabilmektedir (Elkington, 1997, s. 70-82). Bu yaklaşımla birlikte sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınmanın boyutlarının daha net olarak görülmesi yanı sıra sürdürülebilirliğin muhasebeleştirilmesine yönelik önemli bir adım atılmaktadır.



Şekil 2: Milenyum Kalkınma Hedefleri

Kaynak: DPT, 2010, s. 9

2001'de Birleşmiş Milletler, 2015 yılına kadar gerçekleştirilmesi beklenen ortak hedefler olarak Milenyum Kalkınma Hedeflerini (MDGs) tanıtmıştır. Bu hedefler, dünya topluluğunun ulaşması gereken ortak amaçlar olarak sunulmuştur. MDG'nin oluşturulmasının ardından, bu hedeflere ulaşmada önemli ilerlemeler kaydedilmiştir. Ancak, tüm hedeflerde eşit ve sürekli bir ilerleme sağlanamamıştır (Fehling vd., 2013, s. 1110). Milenyum Kalkınma Hedefleri somut olarak atılmış ilk geniş katılımlı adımdır. Sekiz maddeden (Şekil 2) oluşmaktadır. 2000-2015 yılları arasındaki sürdürülebilir kalkınma ve sürdürülebilirlik gündemini belirlemiştir. 2015-2030 gündemini ise Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri belirlemektedir.

Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri

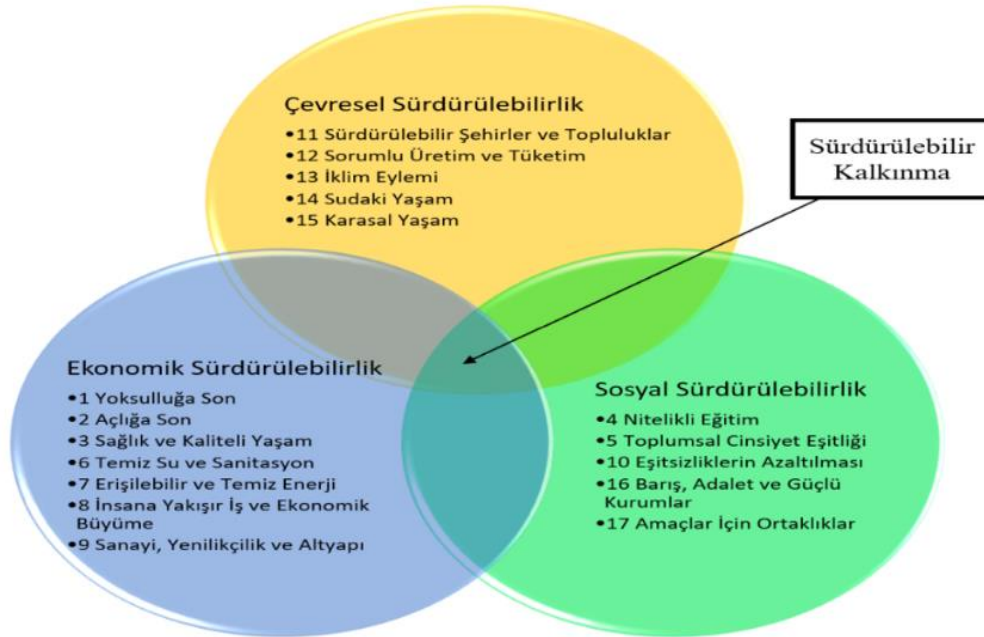
BM tarafından ortaya konulan Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (Şekil 3) on yedi adettir ve dünyanın 2015-2030 yılları arasındaki sürdürülebilir kalkınma/sürdürülebilirlik gündemini yön vermektedir.



Şekil 3: Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri

Kaynak: UNDP, 2023

Birleşmiş Milletler, toplamda on yedi ana hedef ve bu hedeflere bağlı olarak yüz altmış dokuz spesifik alt hedeften oluşan Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SDGs) setini ortaya koymaktadır. Mart 2015'te bu hedefleri değerlendirmek için kullanılacak üç yüz otuz gösterge sunulmaktadır. Sunulan hedeflerden bazıları, daha önce belirlenen Milenyum Kalkınma Hedeflerinden esinlenirken, bazıları ise tamamen yeni konseptleri ve yaklaşımları barındırmaktadır (Hák vd., 2016, s. 565).



Şekil 4: Sürdürülebilirlik Boyutları, Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ve SKH-5

Kaynak: Barbier ve Burgess, 2017, s. 8

Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri, sürdürülebilirlik boyutlarına özgü bir sınıflandırmaya tabi tutulmuştur. Bu sınıflandırmanın kavranması, küresel sürdürülebilirlik çalışmaları bağlamında bu çalışmanın yerini görmek açısından öneme sahiptir. Bu sınıflandırma Şekil 4'te detaylı olarak sunulmuştur.

SKH-5 Toplumsal Cinsiyet Eşitliği

Sürdürülebilirlik boyutlarından sosyal sürdürülebilirlik dâhilinde yer alan hedef beş Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Hedefi iş hayatındaki kadınların yaşamıyla doğrudan ilgilidir. Beşinci Hedef'in (Toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamak ve tüm kadınlar ile kız çocuklarını güçlendirmek) alt hedefleri Tablo1'de sunulmuştur.

Tablo1: Sürdürülebilir Kalkınma Hedefi 5: Toplumsal Cinsiyet Eşitliği – Alt Hedefler

1. Alt Hedef No	2. Alt Hedef Metni
3. 5.1.	4. Kadınlara ve kız çocuklarına yönelik her türlü ayrımcılığın her yerde sona erdirilmesi.
5. 5.2.	6. Kamu alanları ve özel alanlarda, bütün kadınlara ve kız çocuklarına yönelik, kadın ticareti, cinsel ve her türlü istismarı da kapsayan şiddetin her türünün ortadan kaldırılması.
7. 5.3.	8. Çocuk evliliği, erken yaşta zorla evlendirilme ve kadın sünneti gibi bütün zararlı uygulamaların ortadan kaldırılması
9. 5.4.	10. Ücretsiz bakım ve ev işlerinin kamu hizmetleri, altyapı ve sosyal koruma politikalarının sağlanması ve hane ve aile içinde sorumluluğun ulusal açıdan uygun bir biçimde paylaşılmasının geliştirilmesi yoluyla tanınması ve değer görmesi.
11. 5.5.	12. Kadınların siyasi, ekonomik ve sosyal hayatın karar verme süreçlerine tam ve etkin bir biçimde katılımlarının ve kadınlara karar verme mekanizmalarında, her düzeyde lider olabilmeleri için eşit fırsatlar tanınmasının güvence altına alınması.
13. 5.6.	14. Uluslararası Nüfus ve Kalkınma Konferansı Eylem Programı, Pekin Eylem Platformu ve bunların gözden geçirme konferansları sonucunda ortaya çıkan konferans çıktıklarına uygun olarak cinsel sağlık ve üreme sağlığı haklarına evrensel erişimin sağlanması.
15. 5.a.	16. Kadınların ekonomik kaynaklara ulaşma, toprak ve diğer mülklerine sahip olma ve üzerlerinde kontrol kurabilme, finansal hizmetler, miras ve doğal kaynaklara erişimleri gibi konularda ulusal yasalara uygun olarak eşit haklara sahip olmaları için reformlar yapılması.
17. 5.b.	18. Kadınların güçlenmelerinin ilerletilmesi için özellikle bilgi ve iletişim teknolojileri olmak üzere etkinleştirme teknolojisinin kullanımının geliştirilmesi
19. 5.c.	20. Toplumsal cinsiyet eşitliğinin ilerletilmesi ve kadınların ve kız çocuklarının her düzeyde güçlenmeleri için sağlam politikaların ve yasal olarak uygulanabilir mevzuatların kabul edilmesi ve güçlendirilmesi.

Kaynak: UNDP, 2023

BM beşinci hedef kapsamında ilerleyen sürecin istenen hızda ilerlemediği ifade edilebilir. BM Kadın Biriminin 2023 yılında yayınladığı rapora göre; hiçbir ülke tam cinsiyet eşitliğini başaramamıştır. Kadınların ve kız çocuklarının yüzde birinden azı kadının güçlü olduğu ve cinsiyet eşitliğinin sağlandığı bir ülkede yaşamaktadır. Bu rapor, kadınların ve kız çocuklarının gelişimindeki ilerlemeyi değerlendirmek için Kadınların Güçlenme Endeksi (WEI) ve Küresel Cinsiyet Eşitliği Endeksi'ni (GGPI) sunmaktadır. Analiz, kadınların seçim yapma ve fırsatları değerlendirme özgürlüğünün büyük ölçüde sınırlı olduğunu göstermektedir. Rapor, cinsiyet eşitliği ve kadın güçlenmesi için acil politika eylemlerine ihtiyaç duyulduğunu vurgulamaktadır. Bu endeksler, cinsiyet eşitliği ve kadınların güçlenmesi konusunda ilerlemeyi izlemek ve değerlendirmek için kritik bir araç olarak hizmet etmektedir (UN Women, 2023).

Beşinci hedef bağlamında ilerleme kat etmek BM ve Dünya kamuoyu adına zorlu bir süreci işaret etmektedir. Planlanan miadın tamamlanmasına kısa bir süre kalmasına rağmen kayda değer bir ilerleme olmadığı görülmektedir. Ayrıca çeşitli küresel ve yerel krizler nedeniyle ilerlemeyi takip etmeye yarar veri akışlarında dahi kesintilerin bulunduğu söylenebilir. Bu durum beşinci hedef üzerinde yoğunlaşmayı gerektirmekte ve bu anlamda yaşanabilecek/yaşanan tüm aksaklıkların bertaraf edilmesi adına çözüm stratejileri geliştirilmektedir. Öncelikle hâlihazırdaki olumsuz tabloyu ortaya koymak yararlı olacaktır.

İklim değişikliğinin kadınlar üzerindeki orantısız etkileri, son dönemdeki COVID-19 Pandemisi, Ukrayna'daki savaş ve yaşam maliyeti kriziyle daha da karmaşıklaşmıştır. Tüm bu durumlar, Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'ne, özellikle Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Hedefine ulaşmayı zorlaştırmaktadır. Haziran 2022 itibariyle, BM imkânlarıyla SKH'lerin cinsiyetle ilgili boyutlarını izlemek için ihtiyaç duyulan cinsiyet verisinin %42'si alınabilmiştir (UN Women, 2022).

2023 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri İlerleme Raporunda, Cinsiyet Eşitliği (Hedef Beş) konusunda yavaş ilerleme kaydedildiği görülmektedir. 2021 itibariyle, kadınlar toplam istihdamın yaklaşık %40'ını oluşturmasına rağmen yönetim pozisyonlarının sadece %28,2'sinde yer almaktadırlar. Bu oran, 2015'ten bu yana sadece %1 artış göstermiştir. 2023 itibariyle ulusal parlamentolarda kadın temsili %26,5'a ulaşmıştır, bu 2015'ten bu yana %4,2'lik bir artışı ifade etmektedir. Cinsiyet kotalarının uygulandığı ülkelerde, kadın temsili daha yüksek oranlarda gerçekleşmektedir. Özellikle, kotaların uygulandığı ülkelerde 2022 parlamento seçimlerinde kadın temsili %30,9 iken, kota uygulanmayan ülkelerde bu oran %21,2'dir. Bu veriler, cinsiyet eşitliği ve kadınların iş hayatındaki temsiline artırılması için daha kapsamlı stratejilere ve politikalara ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir (United Nations, 2023, s. 22-23).

SKH-5 Hedefi, toplumsal cinsiyet eşitliğini teşvik ederek kadın ve erkeklerin eşit haklara sahip olmasını amaçlamaktadır. Özellikle iş hayatında kadınların daha aktif ve lider pozisyonlarda yer almasını hedefleyen bu yaklaşım, kadınların kariyerlerinde ilerlemelerini engelleyen unsurları ortadan kaldırmayı hedeflemektedir. Bu bağlamda, cam tavan sendromu, kadınların üst pozisyonlara yükselmesini engelleyen görünmez bir bariyer olarak tanımlanmaktadır. Bu sendrom, kadınların iş hayatında karşılaştığı en büyük engellerden biri olarak kabul edilmektedir. Hedef beş ve cam tavan sendromunun birbiriyle yakından ilişkili olduğunu söylemek, toplumsal cinsiyet eşitliğinin iş dünyasında nasıl daha etkili bir şekilde sağlanabileceğine dair bir yol haritası sunmaktadır.

Cam Tavan Sendromu

"Cam tavan" terimi, cinsiyet eşitsizliği ve kadınların üst düzey liderlik pozisyonlarına yükselmesinde karşılaştığı zorlukları tanımlamak için kullanılan bir metaforudur (Zeng, 2011, s. 313). Başka bir deyişle, iş hayatında cinsiyet ayrımcılığına ilişkin bir yönü temsil eden "cam tavan" terimi, kadınların kariyer başarısına ve yeteneklerine bakılmaksızın, üst yönetim pozisyonlarına terfi etmelerini engelleyen, belirsiz ancak zor aşılabilen bariyerler olarak ifade edilmektedir (Ayranç ve Gürbüz, 2012, s. 128).

"Cam tavan" terimi, Hymowitz ve Schellhardt'ın 1986 tarihli "İş Hayatında Kadın" başlıklı söyleşilerinde ilk defa öne sürülmüştür. Bu konsept, üst düzey pozisyonlara yönelen kadın bireylerin şirketlerde, kamu kurumlarında, eğitim alanında ve çeşitli örgütlerde maruz kaldığı kişisel, kurumsal ve toplumsal engelleri betimlemek üzere tasarlanmış bir terimdir. "Cam tavan" aynı zamanda, bireylerin etnik kökenleri ve ırkı ile bağlantılı olarak iş yaşamında maruz kaldıkları ayrımcılık ve engelleri içermektedir. Bu kavram, cinsiyet eşitsizliği ve etnik çeşitlilik konularında akademik literatürde daha fazla anlayış geliştirmek amacıyla kullanılmaktadır. Terim, kadınların belirli bir noktada yükselme yolunda ilerlemekte zorlandığı

ve yükselmesine engel olan görünmez bir bariyeri ifade etmek için kullanılmıştır (Hymowitz ve Schellhardt, 1986, s. 1573- 1592).

"Cam tavan" terimi, daha sonra kadınların iş dünyasında ve diğer liderlik alanlarında yükselme engellerini tanımlamak için geniş bir şekilde kabul görmektedir (Gönül, 2015, s.16). Bu terim, cinsiyet eşitsizliğini ve kadınların yükselme potansiyelinin sınırlandırılmasını vurgulayarak iş dünyasının ve toplumun bu konudaki farkındalığını artırmaktadır. Bugün, "cam tavan sendromu" terimi genellikle kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına yükselirken karşılaştığı engelleri ve zorlukları anlatmak için kullanılmaktadır (Akbaş ve Korkmaz, 2017, s. 75).

Kuruluşlarda çeşitliliğin teşvik edildiği ve kadınlar ile erkekler arasında eşit fırsatlar sunulmasına rağmen karar alma pozisyonlarında kadınların büyük ölçüde temsil edilmediğini belirtmek önemlidir. Bu durum, iş dünyasında kadınların ilerlemesini zorlaştıran dikey ayrımcılığı simgeleyen "cam tavan" kavramına işaret etmektedir (Babic ve Hansez, 2021, s.1).

Cam tavan sendromunun oluşumu, çeşitli kısıtlamaların bir araya gelmesi sonucunda meydana gelmektedir. Bu engelleyici faktörler, kaynaklandıkları bireylerin niteliklerine bağlı olarak bireysel engeller, örgütsel engeller ve toplumsal engeller olmak üzere üç farklı boyutta ele alınabilmektedir. Cam tavan sendromu, cinsiyete dayalı toplumsal beklentiler ve iş yaşamı arasında denge sağlama zorunluluğundan kaynaklanan karmaşık durumları ifade etmektedir. İş-aile çatışması, çoklu rollerin üstlenilmesi, bireylerin tercihleri ve algıları da bu kavramın içine dâhil edilmektedir. Özellikle, tam zamanlı iş saatleri dışında evde de çalışma gerekliliği, kadınların adeta iki tam zamanlı işi bir arada yürüttüğü bir duruma neden olmaktadır. Bu durum, kariyer ve aile sorumlulukları arasında gidip gelmeyi tanımlayan ikili bir hayat perspektifini yansıtmaktadır (Johns, 2013, s. 5). Cam tavan sendromunun kaynağı olarak örgütsel faktörler, özellikle örgüt kültürü ve politikaları ile ilgilidir. Bu faktörler, kadın çalışanlara yönelik bakış açıları, mentorluk eksikliği ve kadınların örgüt içinde kurulmuş olan gayri resmi iletişim ağlarına katılamamaları gibi nedenlerle etkili olmaktadır (Smith vd., 2012, s. 69). Örgüt kültürü ve politikalarının kadın çalışanlara yaklaşımı, cinsiyet eşitliği ve çeşitlilik konularına ne kadar öncelik verildiğini yansıtabilmektedir. Mentor eksikliği, kadınların kariyerlerini ilerletmeleri için gerekli rehberlik ve destekten yoksun bırakabilmektedir. Aynı şekilde, kadınların örgüt içindeki gayri resmi iletişim ağlarından uzak kalmaları, önemli bilgi ve fırsat akışlarının dışında kalmalarına neden olarak yükselme potansiyellerini sınırlayabilmektedir. Bu nedenler, örgütsel düzeydeki yapılar, kültürel dinamikler ile kadınların kariyer ilerlemesinin bulunduğu noktada ortaya çıkmaktadır (Çetin, 2011, s. 68).

Cam tavan sendromunun kökeninde yatan toplumsal engeller, özellikle meslekler arasındaki ayrımcılık ve basmakalıp önyargılar olarak gösterilebilmektedir. Meslekler arasındaki ayrımcılık, toplumsal düzeyde iş kollarının "kadın işi" veya "erkek işi" şeklinde ayrıştırılması anlayışına dayanmaktadır. Toplumun cinsiyet temelli ve genellikle kadına yönelik önceden belirlenmiş değer yargıları, kadının hangi işlerde yer alması gerektiğine dair yönlendirmeler içermektedir. Bu düşünce yapısı, aslında görünmeyen fakat kadının kariyer yolunda karşılaştığı belirgin bir engel olarak öne çıkarmaktadır (İlhan, 2010, s. 837).

Bu tür bir ayrımcılık, cinsiyete dayalı toplumsal beklentilerin ve geleneksel rollerin bir sonucu olarak ortaya çıkarmaktadır. Toplumun "kadın işi" ve "erkek işi" olarak algıladığı iş kolları, genellikle belirli cinsiyetlerin bu alanlarda daha "uygun" olduğuna dair önyargıları oluşturmaktadır (Bedük, 2005, s. 113). Bu basmakalıp önyargılar, kadınların hangi mesleği seçmeleri gerektiği, hangi pozisyonları hedeflemeleri gerektiği ve nihayetinde hangi seviyeye yükselebilecekleri konusunda önceden belirlenmiş sınırlamalara neden olabilmektedir (KSSGM, 2000).

Bu anlayış, kadınların potansiyellerini tam olarak kullanmalarını engellerken, aynı zamanda genel olarak cinsiyet eşitliği çabalarını da zorlaştırmaktadır (Karaca, 2007, s. 64). Kadınların yetenek ve ilgi alanlarına dayalı olarak meslek seçimlerini kısıtlamak, toplumsal cinsiyet rollerinin derinlemesine kökleşmesine yol açabilmektedir (Aydın ve Aydın Aslıner, 2015, s. 71). Bu nedenle, cinsiyet temelli mesleki ayrımların ve basmakalıp önyargıların ele alınması, cam tavan sendromunu aşmak ve daha adil bir iş dünyası oluşturmak için kritik öneme sahiptir.

BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'nin beşinci maddesi, bu engellerin kırılması ve cinsiyet eşitliğinin sağlanması için önemli bir adım olarak öne çıkmaktadır. Hedef beş, cinsiyet eşitliğini sağlamak ve tüm kadınlar ile kız çocuklarının potansiyelini tam anlamıyla gerçekleştirmek için ulusal düzeyde politikaların ve yasaların oluşturulmasını teşvik etmektedir. Aynı zamanda, toplumsal cinsiyet normlarının değiştirilmesi, kadınların ekonomik karar alma süreçlerine katılımının artırılması ve cinsel ve üreme sağlığına erişimin güçlendirilmesi gibi alanlarda da ilerleme sağlamayı hedeflemektedir. BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'nin beşinci maddesi ve cam tavan sendromu, kadınların liderlik pozisyonlarında ve iş dünyasında daha fazla temsil edilmesi için küresel düzeyde farkındalık yaratmayı amaçlamaktadır. Bu hedef, sadece kadınların değil, toplumun genel refahı için de gereklidir, çünkü cinsiyet eşitliği sağlandığında ekonomik büyüme, sosyal kalkınma ve sürdürülebilir bir gelecek daha mümkün hâle gelmektedir. Bu nedenle, BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'nin beşinci maddesi, cam tavan sendromunun aşılması ve cinsiyet eşitliğinin gerçekleştirilmesi için uluslararası çapta önemli bir taahhüttür.

Yöntem ve Bulgular

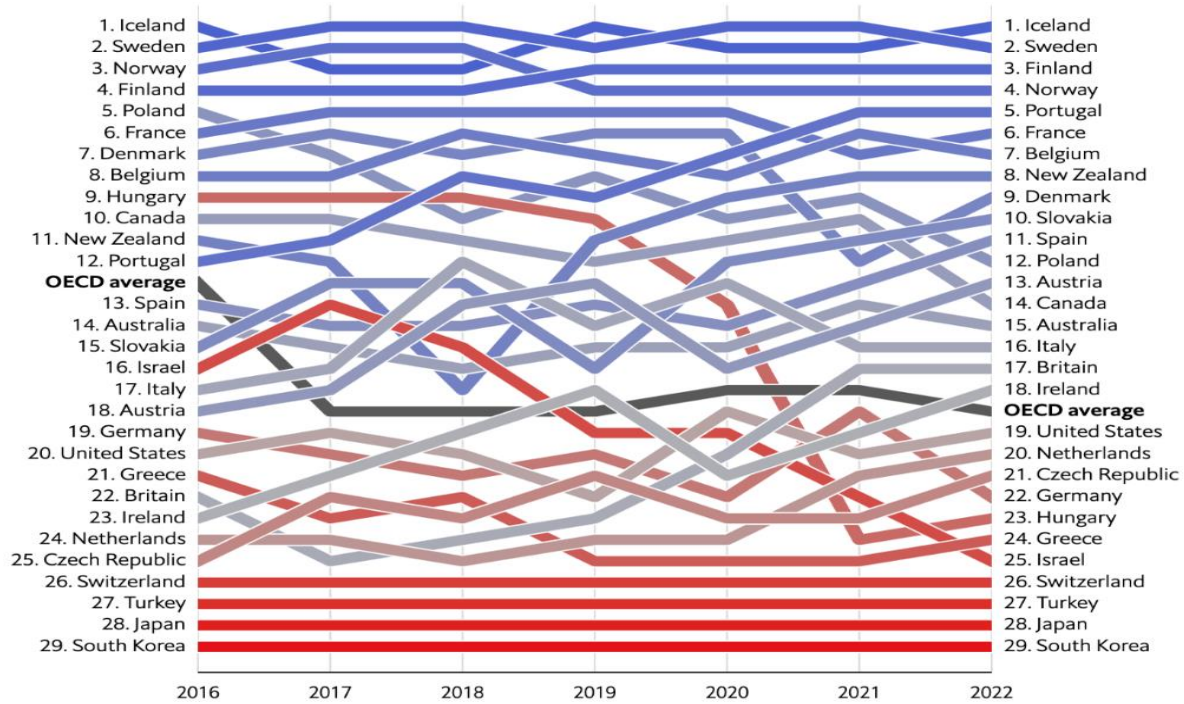
Araştırmanın analiz ve bulguları alt başlıkta ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

Yöntem

Bu çalışmanın amacı Türkiye Cumhuriyeti'nin cam tavan sendromu açısından tüm dünya ülkeleri içindeki durumunu tespit etmek ve bunu yayımlanan istatistiki veriler ile açıklamaktır. Bu amaca ulaşabilmek amacıyla çalışmada bir ülkenin cam tavan sendromu konusundaki durumunu gösteren ikincil istatistiki veriler ışığında Türkiye'nin OECD ülkeleri içindeki sıralaması belirlenmiştir. Daha sonra Türkiye'nin sıralamadaki durumunun nedenleri ikincil istatistiki veri analizi ile tespit edilmiştir. Bu kapsamda öncelikle dünya genelinde kullanılan ve cinsiyetler arası ücret farkı, eğitim düzeyi, üst düzey yönetim ve siyasi işlerde temsil de dâhil on farklı ölçütü değerlendirilen Cam Tavan Endeksi aracılığıyla Türkiye'nin diğer dünya ülkeleri içerisindeki durumu incelenmiştir. Daha sonra cam tavan endeksinin oluşturulmasında kullanılan ölçütler ışığında Türkiye'nin OECD ülkeleri içerisindeki durumunun nedenleri TÜİK ve Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Kurulunca oluşturulan istatistiki raporlar göz önüne alınarak ortaya koyulmuştur. Bunun için "25 ve Üzeri Yaşta Eğitim Tamamlamış Kadın Oranı", "25 ve Üzeri Yaşta Yükseköğretim Mezunu Kadın Oranı", "15 ve Üzeri Yaşta Kadın İstihdam Oranı", "Kadın Büyükelçi Oranı", "Kadın Milletvekili Oranı" gibi birtakım veriler Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verilerinden alınarak analiz edilmiştir. Ayrıca Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Kurulunca oluşturulan "Yönetim Kurulunda Kadın Türkiye Raporu" kapsamında "Toplam Yönetim Kurulu Üyeliği", "Kadın Yönetim Kurulu Üyeliği", "Erkek Yönetim Kurulu Üyeliği", "Bağımsız Kadın Üyeler", "Bağımsız Erkek Üyeler", "Kadınların Bağımsız Üyeler Arasındaki Oranı", "BIST Şirketlerinde Kadın Yönetici Olmayan Şirket Sayısı", "BIST Şirketlerinde En Az Bir Kadın Yöneticiye Sahip Şirketlerin Oranı" gibi cam tavanı sendromu ile ilişkili veriler de ele alınmıştır. Bu veriler ışığında Türkiye'nin cam tavan konusunda OECD ülkeleri içindeki durumunun nedenleri tespit edilecektir.

Bulgular

Cam tavan sendromunun dünya çapında ve ulusal düzeydeki yansımalarını değerlendiren çeşitli endeksler ve istatistikler, bu fenomenin mevcut durumunu aydınlatmaktadır. Economist Dergisi'nin 2023 yılında ve önceki yıllarda derlediği "Economist Cam Tavan Endeksi" verilerine göre, Türkiye Cumhuriyeti, yirmi dokuz OECD (Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü-Türkçesi) ülkesi içerisinde 2016-2023 yılları arasında yirmi yedinci sırada (Şekil 5) sabit bir şekilde yer almıştır. Cam Tavan Endeksi (GCI), The Economist tarafından formüle edilmiş, yükseköğrenim, işgücüne katılım, ücret yapıları, çocuk bakım maliyetleri, annelik, babalık hakları, işletme okullarına başvurular ve üst düzey pozisyonlardaki temsil gibi değişkenleri kapsayan, cam tavan metaforunun nicel bir göstergesidir. Bu endeks, toplumsal cinsiyet eşitsizliklerinin iş dünyasındaki yansımalarını bilimsel bir perspektiften değerlendirmek amacıyla tasarlanmıştır (The Economist, 2023). Şekil 5'te sunulan karşılaştırmalı endeks, Türkiye Cumhuriyeti'nin, yirmi dokuz OECD ülkesi içerisinde 2016-2023 yılları arasında yirmi yedinci sırada sabit bir şekilde yer aldığı ve cam tavan sendromu konusunda dünya ülkelerine göre daha aktif bir tutum sergilemediğini göstermektedir. Ancak OECD ortalamasının 2016 yılında 2023 yılına doğru azalma göstermesi de dünya genelinde bu konudaki eğilimin iyileşmek yerine kötüleştiğini göstermektedir. 2016 yılında OECD ortalaması altında kalan on yedi ülkeden sadece yedisi 2022 yılında OECD ortalaması üstüne çıkmıştır. Ayrıca 2016 yılında ortalama üstünde olan bir ülkede (Macaristan) 2022 yılında ortalama altında kalmıştır. Her ne kadar olumlu olarak ifade edilemese de ortalamanın azalması nedeniyle 2016 yılında ortalama üstünde olan ülke sayısı on üç iken 2022 yılında bu rakam on sekize yükselmiştir.



Şekil 5: Economist Dergisi Cam Tavan Endeksi (2016-2023 Yılı)

Kaynak: The Economist, 2023

Türkiye'deki cam tavan sendromuna yönelik çeşitli faktörlerin yer aldığı 2020, 2021, 2022 yıllarına ait "TÜİK İstatistiklerle Kadın" raporları (TÜİK, 2021; TÜİK, 2022; TÜİK, 2023/3) Tablo 2'de incelenmiştir. Türkiye'de son üç yılda kadınların sosyal ve ekonomik konumunda bazı önemli değişiklikler gözlemlenmektedir. Cam tavan sendromu bağlamında, kadınların üst düzey pozisyonlarda temsil oranlarındaki artış, bu sendromun kırılmaya

başladığının bir göstergesi olabilmektedir. Özellikle kadın büyükelçi oranındaki artış ve kadın milletvekili oranındaki yükselme, kadınların karar alma mekanizmalarında daha etkin bir rol almaya başladığını göstermektedir. Bununla birlikte, istihdam oranlarındaki cinsiyet dengesizliği, cam tavanın tamamen kırılmadığını ve kadınların iş gücüne katılımında hâlâ önemli engellerle karşılaştığını ortaya koymaktadır.

Beşinci hedef (Toplumsal Cinsiyet Eşitliği) bağlamında, eğitimdeki artışlar ve kadınların sağlıkla ilgili göstergelerdeki olumlu değişiklikler, toplumsal cinsiyet eşitliğine doğru ilerleme kaydedildiğini göstermektedir. Özellikle kadınların eğitim seviyelerinin artması, toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanmasında kritik bir adımdır. Ancak, kadınların istihdam oranlarındaki düşük seviyeler ve bazı yaşam memnuniyeti göstergelerindeki olumsuzluklar, toplumsal cinsiyet eşitliği hedefine ulaşmak için daha çok çaba sarf edilmesi gerektiğini göstermektedir.

Tablo 2: “TÜİK İstatistiklerle Kadın Raporları” Kaynaklı Göstergeler

Kriter	2020 İstatistik (%)	2021 İstatistik (%)	2022 İstatistik (%)	Kaynak
Türkiye'deki Kadın Nüfus Oranı	49,9	49,8	49,9	ADNKS
25 ve Üzeri Yaştaki Eğitim Tamamlamış Kadın Oranı	85,7	86,5	87,3	TÜİK, Ulusal Eğitim İstatistikleri
25 ve Üzeri Yaştaki Yükseköğretim Mezunu Kadın Oranı	18,5	20,3	20,9	TÜİK, Ulusal Eğitim İstatistikleri
15 ve Üzeri Yaştaki Kadın İstihdam Oranı	28,7	27,5	28	TÜİK, Hane Halkı İşgücü Araştırması
Kadın Büyükelçi Oranı	25	26	27,2	Dışişleri Bakanlığı
Kadın Milletvekili Oranı	17,3	16,8	17,3	TBMM
İnternet Kullanan Kadın Oranı	32,7	79,5	80,9	TÜİK, Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması
Gece Yalnız Yürürken Kendini Güvensiz Hisseden Kadınlar	27,3	29,5	30,4	Yaşam Memnuniyeti Araştırması

Kaynak: TÜİK İstatistiklerle Kadın Raporları 2020-2021-2022'den alınarak yazarlar tarafından uyarlanmıştır. (TÜİK, 2021; TÜİK, 2022; TÜİK, 2023/3).

2022 yılında Türkiye'de işsizlik oranı erkekler için %8,9 iken, kadınlar için %13,4'tür. İstihdam oranı erkeklerde %65,0, kadınlarda ise %30,4'tür. İşgücüne katılımı erkekler %71,4 kadınların oranı ise %35,1'dir. On beş-yirmi dört yaş grubundaki gençlerde işsizlik oranı erkeklerde %16,4, kadınlarda ise %25,2'dir (TÜİK, 2023/1).

2023 yılı ocak ayında Türkiye'deki işsizlik oranı erkekler için %7,7 iken, kadınlar için bu oran %13,7'dir. İstihdam oranında erkekler %66,9 ile ön planda bulunurken, kadınların oranı %31,2'dir. İşgücüne katılım konusunda erkeklerin oranı %72,5 iken, kadınların katılımı %36,1'dir. Genç nüfus arasında (15-24 yaş grubu) işsizlik oranı erkeklerde %16,5 olarak gerçekleşirken, kadınlarda bu oran %26,6'dır (TÜİK, 2023/2). Zamanla kadınların işgücüne katılım oranlarında daha iyi bir tablo oluşma eğilimi oluşsa da ulusal düzeyde bir doyuma erişildiği ifade edilememektedir. Bu bağlamda, cam tavan sendromunun olumsuz etkisine değinmek, ulusal düzeyde işletmelerin durumunu değerlendirmek ve sürdürülebilir kalkınma

yolunda bu olumsuz faktörün bertaraf edilmesi için önlemler almak adına, araştırmaların yoğunlaştırılması önem arz etmektedir.

Ayrıca cinsiyet eşitliğine yönelik küresel istatistiklerin de bu konuda araştırma yapma ihtiyacını ortaya koyacağı değerlendirilmektedir. BM Kalkınma Programına göre kadınlar, aynı iş için erkeklerin aldığı her dolara karşılık sadece yetmiş yedi sent kazanmaktadır. Kadınların %35'i fiziksel ve/veya cinsel şiddet yaşamıştır. Tarım arazisi sahiplerinin sadece %13'ü kadındır. Bugün yaşayan yaklaşık yedi yüz elli milyon kadın ve kız çocuğu on sekiz yaşından önce evlendirilmiştir. Gelişmekte olan ülkelerin üçte ikisi ilköğretimde toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamıştır. Günümüz itibarıyla ulusal parlamentoların sadece %24'ü kadındır, bu 1995'teki %11,3'ten küçük bir artış olarak göze çarpmaktadır (UNDP, 2023).

Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumunca 2012'den itibaren yıl bazında hazırlanan, BİST'e kote tüm şirketlerde gerçekleştirilen "Yönetim Kurulunda Kadın Türkiye Raporu" nun seçilmiş kriterlere bağlı 2020, 2021, 2022 verileri ile Tablo 3'te derlenmiştir. Buna göre; 2020 ile 2022 yılları arasında, kadınların yönetim kurulu üyeliğindeki oranı yüzde 17.0'dan yüzde 17.5'e hafif bir artış göstermiştir. Bu, üç yıl içerisinde kadın temsiline sadece 0.5 puanlık bir artışla sınırlı kaldığını belirtmektedir. Öte yandan, bağımsız kadın üyelerin oranı yüzde 18.3'ten yüzde 21.9'a yükselmiştir. Bu istatistik bağımsız kadın üyelerin oranında 3.6 puanlık bir artışa işaret etmektedir. Ancak, BIST şirketlerinde kadın yönetici olmayan şirketlerin oranı yüzde 33.8'den yüzde 33.3'e hafif bir düşüş göstermektedir. En az bir kadın yöneticiye sahip şirketlerin oranı da yüzde 66.2'den yüzde 66.7'ye benzer bir artış göstermektedir.

Tablo 3: Yönetim Kurulunda Kadın Türkiye Raporuna Göre Temel Kriterlere Bağlı Veriler

Kriter	2020 Verisi	2021 Verisi	2022 Verisi
Toplam Yönetim Kurulu Üyeliği	2698	2870	3211
Kadın Yönetim Kurulu Üyeliği	458 (% 17.0)	479 (% 16.7)	563 (% 17.5)
Erkek Yönetim Kurulu Üyeliği	2240	2391	2648
Bağımsız Kadın Üyeler	150	172	230
Bağımsız Erkek Üyeler	670	717	818
Kadınların Bağımsız Üyeler Arasındaki Oranı	% 18.3	% 19.3	% 21.9
BIST Şirketlerinde Kadın Yönetici Olmayan Şirket Sayısı	134 (% 33.8)	139 (% 33)	158 (% 33.3)
BIST Şirketlerinde En Az Bir Kadın Yöneticiye Sahip Şirketlerin Oranı	% 66.2	% 66.9	% 66.7

Kaynak: 2020, 2021, 2022 Yönetim Kurulunda Kadın Türkiye Raporlarından alınarak yazarlar tarafından uyarlanmıştır (YKKD, 2023).

Tablo 3'te sunulan verilere dayanarak kadınların yönetim kurullarında temsiline bir miktar artış olduğunu, ancak bu artışın sınırlı kaldığı değerlendirilmektedir. Bağımsız kadın üyelerin oranındaki artış, kurumsal yönetimde cinsiyet çeşitliliğine verilen önemin bir göstergesi olabileceği düşünülmektedir. Bu veriler kadınların yönetim kurullarında temsiline artmaya başladığını, fakat bu artışın yavaş ve sınırlı olduğunu göstermektedir. Bu, cam tavan sendromunun hala etkili olduğunu, ancak bağımsız kadın üyelerin oranındaki artışın olumlu bir gelişme olduğunu göstermektedir.

Sonuç ve Öneriler

BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SKH) kapsamında cinsiyet eşitliğinin önemine dikkat çekmek, küresel bir sorumluluktur. Bu çalışma, Cumhuriyet'in ilanının yüzüncü yılında Türkiye işletmelerinde kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına erişiminde yaşadığı zorlukları, cam tavan sendromu bağlamında ele alınmaktadır.

Cam tavan sendromu konusunda OECD ortalamasının 2016'dan 2023'e doğru azalması, dünya çapındaki eğilimin olumsuz yönde değiştiğini göstermektedir. 2016'da OECD ortalamasının altında olan on yedi ülkeden sadece yedisi, 2022'de OECD ortalamasının üstüne çıkmayı başardı. Bununla birlikte, 2016'da ortalamaların üzerinde olan Macaristan 2022'de ortalamanın altına düşmüştür. Pozitif bir açıdan bakılmasa da ortalamanın düşmesi nedeniyle, 2016'da ortalamanın üzerinde bulunan ülke sayısı on üç iken, 2022'de bu sayı on sekize yükselmiştir. Türkiye Cumhuriyeti, 2016-2023 döneminde yirmi dokuz OECD ülkesi arasında yirmi yedinci sırada yer alarak cam tavan engeliyle ilgili küresel ülkelere kıyasla daha az etkin bir yaklaşım sergilemekle birlikte bu konudaki durumun iyi olmadığını gözler önüne sermektedir. Türkiye'nin gelecek dönemde cam tavan sendromu konusunda kıstas olarak kabul ettiği "yükseköğrenim, işgücüne katılım, ücret yapıları, çocuk bakım maliyetleri, annelik, babalık hakları, işletme okullarına başvurular ve üst düzey pozisyonlardaki temsil" hususlarına gereken önemi göstererek daha iyi pozisyonlarda olacağı değerlendirilmektedir.

2020, 2021, 2022 yıllarına ait "TÜİK İstatistiklerle Kadın" raporlarına istinaden kadınların üst düzey pozisyonlarda temsil oranlarındaki artış, kadın büyükelçi oranındaki artış ve kadın milletvekili oranındaki yükselme, kadınların karar alma mekanizmalarında daha etkin bir rol almaya başlaması cam tavan konusunda Türkiye açısından kat edilen önemli bir gelişmedir. Ancak bu gelişmelere rağmen halen işgücüne katılım konusunda kadın-erkek eşitliğinin sağlanamaması Türkiye'nin bu alana daha fazla yoğunlaşması gerektiğini göstermektedir. Özellikle ülkemizin ataerkin yapıda olması ve kadınların çalışmaması konusunda süregelen güçlü algının bu dengenin sağlanamamasında etkili olduğu değerlendirilmektedir. Kadınların işgücüne katılması ülkemiz açısından ekonomik büyüme ve üretkenlik artışı, inovasyon ve yaratıcılık artışı, işgücü piyasasının genişlemesi, fakirlik ve yoksulluğun azalması, sosyal kalkınma ve sağlık iyileşmesi gibi konularda avantaj sağlayacağından kadınların işgücüne katılım konusuna önem gösterilmesi gerekmektedir.

Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumunca hazırlanan "Yönetim Kurulunda Kadın Türkiye Raporu" kapsamında kadınların yönetim kurulu üyeliğindeki artış, kadın temsil oranında meydana gelen az da olsa artış, kadın yöneticiye sahip şirketlerin oranındaki artış, kadın yönetici olmayan şirketlerin oranında meydana gelen düşüş ülkemizin işgücünde cinsiyet eşitliği konusunda yavaş da olsa iyileşme gösterdiğini ortaya koymaktadır. Ülkemizin, gelecek yıllarda ifade edilen hususlara daha önem gösterilerek cam tavan sendromu konusunda daha iyi bir duruma geleceği değerlendirilmektedir.

Cam tavan sendromunun varlığı, iş dünyasında cinsiyet eşitsizliğinin hâlâ mevcut olduğunu ve kadınların kariyerlerinde üst seviyelere ulaşmalarını engelleyen yapısal ve kültürel bariyerlerin bulunduğunu teyit etmektedir. Bu durum, BM'nin sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşma yolunda önemli bir engel teşkil etmektedir.

Cam tavan sendromu, kadının iş gücüne katılımını sınırlayan ve dolayısıyla bir ülkenin sürdürülebilir gelişmesine engel olan en büyük zorluklardan biridir. Türkiye Cumhuriyeti, cinsiyet eşitliği ve kadınların iş yaşamındaki potansiyellerini tam olarak kullanabilmeleri için aktif adımlar atmaktadır. Ancak, bu sendromun azaltılması ve nihayetinde ortadan kaldırılması, daha fazla özveri ve kararlılık gerektiren bir hedefi temsil etmektedir. Ülke genelinde eğitim, politika, iş dünyası ve toplumun her seviyesinde cinsiyet eşitliği bilincini artırmak, pozitif

değişimler sağlamak ve kadınların liderlik pozisyonlarında daha fazla temsil edilmelerini sağlamak için elinden gelen tüm çabayı göstermelidir. Türkiye Cumhuriyeti'nin yüzüncü yılında bu yönde attığı adımlar, sadece cinsiyet eşitliği alanında değil, aynı zamanda sürdürülebilir kalkınma ve toplumsal ilerleme açısından da önemli bir katkı sağlayacaktır. Çalışmanın bulguları sonucunda Cumhuriyet'in ilanının 100'üncü yılında ülkemizin BM beşinci sürdürülebilir kalkınma hedefi kapsamında OECD ülkeleri arasındaki durumunu göstermesi ve bu kapsamda uygulayıcılara, araştırmacılara ve politika yapıcılara önerilerde bulunması aynı zamanda cam tavanın ulusal düzeydeki etkileri ve engellerini göstermesi ve cam tavan sendromunu sürdürülebilirlik kapsamında değerlendirmesi açısından literatüre katkı sağlamaktadır.

Cam tavan sendromu, kadınların kariyerlerinde üst seviyelere çıkmasını engelleyen bir faktör olarak devam etmektedir. Bu kapsamda ülkemizde cam tavan sendromunun azaltılmasına yönelik öneriler uygulayıcıya yönelik, araştırmacılara yönelik ve politika geliştiricilere yönelik olmak üzere ele alınmıştır. Uygulayıcılara yönelik öneriler şu şekildedir.

- Bu önlemlerin başında bu sendroma karşı toplumsal farkındalığın artırılması gelmektedir. Öncelikle cam tavan sendromu varlığı bilinen fakat görünmeyen bir konudur. Bu açıdan sadece iş dünyasına kalmayıp tüm toplumu da kapsayacak şekilde cinsiyet eşitsizliği ve cam tavan sendromunun topluma genel olarak nasıl etki ettiğini vurgulamak amacıyla kampanya ve seminerle düzenlenebileceği düşünülmektedir. Özellikle bu tür kampanyaların online platformlarda ve sosyal medyada geniş bir kitleye ulaşması, cinsiyet eşitliği konusunda daha fazla insanın farkındalık kazanmasına yardımcı olabileceği değerlendirilmektedir. Bunun bir örneği Ford Otosan tarafından gerçekleştirilmiştir. 8 Mart 2020 Dünya Kadınlar Gününde cam tavan sendromuna dikkat çekerek “Kadınların üzerindeki tek 'cam tavan' araçlarımızdaki olsun” diyerek bu konuda bilinçlendirici bir reklam filmi hazırlamıştır (Üçhisarlı, 2020).

- İşletmelerde cinsiyet eşitsizliği ve cam tavan sendromunun nasıl doğduğu ve sürdürüldüğü konularını ele alan eğitim programları uygulanabileceği değerlendirilmektedir. Bu eğitimlerde kültürel, sosyal ve psikolojik faktörlerin nasıl etkiler yarattığı anlatılmasının uygun bir hal tarzı olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte özellikle iş dünyasının erkek egemen bir yapıya sahip olduğu sektörlerde cinsiyet rollerini sorgulamak ve iş yerindeki cinsiyet eşitsizliğini gözler önüne sermek amacıyla farkındalık programları düzenlenmesinin uygun olduğu değerlendirilmektedir. Sabancı Üniversitesi tarafından üretilen ProGender+ programı ile toplumsal cinsiyet eşitsizliği konusunda eğitim sağlamaktadır (Günay, 2022). İşletmeler için kadınların yönetim kurullarında ve liderlik pozisyonlarında daha iyi temsil edilmesi kapsamında kota belirleme konusunun gündeme getirilmesinin uygun olacağı düşünülmektedir. (Örneğin yirmi yönetim kurulu üyesinden en az beşinin kadın olması gibi).

- İşe alım, terfi ve yükselme süreçlerinde adil ve şeffaf bir yaklaşım benimsemek ve bu konuda eşitlik ve ayrımcılık politikalarını yazılı olarak sunmak, çalışanlara ne tür davranışların kabul edilemez olduğunu ve nasıl raporlanabileceğini anlatarak ayrımcılığı önleme konusunda bilgi sahibi olmalarını sağlayabilmektedir.

- İşletmelerde deneyimli liderlerin kadın çalışanlara kariyer planlaması, beceri geliştirme ve liderlik yolculuğunda bireysel rehberlik sağlamasıyla mentorluk programları oluşturulması ve profesyonel koçlar tarafından kadınların kendi potansiyellerini keşfetmelerine, güvenlerini artırmalarına ve kariyer hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olabilecek koçluk programları oluşturulmasının uygun bir hal tarzı olduğu değerlendirilmektedir. Ayrıca yöneticiler tarafından yüksek potansiyele sahip kadın çalışanları belirlemek ve onların kariyerlerini hızlandırmak için özel programlar oluşturmak, cam tavanı kırma yolunda etkili bir stratejidir olarak değerlendirilmektedir. Bu programlar, kadın çalışanların liderlik ve yönetim becerilerini

geliştirmelerine olanak tanırken, onlara daha fazla sorumluluk ve deneyim fırsatları sunabileceği düşünülmektedir.

Araştırmacılara yönelik öneriler şu şekildedir.

•Türkiye'deki işletmelerde cinsiyet eşitliği ve cam tavan sendromunun daha derinlemesine analizi için nitel araştırma yöntemlerini kullanarak çalışmalar yapılmalıdır.

•Cinsiyet eşitliği ve cam tavan sendromunun sektörel bazda farklılıklarını inceleyen çalışmalara ihtiyaç vardır.

•İşletmelerde cinsiyet eşitliği konusunda eğitim ve farkındalık programlarına yönelik etkinliklerin etkisini ölçen çalışmalar yapılmalıdır.

•Türkiye'deki işletmelerin cinsiyet eşitliğini teşvik eden politika ve uygulamalarını benimsemeleri için önerilerde bulunulmalıdır.

•Türkiye'deki durumu diğer ülkelerle karşılaştıran çalışmalar yaparak en iyi uygulamaların ve stratejilerin neler olduğunu belirlemek için uluslararası bir perspektif kazanılmalıdır.

•Cinsiyet eşitliği ve cam tavan sendromunun zaman içindeki değişimini incelemek için uzun dönemli çalışmalara ihtiyaç vardır.

•İşletmeler, sivil toplum kuruluşları, hükümet temsilcileri ve diğer ilgili tarafların görüşlerini alarak, cinsiyet eşitliği konusundaki farklı perspektifleri anlamak için kapsamlı bir yaklaşım benimsenmelidir.

Politika geliştiricilere yönelik öneriler şu şekildedir.

•Şirket kültürü ile işletmenin vizyon ve misyonunun çeşitlilik ve cinsiyet eşitliği değerlerine dayandırmak, cam tavan sendromunun azaltılmasına yardımcı olabileceği değerlendirilmektedir. İş yerinde herkesin görüşlerinin önemsendiğini hissettiği bir ortam oluşturmak, kadınların liderlik rolüne yükselmesini desteklemektedir. Borusan tarafından uygulanan “Toplumsal Eşitlik Platformu” sayesinde cinsiyet eşitliğini kurum kültüründe ve politikalarında uygulamaktadır (Borusan, 2019).

•Kurumsal taahhütler, işletmenin cinsiyet eşitliği konusundaki kararlılığını yansıttığından sadece sözde değil eylemde de göstermek için politika ve uygulamaları geliştirmek önemlidir.

• Ücret eşitsizliği, cam tavan sebebi ile terfi edememekten kaynaklanan cinsiyet eşitsizliğinin önemli bir yönüdür. İşverenler, kadın ve erkek çalışanlar arasında ücret farklarını analiz ederek ve ücret politikalarını gözden geçirerek aynı pozisyondaki kadın ve erkek çalışanlara eşit ücret ödenmesini sağlamalı ve düzeltici adımlar atmalıdır.

•Kadınların aile sorumluluklarıyla iş yükünü dengelemelerine yardımcı olabilecek esnek çalışma modelleri oluşturulabilmesinin işletmeler için bu konuda uygun olduğu düşünülmektedir. Bu modeller, işe devam etmeleri için gerekli olan esnekliği sağlayarak kadınların iş gücünde kalmasını destekleyebilmektedir (Tilev, 2018, s. 135-136). Modelleri duyurmak ve teşvik etmek amacıyla iç iletişim araçları, yönergeler ve kaynaklar sunulabilmektedir. Bu sayede kadın çalışanlar, iş yerindeki esneklik seçeneklerini daha kolay öğrenebilmektedir.

Kaynakça

Akbaş, G. ve Korkmaz, L. (2017). Kadın yöneticiler: Görünmez engellerin gölgesinde yükselme çabası, *İş ve İnsan Dergisi*, Yıl: Ekim, Cilt/Sayı: 4(2), 73-86.

- Akdemir, M. A. (2023). Yükseköğretim kurumlarında sürdürülebilirlik iletişimi ölçeği geliştirme çalışması (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Aydın, G. ve Aydın Aslaner, D. (2015). Stereotip kadın rollerinin televizyon reklamlarında sunumu. *Global Media Journal TR Edition*, 6 (11) 54-74.
- Ayrancı, E. ve Gürbüz, T. (2012). Considering glass ceiling in Turkey: Ideas of executives in education sector regarding women in the workplace. *International Journal of Human Resource Studies*, (4), 126-151.
- Babic, A. ve Hansez, I. (2021). The glass ceiling for women managers: Antecedents and consequences for work-family interface and well-being at work. *Frontiers in Psychology*, 12 (618250), 1-17.
- Barbier, E., B. ve Burgess, J., C. (2017). The sustainable development goals and the systems approach to sustainability, Economics, *Open- Assessment E-Journal*, 11(2017-28), 1-22.
- Beder, S. (1994). Revoltin‘developments: The politics of sustainable development, *Arena Magazine*, 1994 (July), 37-39.
- Bedük, A. (2005). Türkiye’de çalışan kadın ve kadın girişimciliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(12), 106-117.
- Borusan (2019). *Borusan Sürdürülebilirlik Raporu (2019-2020): Her şey bir ilhamla başlar*, 27.08.2023 tarihinde <https://www.borusan.com/surdurulebilirlik-raporu/2019-2020/assets/surdurulebilirlikRaporu.pdf> adresinden alındı.
- Cambridge Dictionary (2023). *Sustainability*. 22.08.2023 tarihinde <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/sustainability> adresinden alındı.
- Colombo, U. (2001). The club of Rome and sustainable development, *Futures*, 33 (1), 7-11.
- Çetin, A. (2011). Kadın yöneticilerin cam tavan algısının cam tavanı aşma stratejilerine etkisi: Bursa ili tekstil sektöründe bir alan araştırması, (Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- DPT, (2010). *Binyıl Kalkınma Hedefleri Raporu: Türkiye 2010*. 23.08.2023 tarihinde http://www.surdurulebilirlikkalkinma.gov.tr/wp-content/uploads/2016/07/UNDP-TR-TR-2010-MDG-Report_TR.pdf adresinden alındı.
- Elkington, J., (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line 21st century business*. Capstone Publishing Limited.
- Fehling, M., Nelson, B. D. ve Venkatapuram, S. (2013). Limitations of the millennium development goals: A Literature Review, *Global Public Health*, 8 (10), 1109-1122.
- Grober, U., (2007). Deeproots: A Conceptual History of Sustainable Development. *WZB Discussion Paper*, 21.08.2023 tarihinde <https://bibliothek.wzb.eu/pdf/2007/p07-002.pdf> adresinden alındı.
- Gönül, A. F. (2015). *Kadınların siyasi tarihinde cam tavan*. Ankara: Bence Kitap.
- Günay M. (2022). *Eşitlik için eğitim şart!*. 28.08.2023 tarihinde <https://www.milliyet.com.tr/ekonomi/esitlik-icin-egitim-sart-6830631> adresinden alındı.
- Hák, T., Janousková, S. ve Moldan, B. (2016). Sustainable development goals: A need for relevant indicators, *Ecological Indicators*, 60, 565-573.
- Hymowitz, C. ve Schellhardt, T. D. (1986). The glass ceiling: Why women can’t seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs. *The Wall Street Journal*, 24(1), 1573- 1592.
- İlhan E. (2010). Kadın sorunu çerçevesinde kadın cinsinin köleleştirilmesi, 834-840 Uluslararası Multi Disipliner Kadın Kongresi, Çoban Döşkaya F. vd. (Ed) 21. *Yüzyılın*

- Eşiğinde Kadınlar Değişim ve Güçlenme* (s. 834-840). Dokuz Eylül Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Yayını.
- Johns, M. L. (2013). Breaking the glass ceiling: Structural, cultural, and organizational barriers preventing women from achieving senior and executive positions. *Perspectives in Health Information Management*, Winter2013, 1-11.
- Karaca, A. (2007). Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: Cam tavan sendromu üzerine uygulamalı bir araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya. s.64
- Kıran, E., Avcı, M. G. (2016). Sporla aşılabilir toplumsal sınırlar: Dangal filmi ve toplumsal cinsiyet. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi (Ibad)*, 3(2), 985-994.
- Kidd, C. (1992). The evolution of sustainability, *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*. 5(1), 1-26.
- KSSGM (2000). *Bankacılık sektöründe cinsiyete dayalı ayrımcılık*. Ankara: Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü.
- McChesney, I. G. (1991). *The Brundtland Report and sustainable development in New Zealand: Information Paper No. 25*. New Zealand: Lincoln University Centre for Resource Management.
- Purvis, B., Mao, Y. ve Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: In search of conceptual origins. *Sustainability Science*, 2019(14), 681-695.
- Sachs, J. D. (2012). From millennium development goals to sustainable development goals. *The Lancet*, 379, 2206-2211.
- Smith, P., Crittenden, N. ve Caputi, P. (2012). Measuring women's beliefs about glass ceilings: Development of the career pathways survey. *Gender in Management*, 27 (2), 68-80.
- UNAI (2023). *Sustainability*, United Nations Academic Impact. 22.08.2023 tarihinde <https://www.un.org/en/academic-impact/sustainability> adresinden alındı.
- The Economist (2023). *The economist's glass-ceiling index: Our annual measure of the role and influence of women in the workforce*. 25.08.2023 tarihinde <https://www.economist.com/graphic-detail/glass-ceiling-index> adresinden alındı.
- Tilev, F. (2018). Esnek çalışma ve kadın istihdamı. *Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2 (2), 121-150.
- TÜİK (2021). *İstatistiklerle Kadın 2020*. 24.08.2023 tarihinde <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Istatistiklerle-Kadin-2020-37221> adresinden alındı.
- TÜİK (2022). *İstatistiklerle Kadın 2021*. 24.08.2023 tarihinde <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Istatistiklerle-Kadin-2021-45635> adresinden alındı.
- TÜİK (2023/1). *İşgücü İstatistikleri 2022*, Türkiye İstatistik Kurumu. 22.08.2023 tarihinde <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-2022> adresinden alındı.
- TÜİK (2023/2). *İşgücü İstatistikleri Nisan 2023*, Türkiye İstatistik Kurumu. 22.08.2023 tarihinde <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-Nisan-2023> adresinden alındı.
- TÜİK (2023/3). *İstatistiklerle Kadın 2022*. 23.08.2023 tarihinde <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=%C4%B0statistiklerle-Kad%C4%B1n-2022-49668&dil=1> adresinden alındı.
- UNDP (2023). *Sustainability development goals*, United Nations Development Programme. 21.08.2023 tarihinde <https://www.undp.org/sustainable-development-goals> adresinden alındı.
- United Nations (1987). *Report of the world commission on environment and development: Our Common Future*. 22.08.2023 tarihinde

- <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> adresinden alındı.
- United Nations (2023). *The Sustainable Development Goals Report: Special Edition*. 22.08.2023 tarihinde <https://sdgs.un.org/documents/sdg-progress-report-2023-52208> adresinden alındı.
- UN Woman (2022). *It will take 22 years to close SDG Gender data gaps*, 24.08.2023 tarihinde <https://www.unwomen.org/en/news-stories/feature-story/2022/09/it-will-take-22-years-to-close-sdg-gender-data-gaps> adresinden alındı.
- UN Women(2023). *Press release: Less than 1 percent of women and girls live in a country with high women's empowerment and high gender parity*. 22.08.2023 tarihinde <https://www.unwomen.org/en/news-stories/press-release/2023/07/press-release-less-than-1-percent-of-women-and-girls-live-in-a-country-with-high-womens-empowerment-and-high-gender-parity> adresinden alındı.
- Üçhisarlı, C. (2020). *Ford Otosan, 8 Mart Dünya Kadınlar Günü'nde görünmez bariyer "Cam Tavan"a dikkat çekiyor*. 27.08.2023 tarihinde <https://www.pazarlamasyon.com/ford-otosan-8-mart-dunya-kadinlar-gununde-gorunmez-bariyer-cam-tavana-dikkat-cekiyor> adresinden alındı.
- YKKD, (2023). *Women on Board Türkiye*, Yönetim Kurulunda Kadın Derneği. 23.08.2023 tarihinde <https://www.yonetimkurulundakadin.org/ykkdbilgibankasi/34/women-on-board-turkey-2022-10th-annual-report> adresinde alındı.
- Zeng, Z. (2011). The myth of the glass ceiling: Evidence from a stock-flow analysis of authority attainment. *Social Science Research*, 40, 312–325.
-