



**T.C.  
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
MUHASEBE VE DENETİM BİLİM DALI**

**CAM TAVAN SENDROMUNUN BURSA'DAKİ KADIN SERBEST  
MUHASEBECİ MALİ MÜŞAVİR VE YEMİNLİ MALİ  
MÜŞAVİRLER ÜZERİNE ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ebru GÜLER**

**BURSA - 2019**





T.C.

**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**  
**MUHASEBE VE DENETİM BİLİM DALI**

**CAM TAVAN SENDROMUNUN BURSA'DAKİ KADIN SERBEST**  
**MUHASEBECİ MALİ MÜŞAVİR VE YEMİNLİ MALİ**  
**MÜŞAVİRLER ÜZERİNE ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ebru GÜLER**

**Danışman:**

**Doç. Dr. Zerrin FIRAT**

**BURSA – 2019**

T.C.

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme Anabilim Dalı, Muhasebe ve Denetim Bilim Dalı'nda 701618009 numaralı öğrenci Ebru Güler'in hazırladığı "Cam Tavan Sendromunun Bursa'daki Kadın Serbest Muhasebeci Mali Müşavir ve Yeminli Mali Müşavirler Üzerine Etkisi" konulu Yüksek Lisans Tezi ile ilgili tez savunma sınavı 20.09.2019 günü <sup>14.00-15.30</sup> saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının başarılı (başarılı / ~~başarısız~~) olduğuna oybirliği (oybirliği / ~~oy çokluğu~~) ile karar verilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı ve Sınav

Komisyon Başkanı)  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

Doç. Dr. Zerrin FIRAT

Bursa Uludağ Üniversitesi  
İnegöl İşletme Fakültesi

Üye

Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Şükrü DOKUR

Bursa Uludağ Üniversitesi  
İnegöl İşletme Fakültesi

Üye

Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Melde Medine SUNAY

Bursa Teknik Üniversitesi  
İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi

## Yemin Metni

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “CAM TAVAN SENDROMUNUN BURSA'DAKİ KADIN MALİ MÜŞAVİR VE YEMİNLİ MALİ MÜŞAVİRLER ÜZERİNE ETKİSİ” başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntılarının kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

Tarih ve İmza

20.03.2019



Adı Soyadı : Ebru GÜLER  
Öğrenci No : 701618009  
Anabilim Dalı : İşletme  
Programı : Muhasebe ve Denetim Tezli  
Statüsü : Yüksek Lisans



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
YÜKSEK LİSANS/DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İşletme  
ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tarih: 23.08.2019

Tez Başlığı / Konusu: Cam Tavan Sendromunun Bursada'ki Kadın Serbest Muhasebeci

Mali Müşavir ve Demirli Mali Müşavirler Üzerine Etkisi

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarında oluşan toplam 112 sayfalık kısmına ilişkin, 23.08.2019 tarihinde şahsım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından (Turnitin)\* aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre tezimin benzerlik oranı % 13. 'tür.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç/dahil
- 3- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Tarih ve İmza

23.08.2019

Adı Soyadı: Ebru Güler

Öğrenci No: 701618009

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: Muhasebe ve Denetim

Statüsü:  Y.Lisans  Doktora

Danışman  
(Adı, Soyadı, Tarih)

\* Turnitin programına Bursa Uludağ Üniversitesi Kütüphane web sayfasından ulaşılabilir.

## ÖZET

Yazar Adı Soyadı : Ebru GÜLER  
Üniversite : Bursa Uludağ Üniversitesi  
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Anabilim Dalı : İşletme  
Bilim Dalı : Muhasebe ve Denetim  
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi  
Sayfa Sayısı : xvi+128  
Mezuniyet Tarihi :  
Tez Danışmanı : Doç. Dr. Zerin FIRAT

### **CAM TAVAN SENDROMUNUN BURSA'DAKİ KADIN SERBEST MUHASEBECİ MALİ MÜŞAVİR VE YEMİNLİ MALİ MÜŞAVİRLER ÜZERİNE ETKİSİ**

Kadın toplumun gelişmesinde önemli role sahiptir. Fakat tarihte kadının cinsiyet ayrımcılığına maruz kaldığı görülmektedir. En çok cinsiyet ayrımcılığını da çalışma hayatında yaşadığına rastlanmıştır. Kadın ilkel toplumla birlikte çalışma hayatında birçok rol üstlenmiştir. Üstlendiği roller ne yazık ki kadının çalışma hayatında karşısına hep sorunlar çıkarmıştır. Ev ve iş arasında genellikle ikilemde kalmıştır.

Kadının çalışma hayatındaki rolüne bakıldığında endüstri devrimi öncesi ve sonrası olarak bakmak daha doğru olacaktır. Kadının, endüstri devriminden önce, savaş zamanlarında evine bakmakla yükümlü olduğu görülmektedir. Erkeğin korumacı rol üstlendiği dönemde kadın daha çok ailesine bakma rolü üstlenmiştir. Endüstri devrimiyle birlikte erkeklerin çalışma hayatındaki işgücüne katılım oranları göreceli olarak artmıştır. Endüstri devrimi öncesinde kırsal kesimde yaşayan tarımla uğraşan kadınlar, endüstri devriminden sonra kent yönlü göçlerle birlikte kadınlar çalışma hayatında ikinci plana atılmışlardır. Aynı dönemde yeni iş kollarında ortaya çıkmasıyla birlikte bazı kadınlar çalışma hayatına katılsalar da genellikle ucuz ve niteliksiz işgücü olarak istihdam piyasasına girmek zorunda kalmışlardır.

20. yüzyıldan itibaren kadınların çalışma hayatındaki oranları giderek arttığı görülüyor olsa da çalışma hayatında karşılaştığı zorluklarda da oransal artış

görülmektedir. Özellikle nitelik ve kariyer gerektiren mesleklerde kadın çeşitli zorluklarla varlığını sürdürmek için mücadele etmiştir. Cam Tavan Sendromu literatürde bu zorluklarla mücadele ile birlikte yapılan çalışmalar aracılığıyla yer almıştır. Çalışma hayatında kadın toplumsal, bireysel ve örgütsel birçok zorluklarla baş etmek zorunda kalmaktadır. Kadınların önlerine çıkan bu zorluklar karşısında kendilerine sınır koydukları görülmektedir. Hayatları boyunca bu sınırı aşmamaları gerektiğine inanırlar. Zorluklara olumlu bakış açısıyla değil olumsuz bakış açısıyla yaklaşırlar.

Birçok alanda çalışma yapılsa da bu çalışma da literatürde kariyer gerektiren mesleklerden biri olan SMMM ve YMM mesleklerinde kadınlara yönelik çalışma hayatında, kadın SMMM ve YMM'lerin cam tam tavan sendromuna maruz kalıp kalmadıklarına yönelik katılımcıların tutumlarını ölçmek amaçlanmıştır. Araştırma sonucuna göre katılımcıların cinsiyetine, yaşlarına, medeni durumlarına, unvanlarına, çalışma şekillerine ve mesleki deneyimlerine göre ortalama tutum puanları arasında farklılık tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Cam Tavan Sendromu, Çalışan Kadınlar, Kadın SMMM, Kadın YMM, Kariyer Engelleri, Cinsiyet Ayrımcılığı



## **ABSTRACT**

Name and Surname : Ebru GÜLER  
University : Bursa Uludağ University  
Institution : Institute of Social Science  
Field : Business Administration  
Branch : Accounting and Auditing  
Degree Awarded : Master of Science (MS)  
Page Number : xvi+128  
Degree Date :  
Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Zerrin FIRAT

### **IMPACT OF THE GLASS CEILING SYNDROME ON FEMALE CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS AND SWORN-IN CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS IN BURSA PROVINCE**

Women have a significant role in social development. However, it is observed that women were subject to gender discrimination throughout history. The highest gender discrimination was found to be in working life. Women undertook many roles in working life ever since the primitive society. The roles they undertook unfortunately always posed problems for women in working life. They were usually left in a dilemma between home and work.

It will be more correct to examine the role of women in working life as pre- and post-industrial revolution. It is observed that women were obliged to take care of home before the industrial revolution and at times of war. Women undertook the role of looking after the family in times when men undertook a protective role. The labor force participation ratios of men relatively increased with the industrial revolution. Women dealing with agriculture in rural areas before the industrial revolution were pushed to the background in working life with migrations to urban areas after the industrial revolution. Although some women participated in working life with the emergence of new lines of work in the same period, they were usually forced to enter the labor market as cheap and unqualified labor force.

Although the participation ratios of women are observed to be steadily increasing as of the 20th century, the difficulties they encounter in working life are also observed to increase proportionally. Women have struggled to maintain their presence with various difficulties especially in professions that require qualification and career. The Glass Ceiling Syndrome was introduced in the literature with studies conducted on the struggle against such difficulties. Women are forced to deal with nay social, individual and organizational difficulties in working life. Women are observed to set limits on themselves in the face of such difficulties. They believe throughout their lives that they must not exceed such limits. They approach difficulties not with a positive perspective but with a negative one.

Although studies were conducted in many fields in the literature, this study aims to measure the attitudes of the participants on whether female CPAs and Sworn-In CPAs are subject to the glass ceiling syndrome in the working life of female CPAs and Sworn-In CPAs, which is a profession that requires a career. A difference was measured as a result of the research in the average attitude points of the participants according to gender, age, marital status, title, mode of work and professional experience.

**Keywords:** Glass Ceiling Syndrome, Working Women, Female CPAs, Female Sworn-In CPAs, Career Barriers, Gender Discrimination

## ÖNSÖZ

Benden tecrübelerini esirgemeyen ve tezimin her aşamasında bana yardımlarından dolayı değerli danışmanım Doç. Dr. Zerrin FIRAT'a saygılarımı ve teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmamın uygulama kısmında bana yardımcı olan değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Melih ENGİN'e çok teşekkür ederim.

Eğitim öğretim hayatım boyunca aldığım kararlarda bana destek oldukları için sevgili aileme çok teşekkür ederim.



## İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
ÖNSÖZ.....	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLOLAR.....	xiii
GRAFİKLER.....	xv
KISALTMALAR.....	xvi
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### KADININ ÇALIŞMA HAYATINDAKİ KONUMUNA GENEL BAKIŞ

<b>1. TARİHSEL SÜREÇ İÇİNDE ÇALIŞMA HAYATINDA KADININ YERİ .....</b>	<b>3</b>
1.1. ENDÜSTRİ DEVRİMİ ÖNCESİ KADIN İŞGÜCÜNE KATILIMI .....	4
1.2. ENDÜSTRİ DEVRİMİ SONRASI KADIN İŞGÜCÜNE KATILIMI.....	5
<b>2. TÜRKİYE’DE KADIN ÇALIŞANLARIN İSTİHDAM EDİLMESİNDE YAŞANAN SORUNLAR .....</b>	<b>10</b>
2.1. İŞ HAYATINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR.....	17
2.2. MESLEKİ VE EĞİTİM EŞİTSİZLİĞİ.....	24
2.3. CİNSEL TACİZ .....	27
2.4. MOBBİNG .....	30
2.5. AİLE HAYATINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR .....	34
2.6. ÇALIŞMA HAYATINDA CİNSİYETÇİLİK AÇISINDAN KADINLARIN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR.....	35
<b>3. ÇALIŞMA HAYATINDA KADINLARA YÖNELİK YAPILAN DÜZENLEMELER .....</b>	<b>37</b>
3.1. ÇALIŞMA HAYATINDA KADINLARA YÖNELİK YAPILAN YASAL DÜZENLEMELER .....	37
3.2. ÇALIŞMA HAYATINDA KADINLARIN İSTİHDAMINI ARTTIRMAK İÇİN YAPILAN PROJELER .....	41
<b>4. KADIN VE KARİYER.....</b>	<b>44</b>
4.1. KARİYER KAVRAMI VE TARİHİ .....	44
4.2. KADINLARDA KARİYER SORUNLARI.....	45

4.3. SMMM VE YMM MESLEKLERİNDE KARIYER .....	48
<b>5. ÇALIŞMA HAYATINDA KADIN MUHASEBECİLERİN KARŞILAŞTIKLARI ZORLUKLAR .....</b>	<b>49</b>

## İKİNCİ BÖLÜM

### CAM TAVAN SENDROMU HAKKINDA

<b>1. CAM TAVAN SENDROMU .....</b>	<b>52</b>
1.1. CAM TAVAN SENDROMUNUN TARİHSEL SÜRECİ .....	52
1.2. CAM TAVAN SENDROMUNUN BOYUTLARI.....	54
1.2.1. Erkeklerin Koydukları Engeller .....	55
1.2.2. Kadınların Kendi Kendilerine Koydukları Engeller .....	56
1.2.3. Kadınların Hemcinslerine Koydukları Engeller .....	57
1.3. CAM TAVAN SENDROMUNUN ÖNÜNDEKİ ENGELLER.....	58
1.3.1. Bireysel Faktörler.....	58
1.3.1.1. Çoklu Rol Üstlenme.....	59
1.3.1.2. Kişisel Tercih.....	60
1.3.2. Örgütsel Faktörler .....	62
1.3.2.1. Örgüt Kültürü .....	62
1.3.2.2. Örgüt Politikası.....	63
1.3.2.3. Mentor Eksikliği.....	64
1.3.2.4. İnfomal İletişim Ağlarına Katılamama (Networklere).....	64
1.3.3. Toplumsal Faktörler .....	65
1.3.3.1. Mesleki Ayrım.....	65
1.3.3.2. Stereotipler (Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargular).....	66
<b>2. CAM TAVAN SENDROMU ÇEŞİTLERİ.....</b>	<b>67</b>
<b>3. CAM TAVAN SENDROMUNU ÜSTESİNDEN GELMEYE YÖNELİK STRATEJİLER .....</b>	<b>68</b>
3.1. YÜKSEK PERFORMANS GÖSTERME STRATEJİSİ .....	68
3.2. ÜNİVERSİTE VE MESLEKİ EĞİTİM EDİNME STRATEJİSİ.....	68
3.3. KARIYER GELİŞTİRME PROGRAMLARINA KATILMA STRATEJİSİ..	69
3.4. MENTORDAN YARDIM ALMA STRATEJİSİ.....	69
3.5. SOSYAL İLETİŞİM GELİŞTİRME.....	70
<b>4. CAM TAVANI YENEN KADINLAR ve YÖNETİCİ KADINLARIN KARIYER ENGELLERİ HAKKINDAKİ DÜŞÜNCELERİ .....</b>	<b>70</b>

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KONU İLE İLGİLİ BİR UYGULAMA

<b>1. CAM TAVAN SENDROMUNA YÖNELİK BURSA İLİNDE ARAŞTIRMA</b>	<b>72</b>
1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI .....	72
1.2. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ .....	73
1.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ .....	73
<b>1.3.1. Araştırma Örneklem Seçimi .....</b>	<b>74</b>
<b>1.3.2. Veri Toplama Araçları ve Analiz Yöntemleri .....</b>	<b>74</b>
1.4. ARAŞTIRMANIN GÜVENİLİRLİĞİ VE SINIRLILIKLARI .....	75
<b>2. VERİLERİN YORUMLANMASI .....</b>	<b>76</b>
2.1. VERİLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE DAĞILIMI.....	76
2.1.1. Cinsiyete Göre Dağılım.....	77
2.1.2. Yaş Grubuna Göre Dağılım .....	77
2.1.3. Medeni Duruma Göre Dağılım .....	78
2.1.4. Eğitim Durumuna Göre Dağılım .....	79
2.1.5. Unvana Göre Dağılım .....	80
2.1.6. Çalışma Şekline Göre Dağılım .....	81
2.1.7. Mesleki Deneyime Göre Dağılım .....	81
2.1.8. Demografik Değişken Sorularına Ait Bulgular .....	79
2.2. HİPOTEZLERİN TESTİ.....	85
2.2.1. Cinsiyete Göre Kadın SMMM ve YMM'lere Karşı Davranışların Ölçülmesi.....	85
2.2.2. Yaşa Göre Kadın SMMM ve YMM'lere Karşı Davranışların Ölçülmesi.....	86
2.2.3. Eğitim Duruma Göre Kadın SMMM ve YMM'lere Karşı Davranışların Ölçülmesi.....	87
2.2.4. Medeni Durumuna Göre Kadın SMMM ve YMM'lere Karşı Davranışların Ölçülmesi.....	89
2.2.5. Unvanına Göre Kadın SMMM ve YMM'lere Karşı Davranışların Ölçülmesi.....	89
2.2.6. Çalışma Şekline Göre Kadın SMMM ve YMM'lere Karşı Davranışların Ölçülmesi.....	90
2.2.7. Mesleki Deneyimine Göre Kadın SMMM ve YMM'lere Karşı Davranışların Ölçülmesi.....	90
<b>3. BULGULARIN YORUMLANMASI .....</b>	<b>93</b>

SONUÇ.....	111
EKLER.....	115
KAYNAKÇA.....	119



## TABLolar

Tablo 1.1. En Fazla SMMM ve YMM'ye Sahip 5 İl.....	15
Tablo 1.2. Türkiye Geneli Cinsiyet Açısından SMMM ve YMM'ler.....	15
Tablo 1.3. Serbest ve Bağımlı Çalışma Durumlarına Göre SMMM, YMM.....	16
Tablo 1.4. Son Üç Yıla Göre Kazanç Memnuniyet Tablosu Cinsiyete Göre.....	19
Tablo 1.5. TÜİK Verilerine Göre İşgücüne Katılım (15+).....	44
Tablo 2.1. Erkek Mesleği Algısını Yıkan Kadınlar.....	70
Tablo 3.1. Araştırmanın Modeli.....	72
Tablo 3.2. Cronbach's Alpha Sonucu.....	76
Tablo 3.3. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	77
Tablo 3.4. Katılımcıların Yaş Grubuna Göre Dağılımı.....	77
Tablo 3.5. Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Dağılımı.....	78
Tablo 3.6. Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımı.....	79
Tablo 3.7. Katılımcıların Unvana Göre Dağılımı.....	80
Tablo 3.8. Katılımcıların Çalışma Şekline Göre Dağılımı.....	81
Tablo 3.9. Katılımcıların Mesleki Deneyimine Göre Dağılımı.....	82
Tablo 3.10. Cinsiyete Göre Sorulara Verilen Cevapların Dağılımı.....	83
Tablo 3.11. Sorulara Verilen Ortalama Cevaplar.....	84
Tablo.3.12. Cinsiyete Yönelik T Testi.....	85
Tablo 3.13. Yaşa Yönelik Ortalama Tutum Puanları.....	86
Tablo 3.14. Yaşa Göre Anova Tablosu.....	86
Tablo 3.15. Yaşa Yönelik Tukey Tablosu.....	87
Tablo 3.16. Eğitim Durumuna Göre Ortalama Tutum Puanları.....	88
Tablo 3.17. Eğitim Durumuna Göre Anova Tablosu.....	88
Tablo 3.18. Medeni Duruma Yönelik T Testi.....	89
Tablo 3.19. Unvana Yönelik T Testi.....	90
Tablo 3.20. Çalışma Şekline Yönelik T Testi.....	90
Tablo 3.21. Mesleki Deneyime Göre Ortalama Tutum Puanları.....	91
Tablo 3.22. Mesleki Deneyime Göre Anova Tablosu.....	91
Tablo 3.23. Mesleki Deneyime Göre Tukey Tablosu.....	92
Tablo 3.24. Cinsiyete Göre Cam Tavan Boyutlarının T Testi.....	95
Tablo 3.25. Yaşa Göre Cam Tavan Boyutlarının Anavo Tablosu.....	97



Tablo 3.26. Yaşa Göre Cam Tavan Boyutlarının Post-Hoc (Tamhane) Testi.....	99
Tablo 3.27. Eğitim Durumuna Göre Cam Tavan Boyutlarının Anova Tablosu.....	100
Tablo 3.28. Eğitim Durumuna Göre Cam Tavan Boyutlarının Post-Hoc Testi.....	102
Tablo 3.29. Unvana Göre Cam Tavan Boyutlarının T Testi.....	102
Tablo 3.30. Çalışma Şekline Göre Cam Tavan Boyutlarının T Testi.....	104
Tablo 3.31. Medeni Durumuna Göre Cam Tavan Boyutlarının T Testi.....	105
Tablo 3.32. Mesleki Deneyime Göre Cam Tavan Boyutlarının Anova Tablosu.....	106
Tablo 3.33. Mesleki Deneyime Göre Cam Tavan Boyutlarının Post-Hoc Testi.....	109



## GRAFİKLER

Grafik 1.1. Cinsiyete Göre Üst Pozisyon Çalışanların Kazanç Grafiği, 2016.....	20
Grafik 1.2. Eğitim Açısından Erkek ve Kadın İstihdam Göstergesi, 2018.....	26
Grafik 3.1. Cinsiyete Göre Yaş Dağılımı.....	78
Grafik 3.2. Cinsiyete Göre Medeni Durum Dağılımı.....	79
Grafik 3.3. Cinsiyete Göre Eğitim Durumunda Dağılım.....	80
Grafik 3.4. Cinsiyete Göre Unvan Dağılımı.....	80
Grafik 3.5. Cinsiyete Göre Çalışma Şekli Dağılımı.....	81
Grafik 3.6. Cinsiyete Göre Mesleki Deneyim Dağılımı.....	82



## KISALTMALAR

C.	Cilt
ed.	Editör
s.	Sayfa
SMMM	Serbest Muhasebeci Mali Müşavir
YMM	Yeminli Mali Müşavir
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
İBBS	İstatistiki Belge Birimleri Sınıflaması
MUFTAV	Muhasebe ve Finansman Öğretim Üyeleri Bilim ve Araştırma Derneği
EGİAD	Ege Genç İş Adamları Derneği
TŞOF	Türkiye Şoförler ve Otomobilciler Federasyonu
a.g.e.	Adı Geçen Eser
a.g.m.	Adı Geçen Makale
v.d.	Çoklu Yazarlı Eserde İlk Yazardan Sonrakiler
çev.	Çeviren
SBF	Sosyal Bilimler Fakültesi
TCK	Türk Ceza Kanunu
HAK-İŞ	Hak İşçi Sendikaları Konfederasyonu
ÇASGEM	Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim Ve Araştırma Merkez
TBMM	Türkiye Büyük Millet Meclisi
TGS	Türkiye Gazeteciler Sendikası
SSCB	Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
b.	Baskı
S.	Sayı
BM	Birleşmiş Milletler
T.C.	Türkiye Cumhuriyeti
ILO	Uluslararası Çalışma Örgütü
TÜRMOB	Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odası Birliği
İŞKUR	Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü,
TUSEB	Türkiye Sağlık Enstitüleri Başkanlığı
SGK	Sosyal Güvenlik Kurumu
UNFPA	Birleşmiş Milletler Nüfus Fonu
UN Women	Birleşmiş Milletler Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Kadının Güçlendirilmesi Birimi

## GİRİŞ

Endüstri devrimi sonucunda gelişen teknolojiyle birlikte işgücüne olan talepte oransal bir artış görülmektedir. Bu değişimle birlikte toplumda kadının mevcut rollerinin üzerine yeni rollerde eklenmektedir. Türk toplumunun geleneksel yapısında kadın; aile odaklı görevlerle sorumlu tutulmaktadır ve bu sorumluluğunu her zaman tam ve eksiksiz yerine getirmesi beklenmektedir. Kadınlar; güçlü önsezileri, empati güçlerindeki gelişmişlik ve kolay iletişim kurabilme becerileriyle iş hayatında farklılaşabilmektedirler. Kadınların bu özellikleri, iş dünyasında büyük avantaj sağladığı söylenmektedir. Toplumumuzda kadınların işgücüne katılım oranları erkeklere oranla az olduğu görülmektedir.

Toplumsal süreçte kadın tüm çabasına rağmen işgücüne katılımı güçleşmekte ve istihdama katılım oranında geride kalmaktadır. Çalışma hayatına katılan kadın, aile ve iş arasında denge kurmak zorunda kalmaktadır. İş hayatında kadınların aktif rol oynamasına rağmen, kadının çalışma hayatına girdikten sonra kariyerlerinde ilerleme sürecinde aynı oranda yükseliş gerçekleşmemiştir. Yükselmelerini engelleyen nedenler arasında; işe alım süreçlerinde kadınlar hakkında bir takım yargıların olması, örgüt içerisinde ayrımcılıklar, çeşitli örgüt politikaları gibi engellerle karşılaşmaktadır.

Mevcut durum zaman içinde kadınları işgücüne katılmaktan uzaklaşmaya, işten ayrılmalarına, kariyerli meslekten uzaklaşmaya, çalışmamayı talep etmeye neden olmaktadır. “Öğrenilmiş Çaresizlik” olarak da tanımlanan bu durum, başta ABD olmak üzere yapılan çalışmalar sonucunda “Cam Tavan Sendromu” olarak adlandırılmaktadır. ABD başta olmak üzere pek çok ülkede zaman içinde farklı çalışmalar yapılmasının ardından çalışma hayatında sıklıkla karşılaşılan bir kavram olmuştur. Cam Tavan Sendromu, özellikle yüksek kariyer gerektiren meslekleri hedef aldığından, çalışanlarda hayal kırıklığı, adalet inancı, özgüven duygusunda sarsılma, örgütte yabancılaşma, başarısız hissetme gibi sonuçlara neden olabilmektedir.

Kadınların yönetici pozisyonunda istihdam edilmesi muhasebe mesleğinde de görülmektedir. Fakat kadınların daha çok yönetici değil yardımcı destek eleman olarak istihdam edildiği görülmektedir. Muhasebe ve finans sektöründe günümüzde “SMMM” ve “YMM” mesleklerinde kadın çalışanların hızla çoğalmasıyla birlikte kendilerine yer edinmede güçlükler çektikleri görülmektedir. Toplumda iş ve meslek kadın ve erkek

olarak ayrılmaktadır. Kadınların kariyerlerinde ilerlemelerini engelleyen kurallar olmamalarına rağmen kadınlar iş hayatında ifade edilemeyen görünmez engellere maruz kaldıkları görülmektedir. Günümüz yönetim anlayışında kadınlara kariyer yolu açık gibi görünse de, çalışma hayatında iş ve aile arasında seçim yapmak zorunda kalması, üzerinde oluşan bu stresle çalışma hayatına katılmak istemeyebilmektedirler. Kadın çalışanların istedikleri terfileri ve ücretleri alamamaları da kendi üzerlerinde ayrıca stres yaratmaktadır. Bu çalışmada temel varsayımlar, kadın meslek mensuplarına karşı davranışlarına yönelik tutumların cinsiyete, yaşa, eğitim durumuna, medeni duruma, unvana, çalışma şekline, mesleki deneyimine göre fark olduğudur.

Bu çalışmanın birinci bölümünde tarihte çalışma hayatında kadının yeri, kadın çalışanların çalışma hayatında karşılaşılan sorunlar, ikinci bölümünde, üst kademelere ilerleyen kadının karşılaştığı sorunlar çerçevesinde yaşadığı cam tavan sendromu, cam tavan sendromunun üstesinden gelmeye yönelik çalışmalar, üçüncü bölümünde ise Bursa ilindeki serbest muhasebeci mali müşavirler ve yeminli mali müşavirler üzerinde bir uygulama yer almaktadır. Çalışmada anket yöntemine başvurulmuştur. Rassal olarak seçilen örneklem kümesine yönelik sunulan anket sonuçlarına göre elde edilen verilerle, bağımsız örneklem için t testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) analizleri ile değerlendirilmiştir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## KADININ ÇALIŞMA HAYATINDAKİ KONUMUNA GENEL BAKIŞ

### 1. TARİHSEL SÜREÇ İÇİNDE ÇALIŞMA HAYATINDA KADININ YERİ

Tarihsel süreç içerisinde kadının toplumsal hayatına bakıldığında geçmişten gelen geleneklerle erkeğin hâkimiyeti altında yaşadığı görülmektedir. Kadın, erkeğe kayıtsız şartsız itaat ve sadakat göstermek zorundadır. Hint, Eski Çin ve Japon geleneklerinde kadının değerinin olmadığı görülmektedir. Eski Yunan ve Roma geleneklerinde alınıp satılan devredilen eşya niteliği taşımaktadır.<sup>1</sup> Kadın cansız bir varlık gibi nitelendirilmektedir.

Dünya nüfusu genelinde toplam 7.6 milyar insan yaşamaktadır. Dünya geneline bakıldığında çalışan kesim hakkında birçok anketler yapılmıştır. Resmi istatistiklere göre, Türkiye’de her 10 kadından yalnızca 3’ü, ev dışındaki iş hayatına katılmaktadır.<sup>2</sup> Bu kapsamda Türkiye’de yapılan anketlerde; TÜİK 2018 verilerine göre, Türkiye’de nüfusun %49,83’ini kadın oluşturmaktadır. Erkeklerin oranı ise, %50,17’dir.<sup>3</sup> Çalışma çağındaki nüfus Türkiye’de 15-64 yaş grubuna incelendiğinde bir önceki yıla göre %1,2 arttığı gözlenmektedir. Çalışma çağındaki nüfusun oranı %67,9’dur. Türkiye’de ki toplam nüfus ise, 82.003.882 kişi 2018 yılında kayıtlara geçmiştir. Erkek sayısı 41.139.980, kadın sayısı 40.863.902’dir.

Erkek egemen toplumda, kadının çalışma hayatındaki niteliğini söylemek gerekirse,<sup>4</sup>

- Sektörel olarak ayrıştırılmıştır,
- Yükselme olanakları zayıf kalmaktadır,
- Emeğinin karşılığı olan ücretlendirme konusunda da mağduriyete uğramaktadır,
- Kriz dönemlerinde genellikle ilk işten çıkarılan grupta yer almaktadır.

<sup>1</sup>Abdulkerim Bahadır, “Tarihte ve Günümüzde Kadın”, *İlkadım Dergisi*, 2005, <http://www.enfal.de/ev18.htm>, (10.07.2018).

<sup>2</sup> İpek İlkaracan, “*Kentli Kadınlar ve Çalışma Yaşamı*”, Bilanço 98-75 Yılda Kadınlar ve Erkekler, ed. Ayşe Bertay Hacimirzaoglu, İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları, 1998, s. 285.

<sup>3</sup> <https://www.nufusu.com/>, (22.06.2019).

<sup>4</sup> Mine Tan, *Kadın Ekonomik Yaşamı ve Eğitimi*, Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1979, s. 48.

Çeşitli yazarlar kadınların ailesi dışında çalışmalarının kendilerine toplumsal ve ekonomik yönden bağımsızlık kazandırdığını dile getirmiştir. Her kadının kendi ücretini alması, kazancına sahip çıkmaya ve kendinde bireysel özgürlük duygusu uyandırmıştır.<sup>5</sup> Erkeğin maddi egemenliği altında olmayarak kendi maddi bağımsızlığını ilan etmesi kadın için son derece önemlidir.

Tarihsel açıdan incelendiğinde; endüstri devrimi öncesi ve sonrası olarak ayırmak daha doğru olacaktır. Çünkü endüstri devrimi ile birlikte işgücü yapısında değişiklikler olmuştur. Değişen iş kolları, meslekler ve statüler sektörel dağılımda demografik etmenlere dayalı işgücünün yapısında önemli ölçüde değişiklikler yaratmıştır. Bunun sonucunda günümüz şartlarındaki işçi statüsü ortaya çıkmaya başlamıştır.

### 1.1. ENDÜSTRİ DEVRİMİ ÖNCESİ KADIN İŞGÜCÜNE KATILIMI

Kadın, eski kabilelerde göçebe halde yaşam tarzı süren insanlar hayatlarını avcılık ve toplayıcılık yaparak sürdürürken, aile hayatında cinsiyete dayalı bir rol üstlenmektedir. Cinsiyet farklılaştırması, toplum içerisinde kadın ve erkeğin statü ve davranışlarını da farklı olarak biçimlendirmektedir. Erkek daha çok kabileden ayrı yerlerde avcılıkla uğraşırken, kadın çocuk bakımı, beslenmesi, bitki toplama gibi işlerle uğraşmaktadır. Bunların yanı sıra kadınlar, balçığı şekillendirip, biçimini verip, çanak çömlek yapımıyla uğraşmaktadır.

Endüstri devrimi öncesi dönemde kadın ve erkek eşitti. Tüm soy ana etrafında toplanırdı. Anaerkil bir aile yapısı hâkimdi. Kadınlar her bakımdan üstündüler. Ancak kadın anasoylu bu toplumdaki gücünü hiçbir zaman erkeklerin zararına kullanmadığı görüşü yaygındır. Kadına üstünlük yaratmadığı gibi erkeği de alt kategorilere ötelemediği düşüncesi hâkimdir.<sup>6</sup> Kadının erkeğe ikinci sınıf muamelesi yapmaması cinsiyetler arası ayrımcılık yapmadığı anlamına gelmektedir.

Zamanla göçebe hayat tarzından yerleşik hayata geçişler başladı. Bununla birlikte sosyal, siyasal, ekonomik yapıda değişimler meydana geldi. Kadın ailesinin yaşamını devam ettirebilmesi için yiyeceği bulmalı ve üretmesi gerekiyordu. Tarım

<sup>5</sup> a.g.e., s. 48.

<sup>6</sup> Altın Mimir, *Kadının Hak Arama Rehberi*, 4. b., İstanbul: Doğan Egmont Yayıncılık, 2017, s. 25.

hayatına geçişte kadının, emeği ve çabası büyüktür. Tarımsal üretim sayesinde yerleşim hayata geçişte kolaylaşmış oldu. Bu dönemde kadın, üretim ile ilgili bilgi ve deneyimlerini erkeklerle paylaşmakta ve erkekte kadına avcılık anlamında destek vererek hayatı eşit bir şekilde paylaşmış olduğu görülmektedir.<sup>7</sup> Yerleşik hayata geçtikten sonra bununla birlikte ticaret başlamış oldu. Tarımın yanı sıra balıkçılık, madencilik gibi yeni iş kolları meydana çıktı. Ticarete olumlu gelişmeler yaşanırken, doğaya karşıda bir mücadele başladı. Erkekler fiziksel güç gerektiren işlerle uğraşırken, kadınlar daha çok temizlik, yemek, çocuk bakımı gibi rolleri üstlendi ve ataerkil aile düzenine geçilmiş oldu. Evely Reed yazmış olduğu “Kadının Evrimi” kitabında dün veya son 6000 yılda ataerkil düzen görüldüğünü vurgulamıştır.<sup>8</sup> Ataerkil toplumla birlikte erkek, fazla üretim sonucu oluşan ürünün mülkiyetini ele geçirmek isteyince kadına karşı ilk savaşını başlatmış oldu. Bunun sonucundaysa kadın erkek hiyerarşisi oluşmuş oldu. Erkekler elinde bulundurdukları güç ile kendi aralarında da savaşı tetiklemiş oldular. Bu savaşlarda kadınlar köle olarak alınıp satılan mallara dönüştürüldü. Erkekler, kadına karşı yenilemeyeceğini anladılar ve kadına psikolojik, fiziksel, sosyal, cinsel şiddet uygulayarak toplum yaşamından uzak tuttular.<sup>9</sup> Böylece cinsiyet ayrımcılığını ilk başlatan tarafta erkekler olmuş oldu.

10. yüzyıl genel itibariyle aile ekonomisi ve kölelik düzeni olarak nitelendirilmiştir. İşgücünün büyük bir gereksinimi aile ekonomisi ve kölelerden karşılanmaktaydı. Köleleri kadınlar oluşturmaktaydı. 10. yüzyıla kadar var olan kölelik kavramı 15. yüzyıllarda yerini ortaçağ ile birlikte feodal düzene bırakmıştır. Bu dönemlerde tarımsal faaliyetlerin yoğun olduğu kırsal bölgelerde kadın işgücünün var olduğu gözlenmiştir. Kadınlar bu dönemde genellikle üretimde aktif rolde yer almışlardır.

## 1.2. ENDÜSTRİ DEVRİMİ SONRASI KADIN İŞGÜCÜNE KATILIMI

İnsanlar, kırsal yerleşim yerlerinde o zamana kadar tarım ve hayvancılıkla uğraşılırken, küçük sanat kollarında çalışarak geçimlerini sürdürürlerken aslında yeni iş ilişkileri doğmuş oldu. Bu iş ilişkisi işçi ve işveren sınıfından oluşmaktadır. Eskiden

<sup>7</sup> a.g.e., s. 25.

<sup>8</sup> Gülnur Erciyeş, Nazife Aydınoglu, *Kadın ve Toplum*, İzmir: İzmir Üniversitesi Meta Basım Matbaacılık Hizmetleri, 2014, s. 2.

<sup>9</sup> Mimir, a.g.e., s. 26.



fabrikalara rakip yokken endüstri devrimi sonrası fabrikalarda rekabet hız kazandı. İşveren sınıfı teknik buluşlara yatırımlar yaparak ve fabrikalarını büyüterek serbest rekabet piyasa ortamı yaratmaya çalışmaktaydı. Bu çalışmalar sonucunda rekabet edebilir seviyeye gelinmiştir.

Buharın ortaya çıkmasıyla başlayan endüstri devrimi, dokuma sektörünü diğer sektörler içerisinde büyük bir bölümü oluşturmaktadır, bu bölümün büyük çoğunluğunu da kadınlar oluşturmaktadır. Endüstri devrimiyle birlikte ilk kez ücretli kadın işçi kavramı ortaya çıkmıştır. Endüstri devrimiyle birlikte başlayan endüstrinin gelişim süreci ve kadınların işçileşme süreci zamanla birbirine paralel bir gelişim göstermiştir.

Bu devirde çalışanlar ve çalıştıranlar arasında iş ilişkisi ortaya çıkmış ve çalışma hürriyeti ilkesine dayanılarak hizmet akdi çerçevesinde ele alınmıştır. Bu hizmet aksi zaman içerisinde borçlar hukukundaki satım akdi ile birlikte değişime uğramış ve sadece emek ve ücreti ifade eden bir akit haline gelmiştir. Bu gelişmelerden sonra emek, maddi nitelikte bir unsur olarak görülmeye başlanmıştır. İşverenlerin, çok ağır olsa dahi diledikleri koşulda ve yaşta hizmet akdi yapmalarına engel söz konusu olmamıştır.<sup>10</sup> Sonuç olarak işçi sınıfı kişilerin hayatlarını devam ettirebilmeleri için işverenin her dediğini onaylar durumuna geldikleri görülmektedir.

Endüstri devriminin doğuşunda özgürlükçü-liberal ekonomik görüşler geçerliydi. Bu düşünce biçimi, endüstrinin ve dolaylı olarak toplum refahının gelişimine engel olabileceği kuşkusu ile yönetimlerin ve hukuk sistemlerinin ekonomik yaşama karışımını ve katılımını reddettiği görülmektedir. Liberal görüşe göre devletin görevi, iş hayatındaki bireylerin iş ilişkilerini düzenlemek değil, özgürlük altında çalışmayı güvence altına almaktır. Görevini sağlayabilmek içinde devlet iş ilişkisi ve hukuka karışmamalıdır.<sup>11</sup> Bu dönemdeki hukuk sistemi, kadınların gün geçtikçe yoğun biçimde ve olumsuz koşullarda çalışmasını destekler hale getiren bir sistemdir. Dolayısıyla kişilerin özgür şartlarda çalışmaları için hukuki bir düzene ihtiyaçlarının olmadığı savunmaktadır.

Endüstri devriminin ilk yarısında fabrikalarda kadın işçilerin çoğu dokuma sektöründe yer alırken bunun dışında kalan kadınlar, madencilik, giyim, dantel

<sup>10</sup> Ömer Zühtü Altan, *Kadın İşçiler ve Türkiye’de Kadın İşçilerin 1475 Sayılı İş Kanunu İle Korunması*, 8. b., Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, 1980, s. 22.

<sup>11</sup> a.g.e., s. 24.

sektörlerinde yoğun şekilde çalıştığı öğrenilmektedir. 1860'lı yıllarda Bursa İpek Fabrikası'nda Müslüman kadınlar işçi olarak çalışmaya başlamıştır.<sup>12</sup> 19. Yüzyılda Rumeli ve Anadolu'daki halı fabrikalarında kadınlar yılda 400 kuruşa çalıştıkları söylenmektedir. Bu dönemdeki diğer sanat kollarından biride nakıştır. Kadınlar kalabalık topluluklar halinde İstanbul ve Yanya'da gümüş ve altın işlemleri yapmaktadır.<sup>13</sup> Zaman içerisinde yabancı sermayenin de katkılarıyla gelişen teknoloji ile birlikte kadın işgücü sayısı artmıştır. Fakat o dönemin liberalizm anlayışı "Bırakınız Yapsınlar Bırakınız Geçsinler" sloganı olduğu için kadın işçi ücretlerinin erkeklere göre daha düşük olmasına yol açmıştır. 1. ve 2. Dünya savaşları sırasında savaş endüstrinin hızla büyümesiyle, erkeklerin savaşa katılmasıyla, kadın işgücünün arttığı görülmüştür.

Kadın işgücü, 1. ve 2. Dünya savaşlarında ekonominin tüm kesimlerinde özellikle savaş sektöründe silahaltında bulunan erkek işgücünün yerini almıştır. Savaşan erkeklere daha çok silah, malzeme sağlayabilmek kadınların savaş endüstrisinde uzun süre çalışmalarını sağlamıştır. İngiltere'de savaş endüstrisinin gelişmesiyle orantılı kadın işçilere mesleki eğitimin verilmemesi, iş sağlığı ve güvenliği önlemlerinin yeterince alınmaması kadın işçilerin 1942 ve 1943 yıllarında işte geçirdikleri toplam sürelerle oranla sağlıkların %54'ünün iş kazaları ve meslek hastalıkları nedeniyle kaybettiklerine yol açmıştır. Savaş sürecinde kadınlar katkı sağladıkları görülmektedir. Göstermiş oldukları katkılar, savaştaki erkek işgücü kayıplarını gidermek üzere savaş sonrasına da yansımıştır.<sup>14</sup> Kadınlar tüm olumsuzluklara rağmen erkeğe destek verdiği görülmektedir.

Ardı ardına sıralanan bu olaylar neticesinde ekonomik, sosyal, siyasal etkenler, kadın ve erkek eşitliğine yönelik akımları güçlendirerek yeni reformlara yönlendirmede unsur teşkil etmiştir. Böylece kurulu hukuk sisteminde; annenin, çocukların, ailenin korunması, kadına eğitim, öğretim, mal edinme hakkının verilmesi, kadının ekonomik anlamada bağımsızlığına kavuşması, seçme seçilme hakkı kazanması, erkeklere ayrıcalık tanınan hükümlerin giderilmesi doğrultusunda bir değişime uğramıştır. Hukuk sisteminde kadın ve erkeklere eşit hakların tanınması ayrımcılık sorununun giderilmesindeki temelleri oluşturmaktadır.

---

<sup>12</sup> Cahit Talas, *Sosyal Politika*, 3. b., Ankara: Sevinç Matbaa, 1967, s. 148.

<sup>13</sup> Altan, *a.g.e.*, s. 47.

<sup>14</sup> *a.g.e.*, s. 33.

Türkiye’de Cumhuriyet dönemiyle birlikte gelen birtakım yeniliklerde olmuştur. Kadınlar çalışma hayatı içerisinde daha yaygın ve yoğun roller almaya başlamışlardır. Bu dönemde kadın işçilerde oransal olarak bir çoğalma görülmüştür. Cumhuriyet dönemiyle birlikte yerli endüstrinin kurulması doğrultusunda çalışmalar başlatılmıştır. Bu doğrultuda, 1923 yılında İzmir’de düzenlenen Türkiye İktisat Kongresinde kadın ameleler çatısı altında kadın temsilcilerde katılmıştır. Bu kongrede kadın işçilere doğumdan önce ve sonra 8 haftalık izin verilmesiyle birlikte her ay 3 günlük ücretli izin verilmesinin yasallaşması oy birliği ile kabul edilmiştir.<sup>15</sup> 1930’lardan sonra devlet yatırımcı olarak tekstil, çimento, kâğıt, cam, şeker gibi endüstri alanlarında devletçi bir ekonomik politika izlemeye başlamıştır.

Türkiye’de 1948 yılında 10 ve üzeri işçi çalıştıran işyerlerinde çalışan kadınların oranı %17’ydi. 1949 yılında dokumacılık sektöründe çalışan kadın işçilerin oranı; Bursa’da %48, İzmir’de %50’ye ulaştığı öğrenilmektedir. 1950 yıllarında dokumacılık sektörü başta olmak üzere kadın çalışan oranı yükselmiştir. Bu tarihlerde Türkiye genelinde dokumacılık sektöründe kadın çalışan oranı %60, imalat sektöründe %13, tüm sektörlerde %11,7’dir.<sup>16</sup> İmalat sektörü ağır bir sektör gibi görüldüğü için kadınlar daha çok dokuma sektörüne yönelmiş durumda oldukları görülmektedir.

1950’li yıllarda “Ve Allah Kadını Yarattı” filmiyle Brigitte Bardot özgürlük akımını başlatan ilk kişilerden birisi olmuştur. Bardot’un filmi ile feminen kadınlarında önünü açmıştır. Güzellik kavramı ortaya çıkmıştır ve makyaj ürünleri sektörde hızla yerini alırken çalışan kadın kavramı da yükselişe geçmiştir. Yaşanan demografik değişiklikler, hizmet sektöründeki gelişmeler, eğitim olanaklarının artması, evlenme oranında azalma ve boşanma oranında artış günümüzde kadın işgücü sayısının artmasındaki faktörler arasında görülmektedir. Bu dönemde kadın işçilerin hukuk sistemi içerisinde korunması gereğinden ilk kez söz edilmesine karşın olumlu ve somut sonuçlara ulaşılmamıştır.

1950’li yıllardan sonra kırsal alanlardan büyük kentlere doğru göçler başlamıştır. Bunun nedeni de nüfusun hızla çoğalması ve kamu hizmetlerindeki yetersizlik ve toprak

---

<sup>15</sup> Yıldırım Koç, “İzmir İktisat Kongresi (1923) ve İşçiler”, İzmir, *EGİAD Yarın Dergisi*, S. 23 (2009), s. 5.

<sup>16</sup> Altan, a.g.e., s. 70-71.

düzenlerine ilişkin aksaklıklar başta gelmektedir.<sup>17</sup> Toplumun kırsal alandaki yaşamdan uzaklaştığını ve kentsel hayata adapte olmaya çalıştığı söylenebilmektedir.

Ülkeler bazında istihdama katılım oranına bakıldığında ilk üç sıralama, %78,7 ile İzlanda, %70 ile İsveç, %67,2 ile Estonya takip etmektedir. Türkiye’de kadınların istihdama katılım oranları %33,6’dır.<sup>18</sup> Kadın erkek eşitliğini benimseyen ülkelerde istihdama katılım oranının fazla olduğu görülmektedir.

Dünya genelinde ortalama olarak kadın işgücünde her ne kadar artışta yaşansa yönetsel pozisyonlara yükselmede oranları erkeklere göre daha azdır.<sup>19</sup> FORTUNE 500 şirketlerinde bulunan kadın yöneticilerin 2006 yılı kadın yönetici oranı %15,6’yken, 2007 yılında %15,4’e gerilediği görülmektedir.

Kadın çalışanlar çoğunlukla çalışma hayatlarına mola vererek devam ettiği görülmektedir. Genelde mola alanların çoğunluğu çocuklu kadınlardır. Sırf çocuğa bakmak için ve yaşlı aile fertlerine bakmak içinde mola aldıkları görülmektedir. 2014 yılında Öznur Gökkaya tarafından yapılan “Yerel Yöntemlerde İş-Yaşam Dengesi ve Çalışan Davranışı İlişkisinin İncelenmesi – Kocaeli Belediyeleri Örneği” çalışmasında, iş tatminiyle iş-yaşam dengesi arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Evden işe, işten eve taşınan sorunların çalışma hayatında kişi üzerinde sorunlar yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Anket sonucunda, iş tatmini kişinin örgütsel sadakatini etkilese de, iş-yaşam dengesi kişinin örgütsel sadakatini etkilemediği ve çalışanların iş yüküyle iş-yaşam dengesi arasında negatif anlamlı ilişki olduğu görülmektedir.<sup>20</sup> Kişi işinden duyduğu tatminle işyerine bağlı kaldığı, iş yükünün fazlalaşmasıyla da iş-yaşam dengesinin bozulduğu görülmektedir.

Kadınlar siyasi ve savaş alanında herhangi bir olaya dâhil edilmese de, çalışma ve ev hayatın da etkin rol üstlenmişlerdir. Kentli kadınların işgücüne katılımlarına bakıldığında çoğunlukla bekâr kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Yaş aralığı olarak

---

<sup>17</sup> a.g.e., s. 71.

<sup>18</sup> Rahmi Gündüz, *OECD’de Kadınların İş Gücüne Katılım Oranının En Düşük Olduğu Ülke Türkiye*, 08 Mart 2019, <https://tr.euronews.com/2019/03/08/oecd-de-kadinlarin-is-gucune-katilim-oraninin-endusuk-oldugu-ulke-turkiye>, (22.06.2019).

<sup>19</sup> Ayşe Günsel vd., “Çalışma Hayatında Kadınların Karşılaştıkları Sorunlar ve Cam Tavan Algıları”, İstanbul, *Kadın Araştırma Dergisi*, C.1, S. 1 (2015), s. 80.

<sup>20</sup> Öznur Gökkaya, “Yerel Yönetimlerde İş-Yaşam Dengesi ve Çalışan Davranışı İlişkisinin İncelenmesi-Kocaeli Belediyeleri Örneği”, Sakarya, *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi*, C.2, S.3 (2014), s. 12-13.

bakıldığında 12-19 yaş grubu bekâr kadınlar sürekli istihdamda artmaktadır, 20-24 yaş grubu istihdam edilen ve oransal olarak en yüksek yaş grubudur, daha sonra evlilik ve çocuk takip ederse 30'lu yaşlara kadar düşüş görüldüğü tespit edilmiştir.<sup>21</sup> Türkiye genelinde kadınların ücret karşılığı çalışma süreleri ortalama sekiz yıllı sınırlı kalmıştır.

## **2. TÜRKİYE'DE KADIN ÇALIŞANLARIN İSTİHDAM EDİLMESİNDE YAŞANAN SORUNLAR**

Çalışma hakkı, kadın ve erkek cinsiyet farkı gözetmeksizin herkesin vazgeçilemez ve devredilemez hakkıdır. Çalışma hakkının, iş hayatında fiili olarak, kadının fiziksel farkları göz önüne alınarak kullandırılması gerekmektedir. Kadın ve erkeğe fırsat eşitliğinin sağlanması açısından öncelikle iş bulma ve işe alımlarda uygulanan cinsiyet eşitsizliğinin giderilmesi gerektiği savunulmaktadır. Çalışma hayatında cinsiyetler arası ücret eşitsizliğinin giderilmesi gerektiği savunulmaktadır.

Kadının çalışma yaşamında toplumsal cinsiyet faktörü ön plandadır. Kadınların işgücüne katılmalarının nedenleri arasında ailenin ekonomik gücünün yetersiz geldiği söylenmektedir. Ekonomide fabrikaların kurulmasıyla birlikte tarımsal işlerin azaldığını görülmekle birlikte çalışma hayatında uzman, yönetici, düşük ücretli hizmet ihtiyaçlarının artmasına sebep olduğu görülmektedir. Bununla birlikte kadınların istihdamına ihtiyaç duyulmaktadır.

Türkiye'de kadın istihdam oranı mevcut potansiyele göre çeşitli kaynaklarda düşük olduğu görülmektedir. Yapılan diğer araştırmalar sonucundaysa kadınların en yoğun istihdam edildiği sektör Türkiye'de tarım sektörüdür. Endüstri sektöründe istihdam edilen kadınların, toplam istihdama oranı %20'yi geçmemiştir.<sup>22</sup> Endüstri sektöründe erkeklerin çoğunlukta olmasının sebeplerinden biride kadınların daha çok tarım sektöründe istihdam edilmesi olarak görülmektedir.

Kadın, yüzyıllardır ev ortamından başka bir ortamda çalışmamıştır. Parasal değeri olan veya olmayan işlerin evde gerçekleşmesi ve evdeki günlük alışılmış düzen

---

<sup>21</sup> İlkaracan, a.g.e., s. 286.

<sup>22</sup> Lütfi İnciroğlu, "Kadınların İstihdama Katılımı ve Yaşanan Sorunlar", İstanbul, *Toprak İşveren Dergisi*, S. 85 (2010), s. 8.

içinde kanıksanması, kadının yaptığı işin doğru olarak ölçülmesini güçleştirmektedir.<sup>23</sup> Kadın kendisini ev işlerinden sorumlu tutmaktadır.

Cumhuriyet devrimlerinin sağladığı fırsat eşitliğinden faydalanma şansına sahip, yüksek sınıf mensubu az sayıdaki kadının meslek sahibi olmalarına ve Batı’da halen erkek hegemonyası altında olan mühendislik, tıp, hukuk gibi alanlarda varlık gösterebilmelerine olumlu bakılırken, diğer kadınların çoğu için eğitim görmelerini desteklemekten çok köstekleyen geleneksel uygulamalar söz konusudur.<sup>24</sup> Kadına yönelik istihdam çalışmaları devam etse de temelleri BM’nin 1975-1985 arası yılları “Kadın On Yılı” olarak tanımlamıştır.<sup>25</sup> Kadınların istihdamı hakkında yapılan çalışmalar önem kazanmıştır.

İşgücü piyasasının iki unsuru vardır. İlk unsuru emeği arz edenler, ikinci unsuru emeği talep edenlerden oluşmaktadır. Emeği arz ve talep edenler arasında bir fiyat (emeğin fiyatı) belirlenir. İşgücü piyasasında genel itibariyle kadınlar kayıt dışı ve düşük ücretle çalıştırılmaktadır. Kadın tarım sektörünün yoğun olduğu gelişmekte olan veya az gelişmiş Afrika ve Asya ülkelerinin büyük bir bölümünde ücretsiz aile işçisi olarak çalıştırılmaktadır.<sup>26</sup> Kadınlar işgücü piyasasında dezavantaj yaşadıkları bir gerçektir. Bunların başında uzun saatler boyunca çalıştırılmak, ağır şartlar altında çalıştırılmak, sosyal güvenceden yoksun olmak gelmektedir. Ne yazık ki çoğu kadın bu koşullar nedeni ile işgücüne katılamamaktadır.<sup>27</sup> 19. yüzyıldan bu yana %24 gerilemesinin sebepleri arasında tarımın istihdamdaki payı azalmıştır.<sup>28</sup> Kadınların tarım sektöründeki üstünlüklerinin gerilemesindeki temel sebeplerden biriside kırsal hayattan kentsel hayata geçişle olduğu görülmektedir.

Üretim ve rekabet koşulları gün geçtikçe farklılaşma içerisinde, işletme faaliyetlerini, piyasada karşılaştıkları belirsizlikler ve büyük risk ortamında

---

<sup>23</sup> Erdemir Fidan vd., *Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık*, 13. b., Ankara: T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, 2000, s. 8.

<sup>24</sup> İlkaracan, a.g.e., s. 287.

<sup>25</sup> Ahmet Makal, Gülay Tokgöz, *Geçmişten Günümüze Türkiye’de Kadın Emeği*, 1. b., Ankara: İmge Kitapevi Yayınları, 2015, s. 9.

<sup>26</sup> Emine Özmete, “*İş Yaşamında Değerler*”, İstanbul: Kedim Yayınları, 2. b., 2007, s. 59.

<sup>27</sup> İnciroğlu, a.g.m., s. 9.

<sup>28</sup> Seyfettin Gürsel, Gökçe Uysal, *İstihdamda Dezavantajlı Grupların İşgücüne Katılımını Arttırmak*, İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Ekonomik ve Toplumsal Araştırmalar Merkezi, 2010, s. 7-9.

gerçekleştirebilmek amacıyla esnek çalışma biçimlerine geliştirmiştir.<sup>29</sup> Esnek çalışma biçimleriyle kişi aile ve iş arasında denge kurmaya çalışmaya başlamıştır. Aile hayatı, özel hayatı, iş hayatında dengeyi kurmakta baskı hisseden kadınlar esnek çalışma saatleri olan işlere yönelmeye başlamışlardır.

Bir işte çalışmak ve topluma bu şekilde yararlı olabileceği düşüncesi insanı manevi olarak mutlu kılan nedenler arasındadır. Sadece maddi açıdan değil kişinin kendine duyduğu özgüven duygusunu da güçlendirmektedir. Her bireyin özgürce seçeceği bir meslekte adil bir şekilde çalışmaya hakkı vardır. Kadın çalışarak boş zamanını değerlendiriyor gibi görünse de, hem kültürel açıdan kendine yenilikler katıyor hem becerisini geliştiriyor hem de psikolojik açıdan kendini mutlu hissediyordur.

Kadınlar, ilk etapta kısmi süreli işlerde çalışmaya başlamışlardır. Daha sonra tele çalışma şeklini oluşturmuşlardır. Tele çalışma şekli çocuklu kadınlar ve evde kalmak zorunda olan kadınlar tarafından tercih edildiği görülmektedir. Bu çalışma şekli onlara hem mekân konusunda hem de zaman konusunda özgürlük sağlamıştır. Nitelikli eleman temini artmış, işe devamsızlıklar azalmış, verimlilikte ve müşteri memnuniyetinde artış yaşanmıştır. Bunların yanı sıra kira, ulaşım gibi giderlerde de azalma yaşanmıştır.<sup>30</sup> Ayrıca kadınların iş ve aile arasında dengeleme olanağı sağlamıştır. Avantajları olduğu gibi dezavantajları da mevcuttur. Dezavantajlarından bazıları; kendini izole hissetme, işkolizm, profesyonel destek alamama, öz disiplin kazanamama, yasal haklarındaki belirsizlik gibi sorunlar yaşayabilmektedir. Kadının iş yaşamında olması her zaman bir artıdır. Bu durumdan kadınlar istedikleri takdirde evde çalışmayı tercih etmelidirler.

Son olarak da kadınlar evde çalışmayı tercih etmişlerdir. Evde çalışmayı tercih edenler zaman esasına göre değil, parça esasına göre çalışmayı kabul etmişlerdir. Daha çok bu tarz çalışma stili gelişmekte olan ülkelerde görülmektedir. Ama günümüze bakıldığında gelişmiş ülkelerde de yayılmaya başlamıştır.

Kadınların eğitim seviyesinde yükselme olsa da, uluslararası yasal düzenlemeler olsa da kadın hak ettiği konuma getirilmemektedir. Kadınlara verilen değer yargılarıyla

<sup>29</sup> İhsan Yüksel, "Çalışma Hayatının Kalitesinin Tipik ve Ampirik İstihdam Açısından İncelenmesi", İstanbul, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C. 5, S. 1 (2004), s. 49.

<sup>30</sup> Sanem Berkün, Nur Dilbaz Alacahan, Ruya Ataklı Yavuz, "Kadın İstihdamını Arttırmada Alternatif Bir Değerlendirme: Evde Çalışma", *International Anatolia Academic Online Journal*, C. 2, S. 2 (2015), s. 43-61.

erkeğe verilen değer yargıları toplumlar arasında farklılık göstermektedir. Kadın, hayatı boyunca daha çok “Kadın ve Anne “ kelimesiyle saygınlık kazanmıştır. Çalışma hayatına katılan kadınlar hem anne sıfatıyla hem de çalışma hayatında büyük sorunlarla karşılaşmıştır, tüm bu sorunlar üstüne çalışma koşulları sorunları eklenirse kadın çok yönlü sorumluluk altına girmiş olmaktadır.

Kadınların bir diğer sorunu da kayıt dışı istihdamdır. Kadınlar bir çok sektörde yer almakla birlikte kayıt altına alınmadan çalıştırılmaktadır. Özellikle 1980’li yıllardan bu yana kayıt dışılıkta oransal artışlar yaşanmaktadır. Kayıt dışı çalışan kadın güvenilirlikten yoksun denmektedir. Ekonomik krizlerin yaşanmasıyla birlikte özellikle 2000’li yılların başlarında kayıt dışı istihdamda %50 oranının da artış yaşanmıştır. Tarım sektöründe kayıt dışı çalışan kadın oranı %93,7, erkekte %76,4’tür. Tarım dışı sektörlerdeyse, kayıt dışı çalışan kadın oranı %24,7, erkeklerdeyse, %21’dir.<sup>31</sup> Kayıt dışı çalışma başta tarım sektöründe, mevsimlik işlerde, küçük atölyelerde, endüstri sektöründe olmak üzere birçok sektörde görülmektedir. Tarım sektörü aralarında en yüksek paya sahip olanıdır. Özellikle pamuk, fındık, çay, tütün tarımının yoğun olarak yapıldığı Çukurova, Karadeniz, Ege, İç Anadolu bölgelerine çoğunlukla Doğu ve Güney Doğu Anadolu’dan aileleriyle birlikte tarım işçileri göç etmektedir. Genelde bu işçiler sosyal güvencesi olmadan çalışılırlar.<sup>32</sup> Ücret konusunda da düşük ücretleri kabul etmek zorunda kalmaktadırlar.

Kadının iş hayatında karşılaştığı sorunlara örnekler vermek gerekirse; Pepsi-Co eski genel müdürü Brenda Barnes üç çocuklu bir annedir ve çocuklarıyla ilgilenmek için kariyerinden vazgeçmiştir. Avukat Lisa Beattine Frlinghuysen aynı zamanda Standford Üniversitesinde araştırmacıydı ve ilk çocuğuna hamile kaldıktan sonra işten ayrılmak zorunda kaldı. 2004 yılında Ernst & Young, Goldman Sachs ve Lehman Brothers firmaları kadınların işten ayrılma nedenleri üzerine bir araştırma yaptı ve çıkan sonuçta kadınları %44’ü çocuk veya yaşlı bakımı yüzünden işinden ayrılmak

<sup>31</sup> Verda Uyar, *2018’de Kadın İstatistikleri-Kadın İstihdamı En Sıkıntılı Alanlardan Biri*, 07 Mart 2018, <https://www.dogrulukpayi.com/bulten/2018-de-kadin-istatistikleri>, (22.06.2019).

<sup>32</sup> Kasım Karaman, Ali Sırrı Yılmaz, “Mevsimlik Tarım İşçileri ve Enformel İlişkiler Ağı: Giresun’da Çalışan Mevsimlik Tarım İşçileri Üzerine Bir Araştırma”, Varşova: *Journal of World Of Turks*, C. 3, S. 1 (2011), s. 215.



durumunda olduğu görülmektedir.<sup>33</sup> Kadınların işten ayrılma sebeplerinin başında ailesel faktörlerin geldiğini söylenebilmektedir.

Ernst & Young denetim firmasında eskiden kadınların eleman devri erkeklere oranla daha çok yüksek olduğu görülmektedir. Zaman içerisinde kadın ve erkek çalışan sayısı aynı fakat ekip arkadaşlarına baktığında çok az sayıda kadın olduğunu gören patronlar bir terslik olduğunu fark etmişlerdir. Bu da firma için kötü bir etkiydi, sürekli eleman devri yaparak, eğitim verip masraf harcadığı elemanı kaybediyor, müşteriler de elemanları tanımak üzereyken yeni elemana alışmak zorunda kalmaktaydı. Ernst & Young firması yeni bir politika izlemeye karar vererek bu uyguladığı politikalardan bazıları, kadınları odak noktası olarak öncelikli terfi imkânlarını kadınlara tanımak ve ayırım yapmaksızın tüm çalışanlarına esnek çalışma getirerek, evden eğitimler vermek ve kadrosunun belli bölümlerini kadınlara ayırarak onları liderlik pozisyonuna getirmeyi hedeflemiştir. Firmanın 2016 yılında “Küresel İstihdam Yaratma” araştırmasında kadın girişimcilere 2015 yılında erkek girişimcilerden daha çok istihdam yaratıldığı sonuçlarına ulaşmıştır.<sup>34</sup>

Öte yandan bu çalışmanın konusu kapsamına giren muhasebecilik mesleği Eski Mısır’dan günümüze kadar gelmektedir. Ortaçağ döneminde Avrupa’daki gelişmelerle birlikte meslek önemli bir boyut kazanmıştır. Muhasebecilik mesleği, tüm bunların bir meslek dalında incelenmesi Türkiye’de belki de şirketin bel kemiğini oluşturacak meslek dalı olan muhasebe sektörüne bakıldığında kariyer yapacak kişilerin ulaşacağı en üst seviyeler SMMM ve YMM unvanlarında cinsiyet ayrımcılığı, cinsel taciz, eğitimde eşitsizlik, iş ve aile hayatlarında karşılaşılan sorunlar çıkmaktadır.

Yaptıkları işler ve kapsamaları bakımından SMMM ve YMM odaları ayrı kurulmaktadır. Odaların kurulmasına ilişkin düzenleme SMMM ve YMM Kanununun 5. Maddesinde yer almaktadır. Odaların kurulabilmesi için en az 250 meslek mensubuna ihtiyaç vardır. İlçede oda kurulabilmesi için o ilçedeki en az 100 meslek mensubunun yazılı başvurusu alınır. Yeterli sayıda meslek mensubu olmayan ve odanın kurulmadığı

---

<sup>33</sup> Harvadr Business Review, *İş Yaşamında Kadınlar*, çev. Leyla Aslan, İstanbul: Türk Metal Sendikası, 2006, s. 13

<sup>34</sup> <https://www.ey.com/tr/tr/newsroom/news-releases/2016-ey-kadin-girisimciler-istihdam-yaratmada-erkekleri-geride-birakiyor>, (11.07.2019).

yerlerdeki meslek mensupları en yakın ile bağlanmaktadır.<sup>35</sup> Bu odalardan en fazla üye sayısına sahip 5 odanın verileri dikkate alınarak tablolar hazırlanmıştır. Bu 5 odanın üye sayıları Tablo 1.1.'de gösterildiği gibidir.

**Tablo 1.1. En Fazla SMMM ve YMM'ye Sahip 5 İl**

İLLER	SMMM	YMM
BURSA	4527	180
İSTANBUL	40515	2255
ANKARA	11913	1456
İZMİR	6965	431
ANTALYA	2963	79

**Kaynak:** [https://www.turmob.org.tr/istatistikler/c8172e63-2bef-4919-a863-86e403bfd0a/meslek-mensubu-dagilim-tablosu-\(sm-SMMM\), \(26.04.2019\),](https://www.turmob.org.tr/istatistikler/c8172e63-2bef-4919-a863-86e403bfd0a/meslek-mensubu-dagilim-tablosu-(sm-SMMM), (26.04.2019),) [https://www.turmob.org.tr/istatistikler/98ffcbdc-4ebc-4670-ac57-006ffbc7d099/meslek-mensubu-dagilim-tablosu--ymm-, \(26.04.2019\).](https://www.turmob.org.tr/istatistikler/98ffcbdc-4ebc-4670-ac57-006ffbc7d099/meslek-mensubu-dagilim-tablosu--ymm-, (26.04.2019).)

Oda üyelerinin cinsiyetine göre Türkiye'deki dağılımına bakıldığında erkeklerin kadınlara oranlar fazla olduğu görülmektedir.

**Tablo 1.2. Türkiye Geneli Cinsiyet Açısından SMMM ve YMM'ler**

Cinsiyet	SMMM	YMM
Kadın	30416	384
Erkek	69295	4393
Toplam	99711	4777

**Kaynak:** [https://www.turmob.org.tr/istatistikler/df447eb1-e8ef-4df2-a3c0-92376d568eba/meslek-mensubu-cinsiyet-tablosu, \(26.04.2019\).](https://www.turmob.org.tr/istatistikler/df447eb1-e8ef-4df2-a3c0-92376d568eba/meslek-mensubu-cinsiyet-tablosu, (26.04.2019).)

Tablo 1.2.'de de görüldüğü gibi 99711 SMMM arasından %31'i kadın, %69'u erkeklerden oluşmaktadır. Toplam 4777 YMM'nin ise %8 i kadın, %92'si erkeklerden oluşmaktadır. Bursa ilinde toplam 186 YMM görünmektedir. Bunların çoğu çeşitli illerden de Bursa Yeminli Mali Müşavirler Odasına üyedir. YMM odasından alınan verilere göre, kadın sayısı toplam 4 kişidir. 3 kadın YMM faal değildir, 1 kadın YMM

<sup>35</sup> Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik ve Yeminli Mali Müşavirlik Kanunu, Kanun Numarası: 3568, Sayı: 20194, C. 28, 01.06.1989, Madde: 15, <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.3568.pdf>, (25.06.2019).

ise Balıkesir ilinde faaliyet göstermektedir. Muhasebe mesleğinin üst seviyesinde bile erkeklerin oranının daha fazla olduğu görülmektedir.

**Tablo 1.3. Serbest ve Bağımlı Çalışma Durumlarına Göre SMMM, YMM**

Unvan	Serbest Sayısı	Bağımlı Sayısı	Toplam
SMMM	51631	61198	112829
YMM	4777	0	4777
TOPLAM	64939	52096	117035

**Kaynak:** <https://www.turmob.org.tr/istatistikler/9ce9f5a8-3697-48a0-b4ef-946ca9558f32/calisanlarin-kutuge-kayitli-olanlar---olmayanlar-tablosu>, (26.04.2019), <https://www.turmob.org.tr/istatistikler/98ffcbdc-4ebc-4670-ac57-006ffbc7d099/meslek-mensubu-dagilim-tablosu--ymm->, (26.04.2019).

51631 SMMM serbest olarak, 61198 SMMM bağımlı olarak çalışmaktadır. Bursa içerisinde SMMM'lerin sayısı oldukça fazladır. YMM'lerde 4777 kişi serbest çalışmaktadır. Sektörün pazar payının büyük olduğunu söylenmektedir.

Aslında kadınların çalışması mensubu oldukları aileye de ek gelir sağlamış olmaktadır. Geçim sıkıntısı birazda olsa azalmış olmaktadır. Anlatılanlar neticesinde kadınların işte çalışması o ailenin daha çok tasarrufa gittiğini göstermektedir. Yapılan tasarruflar neticesinde ülke ekonomisine de katkı sağlayarak, dış kısıtları hafifleterek daha sürdürülebilir bir büyüme sağlanmış olması demektir. Ayrıca kadınların doğurganlık oranının ve ölü çocuk doğurma oranlarının düştüğünü de gözler önüne sürmüştür. Böylece bilinçli aile yapılanmasının da önü açılmış olur.<sup>36</sup> Gelecek nesillerinde daha iyi eğitim olanakları içinde ve daha bilinçli yetişmesini sağlamaktadır.

Son yıllarda kadınların işgücü piyasasına katılmaları için çeşitli programlar düzenlenmektedir. Hükümette kentleşmenin kadınları eve kapattığının bilincine vararak, Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı dâhilinde Başta “Kadın Girişimciliği Programı” olmak üzere ulusal, bölgesel ve yerel politikalar yapılmaktadır. Program kadınların iş hayatına atılmasını kolaylaştırmayı hedefliyor. Devlet hem tarım sektörünü canlandırmak hem de kadın girişimcileri desteklemek adına çiftçi kadın girişimcilere %70'e varan hibeler vermektedir. KOSGEB, Yeni Girişimci Desteği kapsamında hibe vermektedir. Bu program dâhilinde kadınlara erkeklere oranla %20 daha avantajlı olarak verilmektedir. Türkiye Grameen Mikrofinans kapsamında Türkiye İsrافی Önleme

<sup>36</sup> İnciroğlu, a.g.m., s.10.

Vakfı tarafından verilen eğitimle birlikteyse ufak çaplı evde üretim yapan kadınlara da destekler sağlanmaktadır.

## 2.1. İŞ HAYATINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Küçük yaşlarından itibaren ailede kız çocukları erkek çocuklarından ayrı tutulmaktadırlar. Bu cinsiyet ayrımcılığının ilerleyen yaşlarda da devam ettiği görülmektedir. Kız çocukları korunmaya muhtaç, daha şefkat gösterilerek yetiştirilirken, erkek çocukları daha sert ses tonu ile yetiştirilir. Erkek çocukları daha özgür ruhlu, ağaçlara tırmanan, arkadaşları ile sokaklarda eğlenen, oyunlar oynayan, savaşçı ve özgür ruh ile yetiştirilmektedirler. Kız çocuklarına “Sus!, Konuşma!” gibi terimlerle susturmaya çalışan aileler erkek çocuklarının daha baskın karakterde kızların ise pasif karakterde yetişmesine olanak sağlamıştır. Kız çocukları da ailelerinde gördükleri bu kurallarla yetiştiği için onları benimsediği görülmektedir. Bununda zamanla karakterlerine yansıdığı görülmektedir. Fransız feminist yazar Beauvoir bu şekilde yetiştirilen kız çocuklarının ileri yaşlarda kimliklerini öğrenmelerinde ve içselleştirmede büyük rol olduğunu savunmaktadır. Erkek çocukları savaşçı ruhla yetiştirilirken, hayatı öğrenmiş olurlar ileride karşılarında çıkan bir zorlukta nasıl tepki göstereceklerini öğrenmiş olmaktadır.<sup>37</sup> Pasif karakterde yetişen bir kız ise, çalışma hayatına atıldığında pasif karakterli utangaç, çekimser olur. Çalışma hayatında hakkını savunamaz ve her zaman savaşçı ruhlu yetişen erkek veya patronu tarafından ezilmeye mahkûm kalmaktadır. Aileler çocuklarını eşit şartlarda yetiştirseler daha bilinçli bireyler yetiştirmiş olacak böylelikle kadın eşitlikçi bir yapı içerisinde çalışmış olacaktır.

Nitekim her şey aileyle de sınırlı değil, devletin de bir takım yasal düzenlemelere yenilikler getirmesi gerekmektedir. Çalışanlar iş hayatında genellikle cinsiyet ayrımcılığı, ücret eşitsizliği, mesleki ayrımcılık görev dışı beklentiler, yeterince ciddiye alınmamak gibi sorunlarla karşılaşmaktadırlar.

Cinsiyete dayalı ayrımcılık üç şekilde ortaya çıkmaktadır. Birincisi, kadının ev işlerindeki çalışması değerlendirme dışı tutularak eksik şekilde değerlendirilmektedir. İkinci olarak, kadın başka bir işte çalışsa bile ev işlerini de yapmak zorundadır. Üçüncü olarak, erkeklerden daha sonra iş hayatına atıldıkları için kendileri için tanınmış işleri

<sup>37</sup> Gülnur Erciyeş, Nazife Aydınoglu, *Kadın ve Toplum*, İzmir: İzmir Üniversitesi Meta Basım Matbaacılık Hizmetleri, 2014, s. 19.

yapmak zorunda bırakılmıştır. Cinsiyet ayrımcılığıyla hayatımızın her alanında karşılaşılmaktadır. Kadınlar özellikle ayrımcılığa daha fazla maruz kalan taraftır. İş hayatı özel hayattan biraz daha farklıdır. Nitekim iş hayatında hukuki kurallar vardır. Hiçbir işveren işe alırken veya işten çıkarırken ayrımcılık yapamaz. Çalışma ortamında da durum aynıdır. Hiçbir amir aynı pozisyonda ki kadın ve erkek arasında cinsiyet bazlı ayırım yapmamalıdır. Cinsiyet ayrımcılığı, kişisel yetenek ve iş performansından daha çok, benzer özellikler taşısa bile karşı cinsten birini o işe layık görüp almaktadır.

İş dünyasında eskiden kadın ayrımcılıklarını saptamak çok daha kolaydı. Saygın kadın yönetici yerine az deneyim sahibi erkek getirilirdi. Günümüzde yasalardan dolayı bu tarz durumları tespit etmek zorlaşmaktadır. Şirketlerde cinsiyet ayrımcılığı, normların arasına gizlenmiş olarak karşımıza çıktığı görülmektedir.<sup>38</sup> Cinsiyet ayrımcılığına bağlı olarak bir takım sorunlar ortaya çıkar bunların başında ise ücretlendirme gelir. Eksiden beri süre gelir aslında bu ücretlendirmede eşitsizlik 19. yüzyılda gıda sektöründe erkek işçilere günlük 17-30 kuruş verilirken, kadın işçilere 8-10 kuruş verilmekteydi. O zamanlarda dokuma sektöründe önemli bir oranı oluşturan kadınlar günlük 4-6 kuruşa çalışırken, erkekler 10-13 kuruşa çalışırlardı.<sup>39</sup> Kadınların ücret konusunda eşitsizlik yaşadığı söylenmektedir. Tekstil sektöründe kadın işçilerin ucuza çalıştırılmasına karşı ilk eylem ABD'nin New York şehrinde çalışan kadın işçilerden gelmiştir. 8 Mart 1857 tarihinde işçi kadınlar çalışma saatlerindeki fazlalıktan, düşük ücretten ve insanlık dışı çalıştırılmaktan yakındıkları gerekçesiyle greve çıktığı görülmektedir. Tüm bu olaylar sonucunda polis işçileri fabrikaya kilitleyerek grevi bastırmak istemiştir. İşçilerin fabrikaya kilitlenmesinin ardından tekstil fabrikasında yangın çıkmıştır. 129 kadın işçi bu yangında öldüğü kayıtlara geçmiştir. Kadın işçilerin grevdeki amaçlarının, daha iyi çalışma koşulları, eşitlikçi bir sistem istedikleri görülmektedir. Kadının annelik, çocuk ve yaşlı bakımı nedeniyle aileye karşı daha bağımlı olması işveren gözünde farklı bir imaj yaratır ve işgücü piyasasının en önemli olduğu dönemde terk etmekle karşı karşıya kalabilir bu yüzden de işverenler kadın çalışanların ücretlerini düşük tutmaktadırlar. Fiziki güç bakımından kadın ve erkek gücü eşit olmadığı görülmektedir. Fiziki güç ve yetenek açısından erkekler kadınlara göre daha kuvvetlidir ve bu da risk ve tehlikeleri karşılama güçlerinin

<sup>38</sup> Harvard Business Review, a.g.e., s. 76-77.

<sup>39</sup> Gündüz Ökçün, *Osmanlı Sanayi 1913-1915 Yılları Sanayi İstatistiki*, 2. b., Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Yayınları, 1971, s. 176.

düşük olduğu imajını yaratmaktadır. Bu nedenle de düşük ücret ile çalıştırmaktadır. Kadınlar toplumunda genelde nitelik gerektirmeyen temizlikçi, hizmetçi gibi meslekler için aranmaktadır.

Tüm bu çalışmalar sonucunda kadınlar daha çok deneyim ve beceri gerektirmeyen, düşük ücretli alt kademeli işlerde çalıştırıldıkları görülmüştür. Son yıllarda kadınlar üst kademeli işlerdense alt kademeli işlerde istihdam edilmektedir. İşe alınırken küçük çocuğu olan kadın, alkol bağımlısı, kumar bağımlısı erkeğe oranla daha çok engelle karşılaşmaktadır. Hizmet sektörüne bakıldığında özellikle bankacılık, konaklama, seyahat sektörlerinde cinsiyet ayrımının kadınlar lehine yapıldığı görülmektedir. ILO'nun yaptığı araştırmaların raporlarına bakıldığında daha çok kadınların aleyhine ayrımcılıkların yapıldığı tespit edilmiştir. Rapora göre, erkeklere kadınlardan %30-40 daha çok ücret ödenmektedir, gelişmekte olan ülkelerde yedi erkek yöneticiye karşılık bir kadın yönetici bulunmaktadır.<sup>40</sup> ILO'nun araştırmasına istinaden cinsiyetçi bir ayrımın yapıldığı söylenmektedir.

Türkiye'de cinsiyete göre kazanç memnuniyetine bakıldığında, 2018 yılında TÜİK tarafından yapılan anket sonucu, parasal kazancından çok memnun kadın oranı %2'dir. Tablo 1.4.'te de görüldüğü gibi kazancı olmayan erkek oranı %1,3, kadın oranı %6,3'dür erkeklere oranla yüksek kaldığı görülmektedir. Kadınların geneli kazancından memnun gibi görünmektedir. Fakat ücret eşitsizliği konusunda daha doğru sonuçlar elde edilebilmesi için aynı pozisyonda ve aynı meslek grubunda çalışanlar dikkate alınarak yapılması doğru olacaktır.

**Tablo 1.4. Son Üç Yıla Göre Kazanç Memnuniyet Tablosu Cinsiyete Göre**

Cevaplar	Kadın			Erkek		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Çok Memnun	2%	2,1%	2%	1,5%	2%	2%
Memnun	44,60%	44,20%	40,40%	47,50%	45,30%	39,70%
Orta	20%	19,1%	21%	20,8%	19,8%	20,90%
Memnun Değil	23,60%	23,50%	24,90%	26,10%	27,50%	29,20%
Hiç Memnun Değil	3,10%	3,80%	5,30%	3,10%	4,40%	6,80%
Parasal Kazancı Yok	7,10%	7,40%	6,30%	1,00%	0,90%	1,30%

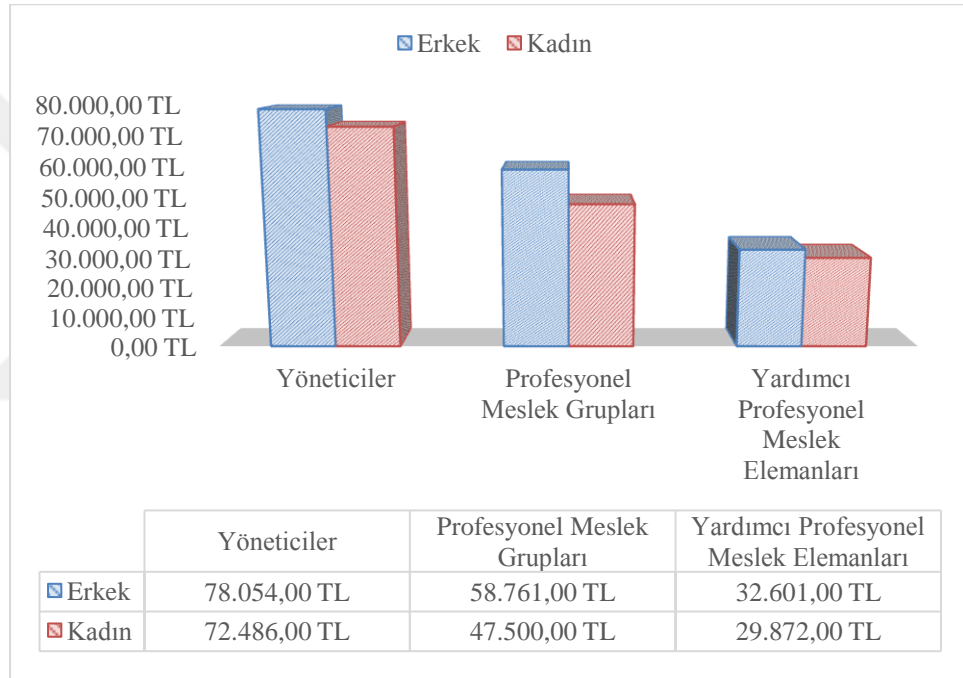
**Kaynak:** Tablo TÜİK verileri kullanılarak yazar tarafından hazırlanmıştır.  
<https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=100&locale=tr>, (25.08.2019).

<sup>40</sup> Demir, a.g.m., s. 767-768.

Yıllar itibariyle ise hem kadınlarda hem erkeklerde memnuniyet oranlarında düşüş yaşanmıştır. Çok memnun olanların oranında pek fazla değişim yaşanmadığı görülmektedir. Erkeklerde parasal kazanç elde edemeyenlerde oransal artış görülmekteyken, kadınlarda oransal olarak düşüş görülmektedir.

Yıllardır cinsiyetler arası ücret farkı konuşulmaktadır. Çeşitli kurumlar bunun üzerine araştırmalar yapmıştır. TÜİK, cinsiyete göre üst düzey yöneticileri üç gruba ayırarak ücretleri karşılaştırmıştır. TÜİK verilerine göre son dört yılda bir yapılması planlanan “Cinsiyetler Arası Ücret Farkı Araştırması” sonucundaki veriler şu şekildedir:

**Grafik 1.1. Cinsiyete Göre Üst Pozisyon Çalışanların Kazanç Grafiği, 2016**



**Kaynak:** Grafik TÜİK verileri kullanılarak yazar tarafından hazırlanmıştır. <https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=103&locale=tr>, (18.08.2019).

Üst pozisyonlarda çalışan kadınların yıllık brüt kazançlarının ortalaması erkeklere oranla düşük olduğu görülmektedir. Ücret eşitsizliğinin üst pozisyonlar içinde geçerli olduğunu söylemek doğru olacaktır.

Bazı işyerlerinde kadınlar aynı pozisyon seviyesindeki erkeklere oranla daha fazla saat çalıştırılmaktadır. Kadınlara daha fazla iş yükü verilmektedir. Kadınlar sırf hamileler diye işten çıkarılmaktadırlar. Bu durum hukuka aykırı bir durumdur. Aynı şekilde işe alımlarda yakın zamanda evleniyor musun gibi ayrımcılığı çağrıştıracı

sorular sorulmaktadır. Bu da cinsiyet ayrımcılığının belirtileri arasındadır. İşverenler, kendilerince bu soruyu sorduklarında haklıyız demektedirler fakat bu tarz sorunlar kadınları demorelize eden sorulardır ve neden erkeğe değil de kadına sorulan soru haline geldiği anlaşılmamaktadır. Yapılan iş görüşmesinde işveren kadına bu soru sorulduğunda kadın istemsiz şekilde bu sorunun neden sorulduğunu sormuş, işveren de şirket geleceğini ona göre planlayacağını söylemiştir. Verilen cevap yeterince tatmin edici değildir, kadının evlendikten sonra işten ayrılma olasılığının yüksek olabileceği gibi erkeğinde evlendikten sonra işten ayrılma olasılığı bir o kadar yüksek olabileceği yeterince düşünülebilir. Ülkelerin gelişmişliğini cinsiyetteki eşitliğe bakılarak anlaşılmaktadır. Cinsiyet eşitliği ekonomik büyümenin yanı sıra kaliteli bir hayat da getirmektedir.

Kadınlar iş hayatında çok duygusal oldukları için aynı zamanda dışlanırlar ve bunu yöneticiler çoğu zaman sorun haline dönüştürürler. Aslında duygusallık iş yaşamında güçlü avantajlardan birisidir.<sup>41</sup> Aslında erkeklerde de duygusallık vardır fakat erkekler daha çok dizginlemeyi tercih ederler. Erkekler küçükken düşünce dizleri kanadığında genelde bir şey yok deyip geçirilir. Kadınlarda aynı durum söz konusu değildir genelde onları teselli ederiz ve gerekirse ödüllendirilir. Bu yüzden kadınlar genelde duygularını açığa vurmaktan çekinmezler. İş yaşamında da erkek egemen yönetim söz konusu olduğundan kadınların duygusal durumları onların zaafi olduğunu gösterir. Aslında kadınların duygusal zekalarının yüksek olması karşılığında verdikleri güveninde yüksek olduğunu göstermektedir. Örneğin, muhasebe müdürünün işten çıkan elemanla konuşurken, hem durumu açıklamasında hem de onun sırtını sıvazlamasında karşı tarafa otomatikman özgüven ve rahatlama hissi vermektedir. Kadın duygusallıklar aşırıya kaçmadığı sürece yani ortalama denge sağladığı sürece güçlü yönünü daha da güçlendirir. Rosabeth Moss Kanter'in 1977 yılında "Şirketin Erkekleri ve Kadınları" adlı kitabında cinsiyetler arası güç farklarının olduğunu söylemektedir.<sup>42</sup> Kitaba göre şirketlerde kadınların değil erkeklerin yönetici olması gerektiğini söyleyerek cinsiyete dayalı ayrımcılığı üstü kapalı bir şekilde dolaylı yollardan anlatılmaktadır. Kanter'e göre yöneticiler çoğu zamanını iletişim kurarak geçirmektedir ve aynı zamanda

<sup>41</sup> Selen Doğan, Faruk Şahin, "Duygusal Zeka: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış", Adana, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 16, S. 1 (2007), s. 246.

<sup>42</sup> Cansu Güvenel Karaduman, "Erkek Egemen İş Ortamında Kadın Yöneticilerin Deneyimleri ve Stratejileri", Ankara, *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, C. 21, S. 2 (2018), s. 122.



iletişimin hızlı ve doğru kurulması önemlidir.<sup>43</sup> Çalışma hayatında erkekler ortak geçmiş ve kültür oluşturdıklarından daha etkili iletişim ağları kurabilmektedirler. Kadınlar farklı toplulaşma sürecinden geldikleri için iletişim kurmakta zorluk çekebilmektedirler. Bu nedenle kadınlar yönetici olarak kabul edilmemektedir. Ayrıca kadının ikincil ve yardımcı konumunda bulunması örgütsel ortamda onları iyi bir ast olmaya hazırladığını söylemiştir.<sup>44</sup> Kadın çalışanların şirket içerisinde uğradığı en temel sorunlardan biri terfi sorunudur.

Muhasebe mesleği birçok meslek dalını içermektedir. Finansçı, danışman, müşavir, iş ve işçi bulma kurumu, avukat birçok meslek dalıyla ortak çalışır ve onları kapsar. Meslekte kadınların oranı özellikle son yıllara göre erkeklere göre belirgin derecede daha azdır.

SMMM sayısındaki artıştan kaynaklı piyasa değişken ve dinamik bir yapı içerisinde. Bu piyasada mükelleflerin istek ve beklentilerinin değişmesine yol açarken, meslek mensuplarının çoğu cinsiyete dayalı ayrımcılığı mesleğin ilk yıllarında yaşamaktadırlar. Özellikle buna örnek verecek olursak bağımsız kadın mali müşavirler, mükellefleri yani defterlerini tuttukları kişiler tarafından göremezler ve bunun sonucunda mükellefler genelde erkek meslek mensubu çalışmayı tercih edildiğini düşünürler. Toplumsal olarak ön yargılı bakış içerisinde. Bağımlı çalışan kadın meslek mensubu, terfi sorunları yaşamaktadırlar. İsteddiği terfi almış olsa bile çevresi yani mesai arkadaşları tarafından takdir edilmeyebilirler. Kadın meslek mensubu için izin almak ayrı bir dert olarak görülürken bunun tam aksine erkek meslek mensubu istediği gibi izin alabilmektedir.

Bağımlı çalışanlar ayrımcılıktan dolayı işten çıkarılmışsa işveren tarafından, İş Mahkemesine başvurarak 10 yıllık zaman aşımı süresi içerisinde ispat ettiği takdirde 4 aya kadar ki ücretine denk bir tazminat isteyebilir.<sup>45</sup> Artık günümüzde kadınlar erkeklerden daha yüksek oranlarda mezun olurken, daha düşük ücretlerle ve daha alt kademedeki pozisyonlarda çalıştırılmaktadır. ABD merkezli PEW'in (PEW Araştırma

<sup>43</sup> Muhsin Halis, "Örgütsel İletişim ve İletişim Tatmine İlişkin Bir Araştırma", Erzurum, Atatürk Üniversitesi *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 14, S. 1 (2000), s. 218.

<sup>44</sup> Mary Guy, Lios Duke, "Career Advancement and Behavioral Style Among Alabama's Public Managers: A Comparison by Sex", Amerika Birleşik Devletleri, *Review of Public Personnel Administration*, C. 11, S. 3 (1991), s. 1-16.

<sup>45</sup> Gamze Telli, *İş Davasında Tazminat Hesaplamaları ve Süreleri*, 07 Şubat 2017, <https://www.aksan.av.tr/tr/blog/detail/19>, (25.06.2019).

Merkezi) araştırmalarına göre dünyada 100 kadına karşılık 101,8 erkek nüfusunun olduğu istatistiklerle açıklanmıştır. BM'nin 2015 yılı tahminine göre 1960 yılından beri erkek sayısında artış olduğu görülmektedir.<sup>46</sup> Neden sabit kaldığını araştırdıklarında ise örgüt kültürüyle alakalı olduğu düşüncesine varmışlardır. Örgüt kültürü, toplumsal normlar bu konu üzerinde anahtar faktörlerdir.

Bağımsız alışan meslek mensuplarının iş yaşamında, Münevver Katkat zelik'in yaptığı SMMM'lerin sorunları ve bu sorunların cinsiyet boyutu adlı araştırma sonuçlarına bakıldığında,<sup>47</sup>

- Kadınların erkeklere oranla iş mevzuatında öngörülen ücretlerin verilmemesi suretiyle maliyetleri düşürmeye çalışanların bulunduğunu erkeklerden daha fazla SMMM'lerin Sorunları kabul ettikleri ve bu konuda haksız rekabet sorunu yaşadıkları anlaşılmaktadır. Yani kadınlar erkeklere oranla daha fazla haksız rekabete maruz kalmaktadır.
- Kadınların erkeklere oranla sürekli değişen mevzuatın takip edilmesinde erkeklerden daha fazla sorun yaşadıkları anlaşılmaktadır. Temel sebepleri olarak kadınların aile yaşamına da erkeklerden daha çok vakit ayırması gelmektedir.
- Mükelleflerin daha çok kadınlardan hukuka aykırı iş yapmaları istenirken, erkek meslek mensuplarının zamanında ödedikleri paralara oranla, kadın meslek mensuplarına zamanında para ödemedikleri tespit edilmiştir.
- Kadınların erkeklere oranla iş yoğunluğu nedeniyle tatil yapamama sorununu erkeklerden daha fazla yaşadıkları anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak meslek mensupları arasında cinsiyet faktöründen kaynaklı sorunlar; aile, ocuk bakımı gibi işler sonucunda iş yükleri artmakta ve kadınlar erkeklere göre daha çok stres altına girmektedirler. zm olarak, TÜRMOB yönetiminde her iki cinsiyetten de eşit oranda kişi getirmekle kadınların sorunlarına çözüm üretilme yollarına başvurulabilir.

---

<sup>46</sup> TUSEB, Türkiye Anne ocuk ve Ergen Sağlığı Enstitüsü, *Cinsiyet Seçimi*, 2019, [https://www.tuseb.gov.tr/enstitu/tacese/yuklemeler/ekitap/TACESErapor/TACESE\\_2019\\_cinsiyet\\_secim\\_i.pdf](https://www.tuseb.gov.tr/enstitu/tacese/yuklemeler/ekitap/TACESErapor/TACESE_2019_cinsiyet_secim_i.pdf), (23.06.2019).

<sup>47</sup> Münevver Katkat zelik, "Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlerin Sorunları ve Bu Sorunların Cinsiyet Boyutu: Artvin ve Rize rnekleri", *Ankara, Karadeniz Araştırmaları Dergisi*, C.15, S.58 (2018), s. 114-116.

## 2.2. MESLEKİ VE EĞİTİM EŞİTSİZLİĞİ

Kadınların karşılaştığı diğer sorunda mesleki ve eğitimde eşitsizliktir. Eğitim zihniyeti çevreden gelen her türlü tesirlerin meydana getirdiği topyekûn şekillendirme ve yetiştirmediir.<sup>48</sup> Genel olarak eğitim bu şekilde tanımlanmaktadır.

Toplumsal tabakalaşma eğitim alanında bir takım eşitsizliklere yol açmaktadır. Eğitimsel açıdan eşitsizliğe bakıldığında Amerikalı ekonomistler, Bowles ve Gintis okulların toplumdaki iş bölümünü devam ettirdikleri savunmuşlardır. Onlara göre işçi sınıfındaki çocukların gittiği okul ile üst sınıftaki bir çocuğun gittiği okul farklıdır. Dolayısıyla aldıkları eğitimde farklıdır tezini ortaya atmışlardır. Sosyolog Bourdieu, tabakalaşma modelinin iktisadi sermaye ve kültürel sermaye sahiplerine göre oluşturmaktadır. Çocukların içinde buldukları ekonomiye ve topluma göre şekillendiklerini savunmaktadır. Bireysel iktisadi sermaye ve kültürel sermaye hangi oradaysa eğitimde ona göre sınıflanmaktadır. Paul Willis Orta İngiltere’de yaptığı araştırmalar sonucunda okullarda dayatılan kültüre karşı çıkanların işçi sınıfından gelen çocuklar olduğunu görmüştür.<sup>49</sup>

Türkiye’de eğitim açısından eşitsizlikler, toplumsal açıdan sorunsal bir varlık göstermektedir. Eğitim çağının tamamlanmış nüfusun yarıya yakını beş yıllık ilkokul mezunudur. Ayrıca okur-yazar bilmeyen oranı da yüksektir. Toplumsal eşitsizlik olgusunun ortaya çıkmasında önemli bölümünü eğitimsel eşitsizliğin oluşturduğu görülmektedir. Eğitim eşit olarak topluma hitap etmediği sürece toplumsal olarak her zaman eşitsizliğe maruz kalınacağı öngörülmektedir. Eğitimdeki eşitsizliği yok edebilmek için ilk olarak cinsiyet eşitsizliğini ortadan kaldırmamız gerektiği görülmektedir.

İnsan Hakları Evrensel Beyannamesinde, kadın ve erkek eşitliği ilan edilmiş bulunmaktadır. Kadınların da erkekler gibi eşit eğitim imkânlarından faydalanma hakkına sahiptir. Anayasamızda kadın ve erkek eşit olsa dahi kadınlar erkekler gibi eğitim imkânlarından yararlanmamaktadır. Cinsiyet faktörü eğitimi engelleyen faktör haline dönüşmektedir. Osmanlı imparatorluğu zamanında 1938’de açılan okullara yalnız

<sup>48</sup> Sevim Tunç, *Türkiye’de Eğitim Eşitliği*, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara: Başnur Matbaası, 1969, s.6.

<sup>49</sup> Ezgi Kaya Hayatsever, “Okuldaki Sınıftan İşyerinde Sınıfa: İşçiliği Öğrenmek Kitabı Üzerine Bir İnceleme”, Ankara, *Emek Araştırma Dergisi*, C. 118, S. 11 (2017), s. 142-146.

erkek çocukları yazdırılmaktaydı. 1826'da Tıbhane'de sadece erkek ebeler yetiştirilmekteydi. 1842'den sonra Tıbhane'de kadın ebeler yetiştirilmeye başlandı. İlk erkek rüştiyesi 1846 da açılırken, kızlar için 1859'da açıldı. İlk kız rüştiyesinin açılmasıyla birlikte gazetelerde eğitimin amacının, "Okuyup yazmanın erkek ve kadınlar için elzem olup, geçinmek için ağır işler gören erkeklerin ev işlerinde rahat etmeleri ancak kadınların dahi din ve dünyalarına bilerek, kocalarının emirlerine itaat etmeleriyle ve istemediklerini yapmaktan sakınmalarıyla ve iffetlerini koruyup kanaat ehli olmalarıyla mümkün olacaktır." şeklinde belirtilmiştir.<sup>50</sup> Kadına verilecek eğitimin erkeklerden ayrı amaçla oluşturulduğu açıkça dile getirilmiştir.<sup>51</sup> Bu dönemde eğitimde cinsiyet ayrımcılığının yapıldığı görülmektedir.

İkinci meşrutiyetin ilanıyla birlikte kızlar için orta, lise ve yükseköğrenim imkânları açılmıştır. Cumhuriyetin ilanıyla birlikte eğitim sisteminde çağdaş standartlara ulaşılması için Latin Alfabesinin kabulü, Tevhid-i Tedrisat Kanunu, Millet Mekteplerinin açılması vb. inkılaplar bu alanda yapılan çalışmalardan bazılarıdır.<sup>52</sup> Cumhuriyetin ilanıyla birlikte eğitimde çağdaş adımlar atılmıştır. İlk İzmir daha sonra Ankara'da kız liseleri kurulmuştur.

Kızların eğitime katılımlarında oransal olarak artışlar yaşanmıştır. 2. Mahmut 1824 yılında zorunlu eğitim sistemini uygulayan kişidir. 1997 yılında kesintisiz şekilde devam eden 5 yıllık zorunlu ilköğretim 8 yıla çıkarılmıştır. 2012 yılında zorunlu eğitim süresi 12 yıla çıkarılmıştır.<sup>53</sup> Fakat kesintili şekilde devam edebilir hal almıştır.

Bakıldığında ülkede erkek ve kız çocukları arasındaki eğitim farkı yok gibi görünse de, 100 kız çocuğundan 7'si ilköğretime kayıtlı değildir. Çocukların %50'sinden fazlası 6 yaşında, geri kalan kısmıysa 7-8 yaşlarında ilkokula başlamaktadır. 13 yaşından sonra okul kayıtlarında düşüş yaşanmaktadır. Liseye başladığında bu düşüş oranı daha da artmaktadır. Liseyi bitirdiğinde ise bu oran dörtte

<sup>50</sup> Aydın Tonga, "Ahlak Tartışmaları Bağlamında Osmanlı'dan Günümüze Kadın", *Bilim ve Gelecek Dergisi*, S. 118 (01 Aralık 2013), <https://bilimvegelecek.com.tr/index.php/2013/12/01/ahlak-tartismalari-baglaminda-osmanlidan-gunumuze-kadin/>, (23.06.2019).

<sup>51</sup> Osman Ergin, *Türkiye Maarif Tarihi*, İstanbul: Eser Matbaası, 1977, s. 457-459.

<sup>52</sup> Berrin Bayburt, "1923'te Günümüze Türkiye'de Eğitim Yönetimine Milli Eğitim, Sağlık ve Adalet Bakanlarının Mesleki Formasyonları Üzerinden Karşılaştırılmalı Bir Bakış", *The Journal of Academic Social Science Studies*, S. 59 (2017), s. 513.

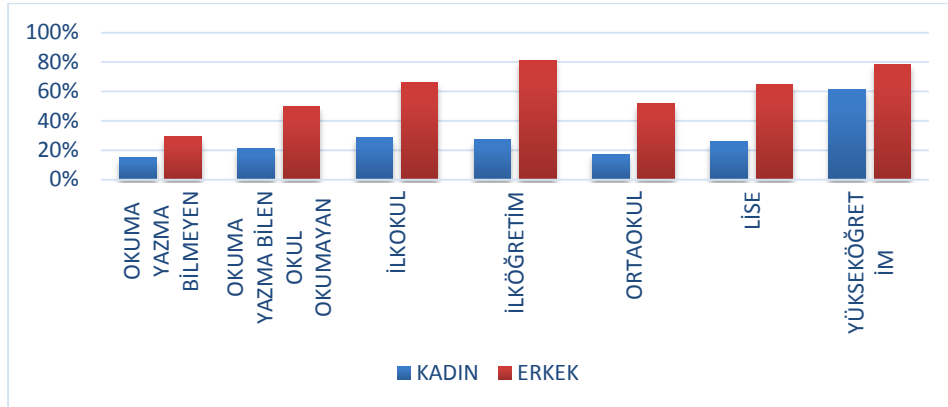
<sup>53</sup> Yüksel Kaştan, Yücel Kaştan, "Türkiye'de Sekiz Yıllık Kesintisiz İlköğretim Kurumunda İlkokul ve Ortaokul Şeklinde 4+4+4 Uygulamasına Geçiş Sürecinde Yaşanan Sorunlar ve Çözümlerine İlişkin Yönetici Görüşleri: Bir Durum Çalışması, İstanbul, *Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, C. 3, S. 5 (2016), s. 132.

bire düşmektedir. Her ne kadar ilk 12 yıl zorunlu eğitimde olsa çocuğu kişiler okula gitmemekte ki, bu oran kız çocuklarında daha fazla görülmektedir. Okula kayıtlar kız çocukların okula kayıt oranı erkek çocuklara göre daha hızlı düşmektedir. 15 yaşındaki kız çocuklarının erkek çocuklara göre okula kayıt oranları %20 daha azdır.

Türkiye'nin %49,8'ini kadın nüfusu oluşturmaktadır. 2017 yılındaki verilere göre doğuşta beklenen yaşam süresi 78 yıl olarak belirlenmiştir. Kadınların doğuşta beklenen hayat süresi ortalama 80,7 yıldır, erkeklerin doğuşta beklenen hayat süresi %75,3'tür.<sup>54</sup>

2018 yılı verilerine göre kadınların eğitimdeki yüzdelik dilimi düşük olduğu görülmektedir. Günümüzde okuma-yazma bilmeyen insan sayısı vardır. Okuma yazma bilmeyen erkeklerin istihdam oranı kadınlara oranla yüksektir. Erkeklerin daha çok beden gücü gerektiren işlerde istihdam edildiği düşünülmektedir. Kadınların fiziksel görünümünden dolayı beden gücü gerektiren işlerde çalıştırılmadığı düşünülmektedir. Yükseköğrenim mezunu kadınlar istihdamda erkeklerle eşit değillerdir. Yükseköğrenim görmüş erkekler daha çok istihdam edilmektedirler. Kadınlar eğitim açısından kendilerini geliştirebilirler de oransal olarak erkeklerden düşük kaldıkları görülmektedir.

**Grafik 1.2. Eğitim Açısından Erkek ve Kadın İstihdam Göstergesi, 2018**



**Kaynak:** <https://www.dogrulukpayi.com/bulten/2018-de-kadin-istatistikleri> (17.02.2019)

Grafik 1.2.'de görüldüğü gibi eğitim seviyesinde göre erkeklerin istihdam edilmesindeki oran kadınlara göre her eğitim seviyesinde fazladır.

<sup>54</sup> Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, *Türkiye'de Kadın*, Ankara: Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, 2019, s. 19.

Aslında kadınların farklı işlere yoğunlaştırılmaları onların düşük eğitim aldıklarının göstergesidir. Erkekler nitelik gerektiren işler yaptığı için daha iyi eğitim aldığı savunulmaktadır. Ortaya atılan bu iddia çoğu iş için geçerli değildir.<sup>55</sup> Kadın emeğinin nitelikli hale gelebilmesinin tek yolu örgün eğitimden geçerek, bilgi ve beceri eğitimlerinin de arttırılmasına ihtiyaç vardır.<sup>56</sup> Eğitimli kadın iş hayatında da, özel hayatında da bilinçli kişi haline gelmektedir.

### 2.3. CİNSEL TACİZ

Avrupa Birliği Konsey Yönetmeliği, kişinin itibarını zedeleme niyeti ile yapılmış, göz korkutucu, onur kırıcı, saldırgan ortam yaratan cinsel içerikli sözel veya fiziksel her tür davranış olarak tanımlamaktadır.<sup>57</sup>

Cinsel taciz genel olarak güçlü tarafın zayıf tarafa yapmış olduğu psikolojik veya fiziksel yaptığı istenmeyen muamelelerdir. İş yerinde genel olarak maruz kalınan olaylar toplumsal ahlaki değerlerimiz yüzünden örtülmektedir. Cinsel taciz olayının işyerinde hukuki sonuçlar doğurmaktadır.

İş yerinde cinsel tacize maruz kalan mağdur;<sup>58</sup>

- İş sözleşmesini fesih edebilir.
- Cinsel tacizi uygulayan kişi hakkında cezai şikâyette bulunabilir.
- Tazminat talebinde de bulunabilir.

Cinsel tacize maruz kalanların haklarının korunması için kanunlarda gerekli düzenlemeler yapılmıştır.

Cinsel Taciz kavramı, Türk Ceza Kanunu'nun 105. ve İş kanununun 24 ve 25. Maddelerinde düzenlenmiştir.

<sup>55</sup> Dilek Özünlü, *Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013, s. 12-13.

<sup>56</sup> Jülide Sarıeroğlu, *Kadın Çalışmaları El Kitabı Çalışan Kadınlar: Hakları ve Yeni Yasal Düzenlemeler*, C. 44, Ankara: Hak-İş Yayınları, 2011, s. 46.

<sup>57</sup> Yonca Toker, "İşyerlerinde Cinsel Taciz: Kapsamı, Öncülleri, Sonuçları, Kurumsal Baş Etme Yöntemleri", Ankara, *Türk Psikoloji Dergisi*, C. 19, S. 38 (2016), s. 2.

<sup>58</sup> Banu Özden, *Türk İş Hukuku Kapsamında Psikolojik Taciz (Mobbing)*, *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, C. 5, S. 8 (2018), s. 41.

TCK'ya göre; kimse karşı cinse cinsel ilişkide bulunma isteğini not ile veya el kol hareketleriyle belirtmesi halinde cinsel taciz içerir. Fakat sevgili arkadaş olmayı teklif etmesi cinsel taciz suçu oluşturmaz.

Eğer mağdura yönelik cinsel içerikli fiziksel hareket direk cinsel saldırı suçuna girmektedir.

İş kanunu, işyerlerinde cinsel taciz olayının iki taraf (hem işçi hem işveren) içinde fesih sebebi olabileceğini söylemektedir.

Fesih edebilir fakat belli başlı kuralları da taşıması gerekir.<sup>59</sup>

Bunlar:

- İşverene işyerinde cinsel tacize maruz kaldığını işveren bildirmek zorundadır. Eğer bildirdiği halde önlemler alınmadıysa fesih yoluna gidebilir.
- Ayrıca cinsel taciz diğer yandan da kişilik haklarına tacize de girer bu yüzden karşı tarafa tazminat davası talep edebilir.

İş yerlerinde cinsel tacize daha çok kadın çalışanlar maruz kalır. Bunun nedeninde cinsiyet farkından kaynaklanmaktadır.

3 çeşit cinsel tacize maruz kalma durumu vardır:<sup>60</sup>

- İşveren, işveren vekili tarafından cinsel tacize uğrayabilir,
- Diğer çalışan işçiler tarafından cinsel tacize uğrayabilir,
- Bir şahıs tarafından işyerinde cinsel tacize uğrayabilir.

3. kişi tarafından cinsel tacize uğrayan kadın işçi için derhal fesih yolu yoktur. İş yerinde çalışmayan 3. kişiler olarak kastedilen müşterilerdir. Bu durumda işveren müşteriyi uymalıdır, müşteri kurallara uymuyorsa müşteriyle ilgilenmesi için başka bir işçiyi görevlendirmelidir, müşteri hal ve hareketlerine devam ediyor ise işveren müşteri ile ilişkiyi kesmelidir.

---

<sup>59</sup> Gözde Gökçe, “İşyerinde Cinsel Tacizde Bulunan İşçinin İş Akdi Haklı Sebepçe Feshedilebilir”, 2016, <https://www.isveiscidavalari.com/isyerinde-cinsel-tacizde-bulunan-iscinin-is-akdi-hakli-sebeple-feshedilebilir.html>, (02.05.2019).

<sup>60</sup> Onur Bakır, “İşyerinde Tacize Karşı İşverenin Önlem Alma Yükümlülüğü Var!”, 2018, <https://ekmekvegul.net/haklarimiz-var/isyerinde-tacize-karsi-isverenin-onlem-alma-yukumlulugu-var>, (02.05.2019).

Kadın işçi cinsel taciz olayı sonucunda iş akdini fesih ederse kullanmadığı yıllık izni varsa bu izinden doğan alacağına, bir yıl ve uzun süreli çalışmış ise kıdem tazminatından doğan alacağına ve diğer alacaklarına hak kazanmış sayılmaktadır. Fakat ihbar tazminatına hak kazanamaz. Zamanaşımı da kıdem tazminatı ve yıllık izin alacağına 10, ücret alacaklarında 5 yıldır.<sup>61</sup> Kadın çalışan istifa dilekçesi yazacaksa cinsel taciz sebebiyle olduğunu dilekçede yazmalıdır. Yazılı dilekçe ispat şartlarından bir tanesidir. İşçi önce eylemi daha sonra işvereni uyardığını ve işverenin gerekli önlemleri almadığını ispatlamakla yükümlüdür. Eylemler genelde kimse yokken yapıldığından doğrudan tanık bulmak zordur.

İngiltere’de yapılan araştırmaya göre kadın çalışanlardan yarısından fazlası cinsel tacize maruz kalıyor. Çoğu çalışanda üst yönetime bu konuyu bildirmiyor. İşçi Sendikaları Kongresi, 1500 kadın ile yaptığı anket sonucunda %52’sinin cinsel tacize maruz kaldığını içlerinden %79’u ise bu durumu yöneticilerine bildirmekten çekindiği sonucuna ulaşmış.<sup>62</sup>

Türkiye’de de cinsel taciz vakalarıyla iş hayatında çok sık karşılaşılmasına rağmen çoğunlukla kadının kendi suçunun olduğu düşüncesiyle utandığı, korktuğu için gündeme gelmemektedir. Nitekim birçok kadın giyiniş tarzı ile suçlanmakta, işlerinden atılma duygusuyla gözlenmektedir. Aynı şekilde dünya geneline bakıldığında da sonuç değişmemektedir. Bu durumu dünyadan bir örnekle teyit etmek gerekirse; şeker üreticiliğinde başlarda gelen Hindistan’da kadınlar düşük ücretle ve ağır şartlar altında çalışmaktadırlar. Kadınlar sık sık düşük yaptıkları ve hasat için gittikleri tarlalara çocuklarıyla birlikte gittikleri için çocuk emeğinin yaygın kullanıldığı görülmektedir. Bu yüzden Hindistan’da kadınlar çalışabilmek için rahimlerini aldırarak zorunda kalmaktadırlar. Malezya’da kadın hamile kaldığında işten kovuldukları görülmektedir.<sup>63</sup> Mevcut örnekler sadece Türkiye’de değil dünya genelinde kadına karşı ayrımcılığın olduğu göstermektedir.

Eurofound tarafından 2005 yılında yürütülen araştırmada, çalışma ortamında, Avrupa ülkelerinde cinsel taciz mağduru oranı %2 olmaktadır Türkiye’de oran %6’dır. Cinsel taciz mağduriyeti Türkiye’de sektöre göre artış göstermektedir. Örneğin

<sup>61</sup> İş Kanunu, Kanun Numarası: 4857, Sayı: 24134, C. 42, 10.06.2003, Madde: 32.

<sup>62</sup> <https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-37033028>, (23.06.2019).

<sup>63</sup> <https://www.genel-is.org.tr/isyerinde-kadinlara-layik-gorulenler-taciz-siddet-ayrimcilik,2,12607#.XMCjIPkzbIV>, (24.04.2019).



sağlık sektöründe %31,7, eğitim sektöründe %15 oranında kadınların cinsel tacize maruz kaldıkları görülmüştür.<sup>64</sup> Cinsel tacize uğrayan kişiler genel olarak, psikolojik, fiziksel, ekonomik yönlerden olumsuz etkilerle karşılaşmaktadırlar. Kişilerde genelde güvensizlik hissi oluşmaktadır. Güvensizlik sonucunda oluşan psikolojik bunalım kişileri depresyona itmektedir. Kişi girmiş olduğu depresyon sonucunda performansında düşüklük ve bir takım hastalıklarla başa çıkmak zorunda kalmaktadır. Kendini ezik hissetme hissi yaşamaktadır. Kendilerini anlamsız ve değersiz hissederler. Uyku ve beslenme gibi sorunlarla karşı karşıya kalarak sağlıklarını kaybedebilirler. Çoğu kişi girmiş olduğu psikolojik bunalımdan sonra işini bırakarak ekonomik sıkıntılar yaşamaktadırlar. Kişinin kendine zararı olduğu gibi cinsel tacizin işletmeye de zararı görülmektedir. 1988 yılında cinsel tacizden dolayı, 160 büyük şirkette 6.7 milyon dolar kayıp meydana gelmiştir.<sup>65</sup> Kişide sadakatte azalma yaşanabileceği gibi verimlilikte de düşme olacağı için işgücü kayıpları yaşanabilmektedir.

Cinsel tacizi azaltmak için, işyerlerine kamera sistemi kurmak, her şeyden önce işverenlere eğitimler vermek, caydırıcı cezalar vermek, sendikalar kadın işçiler için özel çaba sarf ederek ayda bir de olsa sorunlarını dinlemeli ve işyerinde gözetimler yapılmalıdır.

#### 2.4. MOBBİNG

Mobbing, duygusal taciz, işyerinde psikolojik terör, işyerinde duygusal saldırı, yıldırma şeklinde tanımlanmaktadır. Mobbing, 1984 yılında İsveç'te ortaya çıkan bir kavramdır. İş yerinde kişi veya kişiler tarafından sistemli olarak gerçekleştirilen, maruz kalan kişiyi ruhsal olarak çöküntüye uğratan, kişinin verimliliğini ve performansını düşürmek adına yapılan davranışlar bütünü olarak anılmaktadır.<sup>66</sup> Mobbing, kişi üzerinde yoğun stres ve yıkıcı bir etki gösterir.<sup>67</sup> Mobbing genel olarak periyodik olarak işyerlerinde rastlanan, çoğunlukla tanımlanması ve ispatlanması zor bir durumdur.

İnsanlar buldukları çalışma birimlerinde, farklı nedenlerle bazen baskı altında hissederler veya bazen kendi önceliği için negatif davranışlarda bulunurlar.

---

<sup>64</sup> Toker, a.g.m., s. 3.

<sup>65</sup> Tekin Akgeyik, "İşyerinde Cinsel Taciz", London: *Journal of Social Policy Conferences*, S. 41-42 (1998), s. 220.

<sup>66</sup> Neslihan Şen, "İş Hayatında Psikolojik Şiddet (Mobbing): Trabzon Örneği", *İMGELEM Dergisi*, C.1, S. 1 (2017), s. 137.

<sup>67</sup> Aşkın Keser, *Çalışma Psikolojisi*, Bursa: Ekin Yayınevi, 2012, s.201.

Kendilerince negatif davranışların nedeni vardır ve onlara göre mantıklıdır. Kendilerini tatmin edebilmek için karşı tarafı duygusal yönden taciz etmektedirler. Duygusal tacizin yoğun yaşandığı günümüz örgütlerinde üç boyutlu makro düzeyde ele alınmıştır. İlki, günümüz insanı örgütlü ortamda yoğun iş yapmaktadır. Çoğu firmada çalışma ortamlarını farklı kişilerle paylaşmak zorunda kalmaktadırlar ve çalışanların birçoğu bu paylaşımdan memnun kalmamaktadır. İkincisiyse, insanlar gelişen teknolojik şartlar ile birlikte bilgiye kolayca erişebildikleri için bilgi düzeyleri de artış yaşanmıştır ve geçmiş dönemlere göre artık edilgen konumlara sahip değillerdir. Üçüncüsü, tamamen endüstri toplumu haline gelmemizle birlikte yönetim ve örgütlenme merkezli sorunlarını usta çırak ilişkisine dayalı yeterliliklerine göre belirlenen unvanlar çerçevesinde çözmeye çalışmışlardır. Bilgiler her geçen gün değişebildiği gibi, yeterliliklerde her geçen gün değişmektedir.<sup>68</sup> Dolayısıyla karar verici komuta yetkisine sahip olmasa da herkesin fikrini beyan edebileceği ekipler marifetiyle bireyden bireye yeterlilikler değişkenlik göstermektedir.

Yapılan araştırmalara göre en kısa mobbing 6 ay, genel ve ortalama süre 15 ay, kalıcı ve ağır etkilerin ortaya çıktığı dönem ise 29-46 aydır.<sup>69</sup> Mobbing aslında ayrımcılık türüdür. Cinsiyet açısından bakılırsa kadına yönelik mobbing daha fazladır.

Yapılan araştırmalar sonucunda kadınlar gizli mobbingde maruz kaldığı görülmektedir. Bunun en büyük göstergesi ücret artışı, terfi gibi faktörlerdir.

İş hayatı büyük ölçüde erkekler etrafında toplanmaktadır. Kadın iş hayatının erkeğe göre şekil almasından dolayı kendisi burada yer bulmakta zorlanmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda birçok kadın iş hayatında mobbinge maruz kalmaktadır. Fakat buna rağmen Türkiye’de bu konuya ilişkin özel kanun bulunmamaktadır. İş hayatında kadına yönelik mobbing; iş bulmaları ve işe alınmaları, ücretlendirme sistemi, çalışma ortamının şartları, işyerindeki kendilerine karşı olan tutumlar, terfi edilmemeleri, işten çıkarılmaları ve benzeri alanlarda kendisini göstermektedir.<sup>70</sup> Kadın

---

<sup>68</sup> Mustafa Kemal Demirci, Köksal Büyük, "Mobbing", *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, ed. Derya Ergun Özler, Bursa: Ekin Yayınevi, 2012, s. 247-248.

<sup>69</sup> Çiğdem Kirel, Fatma Kocabaş, Ayşe Özdemir, "İşletmelerde Algılanan Cinsiyet Temelli Ayrımcılık: Eskişehir’de Özel Sektörde Bir Alan Araştırması", İstanbul: *Çimento İşveren Dergisi*, C. 29 (2010), s. 5-15.

<sup>70</sup> Nesrin Türeli, Nilgün Dolmacı, "İş Yaşamında Kadın Çalışana Yönelik Ayrımcı Bakış Açısı ve Mobbing Üzerine Ampirik Bir Çalışma", C. 2, S. 2, Muğla: *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2013, s. 83-104.

iş hayatında tanımlanırken, dışlandığı; farklı ve adaletsiz davranış ve uygulamalarla karşılaştığı görülmektedir.

Ülkemiz Anayasasına bakıldığında 17. Maddesinde “Kimseye işkence ve eziyet yapılamaz; kimse insan haysiyetiyle bağdaşmayan bir cezaya veya muameleye tabi tutulamaz.” demektedir. Yine Anayasanın 10. Maddesi “Herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir” maddesi gereği ile de kadın ve erkeğin eşitliğini her alanda ve çalışma hayatında da sağlamakla yükümlüdür.<sup>71</sup> Buna paralel İş Kanununun 5. Maddesinde de eşitlik ilkesini zorunlu hale getirmiştir.

Mobbing, ilk defa 2009 yılında TBMM’de kurulan Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu tarafından, işyerlerinde psikolojik tacize ve bunun önlenmesine ilişkin rapor hazırlanmıştır. 19 Mart 2011 tarihinde Resmi Gazetede yayınlanan Başbakanlık Genelgesi, Alo 170 Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi hattı üzerinden Mobbing’e uğrayan mağdurlara psikolojik destek vermeye başlamıştır.<sup>72</sup> Mobbinge yönelik yapılan bu yeniliklerle oranın azaltılması amaçlanmaktadır.

HAK-İŞ ve ÇASGEM işbirliği ile birlikte üye kadınlara mobbing ve mobbinge mücadele yolları, iş stresini ile mücadeleyi kapsayan eğitimler verilmektedir.<sup>73</sup> Bu eğitimlerle toplumu bilinçlendirmek amaçlanmıştır.

Çalışan kadın işyerinde mobbingin olmadığını iddia etmektedir. İşyerlerinde oluşan kültür neticesinde çoğu kadının benimsemesine ve doğru olduğunu kabul etmesine neden olmaktadır.<sup>74</sup> Aslında yapılması gereken toplumdaki yasal düzenlemelerde eksik kalan yerleri doldurmak ve toplumu bu tür olgulara karşı bilinçlendirmektir.

Çalışan kadınlar, ev işlerini yetiştirmemeyi aile ortamında karşılaşılan en önemli sorun olarak görülmektedir. 2016 yılında TÜİK tarafından yapılan Aile Yapısı Araştırması sonuçlarına göre ev işlerinin çoğunlukla kadın tarafından yapıldığı

<sup>71</sup> Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, Kanun No: 2709, 07.11.1982, Madde: 10.

<sup>72</sup> Mimir, *a.g.e.*, s. 73.

<sup>73</sup> Sarıeroğlu, *a.g.m.*, s. 23.

<sup>74</sup> Selda İlgöz, “Kadın ve Mobbing”, *Emo Kadın Bülteni*, 2016, [http://www.emo.org.tr/ekler/c8d69ecc9d5f0f7\\_ek.pdf?dergi=1070](http://www.emo.org.tr/ekler/c8d69ecc9d5f0f7_ek.pdf?dergi=1070), (25.12.2019).

belirlenmiştir.<sup>75</sup> Aynı çalışmada hanedeki eşler arasında en fazla sorun yaşanan konunun evle ilgili sorumluluklar olduğu tespit edilmiştir. Kadınların ailede yaşadığı sorunlar iş hayatını da olumsuz etkileyebilir.

Mobbing şirketlerde uygulanış şekillerine göre beş grupta toplanmaktadır. Birinci grup, iletişim becerileri ve etkileri grubundan oluşmaktadır. Bu gruptaki sorunlardan bahsetmek gerekirse çoğu zaman işverenleri tarafından kişilere söz hakkı verilmez dolayısıyla kişi kendini rahat şekilde ifade edemez ve ifade özgürlüğü kısıtlanmış olmaktadır. Sürekli üstleri tarafından eleştirilmektedirler. Zaman zaman sözlü tehdit edildikleri bile söylenmektedir. Bazı işverenler iftiraya kadar giderek yalan söylediklerini ima ederler. İkinci grup, sosyal ilişkilere saldırı grubundan oluşmaktadır. İşe veya ofise gittiğinizde insanlar sizinle muhabbet etmezler, gizli görünmez olarak görürler. Üçüncü grup, itibara saldırı grubu olarak adlandırılmaktadır. Kişi hakkında arkasından kötü konuşulmakta, kişi hakkında dedikodu çıkarmaktadırlar. Kişinin yaptığı çoğu davranışı alay konusu yapılmaktadır. Dördüncü grup, yaşam ve kaliteye saldıranlar grubudur. İş yerinde size önemli görevler verilmez ve siz o işi yapabilecek olsanız bile görevlerinizi kısıtlatırlar, bazı zamanlarda anlamsız görevler bile verilebilmektedir. Beşinci grup, doğrudan sağlığı etkileyen saldırılar grubudur.<sup>76</sup> Kişinin sağlığını kaybetmesine neden olan bu davranışlar; kişinin fiziksel olarak zor görevleri yapmaya zorlanması, fiziksel şiddet, fiziksel taciz ve cinsel taciz olarak karşımıza çıkmaktadır.

Mobbingi, üstlerin astlarına, iş arkadaşlarının birbirine karşı ve astların üstlerine uyguladıkları görülmektedir.<sup>77</sup> Hemşirelik öğrencileri üzerinde yapılan çalışmada öğrencilerin %70'inin yöneticileri tarafından, %46'sıda iş arkadaşları tarafından mobbinge maruz kaldıkları ortaya çıkmıştır.<sup>78</sup> Çok sık olmamakla birlikte oransal olarak düşük çıkmış olsa da astlarda üstlerine mobbing uygulandığı görülmektedir.

---

<sup>75</sup> Şule Ergöl, Arzu Özsüngün Çalışkan, Halil Emre Akbaş, Ceren Erdin Gündoğdu, "Türkiye'de Kadın Araştırma Görevlilerinin Ev ve İş Yaşamlarında Karşılaştıkları Güçlükler", Zonguldak: *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, C. 2, S.1 (2012), s. 44.

<sup>76</sup> Demirci, a.g.e., s. 255.

<sup>77</sup> Ayşe Kır, Selin Coşkun, "Manisa İlindeki Muhasebe Meslek Mensuplarının Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Algısı Üzerine Bir Araştırma", Zonguldak, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, S. Özel Sayı (2017), s. 34.

<sup>78</sup> Demirci, a.g.e., s. 257.

Türkiye’de Manisa ilinde muhasebeciler üzerinde yapılan araştırma sonucunda da bekâr meslek mensuplarının mobbinge daha fazla maruz kaldıkları görülmüştür. Eğitim seviyesi arttıkça da mobbinginde arttığı görülmüştür. İşyerlerinde çalışma süresi az olan meslek mensuplarının da mobbinge daha fazla maruz kaldıkları görülmüştür. Mobbing hakkında bilinçsiz meslek mensuplarının da daha fazla maruz kaldıkları görülmüştür. Cinsiyet açısından bakıldığında kadın meslek mensuplarının daha fazla maruz kaldıkları, genelde de 35-39 yaş aralığında daha çok maruz kaldıkları görülmektedir.<sup>79</sup> Ortalama olarak bir kişinin kariyerinde zirveye ulaştığı noktada mobbinge daha çok karşılaştığını söylenebilmektedir.

Mobbing kişiyi psikolojik açıdan yıpratdığı için profesyonel mobbing mağdurları başa çıkamazlarsa içlerinde buldukları durumdan terapistten yardım almaları doğru olacaktır. Mobbing hakkında bilinç sahibi olmaları ve kendilerinin değil bu davranışı gösteren kişilerin hatalı olduklarının farkında olmaları gerekmektedir.<sup>80</sup> Aksi takdirde mobbinge uğramaya devam edeceklerdir.

## 2.5. AİLE HAYATINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Çalışan kadının geleneksel değerleri çerçevesinde tutumlarını sürdürürken ekonomik özgürlüğünü eline almaya çalışması ve toplumsal saygınlığını arttırmaya çalışması çeşitli sorunlara yol açmaktadır. Bu tür sorunlar kadınların aynı zamanda özel sorunu olarak da nitelendirilmektedir.

Ev işlerini yaparken nasıl kadın kocasının yardım etmediğinden yakınmaktadır, erkek çocuk yetiştirirken el üstünde tutulmaktadır ve aynı davranışları oğlunun yapmasını sağlamaktadır. Temizlik yapılacağı zaman oğluna sen elleme ben yaparım kalıplarına girilmektedir.

Her ne kadar ev ve özel hayatı birbirinden ayrı tutun denilse de söylenildiği kadar kolay olmamaktadır. Her iki taraftaki olumlu veya olumsuz olaylar mutlaka yansıtılmaktadır.

Türkiye geneline her ne kadar kadın çalışan sayısının oranı artmış olsa da evlenmeden iş hayatına katılanlarla evlendikten sonra iş hayatına katılanlar arasında ve

---

<sup>79</sup> Kır, a.g.m., s. 34.

<sup>80</sup> Demirci, a.g.e., s. 264.

çocuk doğurmadan iş hayatına katılanlarla çocuk doğurduktan sonra iş hayatına katılanlar arasında sayısal farklılıklar gözlemlenmiştir. TGS'nin medya sektöründe yaptığı ankete göre kadınların %73'ü bekâr, %27'si evli olduğu görülmüştür. Ve evli olanların sadece %20'sinin çocuk sahibi olduğu görülmüştür.<sup>81</sup> Çocuk bakmakla yükümlü olan kadının işgücüne katılımının en önemli belirleyicilerinden birisi çocuğa bakmak ve çocuğun maliyetidir. Gelişmiş ülkelerde çocuk bakımı yardımı yapılarak çocuk bakım maliyetleri düşürülerek, çalışanın getirisi artırılır ve işgücüne katılımı da artırılmış olur. Ülkemizde 100-150 kadın çalışanı olan işyerleri kreş hizmeti vermek zorundadır.<sup>82</sup> Bu zorunluluk neticesinde işverenin erkek çalışan istihdam etme yoluna gitmesini teşvik etmektedir.

İş ve özel hayat dengesini kuran çalışan kendini daha özgüvenli hisseder, işe devamsızlığı azalır, ruhsal açıdan motive olmakta, verimliliği artar ve böylece örgüte faydası da artmış olmaktadır. Hem iş hem ev yaşamından verim alan kadın daha üretken olarak işletmeye pozitif yönde katkıda bulunmaktadır.

## 2.6. ÇALIŞMA HAYATINDA CİNSİYETÇİLİK AÇISINDAN KADINLARIN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR

“Mansplaining”, türkçe anlamı hala tartışılrsa da “Erilleme” olarak adlandırılmaktadır. İngilizcedeki “man” ve “explain” kelimelerinin birleşiminden oluşmaktadır. Erilleme, erkek dilinin baskın olduğu ve her konuda bilgiçlik taslamaları anlamına gelmektedir. Amerika’da, “sürekli kendini yücelten erkek sendromu” olarak anılmaktadır.<sup>83</sup> Kadınlara yönelik yapılan anket sonucunda en çok maruz kalınan cinsiyetçilik türlerinden ilki, erillemedir. Yani kadınlar herhangi konuda eril bir fikre muhtaç kalmaktadır düşüncesi hâkimdir. Genelde iş hayatında kadınlar sözlerinin kesilmesinden, diyaloglardan mahrum bırakılmaktan yakınmaktadır. İstatistiksel verilere göre; doktorluk mesleğinde kadınların sözleri erkeklere göre iki kat daha çok kesilmektedir. Erkek öğrencilerin kız öğrencilere göre sınıfta daha çok söz aldığı

<sup>81</sup> <https://medyanin50tonu.com/tgsden-%C3%A7arp%C4%B1c%C4%B1-anket-29203bea361a>, (24.06.2019).

<sup>82</sup> Sarieroğlu, *a.g.e.*, s. 51.

<sup>83</sup> Aslı Tunç, *Erilleme (Mansplaining) ve Kadınların Saçmalama Hakkı*, Bağımsız Gazetecilik Platformu, 2018, <http://www.platform24.org/p24blog/yazi/1776/erilleme--mansplaining--ve-kadinlarin-sacmalama-hakki>, (24.06.2019).

görülmektedir. Siyasette kadınlar erkeklere oranla %75 daha az söz hakkı aldığı görülmektedir. Yazılı basında kadınlara oranla erkekler %80 daha çok fikirlerini beyan ettiği görülmektedir.<sup>84</sup>

İkinci olarak korumacı cinsiyetçilik gelmektedir. Korumacı cinsiyetçilik, kadının korunması gibi olumlu tutumlar içerse de aslında kendi içerisinde kadını erkeğe göre düşük seviyede tutarak olumsuz tutumlar içermektedir.<sup>85</sup> Örneğin, şirket yemeğinde dürüm siparişi verilirken kadınlara acısız erkekler acılı sipariş verilmiş. Kadına sorulmadan kadınların hassas olduklarını kabul ederek onlar adına karar verilmiştir. Kadınlar kendi adlarına karar alınmasından yakındıkları görülmektedir.

Üçüncü sırada dış görünüş yer almaktadır. Bazı işyerleri kişisel görünüme önem vermektedirler. Her işyeri ve her çalışan için işyerine gelirken temiz olmak ön plandadır. Fakat bazı işyerleri kadın o gün işe geldiğinde makyaj yapmadığını gördüğü anda hasta olarak algılamaktadır. Kadınlar bu konudan da yakınmaktadırlar. Kadın olmak sürekli süslü giyinip, makyaj yapmakla sınırlandırılmamalıdır.

Diğer cevaplar arasında kadın ve erkek ücret dengesizliği, aynı işyerinde aynı işi yapan erkeğin kadına göre daha çok kazanıyor olması, adil ve eşit olmayan terfilerin yaşanmasına sebebiyet vermektedir.

Kadınlar her alanda mücadele etmek zorundadır. Çevresinden veya şirket içerisinde hakkı aranmadığı takdirde kendi arama yoluna girmektedir. Örnek vermek gerekirse, Amerika'da bir şirkette çalışan yönetici kadının terfi etmeme sebepleri arasında fazla feminen olmaması gösterilmiştir.<sup>86</sup> Bu durum karşısında kadın işyerini dava etmiş ve davayı kazanmıştır. Sonucunda da işyerinden ortaklık almıştır.

---

<sup>84</sup> Tuba Torun, *Kendini Yücelten Erkek Sendromu: Mansplaining*, 22.11.2018, <https://tubatorun.av.tr/2018/11/22/kendisini-yucelten-erkek-sendromu-mansplaining/>, (24.06.2019).

<sup>85</sup> Duygu Alptekin, "Çelişik Duygularda Toplumsal Cinsiyet Ayrımcılığı Sorgusu: Üniversite Gençliğinin Cinsiyet Algısına Dair Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 32, (2014), s. 205.

<sup>86</sup> [http://www.s360.com.tr/Contents360/images/dragslider/is\\_hayatinda\\_kadin\\_olmak.pdf](http://www.s360.com.tr/Contents360/images/dragslider/is_hayatinda_kadin_olmak.pdf), (24.06.2019).

### 3. ÇALIŞMA HAYATINDA KADINLARA YÖNELİK YAPILAN DÜZENLEMELER

Hukuk düzeni yapısı gereği genel ve soyut kavramlardan oluşmaktadır. Ülkemizde kadın-erkek cinsiyet eşitliğine yönelik yapılan yasal düzenlemelerle tamamen korunmuş halde olduğu söylenmektedir.<sup>87</sup> Çalışma hayatında yasaların tam ve eksiksiz olarak uygulanması gerekmektedir. Çalışma hayatında kadına yönelik yasal düzenlemeler ve kadın istihdamını arttırmaya yönelik projeler vardır.

#### 3.1. ÇALIŞMA HAYATINDA KADINLARA YÖNELİK YAPILAN YASAL DÜZENLEMELER

Kadının toplumda olması gerektiği yerde oluşu çağdaş uygarlığın önemli adımlarından birisi olmaktadır. Kadınlara gereken önem ve sosyal haklar verilmesi gerektiği Atatürk ilke ve inkılaplarında da belirtilmiştir.

1856 yılında Osmanlı’da kadınların alınıp satılması yasaklandı. 1876 yılında ilk Anayasamız olan “Kanun-i Esasi’de” her iki cinsiyet içinde ilköğretim zorunlu hal aldı. 1914 yılında kızlar için ilk yükseköğretim kurumu açıldı.<sup>88</sup> 1922 yılında kadınlar ilk kez bilim dünyasıyla tanıştı ve yedi kız öğrenci tıp fakültesine kayıt yaptırdı. İngiltere’de 1901 yasası ile kadın işçilere dokuma sektöründe 55, diğer sektörlerde 48 saat iş haftası kabul edilmiştir. 1937 yasası ile birlikte kadın işçilerin çalışma süreleri fazla çalışmalarını da kapsamak üzere günde 10, haftada 48 saat ile sınırlandırılmaktadır. Ayrıca ara dinlenme, işe başlama saatinin sabah 7, akşam 6’dan çok olmayacağı hükmüne bağlanmıştır. Fransa’da, 1909 yasasıyla doğum yapan kadın işçilere iş güvencesi sağlanmış, doğumdan sonraki 4 hafta için ücret ödenmesi kararlaştırılmıştır. SSCB, 1917 yılında günlük çalışma saatini 8 saat olarak belirlemiş, doğumdan önce ve sonra 8’er haftalık ücretli izin verilmesi hükmünü getirmiştir. Almanya’da, 1908 yılında çıkan yasa ile birlikte 10 kişiden çok işçi çalıştıran fabrikalarda kadınların günlük iş sürelerinin 10, cumartesi ve bayram günlerinde 8 saate indirilmesi hükümlere bağlanmıştır.<sup>89</sup> Kadınların kömür ve yapı sektöründe çalıştırılmaları ve işyerinde

<sup>87</sup> Mimir, a.g.e., s. 41.

<sup>88</sup> <http://kadem.org.tr/kadinlara-yonelik-yasal-duzenlemeler/>, (24.06.2019).

<sup>89</sup> <http://sendika63.org/2010/04/degismeyen-talep-insanca-calisma-suresi-disksosyal-is-42745/>, (24.06.2019).



tamamlayamadıkları işleri eve götürmesi yasaklanmıştır.<sup>90</sup> 1921 yılında Uluslararası Çalışma Örgütü kadın işçilerin hamilelik haklarını düzenlemekte, sonrasında da kadın işçilere gece çalışmalarına ilişkin yasaklamalar getirmiştir.<sup>91</sup> Böylece evli ve çocuklu kadınlar düşünülerek atılan ilk adımlardan birisi olmuştur.

İlk yasal düzenleme TBMM’de Kadın Erkek Eşitliği Komisyonu kurulması ile başlamıştır. Köyünde tarlasında, şehirde fabrikasında, büroda, evinde sürekli çalışan sosyal güvencesi olmayan çok sayıda kadın vardır. Göç eden kadının yaşadığı sorunlar yanında sosyal güvencesinin de olmayışı ciddi sorunlara yol açmaktadır.

Anayasada, kadınları ve erkekleri eşit görebek 10. Maddesinde belirtmiştir. Cinsiyet ayrımı yapılmadan herkesin özgürce çalışabileceği 48. Maddesinde belirtilmiştir.

1924 yılında kız ve erkekler eşit haklarla eğitim görmeye başladıkları görülmektedir.

İsviçre medeni kanunundan esinlenerek 1926 yılında yürürlüğe giren Türk medeni kanununda kadın ve erkek hakları arasında denge kurulmaya çalışılmıştır.<sup>92</sup> 3 Nisan 1930 yılında kadınlara belediye kanunu ile ilk kez belediye seçimlerine seçmen olarak katılma hakkı verilmiş, 5 Aralık 1934 yılında parlamentoya seçme ve seçilme hakkı verilmiştir. Türkiye, dünyaya çağdaş medeniyetler seviyesine ulaştığını kanıtlamak için yeni barışçıl reformlar ile kadınların çalışma alanını genişletmek konusunda ve çalışan kadın sayısının artırılması alanlarında yardımcı olmuştur.<sup>93</sup> Kadın işçi ücretleri o dönemde de erkek işçi ücretlerine oranla düşüktür. Bunun özellikle kadınların endüstride çalıştırılmasında önemli payı olmuştur. Kadın işçilerin, çalışma yaşamını düzenleyen yasalar içerisinde özel hükümlerle korunması, ilk kez Endüstri Devriminin doğup geliştiği İngiltere’de başlamıştır.<sup>94</sup> Aynı dönemlerde, diğer gelişen ülkelerde de benzer yasal gelişmeler gözlenmiştir. Fransa’da kadınlara yer altı işlerinde çalıştırılmalarının yasaklandığı yasa ve günlük işlerinin 11 saat ile sınırlandırıldığı

---

<sup>90</sup> Altan, *a.g.e.*, s. 35-36.

<sup>91</sup> *a.g.e.*, s. 37.

<sup>92</sup> Sera Reyhani Yüksel, “Türk Medeni Kanunu Bakımından Kadın-Erkek Eşitliği”, Ankara, *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, C. 18, S. 2 (2014), s. 176.

<sup>93</sup> Altan, *a.g.e.*, s. 66.

<sup>94</sup> İbrahim Erol Kozak, *İşçi Sendikalarının Tarihi Gelişimi (İngiltere Örneği)*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayını, 1988, s. 63, <https://dergipark.org.tr/download/article-file/9610> (11.07.2019).

yasası çıkmıştır. İsviçre’de kadınlarda gece çalışmaları yasaklanmıştır.<sup>95</sup> Ülkemizde devletin iş hayatına ilk müdahalesi, 1936 yılında 3008 sayılı iş kanunu ile olmuştur.<sup>96</sup> Bununla birlikte sosyal hukukunda temelleri atılmış olmuştur.

1945 yılında Türkiye’de yürürlüğe giren ilk sosyal güvence sağlayan kanun İş Kazaları ile Meslek Hastalıkları ve Analık Sigortası Kanunudur.<sup>97</sup> Türk Ceza Kanununda, cinsel tacizde bulunan kişiye üç aydan iki yıla kadar hapis cezası veya adli para cezası bulunduğu yer almaktadır, daha kapsamlı olarak madde 105’te düzenlenmiştir.<sup>98</sup> Bir kimse sendikal haklarını kullanmasına engel olan, tehdit eden kişilere altı aydan iki yıla kadar hapis cezası uygulanmaktadır.

İş Kanunda, cinsiyet ayrımcılığının yapılamayacağı madde 5’te belirtilmiştir. Evlenen bireyin üç güne kadar, birinci derece yakınının vefat etmesinde de üç güne kadar izin verilmesi yer almaktadır. Evlendikten sonra işten ayrılan kadın işçide tazminat alma hakkında sahiptir. Kadınların yer ve su altında çalıştırılması yasaklanmıştır.<sup>99</sup> Gece vardiyasında kadınlar en fazla yedi buçuk saat çalışabilirler. Gece çalışacak kadın işçi işe başlamadan önce sağlık raporu almalıdır ve her altı ayda bir muayeneden geçmelidir. Hamile kadın işçiler doğuma kadarki olan süreçte, emziren kadınlar doğumdan sonra altı ay gece vardiyasında çalıştırılması yasaklanmıştır.<sup>100</sup> İş Kanununda kadınlara yönelik haklar oluşturulmaya başlanmıştır.

Kadınlara, doğumdan önce ve sonra sekizer hafta olmak üzere on altı haftalık izin verilmektedir. Eğer kadın izin süresinin uzatılmasını istiyor ise altı ay ücretsiz izinde kullanabilir.<sup>101</sup> Kadına günde bir buçuk saat süt izni de yasal düzenlemeler arasında görülmektedir. Yeni doğum yapmış emziren annelerin günde yedi buçuk saatten fazla çalıştırılmaları yasaktır.<sup>102</sup> 100 ve 150 kadın çalışanı bulunan işyerinde

---

<sup>95</sup> Altan, *a.g.e.*, s. 29.

<sup>96</sup> *a.g.e.*, s. 69.

<sup>97</sup> Dilek Baybora, ” Türkiye’de İş Kazaları ve Meslek Hastalıkları ve Sosyal Güvenlik Sistemi İçindeki Yeri”, *Uluslararası Avrasya Ekonomileri Konferansı ed. Selahattin Sarı, Alp Gencer, İlyas Sözen*, Rusya, 2013, s. 328.

<sup>98</sup> Türk Ceza Kanunu, Kanun Numarası: 5237, Sayı: 25611, C. 43, 26.09.2004, Madde: 105.

<sup>99</sup> Sarıeroğlu, *a.g.e.*, s. 55-64.

<sup>100</sup> *a.g.m.*, s. 65.

<sup>101</sup> İş Kanunu, Kanun Numarası: 4857, Sayı: 25134, C. 42, 22.05.2003, Madde: 74.

<sup>102</sup> Resmi Gazete, “Gebe veya Emziren Kadınların Çalıştırılma Şartlarıyla Emzirme Odaları ve Çocuk Bakım Yurtlarına Dair Yönetmelik”, S.25522, 14 Temmuz 2004, Madde: 10, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2004/07/20040714.htm#5>, (24.06.2019).

kreş ve emzirme odaları bulunmalıdır.<sup>103</sup> Böylece çocuklu kadınlarında çalışma hayatına katılmaları amaçlanmıştır.

Önceden planlanmamış ve çoğu zaman kullanılan makine ve teçhizatların yaralanmaya sebebiyet verebilen olaylara iş kazası denmektedir. Meslek hastalığı, belirli bir mesleğin ifası sonucu o mesleğin yürütüm ve nitelik şartlarını doğurduğu sakatlık, hastalık olarak tanımlanmaktadır. İş kazası beklenmedik bir durum sonucu ortaya çıkmaktadır. Meslek hastalığında tekrarlanan bir durum söz konusudur. Türkiye’de ilk kurulan sigorta kollarından birisi “İş Kazası ve Meslek Hastalığı” sigorta kollarındandır. İş kazası sonucu ölen kadının yakınlarına cenaze ödeneği yardımı yapılmaktadır.<sup>104</sup> Ölen anne ve babadan dolayı kız çocuklarına ölüm aylığı bağlanır. Evlenmeleri neticesinde kesilir fakat talep edilmesi durumunda yetim aylığının iki yıllık tutarı tek sefer için ödenir. Kadınlar ölünceye kadar ebeveynleri üzerinden sağlık sigortasından faydalanabilmektedir.<sup>105</sup> Devlet tarafından kadınlara yönelik sosyal desteklerde düzenlemelerin olması kadına verilen değer arttığının göstergesi anlamına gelmektedir.

Değişen gelişmeler ile birlikte kadınlar için yeni düzenlemelerde getirilmektedir. 2015 yılında doğum yapan kadına, ilk çocuk için 300 ikinci çocuk için 400, üçüncü çocuk için ise 600 TL maddi destekte bulunulur. Doğum yapan çalışan kadına her yıl süt parası verilmektedir. 2018 yılında 148 TL’dir. Kadının emekli olabilmesi için prim günleri yeterli değilse doğum borçlanması yapılabilmektedir. Her çocuk için iki sene borçlanabilmektedir.<sup>106</sup> Yeni eleman olarak kadın alınırse devlet teşviklerinin süresi arttırılmaktadır.

2006 yılında Kadın Emeği ve İstihdamı Girişimi adı altında internet ortamında platform kurulmuştur. Kadının evde ve ev dışında ayrımcılığa maruz kalmamasını amaçlayıp buna yönelik politikalar üretmek için kurulmuştur.<sup>107</sup> Böylece evde çalışan kadınlarında çalışma hayatına katılarak, istihdam edilmesi amaçlanmıştır.

---

<sup>103</sup> Sarıeroğlu, *a.g.m.*, s. 66-67.

<sup>104</sup> [http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/tr/emekli/olen\\_sigortalinin\\_haksahipleri/cenaze\\_odenegi](http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/tr/emekli/olen_sigortalinin_haksahipleri/cenaze_odenegi), (24.06.2019).

<sup>105</sup> Sarıeroğlu, *a.g.m.*, s. 106.

<sup>106</sup> Faruk Erdem, “Çalışan Kadın Koruma Altında”, *Sabah Gazetesi*, 08.03.2018, <https://www.sabah.com.tr/yazarlar/erdem/2018/03/08/calisan-kadin-koruma-altinda>. (30.12.2018).

<sup>107</sup> Makal, *a.g.e.*, s. 11.

### 3.2. ÇALIŞMA HAYATINDA KADINLARIN İSTİHDAMINI ARTTIRMAK İÇİN YAPILAN PROJELER

Çalışma hayatında kadınların işgücüne katılımlarını arttırmak için öne sürülen projelerden en ilgi çekenlerden biri Ege Üniversitesi öğrencileri 14. Altın Pusula Halkla İlişkiler Derneğinin düzenlediği yarışmada fikirler beyan edilmiştir. Sloganları “Kadın Eli İşinize İyi Gelecek”. Proje TÜSİAD tarafından uygulanması planlanıyor. Amaçları:<sup>108</sup>

- Kişinin sektörle ilgili, başarısıyla ilgili bilgileri paylaşabileceği, kaliteli zaman geçireceği ve ev işi ve çocuk bakımı hakkında pratik bilgilerin yer aldığı bir platform olması amaçlanmıştır.
- Kurum içinde kadın çalışanların sayısını arttırmak amacıyla kişiye prestij kazandıracak sembolik ödüllerle ödüllendirmek.
- Kadınların çocukluktan beri üzerlerinde oluşturulan toplumsal algıların yıkılması.
- Günümüzde en önemli iletişim aracı olan medyayı kullanarak mevcut duruma bakış açılarının değiştirilmesi.
- Kadına hitap eden rollerin televizyonlar aracılığı ile star stratejisi yöntemi ile negatif toplumsal algıda pozitif farkındalık yaratmak.

Özellikle kadınların iletişimi güçlendirmeye yönelik iletişim alanında yapılmış güzel bir proje oluşturulmuştur

Gündeme çok gelen bir diğer proje kadınların çalışma hayatında yerlerinin artırılması için “Türkiye’nin Kadın Ustaları” projesi tasarlandı. Seyhun Ayhan ve Sibel Ayhan tarafından ortaya atılmış fikirdir. Proje kapsamında katılımcılara eğitim ve sertifika verilecektir. Programa katılan kadınların 0-5 yaşında çocukları var ise onlara da ücretsiz kreş imkânı sunulacaktır. Programa katılmak isteyenlere internet üzerinden programa başvuru imkânı sunuyor.<sup>109</sup> Kadınları iş hayatına kazandırarak, kadın istihdamını arttırmak amaçlanmıştır. Ayrıca “İşin Cinsiyeti Olmaz Ustası Olur” fikri ile

<sup>108</sup> Selin Türköl, “Türkiye Halkla İlişkiler Derneği Altın Pusula Yarışması “Kadın Eli İşinize İyi Gelecek” Ödüllü Projesi”, 2015,

[https://www.academia.edu/13454130/T%C3%BCrkiye\\_Halkla\\_%C4%B0li%C5%9Fkiler\\_Derne%C4%9Fi\\_Alt%C4%B1n\\_Pusula\\_Yar%C4%B1%C5%9Fmas%C4%B1\\_Kad%C4%B1n\\_Eli\\_%C4%B0%C5%9Finize\\_%C4%B0yi\\_Gelecek\\_%C3%96d%C3%BCII%C3%BC\\_Projesi](https://www.academia.edu/13454130/T%C3%BCrkiye_Halkla_%C4%B0li%C5%9Fkiler_Derne%C4%9Fi_Alt%C4%B1n_Pusula_Yar%C4%B1%C5%9Fmas%C4%B1_Kad%C4%B1n_Eli_%C4%B0%C5%9Finize_%C4%B0yi_Gelecek_%C3%96d%C3%BCII%C3%BC_Projesi), (25.06.2019).

<sup>109</sup> <https://www.kadinustalar.com/>, (25.06.2019).

kadınların oto tamirciliği, tornacı, boyacı gibi erkek mesleği gibi görünen mesleklerde yer edinmeleri amaçlanmıştır.

2009-2013 yıllarında Boyner Holding'in ortaklığında "Nar Taneleri" projesi hayata geçirilmiştir. Sloganı, "Güçlü Genç Kadınlar, Mutlu Yarınlar". Projenin amacı, yetiştirme yurdunda yetişen genç kadınların sosyo-ekonomik yönden güçlenmesini sağlayarak, işgücü piyasasına katılmaları amaçlanmıştır. Proje kapsamında mentorluk eğitimi gibi sosyal ve mesleki eğitimler verildi. Proje sonucunda eğitime katılan kadınların yarısı istihdam edilmiştir.<sup>110</sup>

Kadının Güçlendirilmesi Prensipleri 2014 yılında UNFPA ve UN Women işbirliği ile kurulmuştur. 2010 yılında BM'ler tarafından "Kadınların Güçlenmesi Prensipleri – Eşitlik İş Demektir" hükmü getirilmiştir. Böylece işyerindeki cinsiyet ayrımcılığını azaltmak, çalışan kadınların kurum içerisinde her türlü eğitim ve mesleki gelişim süreçlerini desteklemek amaçlanmıştır. Bu prensipleri 2014 yılında yirmi şirketin imzalamasıyla birlikte 2 yıl içinde beş katına çıkararak 2016 yılında 99 şirket tarafından imzalanmıştır.<sup>111</sup> 2018 yılında daha etkin hale gelebilmesi için izleme, ölçme ve değerlendirme, Eğitim ve mentorluk, proje ve etkinlik, iletişim ve networking olmak üzere dört çatı altında toplanmıştır.

Borusan birlikteliğinde Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı ve Bilim, Sanayi, Teknoloji Bakanlığı işbirliğiyle birlikte "Annemin İşi Benim Geleceğim" 2013 yılında projesi başlatıldı. Proje ile birlikte çocuk bakımı nedeniyle çalışamayan kadınların işgücüne katılmalarını sağlamak. Proje kapsamında çalışan kadınlara yönelik 0-6 yaş grubu çocuklara "Borusan Neşe Fabrikası" adı altında organize sanayi bölgelerine kuruldu.<sup>112</sup> Şuanda Adıyaman, Balıkesir, Afyonkarahisar, Malatya olmak üzere 4 ildeki organize sanayi bölgesinde kurulan kreşler 2019 yılı sonuna kadar toplam 10 organize sanayi bölgesinde kurulması planlanmaktadır.

Filli Boya firması "Filli Kadın Ustalar" projesini İŞKUR ile birlikte yürütmektedir. Projeye katılan adaylar gerekli eğitimi aldıktan sonra Mesleki Yeterlilik Belgesi almaya hak kazanılmaktadır.<sup>113</sup> Böylece kadınlara meslek kazandırarak işgücü

<sup>110</sup> <http://www.nartaneleri.com/tr/index.asp>, (25.06.2019).

<sup>111</sup> <https://www.globalcompactturkiye.org/>, (25.06.2019).

<sup>112</sup> <http://www.anneminisi.org/tr/Anasayfa.aspx>, (26.06.2019).

<sup>113</sup> <https://www.filliboya.com/fillikadinustalar/>. (26.06.2019).

piyasasına girmeleri sağlanmaktadır. Kadınların farklı sektörlerde de yer alabildiklerini kanıtlayarak farkındalık yaratılmakta amaçlanmaktadır.

Vodafone, Türkiye Bilişim Vakfı ve Milli Eğitim Bakanlığı ortaklığında “Önce Kadın” diyerek, mobil iletişimin gücünü kullanarak 624 bin kadının sosyal ve ekonomik hayata katılımını sağladı.<sup>114</sup> Proje kapsamında teknolojinin yenilenmesiyle birlikte kadınların evlerde yaptıkları elişli ürünlerin satışını sağlayarak gelir elde etmesi amaçlanmıştır.<sup>115</sup>

Bu projelerden sonra kadın muhasebecilerde kendi sorunlarını dile getirmek amacıyla, Muhasebe mesleğine kadınların çalışma hayatına katılmaları ve sorunlarına çözüm üretmeleri için “Kadın Muhasebeciler Derneği” kurulmuştur.<sup>116</sup> Derneğin kuruluşundaki asıl amaç kadınların hem mesleki alanda hem de sosyal alanda karşılaştıkları sorunlara çözüm önerileri sunmaktır. Bilimsel ve sosyal projelerle kadınlar için mesleğin daha yapılabilir hal almasını sağlamak, kadınların karar organlarında daha güçlü bir yapı almasını sağlamak hedeflenmiştir.

Kadının çalışma hayatına katılması için özel ve vakıf projelerinin yanında devlet tarafından projelerde yapılmıştır.

ILO ve İŞKUR işbirliğiyle 2018 yılında “Kadınlar İçin Daha Çok ve Daha İyi İşler: Türkiye’de İnsana Yakışır İş İçin Kadınların Güçlendirilmesi” projesi yürütülmüştür. Projede kadın ve erkek eşitliğinden söz edilerek, kadınların istihdam edilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Jülide Sarıeroğlu, kadınların istihdamının %33 arttığını ve hedeflerinin %41 artış olduğunu belirtmiştir. Proje kapsamında İŞKUR tarafından 2016-2018 yılları arasında eylem planları oluşturulmuştur. Uygulama sürecinde, %78 kadın işbaşı eğitim programlarından yararlanmıştır, %140 kadın mesleki eğitim kurslarından, %110 kadın girişimcilik eğitimlerinden yararlanmıştır. İŞKUR tarafından işe yerleştirilen kadın oranı %29’dan %34’e yükselmiştir.<sup>117</sup>

İŞKUR, AB fonlarıyla birlikte “Kadın İstihdamının Desteklenmesi Operasyonu” ile birlikte 131 projeye destek sağlamıştır. İŞKUR’un meslek edindirme kurslarından

<sup>114</sup> <https://www.thebrandage.com/kadinlara-adanan-projeler>, (26.06.2019).

<sup>115</sup> <http://oncekadin.gov.tr/proje-hakkinda/>, (26.06.2019).

<sup>116</sup> <http://www.kamuhder.com/>, (25.06.2019).

<sup>117</sup> <http://www.un.org.tr/ilo-ve-iskurun-kadin-istihdamini-tesvik-projesi-yuzlerce-kadinin-hayatina-dokundu/>, (25.06.2019).

toplam 9856 kadın yararlanmış, 914 kadın hedeflediği sektörde istihdam edilmiş, 113 kadın kendi işini kurmuştur.<sup>118</sup>

Bu projeler kapsamında, 2015 ve 2018 yılı yılları arasında işgücüne katılan toplam kişi sayısında artış görünmesine rağmen kadınlarda işsizlik oranı Tablo 1.5.'de görüldüğü gibi artış göstermiştir.

**Tablo 1.5. TÜİK Verilerine Göre İşgücüne Katılım (15+)**

Yıllar	2015	2016	2017	2018
İşgücündeki Toplam Kişi Sayısı	29.678 bin	30.536 bin	31.643 bin	32.274 bin
İstihdamdaki Toplam Kişi Sayısı	26.620 bin	27.205 bin	28.189 bin	28.738 bin
Kadın İşsizlik Oranı	12.6%	13.7%	14,10%	13.9%

**Kaynak:** TÜİK verilerine göre yazar tarafından oluşturulmuştur.  
<https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=100&locale=tr>, (25.08.2019).

2015 yılında kadın işsizlik oranı %12,6'yken, 2017 yılında kadın işsizlik oranı %13.9 olarak kayıtlara geçtiği görülmektedir. İşgücüne katılımında artış görülüyor olsa da kadın işsizlik oranında azalış görülmektedir.

#### 4. KADIN VE KARIYER

Kadınlar her alanda oldukları gibi çalışma hayatlarında da en iyisi olmak istemektedirler. Ülkemizde kadınlar için kariyer meslekleri toplum tarafından belirli gibi gözükmese de ve tüm dünyada kariyer gerektiren mesleklerde kadınları üst pozisyonlarda olmasa da kadınlar birçok meslekte kariyer yapabilmektedir.

##### 4.1. KARIYER KAVRAMI VE TARİHİ

Kariyer kavramının Fransızca 'da, meslekle aşılması gereken aşamalar olarak adlandırılmaktadır. Kariyer, kişinin işine ilişkin yaşamı boyunca edindiği deneyim ve faaliyetlere ilişkin edindiği davranış ve tutumlardır.<sup>119</sup> Bireylerin hedefleri ve amaçları olur. Birey bir organizasyona, kuruma ait hissetmek ister kendini. Bu oluşumlar doğrultusunda her birey kendine kariyer belirler. Kariyer gelişimi beşeri sermayenin önemli bölümüdür.

<sup>118</sup> Faruk Şahin, "Kadın İstihdamının Desteklenmesi Operasyonu", Ankara, *İstihdamda 3İ Dergisi*, S. 5 (2012), s.71.

<sup>119</sup> Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitapevi, Ankara, 3. Baskı, 1994, s. 306.

Kariyer aslında bir meslekte uzmanlık olarak tanımlanmaktadır. Diğer tanımla ise, kişinin iş hayatı boyunca bir alanda ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır.

Kişinin sahip olduğu kariyer sadece ona iş değil aynı zamanda iş rolüne uygun davranışlar sergileyebilmesi, yeni yetenek, bilgi, beceri kazanarak o işte ilerlemesini de sağlayacaktır.

Kariyer beklentileri yaşa göre farklılık gösterir. Bireylerin ihtiyaçlarını kariyerleri belirler.<sup>120</sup> Çünkü kariyer ihtiyaçlarımız ile doğru orantılıdır.

Kariyer kavramını ilk olarak Anne Roe'nin yazmış olduğu kitapta kullanmıştır. Fakat 1970'li yıllardan sonra araştırmacılar yoğun olarak kullanmaya başlamıştır. Artan rekabetle birlikte bireylerde kendi içlerinde rekabet eder duruma gelmişler ve daha çok bireycilik başlamıştır. Geleneklerden farklı fırsatçılık, yükselme anlayışı almıştır yerini. Kariyer kavramı örgüt içerisinde dönüşüm, yenilenme olgusu olduğundan işletme içinde önemli bir etkidir.

#### 4.2. KADINLARDA KARIYER SORUNLARI

Firmalar son zamanlarda kariyer planlamalarına ve kariyer geliştirici eğitimlere önem verdiği görülmektedir. Kariyer, kadının veya erkeğin iş ve meslek hayatına ilişkin planlarından oluşmaktadır.

Kariyer aynı zamanda kişinin kendi benliğini oluşturmaktadır. Kişi kariyerini seçerken kendinde öne çıkan faktörleri değerlendirerek tercih yapmaktadır. Aslında kişi kariyerini şekillendirirken aynı zamanda kendini tatmin ederek mutlu bir hayat sürmeyi de tercih etmiş olmaktadır. Bunun sayesinde kendi öz güven duygusunu geliştirerek, çevresinde de saygınlık kazanmaktadır. Ama ne yazık ki kadınlar açısından durum biraz farklıdır. Kadının hem ailevi hem iş hem sosyal hayatı olduğundan kadın kariyerini planlarken bir takım zorluklarla karşılaşmaktadır.

Cinsiyetten kaynaklanan sorunlar aslında terfide yaşanan ayrımcılık, yani cam tavan kavramıyla açıklanabilir. Cam tavan; kadınların örgüt içinde yükselmesine engel olan görünmez engeldir, terfi etmemeleri için görünmeyen engelleri temsil eder.

---

<sup>120</sup> Serpil Aytaç, *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları*, 1. b., İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1997, s. 1.



Bireysel yetersizlik nedeniyle yükselmeyi değil, sadece kadın olmaktan dolayı yükseltilmemeyi ifade eder.<sup>121</sup> Kadınlar geleneksel yapı içerisinde ailenin öncelikli olduğuna ve iş ile aile ortamının aynı anda etkili şekilde yürütülemeyeceğine inanmışlardır.<sup>122</sup> Çalışma yaşamına giren kadının çalışma yaşamının kısa bir dönemde bitmesi maalesef ki kariyerinde yükselmesine engel olmaktadır.

1980 yıllarında ekonomik krizlerin olduğu dönemlerde çiftler tek maaş ile geçinememekte, bundan dolayı hem erkek hem de kadının çalışması gerekmektedir. Bu durum sonucunda iki bireyinde kariyer sahibi olmasından kaynaklı bir takım sorunları da beraberinde gerekmektedir.

Eğitimdeki ilerlemeler, daha fazla kız çocuğunun öğrenim görmesi, kadınların iş hayatına katılmaları, istihdamda eşit fırsatın sağlanmasına ilişkin yasal düzenlemeler konunun daha fazla gündeme gelmesine neden olmaktadır. Genelde erkeklerin kariyerinde ilerlemesi, kadınların aile ile ilgili rollerine ağırlık vermesini zorunlu kılmaktadır. Örneğin, en az eşlerden birisinin, kariyer planlarını aksatacaktır. Özellikle çocuklu kadınlar, bir süre işlerinden ayrılmak durumunda kalacaklardır. Bazı durumlar veya çatışmalar boşanmaya neden olduğu düşünülmektedir.

Çift kariyerli eşlerde genelde iş hayatında sorunlar kariyerlerine öncelik vermesinden kaynaklandığı için ortaya çıkmaktadır. Bazı örgütler bu tarz olayları önlemek için kendi bünyelerinde danışmanlık hizmeti vererek, onlara daha yardımcı olabilecek çalışma ortamı yaratmaktadırlar. Eğer kadın kendi kariyerinden vazgeçip eşinin kariyerine önem veriyorsa, erkek bu fedakârlığı gözerde etmemelidir ve eşler birbirine sürekli destek olmalıdırlar.

Çalışanlar kimi zaman gelir seviyesini yükseltmek için, kimi zaman işinden ayrılması veya kovulması gibi durumlarda işsiz kalmamak, kimi zamansa iş hakkındaki tecrübelerini geliştirmek adına ikinci bir işte çalışabilirler.<sup>123</sup> Burada temel neden ekonomik yetersizlik veya temel işin kaybedilmesidir. Örneğin, muhasebecinin muhasebe işini yapmaması.<sup>124</sup> Kadınların iş ortamına daha kolay adapte olabilmeleri

---

<sup>121</sup> Neriman Yalçın, Ahmet Ağca, “Muhasebe Mesleğinde Kadın Olmak Bir Sorun Teşkil Eder Mi?”, Kütahya, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 24 (2009), s. 30.

<sup>122</sup> Sarıeroğlu, a.g.m., s. 47.

<sup>123</sup> Aytaç, a.g.e., s. 226.

<sup>124</sup> Temel Çalık, Figen Ereş, *Kariyer Yönetimi*, 1. b., Ankara: Gazi Kitapevi, 2006, s. 69.

için yarı zamanlı çalışma şekli uygulanmaya başlanmıştır.<sup>125</sup> Bu tarz çalışma şekli aynı zamanda firmaların maliyetlerini de azaltarak tasarruf yoluna gitmesini sağlamıştır.

Kadınlar kendi kariyerlerini şekillendirirken genelde erkekleri örnek alarak oluşturmaktadırlar ve daha çok öyküleme yoluna gitmektedirler. Kadınlar farklılaşmaktan daha çok kendilerine örnek aldıkları erkekler gibi maçolaşma yoluna giderek kendi kadınsı özelliklerini kaybetmektedirler. 2001 yılında Fortune 500 şirketine bakıldığında sadece altı kadın yönetici bulunmaktadır. Aslında erkek gibi davranmanın kadınlar için başarıya giden anahtar olmadığı görülmektedir. En üst kademelere ulaşmış kadınlar incelendiğinde ise kendilerine göre farklılıklar kattıkları daha atılgan daha çok niteliklerini öne çıkardıkları görülmektedir ve bunları kadınsı yetenekleriyle birleştirdikleri görülmektedir. Kariyerlik sürecinde başarıya ulaşmış kadınlara bakıldığında rasyonellik, objektiflik, analitik düşünme gibi özelliklerden ziyade beyinlerinin sağ tarafını yani içgüdüsellik, bütünsellik, şakacı, görsel, sanatsal gibi özellikler taşıdıkları görülmektedir. Kariyerindeki sorunları aşip istediği statüye gelmiş kadın tipi kararlı ve rekabetçi kişiler olmasından gelmektedir.<sup>126</sup> Kadının; kendine ait vizyonu vardır, yaratıcıdır.

Amerikan şirketlerin birinde çalışan kadın kendi şirketinde girişimci olmak ve kariyerini bu doğrultuda çizmeyi düşünmektedir. Bunun için kendine hedefler belirlemiştir, kurumda saygı kazanmak, esnek çalışma programının olması, uluslararası büyük şirkette çalışmak gibi. Bu hedeflerini belirledikten sonra uluslararası muhasebe şirketinden teklif almıştır. Fakat teklifi hedefleri doğrultusunda düşünürken kendisine çokta hitap etmediğini düşünür ve kibarca teklifi reddeder. Hedeflerini yakın arkadaşlarıyla da paylaşan kadına arkadaşları kendine ait büro açabilmesi yönünde teşvik etmektedirler. Bunun üzerine kadın korkularıyla yüzleşmek için harekete geçmiş ve kısa süre sonra bürosunu açmış. İsteddiği hedeflere de ulaşmış olmuş. Kendini istediği ve arzuladığı hedefler doğrultusunda ilerlemesi hem ona başarı katmış kariyer yolunda hem de mesleğini severek ve mutlu olarak yapma fırsatı bulmuştur. Tabi burada

---

<sup>125</sup> Yehuda Baruch, *Managing Careers: Theory and Practice*, London: Prentice Hall, 2004, s. 121.

<sup>126</sup> Candy Deemer, Nancy Fredericks, *Cam Tavan Üstünde Dans*, çev. Sinem Özer, İstanbul: Optimist Yayınları, 2006, s. 17.

çevreden aldığı destekte önemlidir.<sup>127</sup> Tek başına zorlukları aşamazken çevreden aldığı moral desteğiyle riskleri alarak korkularının üstesinden gelmiştir.

Kişi kariyer geliştirici seminerlere, workshoplara, biçimsel eğitimlere katılmalıdırlar. Firmalar tarafından kadınların kariyer planlamasında izleyeceği yolları belirlemesi için şirket içi deneyimli kişiler tarafından eğitimler alması sağlanmalıdır. Personeline kariyer danışmanlığında bulunmalıdır.

#### 4.3. SMMM VE YMM MESLEKLERİNDE KARIYER

Kurtuluş savaşından sonra yaşanan ekonomik gelişmelerle birlikte Türkiye’de ekonominin daha da büyümesi ve dışpazar ile alım satım yapabilmek amacıyla TEMAŞ kurulmuştur. Ancak denetim eksikliği sebebiyle 1938 yılında batmıştır. Yaşanan bu deneyim sonucunda, devlet iktisadi teşekküllerinin harekete geçmesi ile birlikte muhasebe mesleğine duyulan ihtiyaç artarak meslek daha fazla önem kazanır. 1967 yılında “Türkiye Muhasebe Uzmanları Derneği” kurularak farklı boyuta geçilmiştir.

1986 yılına kadar yapılan tüm girişimler başarısızlıkla sonuçlanırken, 1 Haziran 1986 yılında TBMM’nin kabul edilmiştir.<sup>128</sup> Bu tarihten itibaren SMMM ve YMM Kanunu ile meslek yasal statüsünü kazandığı görülmektedir.

Yaşanan ekonomik gelişmeler ile birlikte firmalar mali olaylarını kaydetme eğilimine gitmişlerdir. Kayıt tutma mesleğine de muhasebe mesleği denmiştir. İşletmelerle ilgili karar verebilmek için kaydedilen bu mali olayları mali tablolara aktararak rapor haline getirerek bilgi akışının sağlanması zorunlu hale getirilmiştir.<sup>129</sup> SMMM, muhasebecinin yaptıkları tüm işleri yaparlar ve bunun yanında firmalara finansal açıdan da danışmanlık yapmaktadırlar. Muhasebe mesleğinde kariyer ilerlemesi SMMM Stajyeri, SMMM, YMM şeklinde ilerler.

SMMM mesleği ilk olarak 01/06/1989 yürürlüğe giren 3568 sayılı kanun ile yürürlüğe girmiştir. Bu kanun ilk yürürlüğe girdiğinde muhasebe mesleğini icra eden kişiler 3 kısma ayrılmıştı. Bunlar; Serbest Muhasebeciler, Serbest Muhasebeci Mali

<sup>127</sup> a.g.e., s. 67-68.

<sup>128</sup> Salih Durer, vd., “İşletme Bölümü Öğrencilerinin Muhasebe Alanında Kariyer Tercihlerini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi”, Bursa, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, S. 43, (2009), s. 67.

<sup>129</sup> Mehmet Erkan, Tekin Yeniğün, “SMMM ve YMM’lerin Eğitim Durumları ve Sınavlardaki Başarıları”, İstanbul, *MUFTAV Dergisi*, (07.2015), s. 217.

Müşavirler, Yeminli Mali Müşavirler. Ticaret veya Maliye lisesi mezunları 6 yıl staj ile birlikte A, B ve C sınavlarında başarılı olmaları kaydıyla, Meslek Yüksekokulu Muhasebe, İşletme, Finans, Bankacılık ve Sigortacılık...vb. bölüm mezunları ise 4 yıl staj ile birlikte B ve C sınavlarından başarılı olmak kaydıyla Serbest Muhasebeci unvanı olarak yetkilendiriliyorlardı. Fakat 26/07/2008 tarihinde yapılan bir değişiklikle Serbest Muhasebeci olma yolu kaldırılmıştır.

SMMM olabilmek için hukuk, finans, ekonomi, işletme, bankacılık, muhasebe, kamu yönetimi veya siyaset bilim dallarından birinden dört yıllık lisans eğitimini tamamlamış olmak gerekir. Lisans eğitimini tamamlayan kişi stajı başlatma sınavı adı altında sınava tabi tutulur ve bu sınavdan 60 ve üstü puan alan kişi SMMM stajını başlatır. Staj süresi 3 yıldır. Stajı SMMM veya YMM yanında veya gözetiminde yapabilir. Stajını tamamlayan kişi bağlı olduğu odaya giderek dosyasını kapatır ve SMMM yeterlilik sınavına girer. SMMM yeterlilik sınavı 7 dersten oluşur. Derslerin geçme notu 50'dir. Ancak tüm derslerin ortalama notu 60 olmalıdır. Sınavları geçen aday "SMMM" unvanına sahip olur.<sup>130</sup> YMM, SMMM'ler gibi defter tutmazlar. Onlar tasdik işlemleri ile sorumludurlar. Yaptıkları tasdiklerin kapsamını düzenleyecekleri raporlarda açıkça belirtirler. 10 yıl SMMM olarak çalışmış ve YMM sınavına girerek başarılı olmuş kişi YMM unvanına sahip olur.<sup>131</sup> YMM mesleğinin üst kademesi yoktur varılabilecek en tepe nokta YMM unvanıdır.

## **5. ÇALIŞMA HAYATINDA KADIN MUHASEBECİLERİN KARŞILAŞTIKLARI ZORLUKLAR**

Türkiye'de muhasebe mesleğindeki hem kadınların karşılaştıkları sorunlar hem de erkeklerin karşılaştıkları sorunlar üzerine araştırmalar yapılmıştır.

2009 yılındaki araştırmaya göre, meslekte kadınların sayısının az olmasından dolayı cinsiyete dayalı ayrımcılığın fazla olduğu görülmektedir. Kadınların mesleğe başlarken destek görmedikleri ve ikinci planda kaldıkları sonuçlarına ulaşılmıştır. Bundan dolayı mesleği seçerken erkeklerin daha çok kadınların daha az tercih ettiği görülmektedir. Erkek meslektaşlarına oranla müşteri bulmakta zorluk yaşadıkları,

---

<sup>130</sup> SMMM ve YMM Kanunu, Kanun Numarası: 3568, Sayı: 20194, C. 28, 01.06.1989, Madde: 5.

<sup>131</sup> SMMM ve YMM Kanunu, Kanun Numarası: 3568, Sayı: 20194, C. 28, 01.06.1989, Madde: 9.

mükellefleriyle ikili ilişkilerde zorluk yaşadıkları, gelirlerinin erkeklere oranla düşük kaldığı, meslekteki iş yükü fazlalığı gibi zorluklarla karşılaştıkları görülmektedir.<sup>132</sup> Kadın meslektaşlar erkek meslektaşlara göre meslekte cinsiyet ayrımcılığıyla karşılaştıkları görülmektedir.

2012 yılında yapılan araştırmaya göre, ankete katılan meslek mensupları %86,2'lik oranla “Meslekte iş yükü fazladır.” ifadesine katılmışlardır. İş yükünün fazla olması muhasebeciler için ilk sırada yer almaktadır. İkinci sorun olarak aldıkları ücretleri emeklerini karşılamadığı fikrinde olduklarını beyan etmektedir. Ücretlerini tahsil edememeleri gibi sorunlarda yaşanmaktadır.<sup>133</sup> Meslekte yeterli yasal düzenlerin yapılması gerekmektedir. Ücretini zamanında ödemeyen mükellefe cezai yaptırımlar uygulanmalı, günden güne artan meslek mensubu sayısına oranla mükellef sayısında kota uygulamasına gidilmeli böylelikle meslek mensuplarının iş yükü fazlalığından kurtulmaları hedeflenmektedir.

2013 yılındaki araştırmaya göre, meslekte birçok ekonomik unsur konusunda haksız rekabetin olduğu, iş yükünün fazlalığı, ücret tahsilâtlarında aksaklık gibi sorunlarla karşılaştıklarını dile getirilmektedir.<sup>134</sup> 2012 yılında yapılan araştırma sonucunda elde edilen verilerle aynı bulgulara ulaşılması yeterli düzenlemelerin yapılmadığının göstergesidir.

2016 yılında Uşak ilinde yapılan araştırmada %11 kadın ve %89 erkek katılımcının olduğu görülmüştür. Erkek meslek mensuplarının kadın meslek mensuplarına oranla fazla olduğunun göstergelerinden birisidir. Katılımcılar iş yükündeki fazlalıktan dolayı özel hayatlarına zaman ayıramadıklarını dile getirilmektedir. Devlet dairelerinde bürokratik işlemlerin azaltılması ve muhasebe standartlarında değişiklik yapılacaksa meslek mensuplarının da görüşlerinin alınması

---

<sup>132</sup> Yalçın, a.g.m., s.44.

<sup>133</sup> Ahmet Gökğöz, Mustafa Zeytin, “Muhasebe Meslek Mensuplarının Mesleki Faaliyetlerinde Karşılaştıkları Sorunlar ve Beklentileri: Bilecik ve Yalova İlleri Uygulaması”, Isparta, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.17, S. 1 (2012), s.484.

<sup>134</sup> Vesile Ömürbek, Tarık Türkoğlu, “Muhasebe Meslek Mensupları Arasında Yaşanan Haksız Rekabet Üzerine Bir Araştırma”, Balıkesir, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.16, S. 30 (2013), s. 142-144.

gerektiği fikrine katılmaktadırlar.<sup>135</sup> Meslek mensupları genel olarak iş yükündeki fazlalıktan şikayet etmektedir.

2018 yılındaki araştırmada, erkek meslek mensuplarının, kadınların mesleğe girişlerini hoş karşılamadıklarını, muhasebe mesleğinin kadınların çalışması için uygun olmadığı ve muhasebe mesleğinin kadın mesleği olmadığı, ailelerin kız çocuklarını muhasebe mesleğini seçmelerini desteklemedikleri fikirlerine katılmışlardır.<sup>136</sup> Erkek meslektaşların bu şekilde düşüncelere sahip olması cinsiyet ayrımcılığı yapıldığını göstergesidir. Kalıplaşmış düşünceler doğrultusunda kadınlar hakkında çıkarımlar yapıldığının göstergesidir.

2014 yılında özel bir gazete tarafından gerçekleştirilen YMM sınavını kazanan ilk kadın Münevver Erçin Polat'la yapılan röportajda yaşadığı zorlukları anlatmıştır. Çevresi tarafından sınava hazırlanırken “Evine Git Otur”, “Ben Bile Zor Kazandım” şeklinde söylemlerini dile getiren insanlarla karşılaşmış olmasına rağmen YMM sınavlarına girmiştir. YMM olduğu sırada “Keşke Daha İyi Bilen Birinin Yanında Çalışsan” ve firmalara gittiğinde “Mali Müşaviriniz Gelse Daha İyi Olur” söylemleriyle karşılaşmış olsa da hiçbir zaman pes etmediğini dile getirmiştir. Mesleğin sadece erkek mesleği olarak görüldüğünü dile getirmiştir.<sup>137</sup> Münevver Erçin Polat tüm bu söylentiler çerçevesinde kendine güvenmiş ve istediğini başarmıştır. Çalışma hayatında kadınlar kendilerine güvenmeli, çevresindeki olumsuz söylentileri takmamalı, kendi hedefleri doğrultusunda ilerlemelidirler.

Literatür taraması incelendiğinde sorunların genel olarak cinsiyetçilik, ücret ve fazla iş yükünden kaynaklandığı görülmektedir. Hem toplumsal hem de örgütten kaynaklanan sorunlarla karşılaşıldığı görülmektedir. Sorunların zaman geçtikçe aynı kalmasının temelinde kişilerin bu sorunları kabullendikleri gelmektedir. Zaman içerisinde görünmez engeller oluşturmaktadır. Literatürde bu engellere “Cam Tavan” denmektedir.

---

<sup>135</sup> Meral Gündüz, Ercan Özen, “Muhasebe Meslek Mensuplarının Sorunları ve Mesleki Memnuniyetlerinin Analizi: Uşak İli Örneği”, Bursa, *Muhasebe ve Finans Dergisi*, S. 70 (2016), s.88.

<sup>136</sup> Münevver Katkat Özçelik, “Türkiye’de Muhasebe Mesleğinde Kadınların Durumu İli İlgili Bir Alan Araştırması”, *Case Studies in Business and Sports Sciences*, ed. Anıl Gacar, Özgür Ekin Sucu, United Kingdom: IJOPEC Publication Limited, 2018, s. 19-20.

<sup>137</sup> <http://www.gaziantepgunes.com/39293/Yeminli-ilk-kad%C4%B1n>, (26.06.2019).

## İKİNCİ BÖLÜM

### CAM TAVAN SENDROMU HAKKINDA

#### 1. CAM TAVAN SENDROMU

Kadın yönetici sayısına bakıldığında oransal olarak erkeğe göre daha az olduğu görülmektedir. Artış hızı da erkek yöneticiye bakışla düşüktür. Yapılan araştırmalar sonucunda kadınların şirketler içinde yönetici pozisyonunda olmaları sonucunda karlılığın daha fazla etkilendiğini söylenmektedir. Amerikalı John Grey yazmış olduğu “Erkekler Mars’tan Kadınlar Venüs’ten” kitabıyla birlikte kadın ve erkek olarak cinsiyetçi yaklaşıma daha çok eğilim arttı ve cinsiyetçi yaklaşımlar üzerine daha çok araştırmalar yapıldı. Michael Gurian ve Barbara Annis “Leadership and the Sexes - Liderlik ve Cinsiyetler” adlı kitabında kadınların daha çok agresif olduklarından, rekabeti sevmediklerinden, risk almayı sevmediklerinden bahsederek bu nedenle yönetici kadınların sayısının az olduğundan bahsetmektedirler.<sup>138</sup> Aslında bu düşünce sadece bakış açısıdır. Kadınlar toplumsal, bireysel, örgütsel engellerle çalışma hayatlarında devamlı karşılaşır. Cam Tavan Sendromu kadınların çalışma hayatlarındaki engellerin bütünü olarak tanımlanmaktadır. İş hayatında görünmeyen fakat var olan engellerdir.

#### 1.1.CAM TAVAN SENDROMUNUN TARİHSEL SÜRECİ

Cam Tavan adını pire deneyinden sonra almaktadır. Pireler cam kavanoza hapsedilir ve üstü kapatılır. Pireler her zıpladığında kafaları kavanozun kapağına çarparlar. Belli süre sonra önceki zıpladıklarından daha az santimetre zıplarlar yani yüksekliği 30 santimetreden 29 santimetreye düşürürler ve kafaları kapağa çarpmaz. Kavanozun kapağını açarlar fakat görürler ki pireler ilk zıpladıkları gibi zıplamıyorlar, 29 santimetre zıpladıkları görülmektedir. Pireler bu deneyde daha fazla zıplayamayacaklarını öğrenirler. Adını da bu deneyden almıştır.<sup>139</sup> Yani saydam, görünmeyen engellerdir. Cam Tavan kavramı çıktıktan sonra ardından birçok deney yapılmıştır.

<sup>138</sup> <https://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/kadin-yonetici-sirket-karini-dogrudan-etkiler>, (25.04.2019).

<sup>139</sup> Mümin Sekman, *Herşey Seninle Başlar*, İstanbul: Alfa Yayınları, 2005, s. 5.

Doktor David J. Schwartz'ı, çoğunlukla imkânsızlığa inanırsak ve beyin devreye girer neden imkânsız olduğunu ispatlamak için. Aslında imkânsız olduğunu düşünmesek, beyin “yapmak” üzerine programlanır ve çözüm bulma yoluna gitmektedir, demiştir. Beynimizi “Bu imkansız”, “Ben bunu yapamam” şeklinde planlamaktansa “Ben yaparım” “İnanıyorum” şeklinde planlamalıdır. Böylece imkansız olan bir şeyi bile beyin programlamayla yapılabilir hale dönüştürmek söz konudur.

ABD’li ünlü psikolog Martin Seligman 1975 yılında kapana sıkışmış insanlar için köpekler üzerinde bir deney yapmaya karar vermiş.<sup>140</sup> Denek köpekler kapalı bir kafeste arka arkaya şok uygulanmıştır. Bir süre sonra mücadele eden köpekler kendilerini çaresiz olduğunu anlayıp çırpınmaktan vazgeçmişlerdir. Kafeslerinin içinde olan köpekler rahatça çıkabilinler diye kilitlerini çözmüşlerdir ve kafesin parmaklıklarını kaldırmışlardır ancak %65’i çıkmayı denememiştir. Çıkmayan köpekler yere uzanmış ve acı çekmeye devam etmiştir.<sup>141</sup> Köpeklerin bu davranışı yaşadıkları olaya karşı duyarlılık kazanmasının bir göstergesidir.

Cam Tavan Sendromu merak edenlerin yaptığı bir diğer deney ise, turna balıkları, minik balıklarla birlikte akvaryuma konur. İki balık çeşidi cam bir panelle ayrılır. Turna balığı minik balıkları yemek istemektedir fakat her seferinde cama çarpmaktadır. Belli bir süre sonrada çaresiz olduğunu öğrenmişler ve cam panel kaldırılır fakat turna balıkları minik balıklara hiçbir şekilde dokunmazlar çünkü çaresiz olduğunu öğrenmiştir.

1974 yılında Hiroto ise, üçlü deney tasarısı ile kolej öğrencileri üzerinde bir deney yapmış. Birinci öğrenci grubuna, düğmeye basarak durdurabilecekleri rahatsız edici bir ses vermiş. İkinci gruba, sadece rahatsız edici gürültü vermiş herhangi bir kontrol mekanizması vermemiş. Üçüncü gruba, ise herhangi bir gürültü vermemiş. Daha sonra üç gruba da gürültüyü kontrol edebilecekleri ortama almış Fakat bu düğmeye basarak gürültüyü yok etmeleri gerekmiyor, görüntülü sinyalden sonra kollarını sağ sola hareket ettirmeleri gerekmektedir. Belli bir süre sonra birinci ve üçüncü gruptaki

---

<sup>140</sup> Şükrü Düzgün, Halil Hayalioğlu, “Öğrencilerde Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeyinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Erzurum, *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, S. 13 (2006), s. 405-406.

<sup>141</sup> Linda Wirth, *Breaking Through The Glass Ceiling: Women in Management*, Geneva: International Labour Office, 2001, s. 1.



öğrenciler hareket ettirirken, ikinci gruptaki öğrenciler pasif kalmayı tercih etmişler.<sup>142</sup> Hiroto bu deneyle olayın değil, onu kontrol altına alamamanın başarısızlığa ittiğini ispat etmiş olmaktadır.

1971 yılında Fosco ve Geer insanlar üzerinde yaptığı deneyde kontrol edilemeyen olaylara maruz kalındığında insanların performansında düşüş yaşandığı sonuçlarına ulaşmıştır. Deneyde çözülebilen ve çözülemeyen problemler vermiştir ancak çözülebilen ve çözülemeyen oranı her grupta farklı olmuştur. Bir gruba hiç çözülemeyen problem verirken, diğer gruba 3, diğer gruba 6 şeklinde vermiştir. Çözümü mümkün olmayan soruları denekler çözememiştir. Denekler soruları çözmeye çalışırken her yanlış yaptıklarında şoka maruz kalmışlardır. Denekler zaman geçtikçe soruları çözmeye uğraşmamışlardır. Deneyi eleştirenler deneklerin şoka maruz kaldıkları için soruları çözemediğini savunurken, diğer eleştirmenler çözülemeyen soruların kişi üzerinde stres yarattığı ve soruları bu yüzden çözemediklerini savunmuşlardır.<sup>143</sup> Daha sonra çözülebilir problem dağıtmışlar ve problemi çözenlerin oranı oldukça düşük çıkmış. Hatta bazılarının hiç çözüme girişmedikleri bile görülmüş.

Cam tavan, kadın SMMM'ler meslek hayatları boyunca karşılaştıkları sorunlardan birisidir. Onların başarısına bakılmaksızın meslekte ilerlemelerini engelleyen ve bir süre sonra aşılamayan bir engel olarak dile getirilebilmektedir.

## 1.2. CAM TAVAN SENDROMUNUN BOYUTLARI

İş hayatında çoğu zaman karşı tarafın koyduğu engellerle karşı karşıya kalınmaktadır. Hatta bazen kendi kendimize de engeller koyarız fakat farkına bile varılmamaktadır. Koyduğumuz bu engeller aslında kişinin kendi çevrenini kontrol edememesinden kaynaklandığını göstermektedir. Yani kişi kontrol yoksunudur. Kontrol eksikliğiyle birlikte kişinin seçim ve davranış özgürlüğünde kısıtlanmalar olmaktadır. Kontrol yoksunluğu sonucunda kişi kendi içinde veya çevresine tepkide bulunur veya tepkisiz kalır. İşte tepkisiz kaldığı anda çaresizlik başlamış olur. Çünkü normal tepki vermek olacaktır.

---

<sup>142</sup> Burecu Kümbül Güler, *Çalışma Hayatında Öğrenilmiş Çaresizlik*, Ankara: Liberte Yayınları, 2006, s. 38-41.

<sup>143</sup> a.g.e., s. 38-39.

### 1.2.1. Erkeklerin Koydukları Engeller

Aslında bu engelleri en çok koyan erkekler kadınlara karşı önyargılı düşüncelerinden dolayı böyle engeller koyarlar. Yönetici pozisyonları kadınlar için uygun görülmez ve erkeklerin fikirleri olumsuz inançlardan oluşur. Kişilik bakımından kadınları yetersiz görürler.<sup>144</sup> Bir diğer engel olarak erkek yöneticiler, kadınlarla iletişimin zor kurulabileceği düşüncesindedir.

Aslında birçok kanıt vardır kadınların organizasyon yapılarının iyi olduğuna dair fakat erkek meslektaşlarıyla karşılaştırıldıklarında oran olarak yönetici pozisyonunda baya düşüktür. Yönetim boyutunda kadınların en büyük engelleri, erkek meslektaşlarının tutumudur.

Örneğin Japonya’da, kadın çalışanlar çok ön planda değildir. Zaten Japonya’da eşit ücret politikası da yoktur. Çok katı kuralları olan şirket, kadınları en büyük engel olarak görüyor.<sup>145</sup> Çok az sayıda kadın yönetici güvence altına alındığı görülmektedir.

Hintlilerin yaptığı araştırmada ise, erkek yöneticiler kadınları olumsuz olarak değerlendirirler de kadın yöneticiler kendilerini erkeklerden daha yetenekli görmektedir.<sup>146</sup> İşverenler genel olarak erkek yöneticileri kadın yöneticilere tercih ederler çünkü kadın yöneticiler evlendiklerinde, çocuk sahibi olduklarında işten ayrılacakları düşüncesine sahiptirler ve bu durumla karşı karşıya kalmaktan korkmaktadır.

Birçok önemli pozisyon ve statü erkeklerle verilir. Şirketin yetkileri erkeklerin elinde olduğu sürece kadınların şansı düşüktür. Erkeklerin bu bakış açıları da zaten ataerkil toplum yapımızın olmasından kaynaklanmaktadır.

İş hayatında baskın olan kültür genelde erkek egemen kültürdür. Bu tip çalışma ortamlarında genelde çalışma pozisyonları değerlendirildiğinde kadınlar sadece

---

<sup>144</sup> İlkay Orbay, *Ortaokul Yöneticilerinin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Algularının Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşma Durumunun İncelenmesi*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018, s. 21.

<sup>145</sup> Sevgi Işık Erol, “Japon Çalışma Hayatının İki Büyük Problemi: Karoshi ve Karojisatsu”, *Çalışma Dünyası Dergisi*, C. 3, S. 1 (2015), s. 15-31.

<sup>146</sup> Judith Richter, “Shattering The Glass Ceiling: The Woman Maneger. Marilyn Davidson And Cary Cooper, Paul Chapman Publishing LTD. London 1992”, *Journal of Organizational Behavior*, C. 15, S. 2 (1994), s.199.

performanslarıyla değerlendirilir. Bu tutumda kadınların hem yapacaklarını hem de potansiyel bir şeyler yapmasını engellendiği görülmektedir.

Erkek çalışanların yarattığı bir diğer engel unsuru ise, kadın çalışanlara mentor olmayı istememekteler. Nedeni ise, kadın çalışanların çok fazla dedikodu yaptıklarını öne sürmeleri ve onlarda dedikodulardan uzak kalmak istemeleridir.<sup>147</sup> Bu şekilde de kadın çalışanlar mentor programlarından faydalanması daha da zorlaştığı görülmektedir.

Türk toplumu ataerkil toplum yapısına sahip oldukları için iş ilişkilerinde de ataerkil yapının sürmesini beklemektedir. Erkekleri egemenliği elinde bulduran cinsiyet olarak görmektedirler. Bu nedenle kadınlara karşı baskı oluşturmaktadır.

### **1.2.2. Kadınların Kendi Kendilerine Koydukları Engeller**

İşyerindeki kadınlara karşı cam tavan etkileri, kadınların kendileri tarafından yaratıldığından, özellikle de erkek eşleri olarak eşit işleri yerine getirmeye yetecek nitelikte olmadıkları için özgüvenlerinin eksikliğinden kaynaklanıyor olabilir. Kadınlar kariyerlerine erkeklerden daha az bağlı, kariyerlerinde kişisel yaşamlarında fedakârlık yapma veya az istekli, güç kullanmada ve baskı altında zor kararlar vermede erkeklerden daha az rahattır.

Organizasyonlar çalışanların kariyer gelişiminden sorumludur ancak her birey aynı zamanda onların sağlayıcısıyla da ilgilenmelidir. Özellikle kadın yöneticiler, iş performansları ve nasıl geliştirilebileceği konusunda girişken şekilde bilgi edinmelidir.<sup>148</sup> Kendi mesleki gelişimleri hakkında denetçiler ve diğer ilgili organizasyon üyeleriyle diyalog başlatmalıdır.

Kadınların henüz cevapsız olan zihninde bazı kararlı sorular var. Örneğin, kadınların iş hayatındaki konumları. Özellikle kadın çalışanlar kişisel yeteneklerinin farkında olmalıdırlar. Kadınlar kendi kariyer hedeflerini ve ideallerini yaratmalıdır. Engeller kadınların kendi başlarına oluşturdukları, iş ve aile rolü çatışması olarak

---

<sup>147</sup> Orbay, a.g.e., s. 21.

<sup>148</sup> Adem Öğüt, "Türkiye'de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu", Çanakkale, *Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, C. 1., S. 1 (2006), s. 66.

listelenebilir. Aynı zamanda bazı kadınlar kariyerinde ilerlememeyi tercih ediyor. Bu kendi başlarına yaratılmış olan başka bir engeldir.

Kadınların üst yönetim rollerini doldurmak için gerekli olan fedakârlıkları yapmaları zordur. Bu zorluğun nedenlerinden bazıları, kadınların ailelerinde temel bakıcılar olarak atanan sosyal rolleri, kadınların evde fiziksel ve duygusal desteğe sahip olmaması, erkek kişilik tipleri üzerindeki yönetici rollerin modellenmesi, kadın liderlik tarzının bozulmasıdır.<sup>149</sup>

Bunu temel nedeni, kadınların başka bir problemi, herhangi bir kariyer stratejisi olmaması olarak tanımlanabilmektedir. Uzun vadede, belirli kariyer stratejilerinin eksik olması, kayıp nedenleridir. Kadınlar kariyerlerinin ilk aşamasında olsalar bile, bir kariyer istediklerini veya yapmadıklarını analiz etmeli ve bunu gerçeğe dönüştürmek için herhangi bir olasılıkları vardır.

### **1.2.3. Kadınların Hemcinslerine Koydukları Engeller**

2005 yılında İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi araştırmalarına göre çoğu kadın, kadın yöneticilerle çalışmaktansa erkek yöneticilerle çalışmak istiyor. Araştırma sonuçlarında erkek yöneticilerin %46,67'si kadın katılımcıyı tercih etmiştir. Bu da kadın yöneticileri tercih etmeyen kadınlar da kadın çalışanlardır. Sebebi ise; hemcinslerini rakip olarak görmek, bu yüzden onların hem liderliğini hem de başarısını desteklemekten kaçınmaktadır.

Kadın yöneticiler ve/veya profesyoneller genellikle gelen engellerle de mücadele etmek zorunda kalmaktadırlar. Kariyer odaklı ve ev odaklı kadınlar arasında ciddi bir bölünme bulunmaktadır. Kadınlara yönelik bir başka fırsat eksikliği sadece erkek yöneticilerden kaynaklanmaktadır.<sup>150</sup> Kadınların kendi yer duygularından da kaynaklanmaktadır.

Diğer önemli konu ise; kadının kadına uyguladığı engellerde Kraliçe Arı Sendromu 'dur. "Kraliçe Arı Sendromu" adından da anlaşılacağı gibi kraliçe arıdan almıştır. Genellikle bir kolonide tek bir dişi arı bulunmaktadır. Buna arı veya kraliçe arı

<sup>149</sup> Jacqueline Delaat, *Gender in the Workplace A Case Study Approach*, Amerika: SAGE Publication, 2007, s. 14.

<sup>150</sup> Orbay, a.g.e., s. 21.

denmektedir. Aynı zamanda bu kraliçe arı kolonideki birçok arının da annesidir. Kraliçe arı sendromu; çalışma hayatında özellikle üst yönetimde çalışan kadınların, diğer kadınları ezerek, yok sayarak onları yönetme durumudur. Aslında kadınlar yükseldikçe etrafında diğer kadınları istememektedirler. Üst düzey kadın yöneticileri kraliçe arıya benzetilirse iş hayatında bu kariyerini sürdürmesi için erkek gibi davranması gerektiğini düşünür. Bu davranışları da kadın çalışanlara karşı kullanırlar. Kendisini diğer kadınlardan koruma düşüncesiyle diğer kadınları uzaklaştırmak ister.<sup>151</sup> Kadınların hata yapmasına zemin hazırladığı görülmektedir.

Kadın çalışanlar, hemcinsleriyle çalışmaktansa erkeklerle çalışmayı tercih etmişlerdir. Kendini kraliçe arı zanneden kadınlar iş hayatında tamamen bir erkek gibi davranılması gerektiğini düşünür. Bu şekilde davranırlarsa çevrelerinden kabul göreceklere inanırlar.<sup>152</sup> Kendini sürekli kanıtlama ihtiyacı hisseder, işlerden daha çok diğer kadınlarla uğraşır, aşırı denetimci bir tutum sergiler, diğer çalışan kadınları mutsuz eder ve onlar hakkında dedikodu yapar, hemcinsinin hata yapması için elinden gelen çabayı gösterir.

### 1.3. CAM TAVAN SENDROMUNUN ÖNÜNDEKİ ENGELLER

Türkiye’de de Dünya’nın çeşitli yerlerinde olduğu gibi kadınlar iş yaşamında bir takım engellerle karşılaşır ve bunlar genelde görünmez ama etkili engellerdir. Genelde bireysel, örgütsel ve çevresel (toplumsal) olarak görülür engeller.

#### 1.3.1. Bireysel Faktörler

Bireysel engelleri kendi içerisinde ayıracak olursak çoklu rol üstlenme ve kadınların kişisel tercih algıları şeklinde iki başlığa ayrılmaktadır.

---

<sup>151</sup> Olcay Er, Orhan Adıgüzel, “Cam Tavan Gölgesindeki Kraliçe Arılar: Kadınların Kariyer İlerlemesinde Karşılaştıkları Engeller ve Etkili Liderlik”, Rize, *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 1, S. 2 (2015), s.164.

<sup>152</sup> Gülşah İmamoğlu Akman, Yener Akman, “Kraliçe Arı Sendromu Bağlamında Kadın Öğretmenlerin Kadın Yöneticilere İlişkin Görüşleri”, Bartın, Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, C. 5, S. 3 (2016) s. 749.

### 1.3.1.1. Çoklu Rol Üstlenme

Kadınlar yaşamları boyunca birçok rolü üstlenmek zorunda kalırlar. Kadınlar evlendikten sonra ve çocuk sahibi olduktan sonra kararları da değişkenlik gösterir. Eski yönetimlerde kadınlar genelde çocuk sahibi olduktan sonra işten ayrılırlardı, yeni yönetim anlayışları ile birlikte kadınlar çalışma yaşamlarında kendilerini göstermeye başlamak için çabalamaya başladılar. Böyle olunca da hem ev hem de iş yaşamlarında çeşitli roller üstlenmek durumunda kaldılar. Görüşlere göre kadının üretime katkısı, ev içindeki emek gücünü ayakta tutarak gelecek nesilleri yetiştirerek onlara üretken olabilmelerini sağlamak şeklinde yorumlanmıştır. Kadın eşini dışarıdan gelen psikolojik olgulara karşı korumaktadır. “Her başarılı erkeğin arkasında bir kadın vardır.” sözü de oradan gelmektedir.<sup>153</sup> Erkeğin rolü aile beslenmesiyle, barınmasıyla alakalı iken, kadının rolü aile üyelerine duygusal destek vermektir.<sup>154</sup> Kadının genelde ikinci planda kaldığı görülmektedir.

Kadının iş yaşamına katılmasıyla birlikte aile yapısı da bir takım değişikliklere uğramıştır. Özellikle evlendikten sonra kadının birincil görevi ev kadınlığı ve annelik olmuştur. Yaşadığımız coğrafyadaki gelenek ve göreneklerimizden dolayı kadınlar aile yaşamına daha çok önem verirler iken iş yaşamında üstlendikleri roller nedeniyle suçluluk duygusuna kapılmaktadırlar.

Kadın bir taraftan eş diğer taraftan anne bir başka açıdan ise çalışan olabilmektedir. Fakat zaman baskısı üzerinde olmaktadır sürekli, zaman zaman ise üstlendiği roller birbiri ile çatışabilir ve bu roller bazı zamanlar kişi üzerinde gerilimli bir durum yaratır.

Kadınların en çok rol çatışması yaşadığı konulardan biri çocuktur. Çoğu kadın “Çocuğu en iyi annesi büyütür” şeklinde düşünmektedir. Ülkemizde yetiştirilme tarzımızdan kaynaklı kadınlar özellikle “annelik” konularında vicdan yapmaktadırlar.<sup>155</sup> Çocuğunun büyümesinde yardımcı olamayan çalışan anne bazılarının gözünde kötü

<sup>153</sup> Yıldız Ecevit, “Aile, Kadın ve Devlet İlişkilerinin Değerlendirilmesinde Klasik ve Yeni Yaklaşımlar”, İstanbul, *Kadın Araştırma Dergisi*, S.1 (1993), s. 62.

<sup>154</sup> Oğuz Onaran, vd., *Eskişehir’de Erkek Rol ve Tutumlarına İlişkin Alan Araştırması*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Yayınları, 1998, s. 12.

<sup>155</sup> Ursula Markham, *Baskı Altında Kadın*, çev. Murat Sağlam, İstanbul: Alfa Yayınlar, 1999, s. 59.

profil sergilemektedir. Bu yuzdende çalışan kadınlar rol çatışmasıyla çalışma hayatlarının belli döneminde tanışmaktadırlar.

Kadınların yüksek kariyer tutkusu olabilir fakat kadının ailesine ayırması gereken zamandan dolayı hedeflediği kariyerleri küçültmek zorunda kalabilirler. Erkeklerin genelde ev içi rolleri fazla değişkenlik göstermediğinden ve vakitlerinin çoğunu ev işlerine ayırmadıklarından aslında kariyerlerinde hedeflemeleri daha kolaydır. Bundan dolayıdır ki erkek mali müşavir ve yeminli mali müşavir sayıları fazladır. Fazla olduğundan dolayı bu çalışmanın konusu haline gelmektedir.

Günümüzde işyerinde fazla çalışma saatleri kadınların kariyerlerinde yükselmelerini engelleyen neden oluşturmaktadır. Günümüz modern çalışma koşullarında aslında çalışma saatleri uzamakta hatta eve iş götürür hale gelmektedir.<sup>156</sup> Ailesine ayırdığı zamanın kısıtlı olmasından dolayı iş ve aile arasında zaman zaman çatışmalara neden olmaktadır

Bir kurumda yükselmenin en temel şartlarından birisi seyahat engelleridir. Genelde kadınlar evli ve çocuklu olduklarında bu seyahatlere katılamazlar. Kadınlar genel olarak zaten eşleri hangi ilde çalışırsa kariyerlerini ona göre şekillendirmek zorunda kalmaktadır.

Sonuç olarak çoklu rol üstlenme kadınların önüne görünmez engeller koyarlar ve bu da cam tavan olarak anılmaktadır.

### **1.3.1.2. Kişisel Tercih**

Genelde kariyer engelleri yaş, cinsiyet aile yapısı gibi faktörlerden kaynaklanır. Kadınların kişisel tercihleri yaşa göre farklılık gösterir. 20'li yaşlarında olan kadın genelde evlilik planı henüz yapmaz eğitime önem verir yükselmek ister, 30'lu yaşlarına gelen kadın ailesini çoktan kurmuştur ve onun için aile ön plandadır fakat kariyerinde devam etmek isteyen kadın genelde bu yaşlarda çocuk fikrine çok sıcak bakmamaktadır.

---

<sup>156</sup> Umut Haydar Üçyıldız, *Kadın Çalışların Cam Tavan Sendromu Algılarını: Ege Bölgesinde faaliyet Gösteren Seyahat Acentelerinde Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017, s. 20.

Erkekler kariyer hedeflerini maliyet tabanlı kurarken kadınlar kariyerlerini işten aldıkları tatmin seviyesine göre kururlar.<sup>157</sup> Kadınların kişisel tercih engelleri aslında yapılan araştırmalara göre özgüven eksikliği, kararsızlık, kendini geliştirme inancı olmamak, sistemi destekleme zorunluluğu hissetmek gibi nedenler ortaya çıkmıştır.

Genelde ortanın üstünde olan kadınlar daha fazla kariyerinde yükselmek istemezler. Çünkü orada üstlenecekleri rolle aile içerisinde üstlenecekleri rollerin çatışmasından korkmaktadırlar.<sup>158</sup> Cinsiyet rollerine bağlı olan bazı roller kadınların kariyer gelişimine engel olmaktadır.<sup>159</sup> Kadın çalışanlar kendilerini, işyerlerinde karşı cinslerine göre daha pasif görmektedir.

Genelde kadınlar her işte olduğu gibi iş hayatında da aşırı sorumluluk duygusuna kapılırlar tüm kontrolün onlarda olmasını isterler dolayısıyla sorumluluk duygusu da onlara aşırı çalışmaya sebebiyet verir. Aile ve iş rolleri ile zaman yönetiminin çatışmasıyla da bir karışıklığa sebebiyet verecektir. Zaman yönetimini iyi yapılmamasıyla da asıl yapılması gereken işler yapılmayacaktır.

Örnek vermek gerekirse kadınların eğitim düzeylerinin düşük olduğu iller arasında yer alan Şanlıurfa'da kadınlara “Neden çalışıyorsun?” diye sorulduğunda alınan cevaplar karşısında eğitim düzeyinin arttıkça kadının çalışma istediğinin de arttığı sonucu ile karşılaşılmıştır. Diğer soruda “Gelirin yeterli olmasa idi çalışır mısınız?” dediklerin de ortalama olarak ihtiyacım olmasaydı çalışmazdım diyen oranı oldukça yüksek çıkmıştır.<sup>160</sup> Yani kadınlar kişisel tercihleri doğrultusunda da çalışmak veya çalışmamak istiyor olabilirler.

---

<sup>157</sup> Sturges Jane, “What it Means to Succeed: Personal Conceptions of Career Success Held by Male and Female Managers at Different Ages”, *British Journal of Management*, C. 10, S. 3 (2002), s. 239.

<sup>158</sup> Özlem Mestçioğlu Gökmoğol, “Yönetici Konumunda Kadın”, 12 Ocak 2018, <http://www.ozlemmestcioglu.com/2018/01/12/yonetici-konumunda-kadin/>, (12.01.2019).

<sup>159</sup> Claudia Schueller-Weidekamm, Alexandra Kautzky-Willer, “Challenges of Work-Life Balance for Women Physicians/Mothers Working in Leadership Positions”, *Gender Medicine*, C. 9, S. 4 (2012), s. 247.

<sup>160</sup> Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, *İstihdam, Kadın İşgücü ve Yeni İş Kanunu Sempozyumu*, Ankara: TŞOF Plaka Matbaacılık, 2004, s. 25.



### 1.3.2. Örgütsel Faktörler

Çalışma hayatındaki zorluklardan örgüt kültürü, örgüt içi iletişim, örgütlerdeki mentor eksikliği ve örgüt politikalarından kaynaklanmaktadır.

#### 1.3.2.1. Örgüt Kültürü

Schein'e göre; bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan inanç ve değerler sistemi, grup yaşantısının öğrenilen sonuçları, herhangi bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözmek amacıyla sosyalleşme süreci içerisinde geliştirdiği kabullerdir.<sup>161</sup> Deal ve Kennedy'e göre; örgütte yapılan her şeyin yapılış biçimidir.<sup>162</sup> Çalışan işi üzerinde düşük seviyede kontrol sahip ise işine karşı daha pasif kalmaktadır. Kararlara katılım gücü arttırılmadığı takdirde ise kişi işi için duygusal yalnızlığa girebilmektedir. Greenberger ve arkadaşları yapmış oldukları çalışma sonucunda çalışanlar sahip oldukları işlerinde daha fazla kontrol isterler ve kontrol düzeyi de arttıkça performanslarının da ve iş doyumlarında artış gözlemlemiştir.

Şirketin kültürel normları iş yapma tarzından kaynaklanmaktadır. Şirkette otorite muğlak olduğu zaman şirketin kendilerini ilgilendiren herhangi bir alanıyla ilgili karar verilebilmektedir. Örneğin vitrin düzeninden sorumluyken mal yönetimiyle de alakalı kararlar verebiliyordu o yönetici. Belli çalışma saati olmadığından yöneticilerde kendi kalelerini korumak için çok fazla sayıda toplantılara girmek durumunda kalıyorlardı. Şirketin bu normları etkin çalışmayı son derece zorlaştırıyordu. Fakat kadınlar için daha fazla dayanılmazdı çünkü kadınların ev ve aile sorumlulukları daha fazlaydı. Toplantılarda da ister istemez sesler yükseldiği anlar oluyordu ve kadınlar seslerini yükselttiğinde tuhaf algılanıyordu.<sup>163</sup> Kadınlar için örgüt kültüründen kaynaklı bu görünmez engellerdir.

Örgütlerde kadınlara karşı oluşturulan önyargılardan başlıcaları:<sup>164</sup>

---

<sup>161</sup> Mehmet Şişman, *Örgütler ve Kültürler: Örgüt Kültürü*, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2007, s. 81.

<sup>162</sup> a.g.e., s. 82.

<sup>163</sup> Harvard Business Review, a.g.e., s. 78-79.

<sup>164</sup> Ayşen Temel, Mahmet Yakın, Sema Misci, "Örgütsel Cinsiyetlerin Örgütsel Davranışa Yansıması", *Manisa, Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 13, S. 1 (2006), s. 30-34.

- Kadınların çocuklarına bakmak için kariyer süreçlerine ara vermeleri veya sonlandırmaları, yönetici pozisyonu için engel teşkil etmektedir.
- Kadınlar aile ve iş arasında denge ile uğraşırken yöneticilik pozisyonu için gerekli zamanı ayıramamaktadır.
- Kadınlar genelde hesap ve teknik işlerde becerikli olmadıklarından dolayı yöneticilik pozisyonu için uygun görülmemektedir.

Örgüt kültürü, örgütün en önemli faktörüdür. Kadınlar girdikleri işyerlerindeki örgüt kültürüne göre kariyerlerini şekillendirmektedirler. Bazı örgüt kültürleri çok katı kurallar içerir ve kadınlar erkek rakiplerine göre daha çok çaba sarf etmeleri gerekebilir. Yani örgüt kültürünün otoriter yapıda olmasının kadınların kariyerleri önlerinde engeldir.

### **1.3.2.2. Örgüt Politikası**

Her organizasyon politik bir yapıdan oluşmaktadır. Organizasyon yapısı içerisinde bu organizasyon üyeleri çeşitli yol ve metotlarla birbirlerini etkilemek ve belirli davranışlara sevk etme çabasıdadırlar. Bu çabalara da örgüt politikaları denir. Örgüt içi politikalar çalışanlar açısından farklı fakat başarı açısından birbirine bağlı kişilerin amaçlarının yol ve yöntemlerinin belirlenmesinde kendi görüşlerini hâkim kılmak için sahip oldukları gücü kullanarak birbirini etkileme sürecidir.<sup>165</sup>

Her organizasyon topluluğunda mutlaka bir işte başarısız olduğunda bir suçlu aranır. Hatta bazı organizasyonlar bilgi ulaşımı kontrol etmektedir. Kötü izlenim yaratacak her bilgiyi saklamaktadır.

Örgüt politikasında hem kişisel hem de örgüt çıkarları yer aldığı için zaman zaman kadın çalışanların yönetici pozisyonunda çalışmalar örgüt politikası açısından son derece yakından ilgilenir. Kadınların ailedeki konumları açısından onları üst düzey pozisyonlara getirmek istemedikleri görülmektedir.

Örgüt politikaları cinsiyet farkı gözetmeksizin adil şekilde oluşturulursa hem kadınların hem de erkeklerin gelişimi için fırsat yaratılmış olduğu görülmektedir.

---

<sup>165</sup> Üçyıldız, a.g.e., s. 22.

### **1.3.2.3. Mentor Eksikliği**

Mentor aynı kurumda bulunan o kurum için farklı konumlarda çalışmış ve tecrübe edinmiş, astlara şirket politikası, grup gereklilikleri çalışma stratejisi ve kariyer konusunda yönlendiren tavsiye veren kişidir.<sup>166</sup> Genelde yeni işe girmiş kişilerin eğitilmesi için verilir. Aslında şirket içerisinde bizi yönlendirecek, eğitecek kişidir. Fakat iş hayatında erkek çalışanların fazla olması ve onlarında kadın çalışmalara bakış açılarından kaynaklanarak kadınları eğitecek mentor bulamaz hale gelirler. Kadınların mentorluk ilişkilerinin kuramamaları yöneticilik kariyerleri olumsuz şekilde etkiler.

İş hayatında kişinin öğrenme olanaklarının azlığı ve kısıtlı olması aktif olacağı yerde pasif hale getirerek doyumlarını azaltarak mutsuz olmalarına sebebiyette vermektedir.

Erkek mentorlar ofis içerisinde oluşabilecek dedikodulardan korunmak amacıyla daha çok erkek çalışanları tercih etmektedirler. Örgüt içerisinde kadın ne kadar çok aktif rol alırsa, hırslı yapısı olduğu anlaşılır ve bundan dolayı erkekler aktif mentor ararken kadınlar beklerler.<sup>167</sup> Kadının mentor alacak kadar seçebileceği çok fazla seçeneği olmadığı görülmektedir.

Mentor çalışan için bu kadar önemliken kadınlara yönelik cinsiyet ayrımcılığı burada da karşılına çıkmaktadır.

### **1.3.2.4. İnfomal İletişim Ağlarına Katulamama (Networklere)**

Çevre koşullarında iletişim ağları son derece önemlidir. İletişim ağları ile birlikte çalışma hayatında daha etkin oluruz ve böylece manevi destek ve fikirde kazanmış olunmaktadır. İnfomal iletişim ağları gruplardan oluşur, bu gruplar iki veya daha fazla kişinin bir araya gelmesiyle oluşan sosyal olgulardan birisidir. Şirket içerisinde infomal iletişim ağları grup içi sohbetlerden farklı yöneticiler tarafından uygulanana infomal ziyaretler şeklinde de yapılmaktadır. Teknolojinin gelişmesiyle infomal iletişim ağları,

---

<sup>166</sup> Ellen Mullen, "Vocational And Psychosocial Mentoring Functions: Identifying Mentors Who Serve Both", *Human Resource Development Quarterly*, C.9, S. 4 (2006) s.319-331.

<sup>167</sup> Özünlü, a.g.e., s. 29-30.

informal sanal iletişim ağlarına dönüşmüştür.<sup>168</sup> Sanal ağa dönüşmesiyle birlikte, informal iletişim ağlarında bazı olumsuz sonuçlar doğmuştur. Örneğin, sosyal platformda işe hasta olduğu için gitmediğini söyleyen kişi, arkadaşı tarafından fotoğrafta etiketlendiğinde yalan söylediği ortaya çıkmış olmaktadır. Özel paylaşımlar yapıldığı için çalışan ve yönetici arasındaki kurumsal bağı zayıflatmış olmaktadır.

Günümüzde erkeklerin farklı iletişim ağının bulunması kadınların otomatikman dışlanmasına sebebiyet vermektedir. Kadınlar ise bu yüzden bu iletişim ağlarına katılmak istemezler. Bu yüzden kadınlar işlerine çekilirler ve yükselebileceklerine inanmazlar.

İşyerlerinde kadınlara bakışla erkekler daha birlikte hareket ederler birlikte hafta sonları maça giderler, spora giderler, yemek organizasyonu yaparlar. Kadınlar genelde bu tarz etkinlikler planlayamazlar, planlayanların genelde geneli gençtir. Evli hatta çocuk sahibi olduktan sonra kendilerini informal ağlardan uzak tuttuğu görülmektedir.<sup>169</sup> Bu tarz ağlara girmedikleri içinde konuşulan çoğu olayı kaçırmışlar ve erkekleri daha çok ön plana çıkarmış olmaktadır.

### **1.3.3. Toplumsal Faktörler**

Toplum tarafından yaşanan sorunlar genellikle mesleki ayırım ve cinsiyetle bağdaştırılan kalıplaşmış önyargılar şeklinde literatürde yerini almaktadır.

#### **1.3.3.1. Mesleki Ayırım**

Kadınlar bazı mesleklerde toplum tarafından da dışlanmıştır. Erkeğin yaptığı işi kadın yapamaz görüşü vardır. Kadınlar daha çok tarım sektöründe karşımıza çıkarken, erkekler endüstrinin büyük yüzdesini ele geçirmiş durumdadır.<sup>170</sup> Şirketlerde kalıplaşmış yargılar ön plandadır aslında yeteneklere bakılmaksızın kadın işi erkek işi diye firmalarda ayrılmaktadır.

<sup>168</sup> Meral Bektaş, Ramazan Erdem, “Örgütlerde İnfomal İletişim Süreci: Kavramsal Bir Çerçeve”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 17, S. 1 (2015), s. 128.

<sup>169</sup> Semra Arıkan, “Yönetimsel Kademelerde Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Engeller”, Ankara, *Polis Bilimleri Dergisi*, S.4 (1999), s. 147-151; Nilüfer Negiz, Aysun Yemen, “Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı”, Isparta, *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 24 (2011), s. 202.

<sup>170</sup> Üçyıldız, a.g.e., s. 24.

Kadınlar mesleki ayrımcılığa maruz kaldıkları sürece avantajlarının düşük olduğu sonucuna varılmıştır çeşitli araştırmalar sonucunda. Ayrıma maruz kalan kadınlarda motivasyon düşüklüğü, verimsizlik gibi sonuçlarda görülmektedir.<sup>171</sup> Karar alma konumundaki mekanizmalara kolay kolay kadın çalışanı getirmezler.

### ***1.3.3.2.Stereotipler (Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar)***

Stereotipler, gelenek, görenek, bireysel tercihlerden oluşan önyargılardan oluşmaktadır ve kadınlar üzerindeki basmakalıp yargılardır.<sup>172</sup> Yönetim pozisyonlarına ilerlemelerinin önündeki negatif stereotip yargılardan bazıları şöyledir:

- Operasyonlarda yeterli tecrübeye sahip değillerdir.
- Hamile kalabilir ve her an işten ayrılabilir.
- Daha az zekidir.
- Ailevi sorunları çoktur. Daha çok duygusal hareket ederler.
- Etkin lider değillerdir.

Belli bir grubunun kişisel özellikleri hakkında düşünülen inançlar. İnsanlar üzerinde zihinsel bir çaba sarf etmeden sosyal olarak var olan yargılar kabul ettirilmiştir. Örnek vermek gerekirse, ağzı çok iyi laf yapan biri ilerde kesin avukat olacaktır düşüncesi gibi. Diğer örnek, olarak da araba kullanmak erkek becerisi gibi gösterip kadınların araba kullanmaması gerektiği düşüncesinin oluşmasıdır.

Üst düzey yönetimde ilerlemelerini engelleyen yüksek faktörlerden birisidir bakıldığında ve bunu önlemek istiyorsak örgüt kültürü ve örgüt politikalarında değişikliğe gidilmesi gerekir.

---

<sup>171</sup> Elif Bodur, *İlköğretimde Görev Yapan Kadın Öğretmenlerin Karşılaştıkları Cem Tavan Engeller ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*, (Yüksek Lisans Tezi), Van: Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2017, s. 22.

<sup>172</sup> Haydar Hoşgör, Derya Hoşgör Gündüz, Kalbiye Memiş, “Sosyo-Demografik Özellikler ile Cem Tavan Sendromu Arasındaki İlişki ve Farklılıkların İncelenmesi: Sağlık Çalışanlar Örneği”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 13, S. 35 (2016), s. 350-357.

## 2. CAM TAVAN SENDROMU ÇEŞİTLERİ

Literatürde cam tavan sendromunun çeşitlerine de yer verilmektedir.

Bunlar;<sup>173</sup>

- Ters cam tavan; kadın ağırlıklı sektörlerde erkeklerin kariyer yapısını ifade etmektedir. Normalde sağlık sektörüne veya hizmet sektöründe kadınların ağırlıkta olduğu görülmektedir. Bu sektörlerde erkeklerin kariyer planı yapmaları örnek verilebilir.
- Beton tavan; ırkçılık devreye girmektedir. Beyaz kadınlar sadece cam tavana maruz kalırken, azınlıklara mensup kadınlar daha sert engellerle karşılaşmaktadır. Bu yüzden de beton tavan olarak isimlendirilmiştir.
- İkinci cam tavan; kadınlar genellikle ilk engelleri aşmış ikinci engellerde takılırlar. Görünmez engelin ötesinde başka görünmez bir engel daha olduğu ifade edilmektedir.
- Cam dolap; genelde eşcinsel insanlar bazı sektörlerde ve bazı işlerden uzak tutulurlar. Örneğin, medya sektörü.
- Cam labirent; bazı işler karmaşıktır ve içinden çıkılması zordur. İş hayatındaki engellerin çetrefilliği anlatılmaktadır.
- Yapışkan merdiven; en alt kademelerde çalışan kadınlar, genelde terfi olmaz ve yerlerinde kalırlar. Buna bağlı olarak ücretleri de genelde düşüktür. Yapışkan merdiven, şirket merdivenlerinde yükselme çabasını ve zorluğunu ifade eder.
- Cam merdiven; kadın ağırlıklı sektörlerde erkeklerin hızla ilerlemesini anlatır.

Günümüzde birçok cam tavan sendromu çeşitlerine rastlamak mümkün hale geldiği görülmektedir. Cam tavan sendromunun yaygınlaşmasında inanç ve düşünce yapısının etkinliği görülmektedir. Cam tavan sendromu engellerinden kurtulması için bazı stratejiler uygulaması gerekmektedir.

---

<sup>173</sup> Hasan Gül, Ercan Oktay, “Türkiye ve Dünya’da Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Algıları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma”, Konya, *Selçuk Üniversitesi İdari ve İktisadi Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, C. 12, S. 18 (2009), s. 427.

### 3. CAM TAVAN SENDROMUNU ÜSTESİNDEN GELMEYE YÖNELİK STRATEJİLER

Özellikle kadınların cam tavanları kırabilmeleri için bir takım stratejiler uygulaması gerekmektedir. Böylelikle kariyerlerinde hedefledikleri pozisyonlara gelmiş olmaktadır.

Weiner, insanın başarısının önünde iki koşul olduğunu savunmuştur; insanın kendine bağlı faktörleri ve çevreye bağlı faktörler.<sup>174</sup> Yani başarı için bu faktörlerdeki engelleri aşmak gerekmektedir.

#### 3.1. YÜKSEK PERFORMANS GÖSTERME STRATEJİSİ

Kadın rakiplerine göre özelliklere erkek rakiplerine göre daha fazla çalışmalı ve daha üstün bir performans göstermelidir. Böylece üst pozisyonu hak ettiğine yönelik delilleri de elinde bulundurmış olmaktadır. Kadın ilk olarak kendini tanımalı, nereye yöneldiğini ve ne olmak istediğine doğru şekilde karar vermelidir. Ve bu doğrultuda hedeflerini belirlemelidir. Çoğu kadın için belli bir kariyer planı yoktur fakat kariyer planımız olmalıdır. Çoğu kadın önüne çıkan fırsatları değerlendirir aslında doğru bir taktik gibi gözükmüş olsa da hedeflerimiz doğrultusunda önümüze çıkan fırsatlarını değerlendirmek daha doğru olacaktır. Erkek çocukların oynadıkları oyunlar genelde araba yarışı gibi daha çok rekabete dayalı oyunlardır. Kız çocuklarının oyunları ise daha çok eşitliğe dayalı oyunlardır. Bu yüzden erkekler kadınlara göre daha hırslı gözükümlerler.<sup>175</sup> Kadınların üzerlerindeki cam tavanı yıkabilmeleri için kendi hedefleri doğrultusunda fazla çaba sarf etmeleri bu nedenle gerekmektedir.

#### 3.2. ÜNİVERSİTE VE MESLEKİ EĞİTİM EDİNME STRATEJİSİ

Kadın eğer yüksek mevkii hedefliyorsa kesinlikle eğitimini almalıdır. Özellikle içinde bulunduğumuz yaşam alanında kendilerini ön plana çıkarmak istiyorlarsa ki kesinlikle eğitim konusunda da rakiplerinden bir adım önde olmak durumundadırlar. Eğitim seviyesinin yüksek olması erkek rakiplerine göre kadının iş yaşamına girişinde uyumunu kolaylaştırdığı görülmektedir.

---

<sup>174</sup> Güler, a.g.e., s. 45.

<sup>175</sup> Deemer, Fredericks, a.g.e., s. 31-32.

### 3.3. KARIYER GELİŞTİRME PROGRAMLARINA KATILMA STRATEJİSİ

Hemen hemen her alanda, her meslek dalında kariyer programları düzenleniyor. Özellikle çeşitli kurumlar, üniversiteler bu tarz programlara oldukça önem verip sıkça düzenliyorlar. Hatta bazı kariyer gelişim programları ardından personel alımı da yapmaktadır.

Kadınlar şirket içerisinde kariyer geliştirme programlarına dâhil edilmelidir. Böylece kadın bilgi ve beceri anlamında da kendini geliştirmiş olmaktadır.<sup>176</sup> Devam edilen meslekte kendimizi ne kadar ileriye götürürsek rakiplerimizden o kadar önde olunmaktadır. Sadece ücretli programlara değil mesleğimizle alakalı yenilikleri takip edip, çeşitli sempozyum ve seminerlere katılarak kendilerini geliştirdikleri görülmektedir.

Kariyer geliştirme programları son derece önemlidir çünkü bu programlar sayesinde kariyerimize yön verdiğimiz zamanlar olacaktır. Kariyer programları bize kariyerimizi etiket altında şekillendirmektedir.<sup>177</sup> Aynı zamanda o anki genel koşullara dayalı hedefimize ulaşırken daha esnek bir yol izlemeyi sağlamışta olunmaktadır.

Kişi kariyerini geliştirici stratejiyi üstlenirken bir önceki veya bir sonraki kimliğine göre değil şu anki kimliğine göre hareket etmelidir. Hatalarını örtmeye çalışmamalıdır, bu hatalardan ders çıkarmalıdır. Eylemlerin ve kararların uygulanması için başkalarından değil kendini dinlemelidir. Böylece kendine olan saygısı artmış olmaktadır. Çalışma hayatındaki olumsuzlukları görmektense olumlu yönlerini görerek çalışmasına öyle devam etmesi gerekmektedir.

### 3.4. MENTORDAN YARDIM ALMA STRATEJİSİ

O işte tecrübeli profesyonelden yardım alarak yetişmek gerekir. Örneğin, muhasebecilik mesleğini öğrenmek isteyen, mali müşavirin yanına girmesi lazım. Kendinden üstün bilirkişiden yardım ve destek alması kendi mesleğindeki kişisel gelişimini etkileyeceği düşünülmektedir.

---

<sup>176</sup> Suzanne Campton, Jitendra Mishra, "Women in Manegement", *Sage Journal*, C. 28, S. 1 (1999), s. 92.

<sup>177</sup> Deemer, Fredericks, a.g.e., s. 66.



Mentor kişiyi cesaretlendirir, kişinin yeteneklerinin gelişmesine yardımcı olur. Mentor kişiye psikolojik açıdan da destek olur ve işletmede ulaşmak istediği hedefe doğru daha motive şekilde ilerlemektedir.

### 3.5. SOSYAL İLETİŞİM GELİŞTİRME

İşe yeni başlayan kadınlar genelde çekingen tavırlar sergilemektedir. Ama sosyal iletişim düzeyimiz iyi derecede olmak zorundadır. Hangi ortama girersek girelim bu yabancı ortamda olsa kendimizi orada göstermeleri gerekmektedir. Kendinin oranın parçası olarak kabul etmelidir.

## 4. CAM TAVANI YENEN KADINLAR ve YÖNETİCİ KADINLARIN KARIYER ENGELLERİ HAKKINDAKİ DÜŞÜNCELERİ

Toplumda erkek mesleği ve kadın mesleği diye ayırım yapılmaktadır. Cinsiyet ayrımcılığı meslek seçimlerinde de karşımıza çıkmaktadır. Bazı meslek grupları erkek mesleği gibi gözüксе toplumsal bakış açısı değişmese de toplumsal bakış açısını değiştiren bazı kadınlar toplumsal önyargıları önemsemedikleri görülmektedir.

Kadınlar cam tavanlarını kırıp iş hayatına atılmışlardır. Toplum tarafından erkek mesleği olarak anılan fakat kadınlarında bu meslekleri yapabileceklerini topluma göstererek bakış açılarını değiştirmeyi amaçladıkları görülmektedir.

Tablo 2.1.'de toplumsal önyargılara karşı gelen kadınların isimleri ve yaptıkları meslekler yer almaktadır.

**Tablo 2.1. Erkek Mesleği Algısını Yıkan Kadınlar**

Ad Soyad	Mesleği
Emel Ören	Sadece erkek mesleği gibi görünen konteyner istifleme makinasını kullanarak bu önyargıları kırmaktadır.
Kamile Koç	İzmir körfezinin tek kadın kaptanı.
Rabia Alhan	Kocaeli konteyner limanında puantör. Her gün vince çıkararak yüzlerce tonluk yükleri taşıyor.

Ayşe Akçay	Bursa'da Otobüs şoförü.
Muazzez Külahçı	Minibüs Şoförü
Seda Söğüt	Kaporta Ustası
Zeynep Topçu	Sıva Ustası
Songül Yakut	Yarbay

**Kaynak:** Tablo çeşitli gazete haberlerinden toplanarak yazar tarafından oluşturuldu.

Yönetici kadınların başarısına bakıldığında ise, Leyla Alaton (Alarko Holding Yönetim Kurulu Üyesi) bir gazeteye vermiş olduğu röportajda mesleğinde ilerlemenin geç yaşta evlenmesinin ve çocuk sahibi olmamasına bağlamaktadır. Erken yaşta evlenenlerin kariyeri ve ailesi arasında ikilemde kalacağını düşünmektedir. Bu iki sorumluluğun zor şekilde bir arada yürüyeceğini düşünmektedir. Rana Karlıdağ (Merkez Dergi Grubu Reklam Genel Müdürü), kadınların önsezilerinin kuvvetli olduğunu ve bu yeteneklerinin onların iş hayatlarında avantaj yaratacağı görüşündedir. Zeynep Özçoban (Park Bravo Yönetim Kurulu Üyesi), eve gittiğinde ailesiyle, iş geldiğinde işiyle ilgilenerek, tamamen bulunduğu ortama konsantre olduğu için başarılı olduğu düşüncesindedir. Sibel Kutman (Doluca Şarapçılık Pazarlama Müdürü), iş hayatında yükselmenin birinci önceliği insanın kendisi gibi davranması gerektiğini düşünüyor. İkinci olarak, hata yapmaktan korkmamaları gerektiğini ve insanın kendisine güvenmesi gerektiğini, hata yapılırsa bile tekrar tekrar denemesi gerektiğini vurgulamaktadır. Üçüncü olarak, insan inandığı konular peşinden mutlaka gitmelidir demektedir. Dördüncü olarak, sürekli insanın kendisini geliştirmesi gerektiğinin önemini vurguluyor.<sup>178</sup>

<sup>178</sup> <https://www.kigem.com/10-basarili-kadin-basariyla-ilgili-10-soruyu-cevapladi.html>, (26.04.2019)

# ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

## KONU İLE İLGİLİ BİR UYGULAMA

### 1. CAM TAVAN SENDROMUNA YÖNELİK BURSA İLİNDE ARAŞTIRMA

Bu bölümde, teori kısmından bahsedilen konuya ilişkin uygulama yer almaktadır.

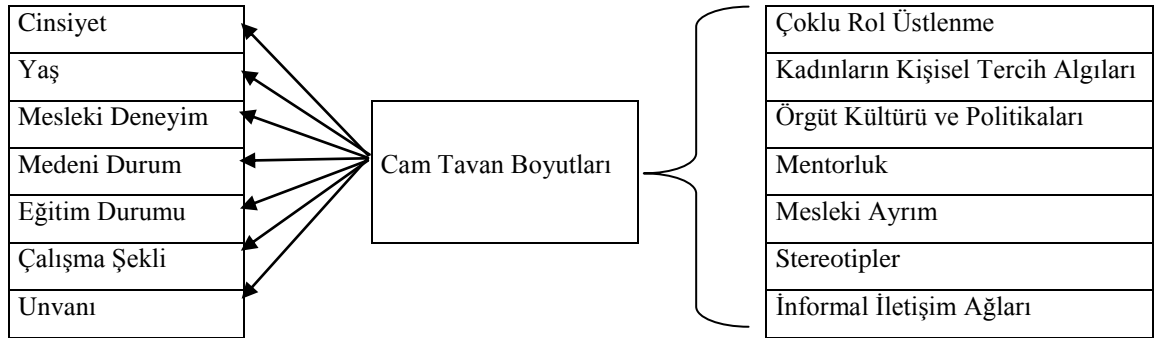
#### 1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Yapılan tüm araştırma sonuçlarına istinaden genel olarak kadınların üst yönetim pozisyonlarında yeterince yer almadığı görülmektedir. Bunun nedenini bilim insanları “Cam Tavan Sendromu” olarak nitelendirmektedir. Yurt dışında üzerine pek çok çalışmalar yapılmıştır fakat ülkemizde yeterince dikkate alınmadığı görülmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı, pek çok sektöre de karşımıza çıkabileceği gibi kariyer gerektiren mesleklerden biri olan “SMMM” ve “YMM” meslekleri üzerinde de cam tavan sendromunun var olup olmadığını belirlemek ve kadın meslek mensuplarının cam tavana maruz kalıp kalmadıklarını araştırmak, kalmışlarsa önlerindeki engelleri tespit etmektir. Diğer amacıysa, erkek SMMM ve YMM’lerin kadın SMMM ve YMM’ler üzerindeki tutumlarını incelemektir.

Genel itibariyle cam tavan sendromunu oluşturan alt boyutların kadın SMMM ve YMM’lerin kariyerleri üzerindeki etkilerini belirlemektir.

**Tablo 3.1. Araştırmanın Modeli**



## 1.2. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

Yapılan araştırmada varılmak istenen sonuç kadın SMMM ve YMM'lere karşı bakış açılarını ortaya koymaktır. Kariyerlerinde karşılaştıkları sorunları saptamaktır. Kadın ve erkek SMMM ve YMM'lerin demografik özelliklerine göre kadın SMMM ve YMM'lere bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamaktır. Buna ilişkin hipotezlerde şu şekildedir:

Hipotez 1 : Bursa'daki kadın SMMM ve YMM'lere karşı davranışlara yönelik ortalama tutum puanları SMMM ve YMM'lerin cinsiyetine göre ortalama tutum puanları arasında fark vardır.

Hipotez 2 : Bursa'daki kadın SMMM ve YMM'lere karşı davranışlara yönelik ortalama tutum puanları SMMM ve YMM'lerin yaşına göre ortalama tutum puanları arasında fark vardır.

Hipotez 3 : Bursa'daki kadın SMMM ve YMM'lere karşı davranışlara yönelik ortalama tutum puanları SMMM ve YMM'lerin eğitim durumuna göre ortalama tutum puanları arasında fark vardır.

Hipotez 4 : Bursa'daki kadın SMMM ve YMM'lere karşı davranışlara yönelik ortalama tutum puanları SMMM ve YMM'lerin medeni durumuna göre ortalama tutum puanları arasında fark vardır.

Hipotez 5 : Bursa'daki kadın SMMM ve YMM'lere karşı davranışlara yönelik ortalama tutum puanları SMMM ve YMM'lerin unvanına göre ortalama tutum puanları arasında fark vardır.

Hipotez 6 : Bursa'daki kadın SMMM ve YMM'lere karşı davranışlara yönelik ortalama tutum puanları SMMM ve YMM'lerin çalışma şekline göre ortalama tutum puanları arasında fark vardır.

Hipotez 7 : Bursa'daki kadın SMMM ve YMM'lere karşı davranışlara yönelik ortalama tutum puanları SMMM ve YMM'lerin mesleki deneyimine göre ortalama tutum puanları arasında fark vardır.

## 1.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Konu hakkında ilk olarak literatür taraması yapılmıştır. Konu ile ilgili eski çalışmalar incelendikten sonra araştırma örnekleme belirlenmiş ve yapılacak

araştırmanın amaçları çerçevesinde varsayımları belirlenmiştir. Araştırma örnekleme, Ayşe Karaca'nın 2007 yılında yazmış olduğu "Kadın Yöneticilerin Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma" tezinde kullanmış olduğu 5'li Likert ölçeğinden oluşan anket uygulanmıştır. Yapılacak olan anket belirlendikten sonra anket formlarının dağıtılacağı kesim belirlenmiştir. İstatistiksel programa girilerek verilen tek tek tanımlanmıştır. Tanımlanan verilere belirlenen analiz teknikleri uygulanmış ve sonuç değerlendirilmesine tabi tutulmuştur.

### **1.3.1. Araştırma Örneklem Seçimi**

Araştırma örnekleminde, Bursa ilinde faaliyet gösteren SMMM ve YMM unvanlarıyla görev yapan meslek mensupları seçilmiştir. Anketi hem kadınların hem de erkeklerin doldurması istenilerek her iki cinsiyete de uygulanmıştır. Rastgele seçim yapılarak dağıtılan ankete toplam 300 kişi katılmıştır. 300 kişiden oluşan örneklemin 157 kişisini kadınlar, 143 kişisini erkekler oluşturmaktadır. Ankete katılanların % 47,7'si erkeklerden, %52,5'i kadınlardan oluşmaktadır.

### **1.3.2. Veri Toplama Araçları ve Analiz Yöntemleri**

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi tercih edilmiştir. Anket formları Word belgesinde hazırlanmış ve katılımcıların mail adreslerine gönderilmiştir. Veriler toplandıktan sonra SPSS 13.0 for Windows programı kullanılarak analiz edilmiştir. İlk olarak güvenilirlik analizi uygulanmış daha sonra verilen homojen veya homojen olmamasına göre t testi ve Anova testlerine tabi tutulmuşlardır.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik özelliklerini içeren 7 sorudan ve 4 evet/hayır – olumlu/olumsuz seçenekli sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölümde ise 38 soru sorulmuştur.

Birinci bölümünde yer alan 7 soru için frekans dağılımları kullanılmış. İkinci bölümde yer alan sorular için ise, frekans dağılımları, ortalama ve standart sapmaları ölçülmüştür.

Cam tavan sendromu 7 boyuttan oluşmaktadır. Bu doğrultuda 1. sorudan 5. soruya kadar olan kısım "ÇOKLU ROL ÜSTLENME" boyutunu içeren sorulardan, 6.

sorudan 12. soruya kadar olan kısımdakiler “KADINLARIN KİŞİSEL TERCİH ALGILARI” içeren sorulardan, 13. sorudan 20. soruya kadar “ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT POLİTİKALARI” boyutunu içeren sorulardan, 21. sorudan 23. soruya kadar “İNFORMAL İLETİŞİM AĞ” boyutlarını içeren sorulardan, 24. ve 25. sorular “MENTORLUK” boyutunu içeren sorulardan, 26. sorudan 31. Soruya kadar “MESLEKİ AYRIM” boyutunu içeren sorulardan, 32. soru ile 38. Soruya kadar olan sorular ise “STEREOTİPLER” boyutlarını içeren sorulardan oluşmaktadır. Sorular 5’li Likert ölçeği kullanılarak sorulmuştur. Ayşe Karaca 0-4 arası puanlama sistemi kullanmıştır fakat literatürde genelde 5’li Likert ölçeğinde puanlama 1-5 arası kabul gördüğü için bu çalışmada 1-5 arası puanlama sistemi kullanılmıştır. Tutum puanları “Kesinlikle Katılmıyorum” için 1, “Katılmıyorum” için 2, “Kararsızım” için 3, “Katılıyorum” için 4, “Kesinlikle Katılıyorum” için 5 verilerek değerlendirilmiştir.

#### 1.4. ARAŞTIRMANIN GÜVENİLİRLİĞİ VE SINIRLILIKLARI

Araştırma yapılırken bazı kısıtlamalarla karşılaşmıştır. Bu kısıtlamalar genelde SMMM ve YMM mesleklerinde iş yoğunluğun çok olması nedeni ile çoğu SMMM ve YMM katılmak istememiştir. Bu yüzden Bursa ilindeki SMMM ve YMM’ler rastgele örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Ayrıca maliyet fazlalığından dolayı sadece Bursa iline uygulanmıştır. Araştırma kısıtlarından bazıları; Bursa odasına kayıtlı 4 kadın YMM vardır. Fakat 3’ünün faal olmaması geriye kalan 1 kadın YMM’nin ise Balıkesir’de olması sebebiyle kadın YMM katılımcıya ulaşamamıştır. Oda yönetim kurulu seçim çalışmaları zamanına denk geldiği ve meslekteki artan iş yükü ile birlikte çoğu SMMM ankete katılamamıştır.

Araştırma sonucunda anket formu Cronbach Alpha güvenilirlik testine tabi tutularak kabul edilebilir oranda olduğu saptanmıştır. Cam tavan sendromunu oluşturan 7 faktör tespit edilmiştir. Anketin güvenilirliği 7 faktöre göre ayrı ayrı analiz edilmiştir. Ankette olumsuzluk içeren ifadeler ters kodlama uygulanmıştır.

Cronbach’s Alpha testine göre güven seviyelerine göre alfa katsayısı 1 değerine yaklaştıkça güven artmaktadır.

Güven düzeyi şu şekildedir:

0,80 – 1,00 Yüksek Güvenilirlik

0,60 – 0,79 Güvenilir

0,40 – 0,59 Düşük Güvenilirlik

0,00 – 0,39 Güvenilir Değil

Genelde araştırmacılar 0,70 üstü olmasını beklemektedirler.

**Tablo 3.2. Cronbach's Alpha Sonucu**

Cam Tavan Sendromu Alt Boyutları	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Çoklu Rol Üstlenme	0,845	5
Kadının Kişisel Tercih Algıları	0,823	7
Örgüt Kültürü ve Politikaları	0,854	8
İnformal İletişim Ağları	0,719	3
Mentorluk	0,851	2
Mesleki Ayrım	0,922	6
Stereotipler	0,759	7

Yapılan güvenilirlik testi sonucunda araştırmanın güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

## 2. VERİLERİN YORUMLANMASI

Katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda veri girişi yapılarak analize tabi tutulmuştur.

### 2.1. VERİLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE DAĞILIMI

Anket çalışması sonucunda toplanan verilerin demografik özelliklerine göre dağılımına bakılmıştır.

### 2.1.1. Cinsiyete Göre Dağılım

Araştırmada ankete katılanların cinsiyetlerine göre dağılım Tablo 3.3.'de görüldüğü gibi toplamda 300 SMMM ve YMM'nin %47,7'sinin erkek, %52,3'ünün kadın katılımcılardan oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların cinsiyet sayılarının birbirlerine yakın olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.3. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
ERKEK	143	47,7	47,7	47,7
KADIN	157	52,3	52,3	100
Toplam	300	100	100	

### 2.1.2. Yaş Grubuna Göre Dağılım

Araştırmada ankete katılanların yaş gruplarına göre dağılım Tablo 3.4.'de görüldüğü gibi 300 SMMM ve YMM'nin %4,7'sinin 20 ile 30 yaş arası, %45'inin 31 ile 40 yaşa arası, %36,7'sinin 41 ile 49 yaş arası, %13,7'sinin 50 yaş ve üzeri yaşta olduğu görülmektedir.

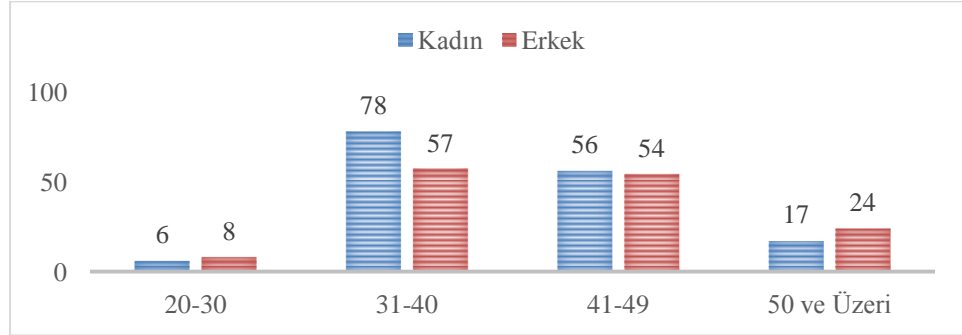
**Tablo 3.4. Katılımcıların Yaş Grubuna Göre Dağılımı**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
20-30	14	4,7	4,7	4,7
31-40	135	45	45	49,7
41-49	110	36,7	36,7	86,3
50 VE ÜZERİ	41	13,7	13,7	100
Toplam	300	100	100	

Cinsiyete göre yaşlarının duruma Grafik 3.1.'de bakıldığında, 20-30 yaş grubunu oluşturan, 6 kadın meslek mensubu, 8 erkek meslek mensubu vardır. 31-40 yaş grubunu oluşturan, 78 kadın meslek mensubu, 57 erkek meslek mensubu vardır. 41-49 yaş grubunu oluşturan, 56 kadın meslek mensubu, 54 erkek meslek mensubu vardır. 50 ve üzeri yaş grubunu oluşturan, 17 kadın meslek mensubu, 24 erkek meslek mensubu vardır.



**Grafik 3.1. Cinsiyete Göre Yaş Dağılımı**



### 2.1.3. Medeni Duruma Göre Dağılım

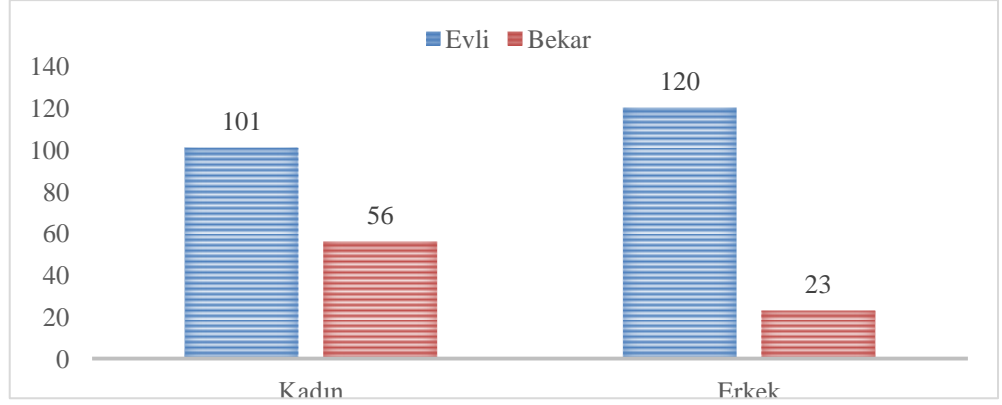
Araştırmada ankete katılanların medeni durumlarına göre dağılım Tablo 3.5.'de gösterilmiştir, 300 SMMM ve YMM'nin %73,7'si evli, %26,3'ü bekâr olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.5. Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Dağılımı**

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
EVLI	221	73,7	73,7	73,7
BEKÂR	79	26,3	26,3	100
Toplam	300	100	100	

Cinsiyete göre medeni durumlarına bakıldığında ise, medeni durumu evli olanlar, 101 kişi kadın meslek mensubundan, 120 kişi erkek meslek mensubundan oluşmaktadır. Medeni durumu bekâr olanlar, 56 kişi kadın meslek mensubundan, 23 kişi erkek meslek mensubundan oluşmaktadır.

**Grafik 3.2. Cinsiyete Göre Medeni Durum Dağılımı**



#### 2.1.4. Eğitim Durumuna Göre Dağılım

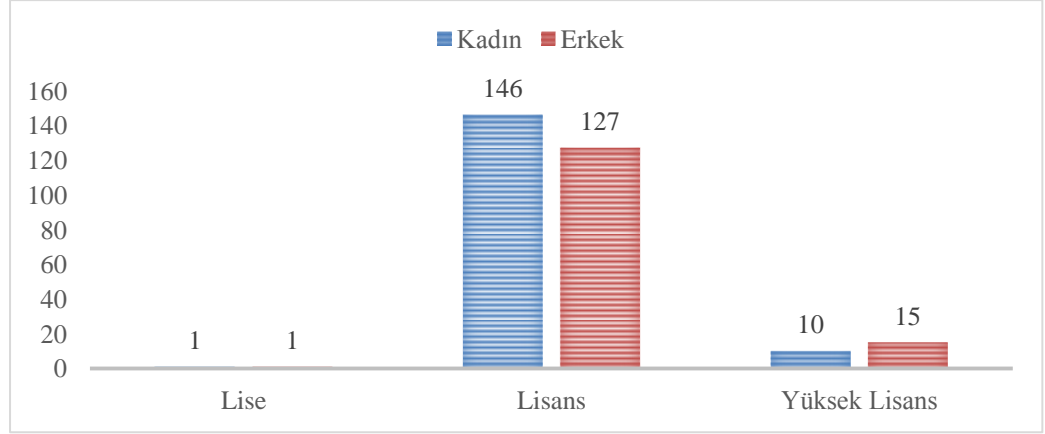
Araştırmada ankete katılanların eğitim durumlarına göre dağılımlar Tablo 3.6.'da görüldüğü gibi, 300 SMMM ve YMM'nin %0,7'lik bölümünü lise mezunları, %91'lik bölümünü lisans mezunları, %8,3'lük bölümünü yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.6. Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımı**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
LİSE	2	0,7	0,7	0,7
LİSANS	273	91	91	91,7
YÜKSEK_LİSANS	25	8,3	8,3	100
Toplam	300	100	100	

Cinsiyete göre eğitim durumuna Grafik 3.3.'de görüldüğü gibi, lise mezunu kadın meslek mensubu sayısı 1, erkek meslek mensubu sayısı 1'dir. Lisans mezunu kadın meslek mensubu sayısı 146, erkek meslek mensubu sayısı 127'dir. Yüksek lisans mezunu kadın meslek mensubu sayısı 10, erkek meslek mensubu sayısı 15'dir.

**Grafik 3.3. Cinsiyete Göre Eğitim Durumunda Dağılım**



### 2.1.5. Unvana Göre Dağılım

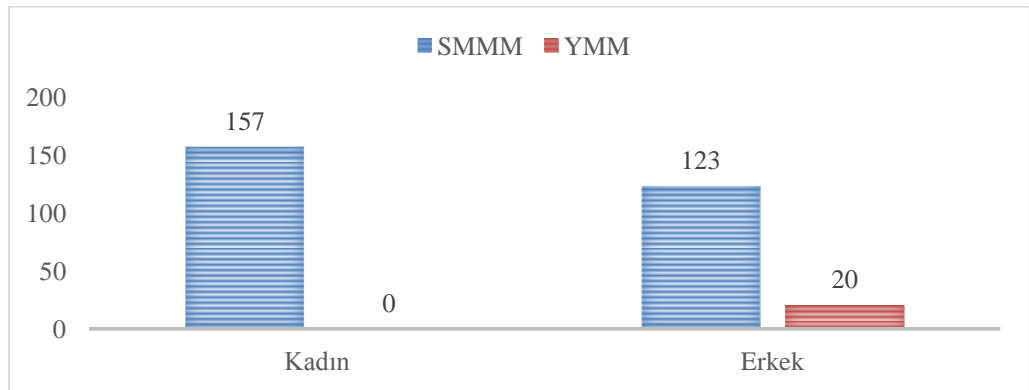
Araştırmada ankete katılanların unvanlarına Tablo3.7.'de görüldüğü gibi, 300 SMMM ve YMM'nin, %93,3'ü SMMM, %6,7'si YMM olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.7. Katılımcıların Unvana Göre Dağılımı**

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
SMMM	280	93,3	93,3	93,3
YMM	20	6,7	6,7	100
Toplam	300	100	100	

Cinsiyete göre katılımcıların unvanına bakıldığında ise, 157 kadın SMMM katılmıştır. 143 meslek mensubundan 123'ü SMMM, 20'si YMM unvanlarına sahiptir.

**Grafik 3.4. Cinsiyete Göre Unvan Dağılımı**



### 2.1.6. Çalışma Şekline Göre Dağılım

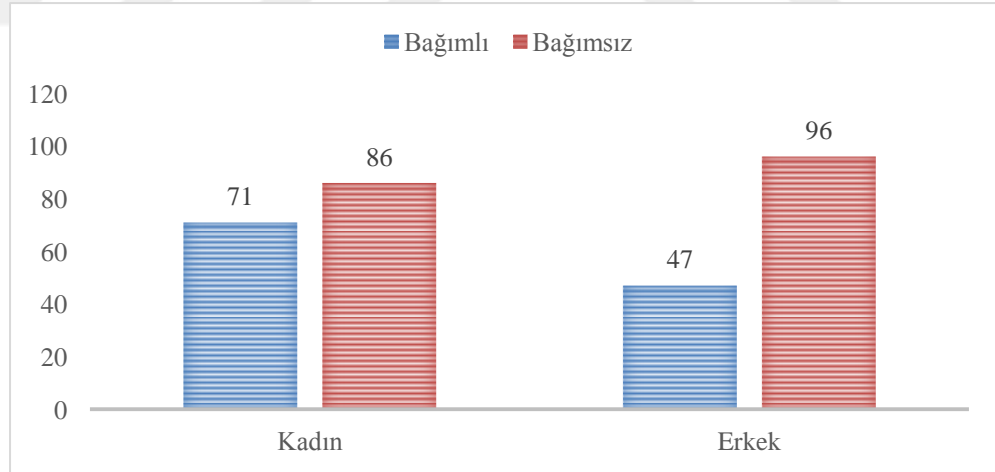
Araştırmada ankete katılanların çalışma şekillerine Tablo 3.8.'de görüldüğü gibi, 300 SMMM ve YMM'nin, %39,3'ü bağımlı, %60,7'si bağımsız olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.8. Katılımcıların Çalışma Şekline Göre Dağılımı**

	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
BAGIMLI	118	39,3	39,3	39,3
BAGIMSIZ	182	60,7	60,7	100
Toplam	300	100	100	

Cinsiyete göre katılımcıların çalışma şekline bakıldığında ise, bağımlı çalışanların 71 kişisini kadın meslek mensupları, 47 kişisini erkek meslek mensupları oluşturmaktadır. Bağımsız çalışanların 86 kişisini kadın meslek mensupları, 96 kişisini erkek meslek mensupları oluşturmaktadır.

**Grafik 3.5. Cinsiyete Göre Çalışma Şekli Dağılımı**



### 2.1.7. Mesleki Deneyime Göre Dağılım

Araştırmada ankete katılanların mesleki deneyimlerine göre dağılım Tablo 3.9.'da görüldüğü gibi, 300 SMMM ve YMM'nin %4,3'lük kısmını 1 ile 5 yıl arası deneyime sahip olanlar, %15,7'si 6 ile 10 yıl arası deneyime sahip olanlar, %23,3'ü 11

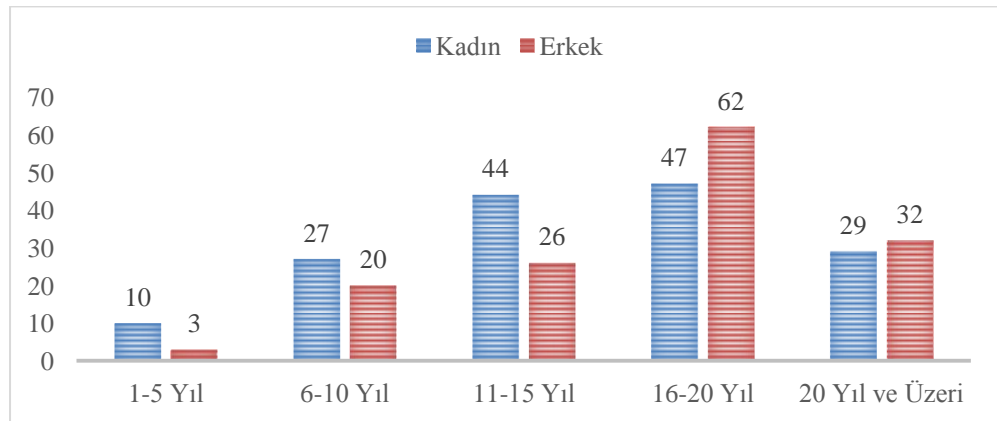
ile 15 yıl arası deneyime sahip olanlar, %36,3'ü 16 ile 20 yıl arası deneyime sahip olanlar, %20,3'ü 21 yıl ve üzeri deneyime sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.9. Katılımcıların Mesleki Deneyimine Göre Dağılımı**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-5 YIL	13	4,3	4,3	4,3
6-10 YIL	47	15,7	15,7	20
11-15 YIL	70	23,3	23,3	43,3
16-20 YIL	109	36,3	36,3	79,7
21 YIL VE ÜZERİ	61	20,3	20,3	100
Toplam	300	100	100	

Cinsiyete göre katılımcı mesleki deneyimi durumuna bakıldığında, 1-5 yıl deneyime sahip meslek mensupları 10 kadın, 3 erkek katılımcıdan oluşmaktadır. 6-10 yıl deneyime sahip meslek mensupları 27 kadın, 20 erkek katılımcıdan oluşmaktadır. 11-15 yıl deneyime sahip meslek mensupları 44 kadın, 26 erkek katılımcıdan oluşmaktadır. 16-20 yıl deneyime sahip meslek mensupları 47 kadın, 62 erkek katılımcıdan oluşmaktadır. 20 yıl ve üzeri deneyime sahip meslek mensupları 29 kadın, 32 erkek katılımcıdan oluşmaktadır.

**Grafik 3.6. Cinsiyete Göre Mesleki Deneyim Dağılımı**



### 2.1.8. Demografik Değişken Sorularına Ait Bulgular

**Tablo 3.10. Cinsiyete Göre Sorulara Verilen Cevapların Dağılımı**

	KATILIMCI CİNSİYETİ	KİŞİ SAYISI	EVET OLUMLU	HAYIR OLUMSUZ
Karşı cinsten bir kişi ile ortaklık yapar mıydınız?	KADIN	157	139	18
	ERKEK	143	73	70
Karşı cinsten bir kişinin yanında çalışır mısınız?	KADIN	157	138	19
	ERKEK	143	93	50
Mesleki hedefinize ulaştığınızı düşünüyor musunuz?	KADIN	157	78	79
	ERKEK	143	105	38
Meslek mensubu bir kadının yönetici veya patron pozisyonunda olmasına bakış açınız nedir?	KADIN	157	149	8
	ERKEK	143	137	6

“Karşı cinsten bir kişi ile ortaklık yapar mıydınız?” sorusuna meslek mensuplarının cevapları şu şekildedir:

Erkek meslek mensuplarından 73 kişi evet, 70 kişi hayır derken, kadın meslek mensuplarından ise 139 kişi evet, 18 kişi hayır cevabını vermiştir.

“Karşı cinsten bir kişinin yanında çalışır mısınız?” sorusuna meslek mensuplarının cevapları şu şekildedir:

Erkek meslek mensuplarından 93 kişi evet, 50 kişi hayır derken, kadın meslek mensuplarından 138 kişi evet, 19 kişi hayır cevabını vermiştir.

“Mesleki hedefinize ulaştığınızı düşünüyor musunuz?” sorusuna meslek mensuplarının cevapları şu şekildedir:

Erkek meslek mensuplarından 105 kişi evet, 38 kişi hayır derken, kadın meslek mensuplarından 78 kişi evet, 79 kişi hayır cevabını vermiştir.

“Meslek mensubu bir kadının yönetici veya patron pozisyonunda olmasına bakış açınız nedir?” sorusuna meslek mensuplarının cevapları şu şekildedir:

Erkek meslek mensuplarından 137 kişi olumlu, 6 kişi olumsuz, kadın meslek mensuplarından 149 kişi olumlu, 8 kişi olumsuzdur yorumu yapmıştır.

**Tablo 3.11. Sorulara Verilen Ortalama Cevaplar**

	KATILIMCI CİNSİYETİ	KİŞİ SAYISI	ORTALAMA	STANDART SAPMA	VERİLEN ORTALAMA CEVAP
Karşı cinsten bir kişi ile ortaklık yapar mıydınız?	KADIN	157	1,1146	0,3196	EVET
	ERKEK	143	1,4895	0,5017	EVET
Karşı cinsten bir kişinin yanında çalışır mısınız?	KADIN	157	1,121	0,3272	EVET
	ERKEK	143	1,3497	0,4785	EVET
Mesleki hedefinize ulaştığınızı düşünüyor musunuz?	KADIN	157	1,5032	0,5016	HAYIR
	ERKEK	143	1,2657	0,4433	EVET
Meslek mensubu bir kadının yönetici veya patron pozisyonunda olmasına bakış açınız nedir?	KADIN	157	1,051	0,2206	OLUMLU
	ERKEK	143	1,042	0,2012	OLUMLU

Puanlama Şekli : 1 ise Evet, 2 ise Hayır.

Ankete katılan meslek mensuplarının sorulara verdikleri cevaplar analiz edildiğinde (Tablo 3.11) ;

- Soru 1, “Karşı cinsten bir kişi ile ortaklık yapar mıydınız?” sorusuna, erkek meslek mensupları evet, kadın meslek mensupları evet cevabını vermiştir.
- Soru 2, “Karşı cinsten bir kişinin yanında çalışır mısınız?” sorusuna, erkek meslek mensupları da kadın meslek mensupları da evet cevabını vermişlerdir.
- Soru 3, “Mesleki hedefinize ulaştığınızı düşünüyor musunuz?” sorusuna, erkek meslek mensupları evet, kadın meslek mensupları hayır cevabını vermişlerdir.
- Soru 4, “Meslek mensubu bir kadının yönetici veya patron pozisyonunda olmasına bakış açınız nedir?” sorusuna, ortalama olarak erkek ve kadın meslek mensupları bu konu hakkında olumlu bakış açılarına sahiptir.

Sonuç olarak, kadın karşı cinsten bir meslek mensubu ile ortaklık yaparken, erkeklerin yapmama sebepleri arasında, güçlerini kendi çatısı altında toplama istediği ve genel olarak mesleki deneyime ilk başladıkları andan itibaren tek başlarına olmaktan kaynaklandıkları görülmektedir. Karşı cinsten bir kişinin yanında çalışma fikri

sorulduğunda kadın ve erkek meslek mensupları da evet cevabını verdiği görülmektedir. Erkekler kadınlar ile ortaklık yapmayı tercih etmezken, kadınlar yanında çalışmayı tercih etmelerinin sebebi, karşı cinsten bir kişinin hâkimiyeti altına girmek istememelerinden kaynaklanmaktadır. Erkek meslek mensupları mesleki hedeflerine ulaştıklarını düşünürken, kadın meslek mensupları mesleki hedeflerine ulaşmadığını düşünmektedir. Kadın ve erkek meslek mensupları kadınları yönetici pozisyonunda görmeye olumlu bakmaktadırlar. Böylece erkeklerin kadınlar hakkındaki düşünceleri eski tarihten günümüze değiştiği görülmektedir.

## 2.2. HİPOTEZLERİN TESTİ

Hipotezler test edilirken anketteki cam tavan sendromunun alt boyutlarına yönelik oluşturulan olumlu ve olumsuz maddeler ayrı ayrı hipotez testine tabi tutulmuştur. Daha sonra toplam tutumları ölçülmüştür.

### 2.2.1. Cinsiyete Göre Kadın SMMM ve YMM'lere Karşı Davranışların Ölçülmesi

H1: Bursa'daki kadın SMMM ve YMM'lere karşı davranışlara yönelik ortalama tutum puanları SMMM ve YMM'lerin cinsiyetine göre ortalama tutum puanları arasında fark vardır.

**Tablo.3.12. Cinsiyete Yönelik T Testi**

Cinsiyet	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	t	Df	p
Kadın	157	3,5620	0,16136	-25,252	298	0,000
Erkek	143	3,1723	0,09332			

T testi analiz sonucuna göre katılımcı kadınların ve erkeklerin arasında cam tavan sendromunun kadın meslek mensuplarının kariyerlerini etkilemesine yönelik ortalama tutum puanları arasında farklılık tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Bu durumda H1 hipotezi kabul edilir ( $t_{0,000:298} = -25,252$ ). Kadın meslek mensuplarının kadınların kariyerlerinde cam tavan sendromunun engel teşkil ettiğine yönelik tutumlarının erkek meslek mensuplarının ortalama tutum puanlarına göre daha yüksek olumlu tutum



sergiledikleri görülmektedir ( $\bar{x}$ :3,5620). Ayşe Karaca'da yapmış olduğu çalışmada kadınların erkeklere oranlar olumlu tutum sergilediği sonucuna ulaşmıştır.<sup>179</sup>

### 2.2.2. Yaşa Göre Kadın SMMM ve YMM'lere Karşı Davranışların Ölçülmesi

H2: Bursa'daki kadın SMMM ve YMM'lere karşı davranışlara yönelik ortalama tutum puanları SMMM ve YMM'lerin yaşına göre ortalama tutum puanları arasında fark vardır.

**Tablo 3.13. Yaşa Yönelik Ortalama Tutum Puanları**

Yaş	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
20-30	14	3,3494	0,26203
31-40	135	3,4241	0,23655
41-49	110	3,3580	0,21746
50 Üzeri	41	3,2769	0,24359

Cam Tavan Sendromu alt boyutlarına yönelik ortalama tutum puanlarına bakıldığında 20-30 yaş grubu meslek mensuplarının ortalama tutum puanı 3,3494, 31-40 yaş grubu meslek mensuplarının ortalama tutum puanı 3,4241, 41-49 yaş grubu meslek mensuplarının ortalama tutum puanı 3,3580, 50 yaş ve üzerindeki meslek mensuplarının ortalama tutum puanı 3,2769 olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.14. Yaşa Göre Anova Tablosu**

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p.
Gruplar Arası	0,761	3	0,254	4,715	,000
Gruplar İçinde	15,918	296	0,054		
Toplam	16,679	299			

Farklı yaş gruplarına sahip meslek mensuplarının cam tavan sendromunun kadınların kariyerlerinde engel teşkil ettiğine yönelik ortalama tutum puanlarını belirlemek amacıyla yapılan analiz sonucunda farklı ortalama tutum puanları

<sup>179</sup> Ayşe Karaca, *Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Konya, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s. 102.

sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır ( $p < 0,05$ ). H2 hipotezi kabul edilmektedir. Bu durumda hangi yaş gruplarının tutum puanları arasında fark olup olmadığını anlamak için Tukey testine bakılmaktadır.

**Tablo 3.15. Yaşa Yönelik Tukey Tablosu**

	Katılımcı Yaş Grubu (I)	Katılımcı Yaş Grubu (J)	Anlam Farkı (I-J)	Standart Hata	p
TUKEY HSD	20-30	31-40	-0,07466	0,05582	0,652
		41-49	0,00854	0,05642	0,986
		50 ve Üzeri	0,07255	0,06154	0,534
	31-40	20-30	0,07466	0,05582	0,652
		41-49	0,06612	0,02554	0,006
		50 ve Üzeri	0,14721(*)	0,03545	0,000
	41-49	20-30	-0,00854	0,05642	0,986
		31-40	-0,06612	0,02554	0,006
		50 ve Üzeri	0,08108	0,03638	0,300
	50 ve Üzeri	20-30	-0,07255	0,06154	0,534
		31-40	-0,14721(*)	0,03545	0,000
		41-49	-0,08108	0,03638	0,300

Varyansların homojenlik testi sonucu  $p > 0,05$  çıktığı için ( $p:0,099$ ) Tukey testine başvurulmuştur. Tukey testi tablosuna göre 31- 40 yaş aralığındaki meslek mensupları ile 50 yaş ve üzeri meslek mensuplarının ortalama tutum puanları arasında fark vardır. 31- 40 yaş aralığındaki meslek mensuplarının 50 yaş ve üzeri meslek mensuplarına göre daha olumlu tutum sergiledikleri görülmüştür.

### 2.2.3. Eğitim Duruma Göre Kadın SMMM ve YMM'lere Karşı Davranışların Ölçülmesi

H3: Bursa'daki kadın SMMM ve YMM'lere karşı davranışlara yönelik ortalama tutum puanları SMMM ve YMM'lerin eğitim durumuna göre ortalama tutum puanları arasında fark vardır.

**Tablo 3.16. Eğitim Durumuna Göre Ortalama Tutum Puanları**

Eğitim Durumu	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Lise	2	3,3132	0,27022
Lisans	273	3,3771	0,23452
Yüksek Lisans	25	3,3719	0,26117

Cam Tavan Sendromu alt boyutlarına yönelik ortalama tutum puanlarına bakıldığında lise mezunu meslek mensuplarının ortalama tutum puanı 3,3132, lisans mezunu meslek mensuplarının ortalama tutum puanı 3,3771, yüksek lisans mezunu meslek mensuplarının ortalama tutum puanı 3,3719 olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.17. Eğitim Durumuna Göre Anova Tablosu**

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
Gruplar Arası	0,009	2	0,004	0,077	0,926
Gruplar İçinde	16,670	297	0,056		
Toplam	16,679	299			

Farklı eğitim durumuna sahip meslek mensuplarının cam tavan sendromunun kadınların kariyerlerinde engel teşkil ettiğine yönelik ortalama tutum puanlarını belirlemek amacıyla yapılan analiz sonucunda farklı ortalama tutum puanları sergilemedikleri sonucuna ulaşılmıştır ( $p < 0,05$ ). H3 hipotezi reddedilir. Dursun Bingöl ve arkadaşları 2011 yılında yapmış olduğu cam tavan sendromuna yönelik çalışmada katılımcıların yaşlarına göre tutumlar arasında farklılık olmadığını tespit etmiştir.<sup>180</sup>

<sup>180</sup> Durmuş Bingöl, Enver Aydoğan, Gökçen Şenel, Pelin Erden, “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Hiyerarşik Yükselmelerindeki Engeller: Türkiye Cumhuriyeti Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı Örneği”, İzmir, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C.12, S. 1 (2011), s. 128.

#### 2.2.4. Medeni Durumuna Göre Kadın SMMM ve YMM'lere Karşı Davranışların Ölçülmesi

H4: Bursa'daki kadın SMMM ve YMM'lere karşı davranışlara yönelik ortalama tutum puanları SMMM ve YMM'lerin medeni durumuna göre ortalama tutum puanları arasında fark vardır.

**Tablo 3.18. Medeni Duruma Yönelik T Testi**

Medeni Durum	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	t	df	p
Evli	221	3,3460	0,23530	-3,792	298	0,000
Bekâr	79	3,4608	0,21871			

T testi analiz sonucuna göre katılımcı medeni durumları arasında cam tavan sendromunun kadın meslek mensuplarının kariyerlerini etkilemesine yönelik ortalama tutumları arasında farklılık tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Bu durumda H4 hipotezi kabul edilir ( $t_{0,000;298} = -3,792$ ). Bekâr olan meslek mensubu katılımcıların ortalama tutum puanları evli olan meslek mensubu katılımcılardan daha olumlu ortalama tutum puanına sahip oldukları görülmektedir. Haydar Hoşgör ve arkadaşlarının 2016 yılında yapmış olduğu çalışmada medeni duruma göre katılımcıların cam tavan sendromuna yönelik tutumları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmiştir.<sup>181</sup>

#### 2.2.5. Unvanına Göre Kadın SMMM ve YMM'lere Karşı Davranışların Ölçülmesi

H5: Bursa'daki kadın SMMM ve YMM'lere karşı davranışlara yönelik ortalama tutum puanları SMMM ve YMM'lerin unvanına göre ortalama tutum puanları arasında fark vardır.

**Tablo 3.19. Unvana Yönelik T Testi**

Unvanı	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	t	df	p
SMMM	280	3,3982	0,22852	16,941	68,914	0,000
YMM	20	3,0680	0,06221			

<sup>181</sup> Hoşgör, a.g.m., s. 355.

T testi analiz sonucuna göre katılımcı unvanına göre cam tavan sendromunun kadın meslek mensuplarının kariyerlerini etkilemesine yönelik ortalama tutumları arasında farklılık tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Bu durumda H5 hipotezi kabul edilir ( $t_{0,000:68,914} = 16,941$ ). SMMM unvanına sahip katılımcıların YMM unvanına sahip katılımcıların ortalama tutum puanlarına göre daha yüksek tutum sergiledikleri görülmektedir ( $\bar{x}: 3,3982$ ).

### 2.2.6. Çalışma Şekline Göre Kadın SMMM ve YMM'lere Karşı Davranışların Ölçülmesi

H6: Bursa'daki kadın SMMM ve YMM'lere karşı davranışlara yönelik ortalama tutum puanları SMMM ve YMM'lerin çalışma şekline göre ortalama tutum puanları arasında fark vardır.

**Tablo 3.20. Çalışma Şekline Yönelik T Testi**

Çalışma Şekli	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	t	Df	p
BAĞIMLI	118	3,4305	0,23490	3,255	298	0,001
BAĞIMSIZ	182	3,3410	0,23091			

T testi analiz sonucuna göre katılımcı meslek mensuplarının çalışma şekillerine göre cam tavan sendromunun kadın meslek mensuplarının kariyerlerini etkilemesine yönelik ortalama tutumları arasında farklılık tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Bu durumda H6 hipotezi kabul edilir ( $t_{0,000:298} = 3,255$ ). Bağımlı çalışan katılımcılar bağımsız çalışan katılımcılara göre daha yüksek ortalama tutum puanı sergiledikleri görülmektedir ( $\bar{x}: 3,4305$ ).

### 2.2.7. Mesleki Deneyimine Göre Kadın SMMM ve YMM'lere Karşı Davranışların Ölçülmesi

H7: Bursa'daki kadın SMMM ve YMM'lere karşı davranışlara yönelik ortalama tutum puanları SMMM ve YMM'lerin mesleki deneyimine göre ortalama tutum puanları arasında fark vardır.

**Tablo 3.21. Mesleki Deneyime Göre Ortalama Tutum Puanları**

Mesleki Deneyim	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
1-5 YIL	13	3,5588	0,23348
6-10 YIL	47	3,4190	0,23151
11-15 YIL	70	3,4435	0,22260
16-20 YIL	109	3,3265	0,21851
21 YIL ve Üzeri	61	3,3160	0,24687

Cam tavan sendromu alt boyutlarına yönelik ortalama tutum puanlarına bakıldığında 1-5 yıl deneyime sahip meslek mensuplarının ortalama tutum puanı 3,5588, 6-10 yıl deneyime sahip meslek mensuplarının ortalama tutum puanı 3,4190, 11-15 yıl deneyime sahip meslek mensuplarının ortalama tutum puanı 3,4435, 16-20 yıl deneyime sahip meslek mensuplarının ortalama tutum puanı 3,3265, 20 yıl ve üzeri deneyime sahip meslek mensuplarının ortalama tutum puanı 3,3160 olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.22. Mesleki Deneyime Göre Anova Tablosu**

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
Gruplar Arası	1,327	4	0,332	6,374	0,000
Gruplar İçinde	15,352	295	0,052		
Toplam	16,679	299			

Farklı mesleki deneyimlere sahip meslek mensuplarının cam tavan sendromunun kadınların kariyerlerinde engel teşkil ettiğine yönelik ortalama tutum puanlarını belirlemek amacıyla yapılan analiz sonucunda farklı ortalama tutum puanları sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır ( $p < 0,05$ ). H7 hipotezi kabul edilmektedir. Bu durumda mesleki deneyimlerine göre hangilerinin tutum puanları arasında fark olup olmadığını anlamak için Tukey testine bakılmaktadır.

**Tablo 3.23. Mesleki Deneyime Göre Tukey Tablosu**

	Katılımcı Eğitim Grubu (I)	Katılımcı Eğitim Grubu (J)	Anlam Farkı (I-J)	Standart Hata	p
TUKEY HSD	1-5 YIL	6-10 YIL	0,13978	0,07149	0,291
		11-15 YIL	0,11528	0,06890	0,452
		16-20 YIL	0,23230(*)	0,06694	0,005
		21 YIL ve Üzeri	0,24276(*)	0,06969	0,005
	6-10 YIL	1-5 YIL	-0,13978	0,07149	0,291
		11-15 YIL	-0,02449	0,04302	0,979
		16-20 YIL	0,09252	0,03981	0,140
		21 YIL ve Üzeri	0,10298	0,04428	0,140
	11-15 YIL	1-5 YIL	-0,11528	0,06890	0,452
		6-10 YIL	0,02449	0,04302	0,979
		16-20 YIL	0,11702(*)	0,03494	0,008
		21 YIL ve Üzeri	0,12748(*)	0,03996	0,014
	16-20 YIL	1-5 YIL	-0,23230(*)	0,06694	0,005
		6-10 YIL	-0,09252	0,03981	0,140
		11-15 YIL	-0,11702(*)	0,03494	0,008
		21 YIL ve Üzeri	0,01046	0,03648	0,999
	21 YIL ve Üzeri	1-5 YIL	-0,24276(*)	0,06969	0,005
		6-10 YIL	-0,10298	0,04428	0,140
		11-15 YIL	-0,12748(*)	0,03996	0,014
		16-20 YIL	-0,01046	0,03648	0,999

Homojenlik testinde  $p>0,05$  olduğu için Tukey testine tabi tutuldu ( $p:0,339$ ). Mesleki deneyimlerine yönelik Tukey tablosuna bakıldığında maddelere yönelik verilen cevaplar arasında 1-5 yıl deneyime sahip katılımcılar ile 16-20 yıl ve 21 üstü yıl deneyime sahip katılımcıların ortalama tutum puanları arasında farklılık vardır. 11-15 yıl deneyime sahip katılımcılar ile 16-20 yıl ve 21 yıl üstü deneyime sahip katılımcıların ortalama tutum puanları arasında farklılık vardır. 1-5 yıl deneyime sahip katılımcıların ortalama tutum puanları 16-20 yıl deneyime sahip katılımcılar ile 21 yıl üstü deneyime sahip katılımcılara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. 11-15 yıl

deneyime sahip katılımcıların ortalama tutum puanları 16-20 yıl deneyime sahip katılımcılar ile 21 yıl üstü deneyime sahip katılımcılara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayşe Karaca 2007 yılında yapmış olduğu çalışmasında mesleki deneyime göre cam tavan algılarına yönelik tutumlarda bir farklılık tespit etmemiştir.<sup>182</sup>

### 3. BULGULARIN YORUMLANMASI

Yapılan araştırmada Bursa ilindeki kadın SMMM ve YMM mesleklerinde çalışanların kadın meslek mensuplarının cam tavan sendromuna yönelik tutumları incelenmiştir. Araştırmanın demografik özelliklere yönelik sonuçları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Katılımcıların, %47,7'lik grubun erkek, %52,3'lük grubun kadın olduğu görülmektedir. Birbirlerine yakın oranda olmaları anket verileri için etkili sonuçlar doğurmaktadır.
- Katılımcıların, %4,7'sinin 20-30 yaş grubunu, %45'i 31-40 yaş grubunu, %36,7'si 41-49 yaş grubunu, %13,7'si 50 yaş ve üzeri grubu oluşturduğu görülmektedir. Ankete katılan yaş grubunun çoğunu orta yaş grubu oluşturmaktadır. Sonuç olarak kişi mezun olduğu gibi SMMM ve YMM olamamaktadır. Meslek, yapısı itibarıyla sürekli çalışmayı gerektirmektedir. Lisans öğrenimini tamamladıktan sonra staja başlama sınavı kazanmak gerekmektedir. Sınavı kazanında 3 yıl staj süresi vardır. Staj süresi içerisinde kişi çeşitli ara sınavlara tabi tutulmaktadır. Tüm bu sınavları başarıyla tamamlayan meslek mensubu aday mesleki yeterlilik sınavına girmektedir. Tüm bunlar belli bir zaman aldığı için, çok fazla genç katılımcıya ulaşılamamaktadır.
- Katılımcıların, %73,7'si evli, %26,3'ü bekâr oldukları görülmektedir.
- Katılımcıların, %0,7'si lise, %91'i lisans, %8,3'ü yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. İlk zamanlarda ticaret meslek lisesini bitiren meslek mensubu adayları "SMMM" unvanı alabilmekteydi. Daha sonra 4 yıllık belli fakültelerden mezun olanlar "SMMM" olabilecektir koşulu getirildi. Zaman geçtikçe giriş şartları da zorlaştırılmaktadır.

---

<sup>182</sup> Karaca, a.g.e., s. 105.



- Katılımcıların, %93,3'ü SMMM, %6,7'si YMM olduğu görülmektedir. SMMM oranının fazla olduğu görülmektedir. Araştırma için önemli olan bulgu, YMM'ler arasında kadın olmayışıdır. YMM mesleği muhasebe mesleğinde en yüksek pozisyonudur. Kadınların YMM'ler arasındaki oranı Türkiye geneline bakıldığında %8 olduğu görülmektedir. Kadın YMM oranı sayısının oldukça az olduğu görülmektedir.
- Katılımcıların, %39,3'ü bağımlı, %60,7'si bağımsız olarak çalıştığı görülmektedir.
- Katılımcıların, %4,3'ünün 1-5 yıl, %15,7'sinin 6-10 yıl, %23,3'ünün 11-15 yıl, %36,3'ünün 16-20 yıl ve %20,3'ünün 21 ve üzeri yıl mesleki deneyime sahip oldukları görülmektedir.

Araştırmada evet/hayır ve olumlu/olumsuz şeklinde sorulan sorulara verilen cevaplarda erkeklerin kadınların kariyerlerinde gelişimini desteklediği ve onların yanlarında oldukları görülmektedir. Fakat karşı cinsle ortaklık yapma düşüncesinde değillerdir. Ortaklık yapma fikrine sıcak bakmayan erkekler karşı cinsten bir kişinin yanında çalışma fikrine sıcak bakmaktadırlar. Bunun nedeni meslek hayatta başkasının emri altına girmek istememelerinden kaynaklanmaktadır. Kadınlarla aynı ortamda çalışırlar fakat ortaklığa karşıdırlar. Kariyer hedeflerine ulaşmaları ile ilgili soru sorulduğunda, erkekler genel olarak hedeflerine ulaştıkları görülürken, kadınların hedeflerine henüz ulaşmadıkları görülmektedir. Kadınların çalışma hayatında çoklu rol üstlenmeleri kariyerlerine erkeklerden geç ulaştıklarının göstergesidir.

Araştırmanın ana konusu olan cam tavanı oluşturan bileşenlerin SMMM ve YMM mesleklerinde kadınların önlerindeki engellerin neler olduğunu tespitine yönelik analizler sonucunda bulguları şu şekilde sıralamak doğru olacaktır:

- Cinsiyete göre cam tavan sendromunun alt boyutlarına göre incelendiğinde verilen cevaplara yönelik tutumlara bakıldığında,

**Tablo 3.24. Cinsiyete Göre Cam Tavan Boyutlarının T Testi**

Cam Tavan Sendromu Alt Boyutları	Katılımcı Cinsiyeti	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	T	df	P
Çoklu Rol Üstlenme	Erkek	143	3,0825	0,26145	-30,367	298	0,000
	Kadın	157	4,0331	0,27905			
Kadınların Kişisel Tercih Algıları	Erkek	143	3,3916	0,28657	-26,174	298	0,000
	Kadın	157	4,2093	0,25449			
Örgüt Kültürü ve Politikaları	Erkek	143	4,035	0,46804	14,258	205,4	0,000
	Kadın	157	3,4156	0,23608			
İnformel İletişim Ağları	Erkek	143	3,8415	0,31606	-15,833	196,58	0,000
	Kadın	157	4,2994	0,14707			
Mentorluk	Erkek	143	2,1259	0,44194	-14,816	298	0,000
	Kadın	157	2,828	0,37857			
Mesleki Ayırım	Erkek	143	1,7914	0,43266	-1,921	273,45	0,056
	Kadın	157	1,913	0,6506			
Stereotipler	Erkek	143	3,9381	0,27156	-5,928	229,88	0,000
	Kadın	157	4,2357	0,561			

- Çoklu rol üstlenme alt boyutuna bakıldığında, kadın meslek mensuplarının ortalama tutum puanı erkek meslek mensuplarının ortalama tutum puanına göre yüksek olduğu görülmektedir. Erkek meslek mensuplarının kadınların çoklu rol üstlenmelerinin kariyerline etkileri yönünde düşüncelerde kararsız bir tutum sergilerken, kadın meslek mensuplarının genel olarak katıldıkları görülmektedir (Kadın meslek mensubu  $\bar{x}$ :4,0331, Erkek meslek mensubu  $\bar{x}$ :3,0825).
- Kadınların kişisel tercih algıları alt boyutuna bakıldığında, kadın meslek mensuplarının ortalama tutum puanı erkek meslek mensuplarının ortalama tutum puanına göre yüksek olduğu görülmektedir. Erkek meslek mensuplarının kadınların kişisel tercih algılarının kariyerline etkileri yönünde düşüncelerde kararsız bir tutum sergilerken, kadın meslek mensuplarının genel olarak katıldıkları görülmektedir (Kadın meslek mensubu  $\bar{x}$ :4,2093, Erkek meslek mensubu  $\bar{x}$ :3,3916).

- Örgüt kültürü ve politikaları algıları alt boyutuna bakıldığında erkek meslek mensuplarının ortalama tutum puanı kadın meslek mensuplarının ortalama tutum puanına göre yüksek olduğu görülmektedir. Erkekler, kadınların örgüt içerisindeki sorunlardan etkilenmediği düşüncesindedirler (Kadın meslek mensubu  $\bar{x}$ :3,4156, Erkek meslek mensubu  $\bar{x}$ :4,0350).
- İnfomal iletişim ağları algıları alt boyutuna bakıldığında kadın meslek mensuplarının ortalama tutum puanı erkek meslek mensuplarının ortalama tutum puanına göre yüksek olduğu görülmektedir. Erkek meslek mensuplarının infomal iletişim ağlarının kariyerline etkileri yönünde düşüncelerde katılıyorum yönünde tutum sergilerken, kadın meslek mensuplarının genel olarak kesinlikle katılıyorum yönünde tutum sergiledikleri görülmektedir (Kadın meslek mensubu  $\bar{x}$ :4,2994, Erkek meslek mensubu  $\bar{x}$ :3,8415).
- Mentorluk algıları alt boyutuna bakıldığında kadın meslek mensuplarının ortalama tutum puanı erkek meslek mensuplarının ortalama tutum puanına göre yüksek olduğu görülmektedir. Erkek meslek mensuplarının kadınların mentorluk algısının kariyerline etkileri yönünde düşüncelerde katılmıyorum yönünde tutum sergilerken, kadın meslek mensuplarının genel olarak kararsızım yönünde tutum sergiledikleri görülmektedir (Kadın meslek mensubu  $\bar{x}$ :2,8280, Erkek meslek mensubu  $\bar{x}$ :2,1259).
- Mesleki ayırım algıları alt boyutuna bakıldığında kadın meslek mensuplarının ortalama tutum puanı erkek meslek mensuplarının ortalama tutum puanına göre yüksek olduğu görülmektedir. Erkek meslek mensuplarının kadınların mesleki ayırımın kariyerline etkileri yönünde düşüncelerde kesinlikle katılmıyorum yönünde tutum sergilerken, kadın meslek mensuplarının genel olarak katılmıyorum yönünde tutum sergiledikleri görülmektedir (Kadın meslek mensubu  $\bar{x}$ :1,9130, Erkek meslek mensubu  $\bar{x}$ :1,7914).
- Stereotipler algıları alt boyutuna bakıldığında kadın meslek mensuplarının ortalama tutum puanı erkek meslek mensuplarının ortalama tutum puanına göre yüksek olduğu görülmektedir. Erkek meslek mensuplarının kadınların stereotiplerin kariyerline etkileri yönünde düşüncelerde katılıyorum yönünde tutum sergilerken, kadın meslek mensuplarının genel olarak kesinlikle

katılıyorum yönünde tutum sergiledikleri görülmektedir (Kadın meslek mensubu  $\bar{x}$ :42397, Erkek meslek mensubu  $\bar{x}$ :3,9381).

- Yaşa göre cam tavan sendromunun alt boyutlarına göre incelendiğinde verilen cevaplara yönelik tutum puanlara bakıldığında,

**Tablo 3.25. Yaşa Göre Cam Tavan Boyutlarının Anova Tablosu**

Cam Tavan Sendromu Alt Boyutları	Katılımcı Yaş Durumu	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
Çoklu Rol Üstlenme	20-30	14	3,4714	0,3384	Gruplar Arası	3	0,853	2,906	0,035
	31-40	135	3,6459	0,4584					
	41-49	110	3,5909	0,603	Gruplar İçinde	296	0,294		
	50 ve üzeri	41	3,3707	0,6642					
Kadınların Kişisel Tercih Algıları	20-30	14	3,6020	0,4524	Gruplar Arası	3	0,293	1,221	0,302
	31-40	135	3,8265	0,479					
	41-49	110	3,8545	0,4911	Gruplar İçinde	296	0,240		
	50 ve üzeri	41	3,7770	0,5298					
Örgüt Kültürü ve Politikaları	20-30	14	3,7500	0,5697	Gruplar Arası	3	0,237	1,035	0,377
	31-40	135	3,7454	0,4947					
	41-49	110	3,7057	0,4589	Gruplar İçinde	296	0,229		
	50 ve üzeri	41	3,5976	0,4424					
İnformal İletişim Ağları	20-30	14	3,9286	0,3739	Gruplar Arası	3	0,380	3,503	0,016
	31-40	135	4,0617	0,3363					
	41-49	110	4,1515	0,3084	Gruplar İçinde	296	0,108		
	50 ve üzeri	41	4,0081	0,3455					
Mentorluk	20-30	14	2,4286	0,5136	Gruplar Arası	3	0,293	1,007	0,390
	31-40	135	2,5185	0,5015					
	41-49	110	2,5182	0,6017	Gruplar İçinde	296	0,291		
	50 ve üzeri	41	2,3659	0,4877					
Mesleki Ayırım	20-30	14	2,1429	0,3056	Gruplar Arası	3	2,725	9,431	0,000
	31-40	135	2,0012	0,4897					
	41-49	110	1,6667	0,6108	Gruplar İçinde	296	0,289		
	50 ve üzeri	41	1,7805	0,5368					
Stereotipler	20-30	14	4,1224	0,4582	Gruplar Arası	3	0,512	2,344	0,073
	31-40	135	4,1693	0,4471					
	41-49	110	4,0182	0,4991	Gruplar	296	0,218		

	50 ve üzeri	41	4,0383	0,4472	İçinde				
--	-------------	----	--------	--------	--------	--	--	--	--

- Çoklu rol üstlenme algısına yönelik tutumlara bakıldığında, yaş gruplarına göre farklılık olduğu tespit edilmiştir. Homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen dağılmadığı görülmektedir. Yapılan Tamhane testi sonucunda varyanslar arası farklılığa bakıldığında ortalama tutum puanları arasında farklılığın tespit edilememesinin sebebi ortalama tutum puanlarının birbirine yakın olmasından kaynaklanmaktadır. (20-30 yaş  $\bar{x}$ : 3,4714, 31-40 yaş  $\bar{x}$ :3,6459, 41-49 yaş  $\bar{x}$ :3,5909, 50 yaş ve üzeri  $\bar{x}$ :3,3707).
- Kadınların kişisel tercih algısına yönelik tutumlara bakıldığında, yaş gruplarına göre ortalama tutum puanları arasında farklılık tespit edilememiştir.
- Örgüt kültürü ve politikalarına yönelik tutumlara bakıldığında, yaş gruplarına göre ortalama tutum puanları arasında farklılık tespit edilememiştir.
- İnfomal iletişim ağları algısına yönelik tutumlara bakıldığında, yaş gruplarına göre farklılık olduğu tespit edilmiştir. En yüksek ortalama tutum puanı 41-49 yaş arasındaki meslek mensuplarına ait, daha sonra ikinci en yüksek ortalama tutum puan 31-40 yaş arasındaki meslek mensuplarına ait, üçüncü en yüksek ortalama tutum puanı 50 yaş ve üzeri arasındaki meslek mensuplarına ait, en düşük tutum puanı ise 20-30 yaş arasındaki meslek mensuplarına aittir. (20-30 yaş  $\bar{x}$ :3,9286, 31-40 yaş  $\bar{x}$ :4,0612, 41-49 yaş  $\bar{x}$ :4,1515, 50 yaş ve üzeri  $\bar{x}$ :4,0081). Yapılan “Anova Testinde” yaş gruplarının ortalama tutum puanları arasında farklılık çıkmış olsa da “Tamhane Testi” uygulandığında hangi yaş grupları arasında farklılık olduğu tespit edilememiştir. Sebebiyse verilen cevapların birbirine yakın olmasıdır. “İnfomal İletişim Ağları” faktörü 3 sorudan oluştuğu için farklılığın net bir şekilde belirlenememesi normal olarak kabul edilmektedir.
- Mentorluk algısına yönelik tutumlara bakıldığında, yaş gruplarına göre ortalama tutum puanları arasında farklılık tespit edilememiştir.
- Mesleki ayırım algısına yönelik tutumlara bakıldığında, yaş gruplarına göre farklılık olduğu tespit edilmiştir. 20-30 yaş grubu meslek mensuplarının 41-

49 yaş grubu meslek mensuplarına göre ortalama tutum puanı yüksektir, 50 yaş ve üzeri meslek mensuplarına göre de ortalama tutum puanı yüksektir. 31-40 yaş arası meslek mensuplarını ortalama tutum puanları 41-49 yaş arası meslek mensuplarının ortalama tutum puanlarına göre yüksek olduğu tespit edilmiştir (20-30 yaş  $\bar{x}$ : 2,1429, 31-40 yaş  $\bar{x}$ :2,0012, 41-49 yaş  $\bar{x}$ :1,6667, 50 yaş ve üzeri  $\bar{x}$ :1,7805).

- Stereotipler algısına yönelik tutumlara bakıldığında, yaş gruplarına göre ortalama tutum puanları arasında farklılık tespit edilememiştir.

**Tablo 3.26. Yaşa Göre Cam Tavan Boyutlarının Post-Hoc (Tamhane) Testi**

Cam Tavan Sendromu Alt Boyutları	Katılımcı Yaş Grubu (I)	Katılımcı Yaş Grubu (J)	Anlam Farkı (I-J)	Standart Hata	P
Çoklu Rol Üstlenme	20-30	31-40	-0,17500	0,09867	0,445
		41-49	-0,11948	0,10716	0,855
		50 ve üzeri	0,10070	0,13762	0,977
	31-40	20-30	0,17450	0,09867	0,445
		41-49	0,55020	0,06973	0,966
		50 ve üzeri	0,27519	0,11098	0,095
	41-49	20-30	0,11948	0,10716	0,855
		31-40	-0,05502	0,06973	0,966
		50 ve üzeri	0,22018	0,11859	0,344
	50 ve üzeri	20-30	-0,10070	0,13762	0,977
		31-40	-0,27519	0,11098	0,095
		41-49	-0,22018	0,11859	0,344
İnformel İletişim Ağları	20-30	31-40	-0,13316	0,10404	0,774
		41-49	-0,22294	0,10417	0,259
		50 ve üzeri	-0,07956	0,11357	0,983
	31-40	20-30	0,13316	0,10404	0,774
		41-49	-0,08979	0,04125	0,170
		50 ve üzeri	0,05360	0,06123	0,946
	41-49	20-30	0,22940	0,10417	0,259
		31-40	0,08979	0,04125	0,170
		50 ve	0,14339	0,06145	0,129

		üzeri			
50 ve üzeri		20-30	0,07956	0,11357	0,983
		31-40	-0,05360	0,06123	0,946
		41-49	-0,14339	0,06145	0,129
Mesleki Ayrım	20-30	31-40	0,14162	0,09192	0,591
		41-49	0,47619(*)	0,10032	0,000
		50 ve üzeri	0,36237(*)	0,11704	0,021
	31-40	20-30	-0,14162	0,09192	0,591
		41-49	0,33457(*)	0,07189	0,000
		50 ve üzeri	0,22075	0,09383	0,124
	41-49	20-30	-,47619(*)	0,10032	0,000
		31-40	-,33457(*)	0,07189	0,000
		50 ve üzeri	-0,11382	0,10207	0,846
50 ve üzeri	20-30	-,36237(*)	0,11704	0,021	
	31-40	-0,22075	0,09383	0,124	
	41-49	0,11382	0,10207	0,846	

- Eğitim durumuna göre cam tavan sendromunun alt boyutlarına göre incelendiğinde verilen cevaplara yönelik tutum puanlarına bakıldığında,

**Tablo 3. 27. Eğitim Durumuna Göre Cam Tavan Boyutlarının Anova Tablosu**

Cam Tavan Sendromu Alt Boyutları	Katılımcı Eğitim Durumu	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
Çoklu Rol Üstlenme	Lise	2	3,6	0,56569	Gruplar Arası	2	0,210	0,699	0,498
	Lisans	273	3,5912	0,55671					
	Yüksek Lisans	25	3,456	0,43019	Gruplar İçinde	297	0,300		
Kadınların Kişisel Tercih Algıları	Lise	2	3,7143	1,01015	Gruplar Arası	2	0,036	0,151	0,860
	Lisans	273	3,8242	0,48804					
	Yüksek Lisans	25	3,7771	0,49672	Gruplar İçinde	297	0,242		
Örgüt Kültürü ve Politikaları	Lise	2	4,1875	0,7955	Gruplar Arası	2	0,450	1,977	0,140
	Lisans	273	3,696	0,47989					
	Yüksek Lisans	25	3,835	0,425	Gruplar İçinde	297	0,228		
İnformel İletişim	Lise	2	3,8333	0,70711	Gruplar Arası	2	0,485	4,462	0,012
	Lisans	273	4,0989	0,32775					

Ağları	Yüksek Lisans	25	3,9067	0,3266	Gruplar İçinde	297	0,109		
Mentorluk	Lise	2	2	0,000	Gruplar Arası	2	0,671	2,326	0,099
	Lisans	273	2,5128	0,54302					
	Yüksek Lisans	25	2,32	0,4761	Gruplar İçinde	297	0,288		
Mesleki Ayrım	Lise	2	2	0,000	Gruplar Arası	2	0,986	3,196	0,042
	Lisans	273	1,8297	0,57557					
	Yüksek Lisans	25	2,12	0,26141	Gruplar İçinde	297	0,309		
Stereotipler	Lise	2	3,8571	0,40406	Gruplar Arası	2	0,175	0,789	0,455
	Lisans	273	4,0869	0,48034					
	Yüksek Lisans	25	4,1886	0,34925	Gruplar İçinde	297	0,222		

- Çoklu rol üstlenme algısına yönelik tutumlara bakıldığında, eğitim durumuna göre meslek mensupları arasında farklılık olduğu tespit edilmemiştir.
- Kadınların kişisel tercih algısına yönelik tutumlara bakıldığında, eğitim durumuna göre meslek mensupları arasında farklılık olduğu tespit edilmemiştir.
- Örgüt kültürü ve politikalarına yönelik tutumlara bakıldığında, eğitim durumuna göre ortalama tutum puanları arasında farklılık tespit edilememiştir.
- İnfomal iletişim ağlarına yönelik tutumlara bakıldığında, eğitim durumuna göre ortalama tutum puanları arasında farklılık tespit edilmiştir. Lisans mezunlarının ortalama tutum puanlarının yüksek lisans mezunlarının ortalama tutum puanından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Lisans mezunu  $\bar{x}$ :4,0989, Yüksek lisans mezunu  $\bar{x}$ :3,0967).
- Mentorluk algısına yönelik tutumlara bakıldığında, eğitim durumuna göre ortalama tutum puanları arasında farklılık tespit edilememiştir.
- Mesleki ayrım algısına yönelik tutumlara bakıldığında, eğitim durumuna göre ortalama tutum puanları arasında farklılık tespit edilmiştir. Lise mezunlarını ortalama tutum puanlarının lisans mezunlarının ortalama tutum puanlarından yüksek olduğu, lisans mezunlarının ortalama tutum puanları yüksek lisans mezunlarının ortalama tutum puanından düşük olduğu tespit



edilmiştir (Lise mezunu  $\bar{x}$ :2,0000, Lisans mezunu  $\bar{x}$ :1,8297, Yüksek lisans mezunu  $\bar{x}$ :2,1200).

- Stereotipler algısına yönelik tutumlara bakıldığında, eğitim durumuna göre ortalama tutum puanları arasında farklılık tespit edilememiştir.

**Tablo 3.28. Eğitim Durumuna Göre Cam Tavan Boyutlarının Post-Hoc Testi**

Cam Tavan Sendromu Alt Boyutları	Katılımcı Eğitim Grubu (I)	Katılımcı Eğitim Grubu (J)	Anlam Farkı (I-J)	Standart Hata	P
İnformel İletişim Ağları (Tukey)	Lise	Lisans	-0,26557	0,23396	0,493
		Yüksek Lisans	-0,07333	0,24226	0,951
	Lisans	Lise	0,26557	0,23396	0,493
		Yüksek Lisans	,19223(*)	0,06889	0,015
	Yüksek Lisans	Lise	0,07333	0,24226	0,951
		Lisans	-,19223(*)	0,06889	0,015
Mesleki Ayrım (Tamhane)	Lise	Lisans	,17033(*)	0,03483	0,000
		Yüksek Lisans	-0,1200	0,05228	0,089
	Lisans	Lise	-,17033(*)	0,03483	0,000
		Yüksek Lisans	-,29033(*)	0,06282	0,000
	Yüksek Lisans	Lise	0,1200	0,05228	0,089
		Lisans	,29033(*)	0,06282	0,000

- Unvanına göre cam tavan sendromunun alt boyutlarına göre incelendiğinde verilen cevaplara yönelik tutum puanlarına bakıldığında,

**Tablo 3.29. Unvana Göre Cam Tavan Boyutlarının T Testi**

Cam Tavan Sendromu Alt Boyutları	Katılımcı Unvanı	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	T	df	P
Çoklu Rol Üstlenme	SMMM	280	3,6343	0,52299	14,72	40,38	0,000
	YMM	20	2,8200	0,20417			
Kadınların Kişisel Tercih Algıları	SMMM	280	3,8551	0,48637	11,590	50,982	0,000
	YMM	20	3,3214	0,15972			

Örgüt Kültürü ve Politikaları	SMMM	280	3,7241	0,4793	1,804	298	0,072
	YMM	20	3,5250	0,4398			
İnformel İletişim Ağları	SMMM	280	4,1107	0,32554	22,82	279,000	0,000
	YMM	20	3,6667	0,0000			
Mentorluk	SMMM	280	2,5286	0,54138	16,34	279,000	0,000
	YMM	20	2,0000	0,0000			
Mesleki Ayrım	SMMM	280	1,8446	0,57819	-4,496	279,000	0,000
	YMM	20	2,0000	0,0000			
Stereotipler	SMMM	280	4,0903	0,48691	-1,806	279,000	0,072
	YMM	20	4,1429	0,0000			

- Çoklu rol üstlenme alt boyutuna bakıldığında SMMM'lerin ortalama tutum puanı YMM'lerin ortalama tutum puanına göre yüksek olduğu görülmektedir (SMMM  $\bar{x}$ :3,6343, YMM  $\bar{x}$ :2,8200).
- Kadınların kişisel tercih algıları alt boyutuna bakıldığında SMMM'lerin ortalama tutum puanı YMM'lerin ortalama tutum puanına göre yüksek olduğu görülmektedir (SMMM  $\bar{x}$ :3,8551, YMM  $\bar{x}$ :3,3214).
- Örgüt kültürü ve politikaları algıları alt boyutuna bakıldığında SMMM'lerin ortalama tutum puanlarının YMM'lere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (SMMM  $\bar{x}$ :3,7241, YMM  $\bar{x}$ :3,5250).
- İnformel iletişim ağları algıları alt boyutuna bakıldığında SMMM'lerin ortalama tutum puanı YMM'lerin ortalama tutum puanına göre yüksek olduğu görülmektedir (SMMM  $\bar{x}$ :4,1107, YMM  $\bar{x}$ :3,6667).
- Mentorluk algıları alt boyutuna bakıldığında SMMM'lerin ortalama tutum puanı YMM'lerin ortalama tutum puanına göre yüksek olduğu görülmektedir (SMMM  $\bar{x}$ :2,5286, YMM  $\bar{x}$ :2,0000).
- Mesleki ayrım algıları alt boyutuna bakıldığında SMMM'lerin ortalama tutum puanı YMM'lerin ortalama tutum puanına göre düşük olduğu görülmektedir. (SMMM  $\bar{x}$ :1,8446, YMM  $\bar{x}$ :2,0000).
- Stereotipler algıları alt boyutuna bakıldığında ortalama tutum puanları arasında bir farklılık tespit edilememiştir.
- Çalışma şekline göre cam tavan sendromunun alt boyutlarına göre incelendiğinde verilen cevaplara yönelik tutum puanlarına bakıldığında,

**Tablo 3.30. Çalışma Şekline Göre Cam Tavan Boyutlarının T Testi**

Cam Tavan Sendromu Alt Boyutları	Katılımcı Çalışma Şekli	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	T	df	P
Çoklu Rol Üstlenme	Bağımlı	118	3,6508	0,45078	1,923	291,23	0,06
	Bağımsız	182	3,5341	0,59801			
Kadınların Kişisel Tercih Algıları	Bağımlı	118	3,839	0,47858	0,553	298	0,58
	Bağımsız	182	3,8069	0,49822			
Örgüt Kültürü ve Politikaları	Bağımlı	118	3,7288	0,47963	0,754	298	0,45
	Bağımsız	182	3,6992	0,47901			
Mentorluk	Bağımlı	118	4,0791	0,33098	1,301	270,03	0,19
	Bağımsız	182	4,0824	0,33597			
İnformal İletişim Ağları	Bağımlı	118	2,5424	0,50033	-0,08	298	0,93
	Bağımsız	182	2,4615	0,56231			
Mesleki Ayrım	Bağımlı	118	1,9929	0,5009	3,61	274,39	0,000
	Bağımsız	182	1,7656	0,57893			
Stereotipler	Bağımlı	118	4,1804	0,455	2,591	298	0,010
	Bağımsız	182	4,0377	0,47313			

- Çoklu rol üstlenme alt boyutuna bakıldığında ortalama tutum puanları arasında bir farklılık tespit edilememiştir.
- Kadınların kişisel tercih algıları alt boyutuna bakıldığında ortalama tutum puanları arasında bir farklılık tespit edilememiştir.
- Örgüt kültürü ve politikaları algıları alt boyutuna bakıldığında ortalama tutum puanları arasında bir farklılık tespit edilememiştir.
- İnfomal iletişim ağları alt boyutuna bakıldığında ortalama tutum puanları arasında bir farklılık tespit edilememiştir.
- Mentorluk alt boyutuna bakıldığında ortalama tutum puanları arasında bir farklılık tespit edilememiştir.
- Mesleki ayrım alt boyutuna bakıldığında bağımlı çalışanların ortalama tutum puanları bağımsız çalışanların ortalama tutum puanlarından yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bağımlı çalışanlar daha olumlu bir tutum sergilemektedir (Bağımlı çalışan meslek mensubu  $\bar{x}$ :1,9929, Bağımsız çalışan meslek mensubu  $\bar{x}$ :1,7656).

- Stereotipler alt boyutuna bakıldığında bağımlı çalışanların ortalama tutum puanları bağımsız çalışanların ortalama tutum puanlarından yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bağımlı çalışanlar daha olumlu bir tutum sergilemektedir (Bağımlı çalışan meslek mensubu  $\bar{x}$ :4,1804, Bağımsız çalışan meslek mensubu  $\bar{x}$ :4,0377).
- Medeni duruma göre cam tavan sendromunun alt boyutlarına göre incelendiğinde verilen cevaplara yönelik tutum puanlarına bakıldığında,

**Tablo 3.31. Medeni Duruma Göre Cam Tavan Boyutlarının T Testi**

Cam Tavan Sendromu Alt Boyutları	Katılımcı Medeni Durumu	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	T	df	P
Çoklu Rol Üstlenme	Evli	221	3,5176	0,57549	-3,91	190,81	0,000
	Bekar	79	3,7544	0,4138			
Kadınların Kişisel Tercih Algıları	Evli	221	3,7789	0,5009	-2,57	154,61	0,011
	Bekar	79	3,9331	0,4417			
Örgüt Kültürü ve Politikaları	Evli	221	3,7336	0,46977	1,380	298	0,169
	Bekar	79	3,6472	0,5003			
İnformal İletişim Ağları	Evli	221	4,0664	0,33578	-1,28	298	0,201
	Bekar	79	4,1224	0,32545			
Mentorluk	Evli	221	2,4796	0,55251	-0,74	298	0,463
	Bekar	79	2,5316	0,50219			
Mesleki Ayrım	Evli	221	1,7979	0,56598	-3,14	150,6	0
	Bekar	79	2,0148	0,51279			
Stereotipler	Evli	221	4,0478	0,47666	-2,87	298	0,004
	Bekar	79	4,2224	0,43025			

- Çoklu rol üstlenme alt boyutuna bakıldığında bekâr meslek mensuplarının ortalama tutum puanları evli meslek mensuplarının ortalama tutum puanlarına göre yüksek olduğu tespit edilmiştir (Bekar meslek mensubu  $\bar{x}$ :3,7544, Evli meslek mensubu  $\bar{x}$ :3,5176).
- Kadınların kişisel tercih algıları alt boyutuna bakıldığında bekâr meslek mensuplarının ortalama tutum puanları evli meslek mensuplarının ortalama tutum puanlarına göre yüksek olduğu tespit edilmiştir (Bekar meslek mensubu  $\bar{x}$ :3,9331, Evli meslek mensubu  $\bar{x}$ :3,7789).

- Örgüt kültürü ve politikaları alt boyutuna bakıldığında meslek mensuplarının ortalama tutum puanları arasında farklılık tespit edilmemiştir.
- İnfomal iletişim ağları alt boyutuna bakıldığında meslek mensuplarının ortalama tutum puanları arasında farklılık tespit edilmemiştir.
- Mentorluk alt boyutuna bakıldığında ortalama tutum puanları arasında bir farklılık tespit edilememiştir.
- Mesleki ayırım alt boyutuna bakıldığında bekâr meslek mensuplarının ortalama tutum puanları evli meslek mensuplarının ortalama tutum puanlarına göre yüksek olduğu tespit edilmiştir (Bekar meslek mensubu  $\bar{x}$ :2,0148, Evli meslek mensubu  $\bar{x}$ :1,7979).
- Stereotipler alt boyutuna bakıldığında bekâr meslek mensuplarının ortalama tutum puanları evli meslek mensuplarının ortalama tutum puanlarına göre yüksek olduğu tespit edilmiştir (Bekar meslek mensubu  $\bar{x}$ :4,2224, Evli meslek mensubu  $\bar{x}$ :4,0478).
- Mesleki deneyim göre cam tavan sendromunun alt boyutlarına göre incelendiğinde verilen cevaplara yönelik tutum puanlarına bakıldığında,

**Tablo 3.32. Mesleki Deneyime Göre Cam Tavan Boyutlarının Anova Tablosu**

Cam Tavan Sendromu Alt Boyutları	Katılımcı Tecrübe Durumu	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
Çoklu Rol Üstlenme	1-5 Yıl	13	3,7385	0,3595	Gruplar Arası	4	0,496	1,671	0,157
	6-10 Yıl	47	3,6298	0,4252					
	11-15 Yıl	70	3,6743	0,4769					
	16-20 Yıl	109	3,5413	0,6279	Gruplar İçinde	295	0,297		
	21 ve üzeri	61	3,4689	0,5679					
Kadınların Kişisel Tercih Algıları	1-5 Yıl	13	3,956	0,414	Gruplar Arası	4	0,117	0,482	0,749
	6-10 Yıl	47	3,7842	0,4437					
	11-15 Yıl	70	3,851	0,47					
	16-20 Yıl	109	3,8204	0,513	Gruplar İçinde	295	0,242		
	21 ve üzeri	61	3,7799	0,5253					
Örgüt Kültürü ve	1-5 Yıl	13	3,5192	0,4588	Gruplar Arası	4	0,235	1,027	0,394
	6-10 Yıl	47	3,7952	0,5357					

Politikaları	11-15 Yıl	70	3,6929	0,4926	Gruplar İçinde	295	0,229		
	16-20 Yıl	109	3,7282	0,431					
	21 ve üzeri	61	3,6762	0,5007					
İnformal İletişim Ağları	1-5 Yıl	13	4,1795	0,2924	Gruplar Arası	4	0,231	2,112	0,079
	6-10 Yıl	47	4	0,3475					
	11-15 Yıl	70	4,119	0,3162					
	16-20 Yıl	109	4,1162	0,3187	Gruplar İçinde	295	0,11		
	21 ve üzeri	61	4,0164	0,3622					
Mentorluk	1-5 Yıl	13	2,7692	0,4385	Gruplar Arası	4	0,832	2,933	0,021
	6-10 Yıl	47	2,4468	0,5025					
	11-15 Yıl	70	2,6286	0,4867					
	16-20 Yıl	109	2,4587	0,6014	Gruplar İçinde	295	0,284		
	21 ve üzeri	61	2,377	0,4887					
Mesleki Ayrım	1-5 Yıl	13	2,3205	0,2402	Gruplar Arası	4	2,552	9,014	0,000
	6-10 Yıl	47	2,0674	0,4122					
	11-15 Yıl	70	1,9429	0,5457					
	16-20 Yıl	109	1,6468	0,6047	Gruplar İçinde	295	0,283		
	21 ve üzeri	61	1,8634	0,4995					
Stereotipler	1-5 Yıl	13	4,4286	0,3031	Gruplar Arası	4	1,158	5,550	0,000
	6-10 Yıl	47	4,2097	0,3984					
	11-15 Yıl	70	4,1959	0,4597					
	16-20 Yıl	109	3,9738	0,4907	Gruplar İçinde	295	0,209		
	21 ve üzeri	61	4,0304	0,4578					

- Çoklu rol üstlenme algısına yönelik tutumlara bakıldığında, mesleki deneyimine göre meslek mensupları arasında farklılık olduğu tespit edilmemiştir.
- Kadınların kişisel tercih algılarına yönelik tutumlara bakıldığında, mesleki deneyimine göre meslek mensupları arasında farklılık olduğu tespit edilmemiştir.
- Örgüt kültürü ve politikalarına yönelik tutumlara bakıldığında, mesleki deneyimine göre meslek mensupları arasında farklılık olduğu tespit edilmemiştir.
- İnformal iletişim ağlarına yönelik tutumlara bakıldığında, mesleki deneyimine göre meslek mensupları arasında farklılık olduğu tespit edilmemiştir.

- Mentorluğa yönelik tutumlara bakıldığında, 11-15 yıl deneyime sahip meslek mensuplarının 21 yıl ve üzeri deneyime sahip meslek mensuplarına göre ortalama tutumlarının yüksek olduğu tespit edilmiştir (11-15 yıl deneyime sahip meslek mensubu  $\bar{x}$ :2,6286, 21 yıl ve üzeri deneyime sahip meslek mensubu  $\bar{x}$ :2,3770).
- Mesleki ayrıma yönelik tutumlara bakıldığında, 11-15 yıl deneyime sahip meslek mensuplarının 1-5 yıl deneyime sahip meslek mensuplarına göre ortalama tutumlarının düşük olduğu tespit edilmiştir. 11-15 yıl deneyime sahip meslek mensuplarının 16-20 yıl deneyime sahip meslek mensuplarına göre ortalama tutumlarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. 1-5 yıl deneyime sahip meslek mensuplarının 16-20 yıl deneyime sahip meslek mensuplarına göre ortalama tutumlarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. 6-10 yıl deneyime sahip meslek mensuplarının 16-20 yıl deneyime sahip meslek mensuplarına göre ortalama tutumlarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. 1-5 yıl deneyime sahip meslek mensuplarının 21 yıl ve üzeri deneyime sahip meslek mensuplarına göre ortalama tutumlarının yüksek olduğu tespit edilmiştir (1-5 yıl deneyime sahip meslek mensubu  $\bar{x}$ :2,3205, 6-10 yıl deneyime sahip meslek mensubu  $\bar{x}$ :2,0674, 11-15 yıl deneyime sahip meslek mensubu  $\bar{x}$ :1,9429, 16-20 yıl deneyime sahip meslek mensubu  $\bar{x}$ :1,6468, 21 yıl ve üzeri deneyime sahip meslek mensubu  $\bar{x}$ :1,8634).
- Stereotiplere yönelik tutumlara bakıldığında, 1-5 yıl deneyime sahip meslek mensuplarının 16-20 yıl deneyime sahip meslek mensuplarına göre ortalama tutumlarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. 1-5 yıl deneyime sahip meslek mensuplarının 21 yıl ve üzeri deneyime sahip meslek mensuplarına göre ortalama tutumlarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. 6-10 yıl deneyime sahip meslek mensuplarının 16-20 yıl deneyime sahip meslek mensuplarına göre ortalama tutumlarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. 11-15 yıl deneyime sahip meslek mensuplarının 16-20 yıl deneyime sahip meslek mensuplarına göre ortalama tutumlarının yüksek olduğu tespit edilmiştir (1-5 yıl deneyime sahip meslek mensupları  $\bar{x}$ :4,4286, 6-10 yıl deneyime sahip meslek mensupları  $\bar{x}$ :4,2097, 11-15 yıl deneyime sahip meslek mensupları

$\bar{x}$ :4,1959, 16-20 yıl deneyime sahip meslek mensupları  $\bar{x}$ :3,9738, 21 yıl ve üzeri deneyime sahip meslek mensupları  $\bar{x}$ :4,0304).

**Tablo 3.33. Mesleki Deneyime Göre Can Tavan Boyutlarının Post-Hoc Testi**

Cam Tavan Sendromu Alt Boyutları	Katılımcı Eğitim Grubu (I)	Katılımcı Eğitim Grubu (J)	Anlam Farkı (I-J)	Standart Hata	p
Mentorluk (Tamhane)	1-5 Yıl	6-10 Yıl	0,32242	0,14201	0,7649
		11-15 Yıl	0,14066	0,13482	0,5704
		16-20 Yıl	0,31052	0,13458	0,7397
		21 ve Üzeri	0,39218	0,13678	0,8251
	6-10 Yıl	1-5 Yıl	-0,32242	0,14201	0,1201
		11-15 Yıl	-0,18176	0,09358	0,0863
		16-20 Yıl	-0,01191	0,09323	0,2548
		21 ve Üzeri	0,06976	0,09637	0,3458
	11-15 Yıl	1-5 Yıl	-0,14066	0,13482	0,289
		6-10 Yıl	0,18176	0,09358	0,4499
		16-20 Yıl	0,16986	0,08187	0,4021
		21 ve Üzeri	,25152(*)	0,08543	0,4949
	16-20 Yıl	1-5 Yıl	-0,31052	0,13458	0,1186
		6-10 Yıl	0,01191	0,09323	0,2786
		16-20 Yıl	-0,16986	0,08187	0,0624
		21 ve Üzeri	0,08167	0,08505	0,3234
	21 ve Üzeri	1-5 Yıl	-0,39218	0,13678	0,0407
		6-10 Yıl	-0,06976	0,09637	0,2063
		11-15 Yıl	,25152(*)	0,08543	-0,0081
		16-20 Yıl	-0,08167	0,08505	0,1601
Mesleki Ayrım (Tamhane)	1-5 Yıl	6-10 Yıl	0,25314	0,08973	0,077
		11-15 Yıl	,37766(*)	0,09323	0,002
		16-20 Yıl	,67372(*)	0,08827	0
		21 ve Üzeri	,45712(*)	0,09235	0
	6-10 Yıl	1-5 Yıl	-0,25314	0,08973	0,077
		11-15 Yıl	0,12452	0,08871	0,832
		16-20 Yıl	,42059(*)	0,08348	0
		21 ve Üzeri	0,20399	0,08778	0,2
	11-15 Yıl	1-5 Yıl	-	0,09323	0,002



			,37766(*)		
	6-10 Yıl		-0,12452	0,08871	0,832
	16-20 Yıl		,29607(*)	0,08723	0,009
	21 ve Üzeri		0,07947	0,09135	0,992
16-20 Yıl	1-5 Yıl		,67372(*)	0,08827	0
	6-10 Yıl		,42059(*)	0,08348	0
	16-20 Yıl		,29607(*)	0,08723	0,009
	21 ve Üzeri		-0,2166	0,08628	0,124
21 ve Üzeri	1-5 Yıl		,45712(*)	0,09235	0
	6-10 Yıl		-0,20399	0,08778	0,2
	11-15 Yıl		-0,07947	0,09135	0,992
	16-20 Yıl		0,2166	0,08628	0,124
Stereotipler (Tukey)	1-5 Yıl	6-10 Yıl	0,21884	0,14315	0,545
		11-15 Yıl	0,23265	0,13796	0,444
		16-20 Yıl	,45478(*)	0,13404	0,007
		21 ve Üzeri	,39813(*)	0,13955	0,037
	6-10 Yıl	1-5 Yıl	-0,21884	0,14315	0,545
		11-15 Yıl	0,01381	0,08615	1
		16-20 Yıl	,23594(*)	0,07972	0,027
		21 ve Üzeri	0,17928	0,08866	0,258
	11-15 Yıl	1-5 Yıl	-0,23265	0,13796	0,444
		6-10 Yıl	-0,01381	0,08615	1
		16-20 Yıl	,22213(*)	0,06997	0,014
		21 ve Üzeri	0,16547	0,08002	0,237
	16-20 Yıl	1-5 Yıl	,45478(*)	0,13404	0,007
		6-10 Yıl	,23594(*)	0,07972	0,027
		16-20 Yıl	,22213(*)	0,06997	0,014
		21 ve Üzeri	-0,05666	0,07305	0,937
	21 ve Üzeri	1-5 Yıl	,39813(*)	0,13955	0,037
		6-10 Yıl	-0,17928	0,08866	0,258
		11-15 Yıl	-0,16547	0,08002	0,237
		16-20 Yıl	0,05666	0,07305	0,937

## SONUÇ

Kadınların çalışma hayatında rol oynamaları endüstri devriminin öncesine dayandığı görülmektedir. Fakat emeğinin karşılığını tam anlamıyla almaları endüstri devrimi ile başlamıştır. Kadının emeğinin karşılığında bir beklenti içine girip ücret alması yapılmış önemli adımlardan birisidir.

Kadınların çalışma hayatına girerek “Bende Varım” diyebiliyor olması, farklı sektörlerin oluşmasına sebebiyet vermiştir. Kadınların dünya genelindeki görüşü, evde oturup çocuklarına bakmak olarak görülmektedir. Fakat son dönemlerde artan eğitimler ile birlikte kadınların çalışma hayatına daha kolay adapte oldukları görülmektedir ve iş hayatında giderek çoğaldıkları görülmektedir.

Günümüzde gelişmiş ülkelere bakıldığında kadınların sorunlarının çözüldüğü görülememektedir. Kadına yönelik cinsiyet eşitsizliği devam ettiği görülmektedir. Cinsiyet eşitsizliği kadında gün geçtikçe kendi iç dünyasında çeşitli sorularla karşılaşmasına neden olmaktadır. Çocuk sahibi olmak kariyerimi engeller mi? Kariyerimde ilerleyerek kendimi geliştirebilir miyim? Kadın olarak kendimi en güzel ne şekilde mutlu ederim? gibi.

İnsan hakları temelinde eşitlik kavramı yer almaktadır. Bir ülkenin kalkınabilmesi için kadınların ve erkeklerin eşit şartlarda çalışma hayatında var olabilmesi gerekmektedir.

1986 yılında “Cam Tavan” kavramının ortaya atılması ile birlikte kadınların kariyerlerindeki engellerin bir bütün olarak ele alındığı görülmüştür. Cam Tavan, görünmeyen engeller bütünüdür. Kadınların bu sorunları aşmak isteseler dahi aşamadıkları engelleri ifade etmektedir. Nitekim iş dünyasında kadınların üst pozisyonlarda var olmaları sosyal eşitlik gereği büyük problemler yaratmaktadır.

Araştırmada demografik değişikliklerin cam tavan bulguları üzerindeki tutumlarının değişiklik gösterip göstermediğine yönelik hipotez analizlerinden sonra sonuçları şu şekildedir:

Hipotez 1 : Bursa’daki kadın SMMM ve YMM’lere karşı davranışlara yönelik ortalama tutum puanları SMMM ve YMM’lerin cinsiyetine göre ortalama tutum puanları arasında fark vardır. Bu yüzden “KABUL” edilmiştir. Kadın meslek mensuplarının, kadınların çalışma hayatında varolup kariyer sahibi olmasına yönelik erkek meslek mensuplarına göre daha olumlu tutum sergiledikleri görülmektedir.

Hipotez 2 : Bursa'daki kadın SMMM ve YMM'lere karşı davranışlara yönelik ortalama tutum puanları SMMM ve YMM'lerin yaşına göre ortalama tutum puanları arasında fark vardır. Bu yüzden "KABUL" edilmiştir. 31-40 yaş arası meslek mensuplarının, kadınların çalışma hayatında varolup kariyer sahibi olmasına yönelik 41-49 yaş arası ve 50 yaş üstü meslek mensuplarına göre daha olumlu tutum sergiledikleri görülmektedir.

Hipotez 3 : Bursa'daki kadın SMMM ve YMM'lere karşı davranışlara yönelik ortalama tutum puanları SMMM ve YMM'lerin eğitim durumuna göre ortalama tutum puanları arasında fark vardır. Bu yüzden "RED" edilmiştir. Eğitim durumunun, kadınların çalışma hayatında varolup kariyer sahibi olmasına yönelik farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Hipotez 4 : Bursa'daki kadın SMMM ve YMM'lere karşı davranışlara yönelik ortalama tutum puanları SMMM ve YMM'lerin medeni durumuna göre ortalama tutum puanları arasında fark vardır. Bu yüzden "KABUL" edilmiştir. Bekar meslek mensuplarının, kadınların çalışma hayatında varolup kariyer sahibi olmasına yönelik evli meslek mensuplarına göre daha olumlu tutum sergiledikleri görülmektedir.

Hipotez 5 : Bursa'daki kadın SMMM ve YMM'lere karşı davranışlara yönelik ortalama tutum puanları SMMM ve YMM'lerin unvanına göre ortalama tutum puanları arasında fark vardır. Bu yüzden "KABUL" edilmiştir. SMMM unvanına sahip meslek mensuplarının, kadınların çalışma hayatında varolup kariyer sahibi olmasına yönelik YMM unvanına sahip meslek mensuplarına göre daha olumlu tutum sergiledikleri görülmektedir.

Hipotez 6 : Bursa'daki kadın SMMM ve YMM'lere karşı davranışlara yönelik ortalama tutum puanları SMMM ve YMM'lerin çalışma şekline göre ortalama tutum puanları arasında fark vardır. Bu yüzden "KABUL" edilmiştir. Bağımlı çalışan meslek mensuplarının, kadınların çalışma hayatında varolup kariyer sahibi olmasına yönelik bağımsız çalışan meslek mensuplarına göre daha olumlu tutum sergiledikleri görülmektedir.

Hipotez 7 : Bursa'daki kadın S+MMM ve YMM'lere karşı davranışlara yönelik ortalama tutum puanları SMMM ve YMM'lerin mesleki deneyimine göre ortalama tutum puanları arasında fark vardır. Bu yüzden "KABUL" edilmiştir. 1-5 yıl deneyime sahip, 6-10 yıl deneyime sahip ve 11-15 yıl deneyime sahip meslek

mensuplarının, kadınların çalışma hayatında varolup kariyer sahibi olmasına yönelik 16-20 yıl ve 21 yıl üstü deneyime sahip meslek mensuplarına göre daha olumlu tutum sergiledikleri görülmektedir.

Cam tavan kavramı araştırılmaya açık bir kavram olduğundan özellikle kadınlar üzerinde değil erkekler üzerinde de araştırılması gereken bir kavram olduğunu açıkça görülmektedir.

Toplumsal algı değiştirilerek cinsiyet eşitliğinin sadece kadınlara değil, kadın ve erkek toplumun ortak hedefi olması sağlanmalıdır.

Cam tavandan kurtulmak için kişinin kendini tanıması çok önemlidir. Beklentileri neler olduğunu, neleri hedefliyor ve hedefleri doğrultusunda mı ilerliyor? Hedefleri doğrultusunda kariyerine yön vermelidir, böylelikle kariyerinde karşısına çıkan olumsuzlukları daha kolay bir şekilde üstesinden gelmeye yardımcı olacaktır. Kadınlar güçlerinin farkında olmalı ve kolay pes edilmemelidir. Değişime ve yeniliklere her zaman açık olunmalıdır. Kadın SMMM ve YMM'lerin cam tavandan kurtulmalarına yönelik alınacak bir takım önlemleri şu şekilde sıralayabilmektedir:

- Kadınların cinsiyet ayrımcılığından kurtulması için bağlı oldukları odalar tarafından eğitimler, kariyer geliştirici seminerler düzenlenmelidir. Ayrıca toplumu bilinçlendirmek amacıyla billboardlara reklamlar verilebilir.
- Her SMMM ve YMM'nin meslek etiği çerçevesinde hareket etmesi gerekmektedir. Meslek odası bu kapsamda eğitim vermelidir.
- Toplumsal olarak bilinçlenme şarttır kadın ve erkeklerde mesleki ayrımın olmadığına dair belediyeler tarafından toplumu bilinçlendirme kampanyaları başlatılmalıdır. Toplumdaki kalıplaşmış yargılar yıkılırsa cinsiyete dayalı ayrımcılıkta ortadan kalmış olacaktır.
- Bağımlı çalışan meslek mensupları için örgüt içi performanslarını arttırmak adına, eğitimler verilmelidir. Örgüte eşitlik kavramı getirilerek herkes tarafından benimsenmelidir. Örgüt içi kadın ve erkek eşit tutulmalıdır.
- Örgüt içerisinde zaman zaman etkinlikler düzenlenerek örgütteki çalışanların iletişimlerini kuvvetlendirilmeli. Yılsonu pikniği, yılbaşı partisi gibi...
- Kadınlarda kendi içlerinde ev ve özel hayatını birbirine karıştırmamalıdır. Kariyerlerinde istekli ve kararlı olmalıdırlar. Yeteneklerini keşfederek üstüne düşmelidirler. Gerekirse uzman birinden destek almalıdırlar.

Muhasebe mesleğinde de üst düzey pozisyonlarda kadının çalışma hayatındaki yerine bakıldığında cinsiyete dayalı ayrımcılıklarla karşılaştığı görülmektedir. Erkek meslektaşların, kadınların çalışma hayatındaki yerlerine yönelik tutumlarını ölçmek için yapılan anket sonucunda kadınların cam tavana maruz kaldıkları ve bunun kariyerlerine engel olduğu yönünde tutum sergiledikleri sonucuna ulaşılmaktadır. Genç yaştaki meslek mensuplarının ileriki yaştaki meslek mensuplarına oranla daha olumlu tutum sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Sebebi de yeni neslin kariyer hedefleri doğrultusunda daha bilinçli ve emin adımlarla ilerliyor olması varsayılabilmektedir. Bekar meslek mensuplarının evli meslek mensuplarına göre daha olumlu tutum içerisinde olmasının sebebi de evli meslek mensuplarının çoklu rol üstlendikleri varsayılabilmektedir. Bağımlı çalışan meslek mensuplarının bağımsız çalışan meslek mensuplarına göre daha olumlu tutum sergilediklerinin varsayımları arasında bağımsız çalışanların daha çok çevresel zorluklarla karşı karşıya kaldıkları söylenebilir. Mesleki deneyimi 15 yıla kadar olan meslek mensuplarının meslekte yeni olduklarından 16 yıl ve daha fazla deneyime sahip olan meslek mensuplarından daha olumlu tutum sergiledikleri söylenebilmektedir.

Kadınların cam tavana maruz kalmamaları için kendilerine güvenmeleri gerekmektedir. Toplumsal baskıların üstesinden gelmelidir. Kendilerini hedeflerine ulaşabileceklerine inandırmalıdır.

## EK.1: ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

### BİRİNCİ BÖLÜM

Lütfen aşağıda yer alan kişisel bilgilerinizi belirtiniz.

1. Cinsiyetiniz,  
 Kadın  
 Erkek
2. Yaş Grubunuz,  
 20-30  
 31- 40  
 41- 50  
 50 ve üzeri
3. Medeni Durumunuz,  
 Evli  
 Bekar
4. Eğitim Durumunuz,  
 Lise  
 Lisans  
 Yüksek Lisans  
 Doktora
5. Unvanınız,  
.....
6. Çalışma Şekliniz,  
 Bağımlı  
 Bağımsız  
 Diğer .....
7. Mesleki Deneyim,  
 1-5  
 6-10  
 11-15  
 16-20  
 21 ve üzeri
8. Karşı cinsten bir kişiyle ortaklık yapar mısınız?  
Evet..... Hayır.....
9. Karşı cinsten bir kişinin yanında çalışır mısınız?  
Evet..... Hayır.....
10. Mesleki hedefinize ulaştığınızı düşünüyor musunuz?  
Evet..... Hayır.....

11. Mali Müşavir bir kadının yönetici veya patron pozisyonunda olmasına bakış açınız nedir?  
Olumlu..... Olumsuz.....

## İKİNCİ BÖLÜM

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak, mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

SORU NO	SORULAR	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
1	Kadının yeri eşinin yanında bulunmak ve iyi bir anne olmaktır.					
2	Ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımı gereklidir.					
3	Çalışma yaşamı bir kadının iyi bir anne ve eş olmasını önler.					
4	Kadınların evli ya da çocuk sahibi olmaları performanslarını olumsuz yönde etkiler.					
5	Şu anda ya da gelecekte çocuk sahibi olma düşüncesi kadınların kariyer hedeflerini sınırlar.					
6	Kadınlar kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptirler.					
7	Kadınlar için işlerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir.					
8	Kadınlar başarılı bir yönetici olmak için gerekli yetenek, objektif görüş ve inisiyatife sahiptir.					
9	Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu yaşarlar.					
10	Üst düzey kadın yöneticiler, kadın olma özelliklerini yitirirler.					

11	Kendine güveni olan kadınlar, üst yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla aşarlar.					
12	Kadınlar terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteksizdirler.					
13	Kadınlar, maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.					
14	Üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır.					
15	Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.					
16	Kadınlar aynı konumdaki erkek çalışanlarla eşit ücret almaktadır.					
17	Kadınlar yönetsel görevlere gelmelerini sağlayacak eğitim fırsatlarından erkeklerle eşit şekilde yararlanmaktadır.					
18	Personel çıkarılması gerektiğinde (kriz döneminde) öncelikle kadınlar işten çıkarılmalıdır.					
19	Kurumda kadın ve erkeklere yönelik eşit performans değerlendirme politikaları mevcuttur.					
20	Kurumda iş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir.					
21	Kadınlar erkek iş arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabilirler.					
22	Erkekler genellikle resmi olmayan kurum dışı ilişkilerin etkisiyle kendi cinslerini kayırmacı davranışlarda bulunurlar.					
23	Kadınlar erkek-baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadır.					
24	Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.					
25	Kurumda mentorluk ilişkisinden kadınlar yeterince yararlanmaktadır.					
26	Aileler kız çocuklarını kadınlara yönelik olduğunu düşündükleri mesleklere yönlendirmektedir.					
27	Kurum içinde görev dağılımı kadın ve erkek için farklılık arz etmektedir.					



28	Kadın çalışanlar mesleklerinde ilerleme konusunda erkeklere göre daha çok çalışmakta ve daha uzun süre beklemektedir.					
29	Üst düzey yönetici kademelerine ulaşmada etkili olan kilit görevlerde, kadınlar yeterince yer almaktadır.					
30	Kadınlar üst düzey yönetici olarak atanmamalıdır.					
31	Erkekler kadınlara göre üst düzey yöneticilik konumuna daha uygundur.					
32	Kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildirler.					
33	Kadın yöneticiler hızlı ve mantıksal karar alamazlar.					
34	Kadınlar yöneticilik özelliklerine sahiptir.					
35	Kadınlar iş dünyasının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler.					
36	Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.					
37	Kadınlar uzun mesailere, şehirlerarası ya da ülkeler arası seyahatlere sıcak bakmazlar.					
38	Kadınların yetenekleri üst düzey yönetici olmaları için sınırlıdır.					

**KATKILARINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.**

## KAYNAKÇA

AKGEYİK Tekin, “İşyerinde Cinsel Taciz”, London: *Journal of Social Policy Conferences*, S.41-42, (1998), s. 220.

AKMAN İMAMOĞLU Gülşah, Yener Akman, “Kraliçe Arı Sendromu Bağlamında Kadın Öğretmenlerin Kadın Yöneticilere İlişkin Görüşleri”, Bartın, Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, C. 5, S. 3 (2016) s. 749.

ALTAN Ömer Zühtü, *Kadın İşçiler ve Türkiye’de Kadın İşçilerin 1475 Sayılı İş Kanunu İle Korunması*, 8 b., Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, 1980.

ALPTEKİN Duygu, “Çelişik Duygularda Toplumsal Cinsiyet Ayrımcılığı Sorgusu: Üniversite Gençliğinin Cinsiyet Algısına Dair Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.32, (2014), s. 205.

ARIKAN Semra, “Yönetmeliklerde Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Engeller”, Ankara, *Polis Bilimleri Dergisi*, S.4 (1999), s. 147-151; Nilüfer Negiz, Aysun Yemen, “Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı”, Isparta, *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 24 (2011), s. 202.

AYTAÇ Serpil, *Çalışma Hayatında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi Sorunları*, İstanbul: Epsilon Yayınları, 1997.

BAHADIR Abdulkerim, “Tarihte ve Günümüzde Kadın”, *İlkadım Dergisi*, 2005, <http://www.enfal.de/ev18.htm>, (10.07.2018).

BAKIR Onur, “İşyerinde Tacize Karşı İşverenin Önlem Alma Yükümlülüğü Var!”, 2018, <https://ekmekvegul.net/haklarimiz-var/isyerinde-tacize-karsi-isverenin-onlem-alma-yukumlulugu-var>, (02.05.2019).

BARUCH Yehuda, *Managing Careers: Theory and Practice*, London: Prentice Hall, 2004, s. 121.

BAYBORA Dilek, “Türkiye’de İş Kazaları ve Meslek Hastalıkları ve Sosyal Güvenlik Sistemi İçindeki Yeri”, *Uluslararası Avrasya Ekonomileri Konferansı ed. Selahattin Sarı, Alp Gencer, İlyas Sözen*, Rusya, 2013, s. 328.

BAYBURT Berrin, “1923’te Günümüze Türkiye’de Eğitim Yönetimine Milli Eğitim, Sağlık ve Adalet Bakanlarının Mesleki Formasyonları Üzerinden Karşılaştırılmalı Bir Bakış”, Elazığ: *The Journal of Academic Social Science Studies*, S. 59 (2017), s. 513.

BEKTAŞ Meral, Ramazan Erdem, “Örgütlerde İnfomal İletişim Süreci: Kavramsal Bir Çerçeve”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 17, S. 1 (2015), s. 128.

BERKÜN Sanem, Nur Dilbaz Alacahan, Ruya Ataklı Yavuz, “Kadın İstihdamını Arttırmada Alternatif Bir Değerlendirme: Evde Çalışma”, *International Anatolia Academic Online Journal*, C. 2, S. 2 (2015), s. 43-61.

BİNGÖL Durmuş, Enver Aydoğan, Gökçen Şenel, Pelin Erden, “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Hiyerarşik Yükselmelerindeki Engeller: Türkiye Cumhuriyeti Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı Örneği”, İzmir, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C.12, S. 1 (2011), s. 128.

BODUR Elif, *İlköğretimde Görev Yapan Kadın Öğretmenlerin Karşılaştıkları Cem Tavan Engeller İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*, (Yüksek Lisans Tezi), Van: Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2017, s. 22.

CAMPTON Suzanne, Jitendra Mishra, “Women in Manegement”, *Sage Journal*, C. 28, S. 1 (1999), s. 92.

CAN Halil, *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitapevi, Ankara, 3. b., 1994.

ÇALIK Temel, Figen Ereş, *Kariyer Yönetimi*, 1 b., Ankara: Gazi Kitapevi, 2006.

DEEMER Candy, Nancy Fredericks, *Cam Tavan Üstünde Dans*, çev. Sinem Özer, İstanbul: Optimist Yayınları, 2006.

DELAAT Jacqueline, *Gender in the Workplace A Case Study Approach*, Amerika: SAGE Publication, 2007.

DEMİR Mahmut, “İş Yaşamında Ayrımcılık: Turizm Sektörü Örneği”, Sakarya: *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, C. 8, S. 1 (2011), s. 766.

DEMİRCİ Mustafa Kemal, Köksal Büyük, "Mobbing", *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, ed. Derya Ergun Özler, Bursa: Ekin Yayınevi, 2012.

DURUER Salih, “İşletme Bölümü Öğrencilerinin Muhasebe Alanında Kariyer Tercihlerini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi”, Bursa, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, S. 43, (2009), s. 67.

DÜZGÜN Şükrü, Halil Hayalioğlu, “Öğrencilerde Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeyinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Erzurum, *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, S. 13 (2006), s. 405-406.

DOĞAN Selen, Faruk Şahin, “Duygusal Zeka: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış”, Adana, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 16, S. 1 (2007), s. 246.

ECEVİT Yıldız, “Aile, Kadın ve Devlet İlişkilerinin Değerlendirilmesinde Klasik ve Yeni Yaklaşımlar”, İstanbul, *Kadın Araştırma Dergisi*, S.1 (1993), s. 62.

ER Olcay, Orhan Adıgüzel, “Cam Tavan Gölgesindeki Kraliçe Arılar: Kadınların Kariyer İlerlemesinde Karşılaştıkları Engeller ve Etkili Liderlik”, Rize, *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 1, S. 2 (2015), s. 164.

ERCİYEŞ Gülnur , Nazife Aydınoglu, *Kadın ve Toplum*, İzmir: İzmir Üniversitesi Meta Basım Matbaacılık Hizmetleri, 2014.

ERDEM Faruk, “Çalışan Kadın Koruma Altında”, *Sabah Gazetesi*, 08.03.2018, <https://www.sabah.com.tr/yazarlar/erdem/2018/03/08/calisan-kadin-koruma-altinda>. (30.12.2018).

ERGİN Osman, *Türkiye Maarif Tarihi*, İstanbul: Eser Matbaası, 1977, s. 457-459.

ERGÖL Şule, Arzu Özsüngün Çalışkan, Halil Emre Akbaş, Ceren Erdin Gündoğdu, “Türkiye’de Kadın Araştırma Görevlilerinin Ev ve İş Yaşamlarında Karşılaştıkları Güçlükler”, Zonguldak: *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, C. 2, S.1 (2012), s. 44.

ERKAN Mehmet, Tekin Yenigün, “SMMM ve YMM’lerin Eğitim Durumları ve Sınavlardaki Başarıları”, İstanbul, *MUFTAV Dergisi*, (07.2015), s. 217.

EROL IŞIK Sevgi, “Japon Çalışma Hayatının İki Büyük Problemi: Karoshi ve Karojisatsu”, *Çalışma Dünyası Dergisi*, C. 3, S. 1 (2015), s. 15-31.

FIDAN Erdemir vd., *Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık*, 13 b., Ankara: T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, 2000.

GÖKÇE Gözde, “İşyerinde Cinsel Tacizde Bulunan İşçinin İş Akdi Haklı Sebep Feshedilebilir”, 2016, <https://www.isveiscidavalari.com/isyerinde-cinsel-tacizde-bulunan-iscinin-is-akdi-hakli-sebeple-feshedilebilir.html>, (02.05.2019).

GÖKGÖZ Ahmet, Mustafa Zeytin, “Muhasebe Meslek Mensuplarının Mesleki Faaliyetlerinde Karşılaştıkları Sorunlar ve Beklentileri: Bilecik ve Yalova İlleri Uygulaması”, Isparta, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.17, S. 1 (2012), s. 484.

GÖKKAYA Öznur, “Yerel Yönetimlerde İş-Yaşam Dengesi ve Çalışan Davranışı İlişkinin İncelenmesi- Kocaeli Belediyeleri Örneği”, Sakarya, *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi*, C.2, S.3, (2014), s. 12-13.

GÖKMOĞOL MESTÇİOĞLU Özlem, “Yönetici Konumunda Kadın”, 12 Ocak 2018, <http://www.ozlemmestcioglu.com/2018/01/12/yonetici-konumunda-kadin/>, (12.01.2019).

GUY Mary Lios Duke, “Career Advancement and Behavioral Style Among Alabama’s Public Managers: A Comparison by Sex”, Amerika Birleşik Devletleri: *Review of Public Personnel Administration*, C. 11, S. 3, (1991), s. 1-16.

GÜNDÜZ Rahmi, *OECD’de Kadınların İş Gücüne Katılım Oranının En Düşük Olduğu Ülke Türkiye*, 08 Mart 2019, <https://tr.euronews.com/2019/03/08/oecd-de-kadinlarin-is-gucune-katilim-oraninin-en-dusuk-oldugu-ulke-turkiye>, (22.06.2019).

GÜL Hasan, Ercan Oktay, “Türkiye ve Dünya’da Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Algıları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma”, Konya, *Selçuk Üniversitesi İdari ve İktisadi Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, C.12, S.18 (2009), s. 427.

GÜLER Burcu Kümbül, *Çalışma Hayatında Öğrenilmiş Çaresizlik*, Ankara: Liberte Yayınları, 2006.

GÜNDÜZ Meral, Ercan Özen, “Muhasebe Meslek Mensuplarının Sorunları ve Mesleki Memnuniyetlerinin Analizi: Uşak İli Örneği”, Bursa, *Muhasebe ve Finans Dergisi*, S. 70 (2016), s. 88.

GÜNSEL Ayşe, Selda Köroğlu, Latife Demirci, “Çalışma Hayatında Kadınların Karşılaştıkları Sorunlar ve Cam Tavan Algıları”, *Kadın Araştırma Dergisi*, C.1, S. 1 (2015), s. 80.

GÜRSEL Seyfettin, Gökçe Uysal, “İstihdamda Dezavantajlı Grupların İşgücüne Katılımını Arttırmak”, İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Ekonomik ve Toplumsal Araştırmalar Merkezi, 2010, s. 7-9.

GÜVENAL KARADUMAN Cansu, “Erkek Egemen İş Ortamında Kadın Yöneticilerin Deneyimleri ve Stratejileri”, Ankara, *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, C. 21, S. 2 (2018), s. 122.

HALİS Muhsin, “Örgütsel İletişim ve İletişim Tatmine İlişkin Bir Araştırma”, Erzurum, Atatürk Üniversitesi *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 14, S. 1 (2000), s. 218.

HARVADR BUSINESS REVIEW, *İş Yaşamında Kadınlar*, çev. Leyla Aslan, İstanbul: Türk Metal Sendikası, 2006.

HAYATSEVER KAYA Ezgi, “Okuldaki Sınıftan İşyerinde Sınıfa: İşçiliği Öğrenmek Kitabı Üzerine Bir İnceleme”, Ankara, *Emek Araştırma Dergisi*, C. 118, S. 11 (2017), s. 142-146.

HOŞGÖR Haydar, Derya Hoşgör Gündüz, Kalbiye Memiş, “Sosyo-Demografik Özellikler ile Cam Tavan Sendromu Arasındaki İlişki ve Farklılıkların İncelenmesi: Sağlık Çalışanlar Örneği”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.13, S.35 (2016), s. 350-357.

İNCİROĞLU Lütfi, “Kadınların İstihdama Katılımı ve Yaşanan Sorunlar”, İstanbul, *Toprak İşveren Dergisi*, S. 85 (2010).

İLGÖZ Selda, “Kadın ve Mobbing”, *Emo Kadın Bülteni*, 2016, [http://www.emo.org.tr/ekler/c8d69ecc9d5f0f7\\_ek.pdf?dergi=1070](http://www.emo.org.tr/ekler/c8d69ecc9d5f0f7_ek.pdf?dergi=1070), (25.12.2019).

İLKKARACAN İpek, “Kentli Kadınlar ve Çalışma Yaşamı”, *Bilanço 98-75 Yılda Kadınlar ve Erkekler*, ed. Ayşe Berktaş Hacımiraçoğlu, İstanbul, Tarih Vakfı Yayınları, 1998.

JANE Sturges, “What it Means to Succeed: Personal Conceptions of Career Success Held by Male and Female Managers at Different Ages”, *British Journal of Management*, C. 10, S. 3 (2002), s. 239.

Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, *Türkiye’de Kadın*, Ankara: Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, 2019, s. 19.

KARACA Ayşe, Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: *Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Konya, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

KARAMAN Kasım , Ali Sırrı Yılmaz, “Mevsimlik Tarım İşçileri ve Enformel İlişkiler Ağı: Giresun’da Çalışan Mevsimlik Tarım İşçileri Üzerine Bir Araştırma”, Varşova: *Journal of World Of Turks*, C. 3, S. 1, (2011), s. 215.

KAŞTAN Yüksel, Yücel Kaştan, “Türkiye’de Sekiz Yıllık Kesintisiz İlköğretim Kurumunda İlkokul ve Ortaokul Şeklinde 4+4+4 Uygulamasına Geçiş Sürecinde Yaşanan Sorunlar ve Çözümlerine İlişkin Yönetici Görüşleri: Bir Durum Çalışması, İstanbul, *Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, C. 3, S. 5 (2016), s. 132.

KESER Aşkın, Çalışma Psikolojisi, Bursa: Ekin Yayınevi, 2012.

KIR Ayşe, Selin Coşkun, “Manisa İlindeki Muhasebe Meslek Mensuplarının Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Algısı Üzerine Bir Araştırma”, Zonguldak, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, S. Özel Sayı (2017), s. 34.

KIREL Çiğdem, Fatma Kocabaş, Ayşe Özdemir, “İşletmelerde Algılanan Cinsiyet Temelli Ayrımcılık: Eskişehir’de Özel Sektörde Bir Alan Araştırması”, İstanbul, *Çimento İşveren Dergisi*, C.29, (2010), s. 5-15.

KOÇ Yıldırım , “İzmir İktisat Kongresi (1923) ve İşçiler”, İzmir, *EGİAD Yarınlık Dergisi*, S. 23 (2009), s. 5.

KOZAK İbrahim Erol, *İşçi Sendikalarının Tarihi Gelişimi (İngiltere Örneği)*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayını, 1988, <https://dergipark.org.tr/download/article-file/9610> (11.07.2019).

MAKAL Ahmet, Gülay Tokgöz, *Geçmişten Günümüze Türkiye’de Kadın Emeği*, 1 b., Ankara: İmge Kitapevi Yayınları, 2015.

MARKHAM Ursula, *Baskı Altında Kadın*, çev. Murat Sağlam, İstanbul: Alfa Yayınlar, 1999.

MİMİR Altın, *Kadının Hak Arama Rehberi*, 4. b., İstanbul: Doğan Egmont Yayıncılık, 2017.

MULLEN Ellen, “Vocational And Psychosocial Mentoring Functions: Identifying Mentors Who Serve Both”, *Human Resource Development Quarterly*, C.9, S. 4 (2006) s. 319-331.

ONARAN Oğuz, vd., *Eskişehir’de Erkek Rol ve Tutumlarına İlişkin Alan Araştırması*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Yayınları, 1998.

ORBAY İlkay , *Ortaokul Yöneticilerinin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Algılarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşma Durumunun İncelenmesi*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018, s. 21.

ÖĞÜT Adem, “Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu”, *Çanakkale, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, C. 1., S. 1 (2006), s. 66.

ÖMÜRBEK Vesile, Tarık Türkoğlu, “Muhasebe Meslek Mensupları Arasında Yaşanan Haksız Rekabet Üzerine Bir Araştırma”, Balıkesir, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.16, S. 30 (2013), s. 142-144.

ÖKÇÜN Gündüz, *Osmanlı Sanayi 1913-1915 Yılları Sanayi İstatistiki*, 2. b., Ankara: Ankara Üniversitesi SBF Yayınları, 1971.

ÖZÇELİK KATKAT Münevver, “Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlerin Sorunları ve Bu Sorunların Cinsiyet Boyutu: Artvin ve Rize Örnekleri”, *Ankara, Karadeniz Araştırmaları Dergisi*, C. 15, S. 58 (2018), s.114-116.

ÖZÇELİK KATKAT Münevver, “Türkiye’de Muhasebe Mesleğinde Kadınların Durumu İli İlgili Bir Alan Araştırması”, *Case Studies in Business and Sports Sciences*, ed. Anıl Gacar, Özgür Ekin Sucu, United Kingdom: IJOPEC Punlication Limited, 2018, s. 19-20.

ÖZDEN Banu, Türk İş Hukuku Kapsamında Psikolojik Taciz (Mobbing), *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, C. 5, S. 8 (2018), s. 41.

ÖZMETE Emine, “İş Yaşamında Değerler”, İstanbul: Kedim Yayınları, 2. b., 2007.

ÖZÜNLÜ Dilek, *Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013.

RİCHTER Judith, “Shattering The Glass Ceiling: The Woman Maneger. Marilyn Davidson And Cary Cooper, Paul Chapman Publishing LTD. London 1992”, *Journal of Organizational Bahavior*, C. 15,S. 2 (1994), s. 199.

SARİEROĞLU Jülide, *Kadın Çalışmaları El Kitabı Çalışan Kadınlar: Hakları ve Yeni Yasal Düzenlemeler*, C. 44, Ankara: Hak-İş Yayınları, 2011.

SEKMAN Mümin, *Herşey Seninle Başlar*, İstanbul: Alfa Yayınları, 2005.

ŞAHİN Faruk, “Kadın İstihdamının Desteklenmesi Operasyonu”, Ankara, *İstihdamda 3İ Dergisi*, S. 5 (2012), s.71.

ŞEN Neslihan, “İş Hayatında Psikolojik Şiddet (Mobbing): Trabzon Örneği”, *İMGELEM Dergisi*, C.1, S. 1 (2017), s. 137.

ŞİŞMAN Mehmet, *Örgütler ve Kültürler: Örgüt Kültürü*, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2007.

TAN Mine, *Kadın Ekonomik Yaşamı ve Eğitimi*, Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1979.

TALAS Cahit, *Sosyal Politika*, 3 b., Ankara: Sevinç Matbaa, 1967.

TEMEL Ayşen, Mahmet Yakın, Sema Misci, “Örgütsel Cinsiyetlerin Örgütsel Davranışa Yansıması”, Manisa, *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 13, S. 1 (2006), s. 30-34.

TELLİ Gamze, *İş Davasında Tazminat Hesaplamaları ve Süreleri*, 07 Şubat 2017, <https://www.aksan.av.tr/tr/blog/detail/19>, (25.06.2019).

TOKER Yonca, “İşyerlerinde Cinsel Taciz: Kapsamı, Öncülleri, Sonuçları, Kurumsal Baş Etme Yöntemleri”, *Türk Psikoloji Dergisi*, C. 19, S. 38, (2016), s. 2.

TONGA Aydın, “Ahlak Tartışmaları Bağlamında Osmanlı’dan Günümüze Kadın”, *Bilim ve Gelecek Dergisi*, S. 118 (01 Aralık 2013), <https://bilimvegelecek.com.tr/index.php/2013/12/01/ahlak-tartismalari-baglaminda-osmanlidan-gunumuze-kadin/>, (23.06.2019).

TORUN Tuba *Kendini Yücelten Erkek Sendromu: Mansplaining*, 22.11.2018, <https://tubatorun.av.tr/2018/11/22/kendisini-yucelten-erkek-sendromu-mansplaining/>, (24.06.2019).

TUNÇ Aslı, *Erilleme (Mansplaining) ve Kadınların Saçmala Hakkı*, Bağımsız Gazetecilik Platformu, 2018, <http://www.platform24.org/p24blog/yazi/1776/erilleme--mansplaining--ve-kadinlarin-sacmalama-hakki>, (24.06.2019).



TUNÇ Sevim, *Türkiye’de Eğitim Eşitliği, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları*, Ankara: Başnur Matbaası, 1969.

TUSEB, Türkiye Anne Çocuk ve Ergen Sağlığı Enstitüsü, *Cinsiyet Seçimi*, 2019, [https://www.tuseb.gov.tr/enstitu/tacese/yuklemeler/ekitap/TACESErapor/TACESE\\_2019\\_cinsiyet\\_secimi.pdf](https://www.tuseb.gov.tr/enstitu/tacese/yuklemeler/ekitap/TACESErapor/TACESE_2019_cinsiyet_secimi.pdf), (23.06.2019).

TÜRELİ Nesrin, Nilgün Dolmacı, “İş Yaşamında Kadın Çalışana Yönelik Ayrımcı Bakış Açısı ve Mobbing Üzerine Ampirik Bir Çalışma”, C. 2, S. 2, Muğla: *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, (2013), s. 83-104.

TÜRKOL Selin, “Türkiye Halkla İlişkiler Derneği Altın Pusula Yarışması “Kadın Eli İşinize İyi Gelecek” Ödüllü Projesi”, 2015, [https://www.academia.edu/13454130/T%C3%BCrkiye\\_Halkla\\_%C4%B0li%C5%9Fkiler\\_Derne%C4%9Fi\\_Alt%C4%B1n\\_Pusula\\_Yar%C4%B1%C5%9Fmas%C4%B1\\_Kad%C4%B1n\\_Eli\\_%C4%B0%C5%9Finize\\_%C4%B0yi\\_Gelecek\\_%C3%96d%C3%BCII%C3%BC\\_Projesi](https://www.academia.edu/13454130/T%C3%BCrkiye_Halkla_%C4%B0li%C5%9Fkiler_Derne%C4%9Fi_Alt%C4%B1n_Pusula_Yar%C4%B1%C5%9Fmas%C4%B1_Kad%C4%B1n_Eli_%C4%B0%C5%9Finize_%C4%B0yi_Gelecek_%C3%96d%C3%BCII%C3%BC_Projesi), (25.06.2019).

Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, İstihdam, Kadın İşgücü ve Yeni İş Kanunu Sempozyumu, Ankara: TŞOF Plaka Matbaacılık, 2004.

UYAR Verda, *2018’de Kadın İstatistikleri-Kadın İstihdamı En Sıkıntılı Alanlardan Biri*, 07 Mart 2018, <https://www.dogrulukpayi.com/bulten/2018-de-kadin-istatistikleri>, (22.06.2019).

ÜÇYILDIZ Umut Haydar, *Kadın Çalışların Cam Tavan Sendromu Algılarını: Ege Bölgesinde faaliyet Gösteren Seyahat Acentelerinde Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017, s. 20-24.

YÜKSEL Sera Reyhani, “Türk Medeni Kanunu Bakımından Kadın-Erkek Eşitliği”, Ankara, *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, C. 18, S. 2 (2014), s. 176.

WEİDEKAMM Claudia Schueller, Alexandra Kautzky Willer, “Challenges of Work-Life Balance for Women Physicians/Mothers Working in Leadership Positions”, *Gender Medicine*, C. 9, S. 4 (2012), s. 247.

WIRTH Linda, *Breaking Through The Glass Ceiling: Women in Management*, Geneva: International Labour Office, 2001.

YALÇIN Neriman, Ahmet Ağca, “Muhasebe Mesleğinde Kadın Olmak Bir Sorun Teşkil Eder Mi?”, Kütahya, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 24 (2009), s. 30.

YÜKSEL İhsan, “Çalışma Hayatının Kalitesinin Tipik ve Ampirik İstihdam Açısından İncelenmesi”, İstanbul, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C. 5, S. 1 (2004), s. 49.

## **ELEKTRONİK KAYNAKLAR**

<https://www.nufusu.com/>, (22.06.2019).

[https://www.turmob.org.tr/istatistikler/c8172e63-2bef-4919-a863-86e403bdfd0a/meslek-mensubu-dagilim-tablosu-\(sm-SMMM\),\(26.04.2019\)](https://www.turmob.org.tr/istatistikler/c8172e63-2bef-4919-a863-86e403bdfd0a/meslek-mensubu-dagilim-tablosu-(sm-SMMM),(26.04.2019))

[https://www.turmob.org.tr/istatistikler/98ffcbdc-4ebc-4670-ac57-006ffbc7d099/meslek-mensubu-dagilim-tablosu--ymm- , \(26.04.2019\)](https://www.turmob.org.tr/istatistikler/98ffcbdc-4ebc-4670-ac57-006ffbc7d099/meslek-mensubu-dagilim-tablosu--ymm- , (26.04.2019))

[https://www.turmob.org.tr/istatistikler/df447eb1-e8ef-4df2-a3c0-92376d568eba/meslek-mensubu-cinsiyet-tablosu , \(26.04.2019\)](https://www.turmob.org.tr/istatistikler/df447eb1-e8ef-4df2-a3c0-92376d568eba/meslek-mensubu-cinsiyet-tablosu , (26.04.2019))

[https://www.turmob.org.tr/istatistikler/9ce9f5a8-3697-48a0-b4ef-946ca9558f32/calisanlarin-kutuge-kayitli-olanlar---olmayanlar-tablosu,\(26.04.2019\),](https://www.turmob.org.tr/istatistikler/9ce9f5a8-3697-48a0-b4ef-946ca9558f32/calisanlarin-kutuge-kayitli-olanlar---olmayanlar-tablosu,(26.04.2019),)  
[https://www.turmob.org.tr/istatistikler/98ffcbdc-4ebc-4670-ac57-006ffbc7d099/meslek-mensubu-dagilim-tablosu--ymm-, \(26.04.2019\)](https://www.turmob.org.tr/istatistikler/98ffcbdc-4ebc-4670-ac57-006ffbc7d099/meslek-mensubu-dagilim-tablosu--ymm-, (26.04.2019))

[https://www.genel-is.org.tr/isyerinde-kadinlara-layik-gorulenler-taciz-siddet-ayrimcilik,2,12607#.XMCjIPkzbIV, \(24.04.2019\)](https://www.genel-is.org.tr/isyerinde-kadinlara-layik-gorulenler-taciz-siddet-ayrimcilik,2,12607#.XMCjIPkzbIV, (24.04.2019))

[http://www.s360.com.tr/Contents360/images/dragslider/is\\_hayatinda\\_kadin\\_olmak.pdf, \(24.06.2019\).](http://www.s360.com.tr/Contents360/images/dragslider/is_hayatinda_kadin_olmak.pdf, (24.06.2019).)

[https://medyanin50tonu.com/tgsden-%C3%A7arp%C4%B1c%C4%B1-anket-29203bea361a, \(24.06.2019\).](https://medyanin50tonu.com/tgsden-%C3%A7arp%C4%B1c%C4%B1-anket-29203bea361a, (24.06.2019).)

[http://sendika63.org/2010/04/degismeyen-talep-insanca-calisma-suresi-disksosyal-is-42745/, \(24.06.2019\).](http://sendika63.org/2010/04/degismeyen-talep-insanca-calisma-suresi-disksosyal-is-42745/, (24.06.2019).)

[http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/tr/emekli/olen\\_sigortalinin\\_haksahipleri/cenaze\\_0denegi, \(24.06.2019\).](http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/tr/emekli/olen_sigortalinin_haksahipleri/cenaze_0denegi, (24.06.2019).)

[https://www.kadinustalar.com/, \(25.06.2019\).](https://www.kadinustalar.com/, (25.06.2019).)

[http://www.kamuhder.com/, \(25.06.2019\).](http://www.kamuhder.com/, (25.06.2019).)

[https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=100&locale=tr, \(25.08.2019\).](https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=100&locale=tr, (25.08.2019).)

[http://www.nartaneleri.com/tr/index.asp, \(25.06.2019\).](http://www.nartaneleri.com/tr/index.asp, (25.06.2019).)

[https://www.globalcompactturkiye.org/, \(25.06.2019\).](https://www.globalcompactturkiye.org/, (25.06.2019).)

[http://www.un.org.tr/ilo-ve-iskurun-kadin-istihdamini-tesvik-projesi-yuzlerce-kadinin-hayatina-dokundu/, \(25.06.2019\).](http://www.un.org.tr/ilo-ve-iskurun-kadin-istihdamini-tesvik-projesi-yuzlerce-kadinin-hayatina-dokundu/, (25.06.2019).)

[http://www.anneminisi.org/tr/Anasayfa.aspx, \(26.06.2019\).](http://www.anneminisi.org/tr/Anasayfa.aspx, (26.06.2019).)

[https://www.filliboya.com/fillikadinustalar/. \(26.06.2019\).](https://www.filliboya.com/fillikadinustalar/. (26.06.2019).)

[http://oncekadin.gov.tr/proje-hakkinda/, \(26.06.2019\).](http://oncekadin.gov.tr/proje-hakkinda/, (26.06.2019).)

<https://www.thebrandage.com/kadinlara-adanan-projeler>, (26.06.2019).

<http://www.gaziantepgunes.com/39293/Yeminli-ilk-kad%C4%B1n>, (26.06.2019).

<https://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/kadin-yonetici-sirket-karini-dogrudan-etkiler>, (25.04.2019).

<https://www.kigem.com/10-basarili-kadin-basariyla-ilgili-10-soruyu-cevapladi.html>, (26.04.2019).

<https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=103&locale=tr>, (18.08.2019).

<https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-37033028>, (23.06.2019).

<http://kadem.org.tr/kadinlara-yonelik-yasal-duzenlemeler/>, (24.06.2019).

<https://www.ey.com/tr/tr/newsroom/news-releases/2016-ey-kadin-girisimciler-istihdam-yaratmada-erkekleri-geride-birakiyor>, (11.07.2019).

## **KANUNLAR VE MEVZUATLAR**

Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik ve Yeminli Mali Müşavirlik Kanunu, 01.06.1989, Madde: 15, <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.3568.pdf>, (25.06.2019).

Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik ve Yeminli Mali Müşavirlik Kanunu, Kanun Numarası: 3568, Sayı: 20194, C. 28, 01.06.1989, Madde: 15, <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.3568.pdf>, (25.06.2019).

İş Kanunu, Kanun Numarası: 4857, Sayı: 24134, C. 42, 10.06.2003, Madde: 32.

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, Kanun No: 2709, 07.11.1982, Madde: 10.

Türk Ceza Kanunu, Kanun Numarası: 5237, Sayı: 25611, C. 43, 26.09.2004, Madde: 105.

İş Kanunu, Kanun Numarası: 4857, Sayı: 25134, C. 42, 22.05.2003, Madde: 74.

Resmi Gazete, “Gebe veya Emziren Kadınların Çalıştırılma Şartlarıyla Emzirme Odaları ve Çocuk Bakım Yurtlarına Dair Yönetmelik”, S.25522, 14 Temmuz 2004, Madde: 10, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2004/07/20040714.htm#5>, (24.06.2019).

SMMM ve YMM Kanunu, Kanun Numarası: 3568, Sayı: 20194, C. 28, 01.06.1989, Madde: 5.

SMMM ve YMM Kanunu, Kanun Numarası: 3568, Sayı: 20194, C. 28, 01.06.1989, Madde: 9.

## BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

## TEZ ÇOĞALTMA VE ELEKTRONİK YAYIMLAMA İZİN FORMU

Yazar Adı Soyadı	Ebru Güler
Tez Adı	Cam Tavan Sendromunun Bursada'ki Kadın Serbest Muhasebeci Mali Müşavir ve Gemimli Mali Müşavirler Üzerine Etkisi
Enstitü	Sosyal Bilimler
Anabilim Dalı	İşletme /Muhasebe Denetim
Tez Türü	Yüksek Lisans
Tez Danışman(lar)ı	Doç.Dr. Zerrin Fırat
Çoğaltma (Fotokopi Çekim) izni	<input checked="" type="checkbox"/> Tezimden fotokopi çekilmesine izin veriyorum <input type="checkbox"/> Tezimin sadece içindekiler, özet, kaynakça ve içeriğinin % 10 bölümünün fotokopi çekilmesine izin veriyorum <input type="checkbox"/> Tezimden fotokopi çekilmesine izin vermiyorum
Yayımlama izni	<input checked="" type="checkbox"/> Tezimin elektronik ortamda yayımlanmasına izin Veriyorum

Hazırlamış olduğum tezimin belirttiğim hususlar dikkate alınarak, fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere Uludağ Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı tarafından hizmete sunulmasına izin verdiğimi beyan ederim.

Tarih : 28. 08.2013

İmza :

