

T.C.  
MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

KADINLARIN KARIYER ENGELLERİ İLE  
KARIYER TATMİNİ VE YAŞAM DOYUMU İLİŞKİSİ

Bilge AKYÜZ ÜNLÜ  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman  
Doç. Dr.Selahattin KANTEN

BURDUR – 2014



T.C.  
MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

KADINLARIN KARIYER ENGELLERİ İLE  
KARIYER TATMİNİ VE YAŞAM DOYUMU İLİŞKİSİ

Bilge AKYÜZ ÜNLÜ  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman  
Doç. Dr.Selahattin KANTEN

BURDUR – 2014

T.C.  
MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Bilge AKYÜZ ÜNLÜ tarafından hazırlanan “Kadınların Kariyer Engelleri ile Kariyer Tatmini ve Yaşam Doyumu İlişkisi” başlıklı bu çalışma, 19.06.2014 tarihinde Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddesi uyarınca yapılan Tez Savunma Sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü

İMZA

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

T.C.  
MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ETİK BEYANI

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Kadınların Kariyer Engelleri ile Kariyer Tatmini ve Yaşam Doyumu İlişkisi” adlı çalışmanın, proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etik kurallarına uygun bir şekilde hazırlandığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

Bilge AKYÜZ ÜNLÜ

19.06.2014

## ÖNSÖZ

Kadın ve erkek geçmişten günümüze her konuda birlikte mücadele etmiştir. Genel toplumsal bakış açısıyla bu mücadelede erkekler sadece evin geçimini sağlamakla görevliken kadınlar ise ev işleri ve çocuk yetiştirme gibi görevlerle sorumlu tutulmuştur. Her geçen gün zorlaşan hayat şartlarının etkisiyle, temel hak ve hürriyetini büyük ölçüde kazanmış olan kadının, ataerkil toplum yapılarında birincil görevi olarak kabul edilen ev ve aile sorumluluklarının yanı sıra, çalışma hayatına katılımları da kaçınılmaz olmaktadır. Ancak üst yönetim kademelerine bakıldığında kadınların sayısının oldukça az olduğu görülmektedir.

Kadınlar mevcut sorumluluklarına eklenen iş yüküyle birlikte birçok sorunla da karşı karşıya kalmaktadır. Dolayısıyla kadınların bu sorunların üstesinden nasıl gelebileceğine ilişkin yapılan araştırmalar büyük önem kazanmıştır. Söz konusu engellerin neler olduğu ve hangi boyutlarda olduğunun araştırılması, bu engellerle kariyer tatmini ve yaşam doyumu arasında ilişki olup olmadığı bu tez çalışmasının temelini oluşturmaktadır. Kariyer tatmini ve yaşam doyumu soyut kavramlar olması nedeniyle ölçülmesi kolay değildir. Ancak son yıllarda bu konu ile ilgili yapılan çalışmaların artması kavramların daha anlaşılır olmasını sağlamaktadır. Yazına katkıda bulunması ve gelecek çalışmalara yol gösterici olması amaçlanarak hazırlanan bu çalışmada, kadınların kariyer engellerinin boyutları ile kariyer tatmini ve yaşam doyumu arasındaki ilişki incelenmiştir. Bunun yanı sıra çalışanların konu ile ilgili algılarının demografik özelliklere göre farklılığı da araştırılmıştır.

Bu çerçevede, “Kadınların Kariyer Engelleri ile Kariyer Tatmini ve Yaşam Doyumu İlişkisi” konulu tez çalışmasında önerileriyle bana destek olan tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Selahattin Kanten’e, hayatımın her döneminde varlıklarıyla bana şükür kaynağı olan sevgili annem, sevgili babam, sevgili kardeşlerim ve canım yeğenlerime, bu zorlu süreçte anlayışıyla her zaman yanımda olan sevgili eşime sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

(AKYÜZ ÜNLÜ, *Bilge, Kadın Çalışanların Kariyer Engelleri ile Kariyer Tatmini ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Ankara İli Gazi Üniversitesi 'nde bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, 2014*)

## ÖZET

Son yıllarda iş dünyasında atılan en büyük adım, kadınların çok yoğun bir biçimde iş yaşamına girmesi olmuştur. Değişen toplumsal yapı, küreselleşme, teknik gelişmeler, hizmet sektöründeki ilerlemeler, eğitim olanaklarının artması, evlenme oranlarında azalma, buna karşılık boşanma oranlarında artış, çocuk bakımı hizmetlerinin geliştirilmesi, toplumların kadınların çalışmasına yönelik tutumlarında meydana gelen olumlu gelişmeler ve tüm bunların yanı sıra kadınların kendilerine duydukları öz güvenle “ben de varım” diyebilmeleri, kadın işgücü sayısını önemli ölçüde etkilemiştir. Bütün bu gelişmelerin yanı sıra çalışma hayatında hızla yerini alan kadınların geçmişten günümüze devam eden, onları oldukları mevkiide kalmaya zorlayan yahut iş hayatından çekilmelerine sebep olacak sorunlar, kadınların sosyal statüsünü sarsmaya ve ülke ekonomisinde kadınların varlığını tehdit etmeye devam etmektedir.

Bu doğrultuda kadınların kariyer engeller ile kariyer tatmini ve yaşam doyumu arasındaki ilişki konulu tez çalışmasının birinci bölümünde kadınların tarihsel süreç içerisindeki gelişimleri ve günümüzdeki konumları gözden geçirilmektedir. İkinci bölümde ise; kariyer kavramının kapsamı, kariyer tatmini ve etkileşimleri, kariyer sorunları, kariyer engelleri ve bu engellerin kariyer tatmini ve yaşam doyumu üzerinde doğurduğu sonuçlar ele alınmaktadır. Son bölüm ise; kadınların kariyer engelleri ile kariyer tatmini ve yaşam doyumu arasındaki ilişkilerin açıklanmasına yönelik bir araştırmayı kapsamaktadır.

Gazi Üniversitesi'nde çalışan kadın idari ve akademik personelin oluşturduğu örneklemeden anket yöntemiyle elde edilen veriler güvenilirlik analizi, faktör analizi korelasyon analizi ve t testi aracılığıyla değerlendirilmiştir. Yapılan analizler neticesinde elde edilen bulgulara göre; kadınların kariyer ilerleme sürecinde gerek ev içi sorumlulukları gerekse cinsiyete dayalı olumsuz ön yargılara maruz kalmaları sonucu oluşan engellerle kariyer tatmini ve yaşam doyumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı istatistiksel olarak kabul edilmiştir. Diğer taraftan kadınların mesleklerinde hedefledikleri noktalarda olduklarını düşünmeleri sonucu yaşadıkları kariyer tatmini ile istedikleri hayat koşullarına sahip olmaları sonucu hissettikleri yaşam doyumu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu istatistiksel olarak kabul edilmiştir. Ayrıca kadınların idari ve akademik kadro düzeylerine göre kariyer tatmini ve yaşam doyumu tutumlarında farklılık bulunduğu istatistiksel olarak kabul edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Kadın, Kariyer, Kariyer Engelleri, Kariyer Tatmini, Yaşam Doyumu*

(AKYÜZ ÜNLÜ, *Bilge, Career Barriers of Female Employee, in the Relationship Between Career Satisfaction and Life Satisfaction: A Study of Ankara Gazi University, Master Thesis, 2014*)

## **ABSTRACT**

In recent years, the biggest name in the business world, women form a very busy work life has been to enter. Changing social structure, globalization, technological developments, progress in the services sector, increase educational opportunities, decline in the marriage rate, whereas the increase in divorce rates, the development of child care services, community attitudes towards women's work and the positive developments that have occurred in all of these women, as well as their self-confidence "I exist" can say, the number of female labor force was significantly affected. In addition to all these developments working life rapidly replacing women continuing past to the present, forcing them to remain in their position for will be withdrawn from work or cause problems, to undermine women's social status and the presence of women in the country's economy continues to threaten.

In this regard women's careers with obstacles on the relationship between career satisfaction and life satisfaction of women in the first part of the thesis within the historical process of development and currently is revised. In the second part; the scope of career, career satisfaction and interactions, career issues, career obstacles and barriers to career satisfaction and its consequences on life satisfaction are discussed. The last section; women's career barriers and career satisfaction and life satisfaction research for illustrating relations between the covers.

The woman working at Gazi University's academic and administrative staff from the sample survey data obtained by the method of reliability analysis, factor analysis, correlation analysis and t-test was assessed through. As a result of the analysis conducted by the findings; In the process of career progression of women have negative domestic responsibilities as well as gender-based prejudice as a result of exposure to career satisfaction with obstacles and there is no statistically significant relationship between life satisfaction has been considered. On the other hand women in their profession aimed at the points where they are thinking about as a result of their career satisfaction they want with the conditions of life to have a result they feel the life satisfaction of a positive correlation was statistically was adopted. In addition, administrative and academic staff of the women according to their level of career satisfaction and life satisfaction were considered statistically significant differences in attitudes where.

**Keywords:** *Woman, Career, Career Barriers, Career Satisfaction, Life Satisfaction*



## İÇİNDEKİLER

İÇ KAPAK.....	I
TEZ ONAY SAYFASI.....	II
ETİK BEYANI.....	III
ÖNSÖZ.....	IV
ÖZET .....	V
ABSTRACT .....	VI
İÇİNDEKİLER.....	VII
TABLolar DİZİNİ.....	XI
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	XII
KISALTMALAR DİZİNİ.....	XIII
GİRİŞ.....	1

### 1.TARİHSEL SÜREÇ İÇERİNDE KADIN İŞGÜCÜ

1.1. Kadın İşgücü ve Çalışma Hayatında Kadın .....	2
1.1.1. Sanayi Devrimi Öncesinde Kadın İşgücü .....	3
1.1.2. Sanayi Devrimi Sonrasında Kadın İşgücü .....	4
1.1.3. Küreselleşme Sürecinde Kadın İşgücü.....	5
1.2. Türkiye’de Kadın İşgücü.....	6
1.2.1. Osmanlı Döneminde Kadın.....	6
1.2.2. Cumhuriyet Döneminde Kadın .....	7
1.2.3. Günümüz Türkiye’sinde Kadın ve İş Hayatı .....	8

## 2. KADINLARIN KARIYER ENGELLERİ İLE KARIYER TATMİNİ VE YAŞAM DOYUMU İLİŞKİSİ

2.1. Kariyer Kavramının Ortaya Çıkışı .....	11
2.1.1. Kariyer Kavramının Tanımı .....	11
2.1.2. Kariyer Kavramının Özellikleri .....	12
2.1.3. Kariyer Geliştirme:.....	13
2.1.4. Kadınlarda Kariyer Aşamaları.....	14
2.2. Kariyer Tatmini .....	16
2.2.1. Kariyer Tatminini Etkileyen Sosyo- Demografik Faktörler.....	17
2.2.1.1. Yaş ve Kariyer Tatmini Etkileşimi.....	18
2.2.1.2. Cinsiyet ve Kariyer Tatmini Etkileşimi .....	18
2.2.1.3. Eğitim ve Kariyer Tatmini Etkileşimi .....	19
2.2.1.4. Örgüt İçindeki Unvan ve Kariyer Tatmini Etkileşimi.....	19
2.2.1.5.Sektörde ve Örgütte Çalışma Süresi ve Kariyer Tatmini Etkileşimi.....	20
2.3. Kadınların Kariyer Sorunları.....	20
2.3.1. İş Yaşamında Karşılaşılan Sorunlar .....	22
2.3.1.1. Eğitim ve Mesleki Eğitimde Eşitsizlik.....	24
2.3.1.2. İş Bulma ve Yükseltimede Eşitsizlik .....	25
2.3.1.3. Ücretlendirmede Eşitsizlik .....	25
2.3.1.4. Sosyal Haklardan Yararlanmada Eşitsizlik.....	26
2.3.1.5. Cinsel Taciz.....	27
2.3.2.Aile Yaşamında Karşılaşılan Sorunlar .....	29
2.3.2.1. İş-Aile Çatışması .....	30
2.3.2.2. Ev İşleri .....	30

2.3.2.3. Çocuk Bakım Sorunu .....	31
2.4.Kadınların Kariyer Engelleri .....	32
2.4.1.Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller (İçsel Engeller).....	32
2.4.1.1. Çoklu Rol Üstlenme .....	34
2.4.1.2. Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları .....	35
2.4.2. Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller .....	36
2.4.2.1. Örgüt Kültürü .....	37
2.4.2.2. Örgüt Politikaları.....	37
2.4.2.3. Cam Tavan .....	38
2.4.2.4. Mentor Eksikliği.....	43
2.4.2.5. İnfomal İletişim Ağlarına Katılamama .....	44
2.4.3.Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller (Dışsal Engeller) .....	45
2.4.3.1.Toplumsallaşma Süreci, Dişil ve Eril Özellikler.....	45
2.4.3.2. Mesleki Ayrım.....	47
2.4.3.3. Stereotipler .....	49
2.5.Kadınların Kariyer Engellerinin Sonuçları .....	50
2.5.1. Kariyer Eşitsizliği.....	50
2.5.2. İş Tatminsizliği.....	51
2.5.3. İşten Ayrılma.....	52
2.5.4. İş – Aile Dengesizliği.....	52
2.6. Yaşam Doyumu .....	53
2.6.1.Yaşam Doyumunu Etkileyen Faktörler .....	54
2.6.1.1. Yaş.....	55
2.6.1.2. Cinsiyet .....	55
2.6.1.3. Çalışma ve İş .....	56
2.6.1.4. Eğitim.....	56

2.6.1.5. Evlilik ve Aile .....	56
2.6.2. Yaşam Doyumunun Sonuçları .....	57
<b>3.KADINLARIN KARİYER ENGELLERİ İLE KARİYER TATMİNİ VE YAŞAM DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA</b>	
3.1. Araştırmanın Önemi .....	58
3.2. Araştırmanın Amacı ve Kısıtları .....	59
3.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler.....	59
3.4. Veri Toplama Teknikleri .....	60
3.5. Evren ve Örneklem.....	61
3.6. Uygulanan İstatistiksel Yöntemler .....	62
3.7. Araştırma Bulguları ve Sonuçları.....	62
3.7.1. Araştırmaya Katılan Kadınların Demografik Özellikleri.....	62
3.7.2. Güvenilirlik ve Faktör Analizleri .....	64
3.7.3. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular.....	68
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>70</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>74</b>
<b>EK 1. ANKET FORMU.....</b>	<b>86</b>
<b>EK 2.SPSS ÇIKTILARI.....</b>	<b>88</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	<b>98</b>

## TABLOLAR DİZİNİ

<b>Tablo 1:</b> Cinsiyete Göre İşgücü Durumu	8
<b>Tablo 2:</b> Bazı Dünya Ülkelerinde Tüm Sektörlerde Kadın	9
<b>Tablo 3:</b> Cam Tavanı Oluşturan Engeller	40
<b>Tablo 4:</b> Geleneksel Cinsiyet Rollerini Oluşturan Bazı Dişil ve Eril Özellikler	46
<b>Tablo 5:</b> Araştırmaya Katılan Kadınların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı	62
<b>Tablo 6:</b> Kariyer Engelleri Ölçeği Döndürülmüş Faktör Yükleri	65
<b>Tablo 7:</b> Kariyer Engelleri Ölçeği Faktör Analizi ile Açıklanan Toplam Varyans.	66
<b>Tablo 8 :</b> Kariyer Tatmini Ölçeği Faktör Yükleri	67
<b>Tablo 9 :</b> Yaşam Doyumu Ölçeği Faktör Yükleri	67
<b>Tablo 10:</b> Boyutlararası Ortalamalar ve Korelasyon Matrisi	68
<b>Tablo 11:</b> Kariyer Tatmini Ortalamaları-Kadro Karşılaştırmasına Yönelik T testi Özet Tablosu	69
<b>Tablo 12:</b> Yaşam Doyumu Ortalamaları-Kadro Karşılaştırmasına Yönelik T testi Özet Tablosu	69
<b>Tablo 13:</b> Frekans Tabloları	89
<b>Tablo 14:</b> Kariyer Engelleri Bileşen Matrisi	91
<b>Tablo 15:</b> Kariyer Engelleri Ölçeği Döndürülmüş Bileşen Matrisi	92
<b>Tablo 16:</b> Yaşam Doyumu Ölçeği Toplam Açıklanabilir Varyansı	93
<b>Tablo 17:</b> Yaşam Doyumu Bileşen Matrisi	93
<b>Tablo 18 :</b> Kariyer Tatmin Ölçeği Toplam Açıklanabilir Varyans	94
<b>Tablo 19 :</b> Kariyer Tatmini Bileşen Matris	94
<b>Tablo 20 :</b> Temel Bileşenler Analizi	95
<b>Tablo 21 :</b> Güvenilirlik Analizi	96
<b>Tablo 22 :</b> Faktörlere Ait Temel Bileşenler Analizi	97

## ŞEKİLLER DİZİNİ

<b>Şekil 1:</b> Kadınların İş Tatminsizliğini İfade Ediş Biçimleri	51
<b>Şekil 2:</b> Araştırma Modeli	60
<b>Şekil 3:</b> Ölçekler ve Değişken Sayıları	61

## KISALTMALAR

**AB** : Avrupa Birliği

**BM**: Birleşmiş Milletler

**UNECE** : Birleşmiş Milletler Avrupa Ekonomik Komisyonu

**ILO** : Uluslararası Çalışma Örgütü

**ICFTU** : Dünya Özgür İşçi Sendikaları Konfederasyonu Kadın Komitesi

**TÜİK**: Türkiye İstatistik Kurumu

**KSSGM**: Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü

**SPSS**: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı

**v.b.:** ve benzeri

## GİRİŞ

Dünya ve Türkiye nüfusunun büyük bir kısmını kadınlar oluşturmasına rağmen sosyal, ekonomi ve iş hayatı geçtiğimiz yüzyıllarda erkeklerin egemenliği altında kalmıştır. İş hayatında, özellikle de yönetim basamaklarında ilerledikçe kadınların sayısı erkeklere oranla oldukça alt seviyelerde kalmıştır. Kadının, ailenin ekonomik yetersizliği nedeniyle işgücüne katılmasının yanı sıra küreselleşme süreci, aile ve iş dünyasının demografik yapısındaki değişiklikler, teknolojik ve yasal gelişmeler, kadın ve erkeğin görev tanımlarında da net değişikliklere sebep olmuştur (Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 2000: 126-127). Kadınların aldıkları eğitim, kişisel gelişimleri ve edindikleri tecrübelerle “Kariyer” kavramı yalnızca erkekleri değil kadınları da ilgilendiren bir kavram haline gelmiş, artan bilgi birikimleriyle kadınlar da kariyer kavramının önemli bir parçası olmuştur. Toplumsal yapıdaki bu değişimler son yıllarda hız kazanmış ve kadınlar da yönetim pozisyonlarında yer alma çabasına girmişlerdir. İş dünyasında kadın erkeğin arkasında değil yanında yer almak istemektedir.

Kadınların çalışma yaşamında sayıca artmalarının ötesinde, yönetim kademelerinde etkin olmaya başlamasıyla birlikte kadına karşı sergilenen olumsuz tavırlar bu konuda halen geleneksel düşünce yapısının hakim olduğunu ispatlamaktadır. Kadını evinde, eş ve çocuklarıyla, erkeğin ekonomik gücü altında kalmaya zorlayan bu düşünce yapısı, az gelişmiş toplumlarda kendini daha çok göstermektedir. Bu ülkelerde kadın ve erkek gerek toplumsal alanda gerekse iş yaşamında eşit koşullarda ilerleyememekte ve yönetici pozisyonlarına yükselmeleri engellenmektedir. Özellikle işyerinde varolan ön yargılı davranış ve tutumlar, kadının cesaretini kırmakta ve kariyerlerine engel oluşturmaktadır (Wirth, 2004:13).

Sonuç olarak, her ne kadar yapılan araştırmalar ve istatistiki bulgular kadınların yönetim kademelerini erkeklerle paylaştığını gösterse de, oransal olarak bu artış oldukça yavaş ilerlemektedir. Araştırmalar gösteriyor ki; erkeklere kıyasla kariyer fırsatlarında ciddi şekilde dezavantaj sahibi olmak, kadın için hayatın gerçeği olmaya devam etmektedir (Giddens, 2000: 343).



## BİRİNCİ BÖLÜM

### TARİHSEL SÜREÇ İÇERİSİNDE KADIN İŞGÜCÜ

#### 1.1. Kadın İşgücü ve Çalışma Hayatında Kadın

Cinsiyet; kişinin kadın ya da erkek olarak gösterdiği genetik, fizyolojik ve biyolojik özelliklerdir. Toplumsal cinsiyet rolleri, kadın veya erkek herhangi bir insanda bulunabilen çeşitli dişil ve eril özelliklerden oluşur. Geleneksel toplumsal cinsiyet rollerinde dişil özelliklerin kadında, eril özelliklerin de erekte bulunması beklenmektedir. Bu özellikler kapsamında kadının geleneksel toplumsal cinsiyet rolü evin içindeki işlerle ilgilidir. Erkeğin geleneksel toplumsal cinsiyet rolü ise ev dışı işlerle ilgilidir. Kişilerin toplumsal cinsiyet rollerini hayata geçirmesi üç aşamadan oluşan bir süreç içinde gerçekleşmektedir. Bu aşamalar; rolün öğrenilmesi, toplumsallaşma ve içselleştirilmesidir. Aslında daha doğum öncesinde kız bebeklerin eşyaları için pembe, erkek bebeklerin eşyaları için mavi rengin tercih edilmesiyle birlikte bu süreç başlamaktadır. Bireyler küçüklükten itibaren eril ve dişil rolleri öğrenmeye başlamakta ve toplumun her türlü sosyal katmanında bu kalıplar içinde yoğrulmaktadır (Karaca, 2007:3).

Cinsiyet farklılaşması, insan topluluklarının biçimlenmesinde bugüne dek önemli rol oynamıştır. İlk toplumlardan bu yana süre gelen toplumsal iş bölümü, yüzyıllar boyunca kadını evi ve özel yaşamıyla sınırlamış, üretimden uzak bıraktığı gibi ekonomik yönden de erkeğe tamamen bağımlı kılmıştır. Ekmeği kazanan erkek, ekonomik açıdan üretken hale gelmiş ve toplumsal değer kazanmıştır. Kadın ise hem erkeğe bağımlı olmuş hem de yaptığı işin bir değeri olmadığından toplumsal değersizliğe itilmiştir.

Ancak bilindiği üzere toplumlar her geçen gün değişim ve gelişim göstermektedir. Bu sosyo-dinamik yapının kadın açısından önemi, toplumun ekonomik, kültürel ve sosyal koşullarının, kadına eş ve anne olmanın yanı sıra geleneksel rol ve görevlerinin ötesinde diğer rolleri ne ölçüde yerine getirmesine olanak tanıdığı konusunda ortaya çıkmaktadır.

İnsanlığın var olduğu dönemlerden günümüze, ilkel toplumlardan gelişmiş toplumlara kadar uzanan toplumsal gelişim süreci içinde kadın, gerek evin içinde gerekse

evin dışında her dönemin koşul ve niteliklerine göre değişen biçim ve statülerde çeşitli ekonomik faaliyetlere katılmıştır. Bu sebeptendir ki tarihin her döneminde gerek ulusal düzeyde, gerekse dünya genelinde, ekonomik ve toplumsal yaşamın bir yanını erkekler bir yanını da kadınlar temsil etmişlerdir (Kocacık, 2004:77).

Kadınların ekonomik üretim ve düzenleme faaliyetlerine katılımı insanlık tarihi kadar eskilere dayanmasına rağmen (Kocacık ve Gökkaya, 2005:196) kadınlar, gerçek anlamda, ilk kez sanayi devrimi ile birlikte, “ücretli” olarak ve “işçi” statüsü altında çalışma yaşamı içinde yer almışlardır (Çullu, 2009:22). Bununla birlikte, kadının ekonomik hayattaki önemini anlaşılmaması için Endüstri Devrimi sürecine kadar beklemek gerekmiştir (Sefer, 2006:19). Sanayi devrimi sonrasında kadınlar, ev içindeki annelik ve ev kadınlığı rolleri dışında ekonomik faaliyetlere ücret karşılığı katılabilmişlerdir (<http://iys.inonu.edu.tr>).

### **1.1.1. Sanayi Devrimi Öncesinde Kadın İşgücü**

Sanayi devrimi öncesinde erkek çoğunlukla, yaşanan alandan uzakta avcılıkla uğraşırken kadın ise; bitki toplayıcılığı ile çocukların bakımı, beslenmesi, soğuğa, sığağa ve yırtıcı hayvanlara karşı korunmalarıyla ilgilenmiştir. Bu dönemde üretmek doğaya özgü bir kavram olarak sayıldığı için bu döneme anaerkil dönem denilmiştir. Bu dönemde kadınların üretime katılma şekilleri evde ve tarlada çalışmak olarak kısıtlandığı için, halı ve örtüler dokuyarak bunları başkaları ile değiştirerek, hem tarım işçiliği hem de ilkel anlamda sanayi işçiliği ve ticaret yapmışlardır. Erkekler ise sadece avla uğraşmaları sayesinde dış dünyaya açılmışlardır (Zeybek, 2010:12).

Yerleşik düzene geçişle birlikte aile ve toplum yaşamında cinsiyete dayalı ataerkil aile düzeni ortaya çıkmıştır (Çullu, 2009:23). Anaerkil düzenden ataerkil düzene geçişte, mülkiyetin ortaya çıkması ve avcılıktan tarım toplumuna geçişin önemli etkileri olduğu bilinmektedir. Toplumun, yerleşik yaşam tarzını benimsemesi ekonomik, siyasal ve sosyal yapıda köklü değişimler yaşanmasına sebep olmuştur. Yeni yerleşim merkezlerinin kurulması, değişim ekonomisini ortaya çıkararak ticareti başlatmış, dokuma, çimento, madencilik ve balıkçılık gibi yeni iş kolları da ortaya çıkmıştır. (Altan, 2004:9).

15 ve 18. yüzyıllar arasında kasaba ve kentlerde küçük sanat kollarında meydana gelen önemli gelişmelerle birlikte lonca üretim düzeninin giderek önem kazandığı

görülmektedir (www.tisk.org.tr, 2005:1-3). Lonca sisteminde kalfa ve çırak ustanın yanında çalışmakta, ustadan el sanatını öğrenmektedir. Usta çırağa kalfa olana dek bakmak ve geçimini sağlamak zorunda olmakla birlikte, o dönemde ücret ödeme sözü konusu olmamaktadır. Çırak, kalfa olduktan sonra ücrete hak kazanmaktadır (Zeybek, 2010:13). Lonca düzeni içinde lonca otoritesi ve denetimi altında kadın çalışanlara rastlanmış hatta daha sonraki yıllarda sadece kadınların çalıştığı bazı işkolları doğmuştur. Bu dönemde kadınlar ustabaşı olabilmiş ve çırak yetiştirebilmiştir. Tüm bunlara karşın, kadınların, mülk elde etme hakları olmadığı gibi herhangi bir nedenle toprak sahibi olduklarında, evlilik yoluyla bu mal eşlerine geçmiştir (Çakmak, 2001:7).

### **1.1.2. Sanayi Devrimi Sonrasında Kadın İşgücü**

19. yüzyılda batı'da ilk kez üretim sürecine doğrudan katkı yapan kadın, 19. yüzyılın sonlarında meydana gelen ekonomik ve sosyal değişikliklerle, çalışma hayatına girerek ev içi işlerle kaybolup giden etkinliklerine, ekonomik karşılık bulmuştur (Budak v.d, 1991:81).

Bütün bu nedenlere dayanarak Sanayi Devrimi'ni "ücretli kadın işgücü" kavramının ortaya çıkışındaki en önemli tarihsel süreç olarak değerlendirebiliriz. Sanayi Devrimini izleyen yıllarda, teknik gelişmelerin olması, üretim tekniğini basitleştiren makinelerin icadı, işbölümü ve uzmanlaşmanın ortaya çıkması da kadın işgücüne olan talebi arttırmıştır. Ancak o dönemde hakim olan iktisat anlayışının, "bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler" sloganı ile ifade edilen katı bir liberal anlayışa dayalı olması kadın işgücünün ücretlerinin erkeklere nazaran çok düşük olmasına yol açmıştır. Bunun yanı sıra, kadın işgücü, çok ağır çalışma koşulları ile birlikte yoğun bir sömürüye de maruz kalmıştır (TİSK, 2002:20).

I. ve II. Dünya Savaşlarının yaşandığı yıllara gelindiğinde, kadın işgücünün ekonominin tüm kesimlerinde, özellikle II. Dünya Savaşı sırasında kadınların işgücüne katılımı önemli ölçüde artmıştır. Bu artışın sebeplerine emek arzı açısından bakıldığında, bir kısım kadın işgücünün piyasaya giriş nedeninin vatanseverlik güdüsü olduğu görülmüştür. Diğer bir kısım kadının işgücü piyasasına girişinde ise, erkeklerin savaşa gitmesi ile aile gelirinin düşmesi ve evde yapılacak işlerin azalması etkili olmuştur. Durum emek talebi açısından değerlendirildiğinde; erkeklerin savaşa gitmeleri

ekonomide işgücü talebini ve ücretleri yükseltmiş ve dolayısıyla kadınların emek piyasalarına girişlerini teşvik etmiştir (Özer ve Biçerli, 2003:58).

II. Dünya Savaşı'ndan sonra kamu ve hizmet sektöründeki büyüme de kadınların toplam işgücündeki oranının artmasına yol açmıştır. Teknolojik gelişme sonucunda yeni alanların, işin örgütlenmesinde yeni yöntemlerin ve üretim süreçlerinin ortaya çıkması kadınlar için yeni iş olanaklarının yaratılmasını sağlamıştır. Aynı şekilde, eğitim imkanlarının artması, demografik gelişmeler, aile boyutunun küçülmesi, evlenme oranında azalmalar, çocuk bakımı ve diğer hizmetlerdeki iyileşmeler kadın işgücü sayısının artısında önemli rol oynamıştır (Tokol,1999:19).

Sanayi devrimi ile birlikte çalışma hayatının değişmesiyle, fabrikalarda istihdam edilen kadın işgücünün, toplum tarafından tanımlanan geleneksel konumu, iş hayatında da devam etmiştir. Toplumun kadınların çalışması konusundaki tutumları, kadınların istihdamını zorlaştırıcı bir rol oynamaktadır. Sosyo-ekonomik olarak daha üst sınıflarda bile kadına belli bir yaşam düzeni planlanmakta ve kadından buna uygun davranması beklenmektedir. Kadın, kendisini eve hapseden geleneksel rolünün dışında, çalışma yaşamının kadına sunduğu, ekonomik özgürlük, yeni bir sosyal çevre, kendine güven ve kişiliğinin gelişmesi, toplumsal statüsünün yükselmesi gibi etkenlerden kopmak istemez ve çalışma yaşamı içerisinde olmak istemesinin de en büyük nedeni budur (Çullu, 2009:85).

### **1.1.3. Küreselleşme Sürecinde Kadın İşgücü**

18. yüzyılda başlayıp 19. yüzyılı içine alan sanayi devrimi sadece yeni buluşlar ve üretimin artmasını değil; kapitalizmin de kurumsallaşmasını sağlamıştır. Yapılan araştırmalar, kadınların yoğun olarak gelenekselleşmiş iş alanlarında ve meslek gruplarında yer aldıkları ortaya koymuştur. Buna karşın kadınların, erkek çalışanlar için geleneksel olan iş alanlarına kaydığı da önemli bir gerçektir. Kadınların yoğun olduğu iş alanları, işveren açısından kadının zaman zaman ucuz işgücü olarak görüldüğü ve kadın açısından işin kolay yapılabilirliğinin söz konusu olduğu alanlardır (Yılmaz, 2006:10).

Bu bağlamda, geleneksel olarak erkekler tarafından yapılan işlerde bile kadınların sorumluluk üstlenmeye başlaması, istihdam uygulamalarına yansıyan en etkili değişimlerden biri olmaktadır (Karaca, 2007:15).

## 1.2. Türkiye’de Kadın İşgücü

Türkiye’de kadın işgücünün tarihsel gelişimini Osmanlı Dönemi, Cumhuriyet Dönemi ve Günümüz olmak üzere üç başlık altında incelemek mümkündür.

### 1.2.1. Osmanlı Döneminde Kadın

Osmanlı’da kırsal kesim kadını “aile üretim birimi” ve “günlük işler” kapsamında “tarım işçisi” olarak büyük bir işgücünü temsil etmiştir. Bunun yanı sıra iplik eğirme, halı ve kumaş dokuma gibi “ev sanayi” olarak nitelenen “ev içi tüketim” ve “pazar için üretim”e konu olan tarım dışı faaliyetlerde de görünür katkısı olmuştur. Kentlerde ise üretim faaliyetleri esnaf örgütleri tarafından denetlenmiş ve kadın emeği genellikle bu örgütlenmenin dışında bırakılmıştır (Çolak ve Kılıç, 2001:39). Esnaf örgütlerine dahil edilmeyen kadınlar üye erkeklere iplik, yün ve benzeri malzemeleri sağlamışlardır.

Osmanlı’da kadın emeğinin esas kullanılmaya başlandığı dönem 19. yüzyılın ortaları olmuştur. Bu dönem aynı zamanda imparatorluğun içinde bulunduğu derin ekonomik bunalım nedeniyle kente göç olgusunun yoğun olarak başladığı dönemdir. Kente göç, tezgah ve atölyeleri kapanan eski dönem zanaatkarları ve kentlerdeki yoksullaşan ara sınıf işçi sayısını arttırmıştır. Ekonomik zorunluluklar, kadın işçi ücretlerinin düşüklüğü, daha uysal ve daha kolay yönetilir olmaları gibi nedenlerden dolayı bu dönemde kadın işçi sayısında artış yaşanmıştır (Karaca, 2007:18)

1840’larda önce Rumeli’de, 1860’lardan sonra ise ilk kez Bursa İpek Fabrikalarında kadın işçi istihdam edilmiştir. Osmanlı’da kadınların çalışma yaşamına girmelerinde, savaşlar nedeniyle erkeklerin cepheye gidişinin yanı sıra artan yoksulluk, açlık, kısmî reformlar şeklinde dahi olsa yasalardaki ve anlayışlardaki bazı değişiklikler ve yaygınlaşan eşitlik fikirlerinin de önemli etkileri olmuştur. Bu dönemde birbiri ardı sıra gelen savaşların ve özellikle I. Dünya Savaşı’nın ekonomik yaşamda yarattığı sarsıntıları hafifletmek için kadınları iş alanına çekecek önlemler alınmıştır. Nitekim 1915’te Osmanlı Ticaret Nezareti’nde kadınlar için bir çeşit “mecburi hizmet” kanunu kabul edilmiştir.

Osmanlı döneminde kadınların çalışma yaşamına girişindeki en belirgin gelişmeler Tanzimat ve Meşrutiyet dönemlerinde yaşanmıştır (Zeybek, 2010:18).

### **1.2.2. Cumhuriyet Döneminde Kadın**

Cumhuriyet dönemine kadar kadının eğitim ve öğretim imkanlarının çok kısıtlı olması, kadının ev dışında çalışmasının aile yaşamını bozacağı konusundaki yanlış inanç ve değerler, onların meslek sahibi olmalarını ve ekonomik hayata aktif bir şekilde katılmalarını hemen hemen imkansız kılmıştır (Karaca, 2007:18).

29 Ekim 1923'te yeni Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulmasıyla toplumsal, ekonomik ve siyasi reformların yanı sıra, kadının çalışma yaşamındaki etkinliğini arttırmak ve onların haklarını korumak adına bir çok köklü değişim yapılmıştır. 1923 yılında İzmir'de düzenlenen I. İktisat Kongresi'nde kadın işçilere doğum öncesi ve sonrası izinlerin düzenlenmesi atılan ilk adımlardan olmuştur. Bu dönemde kadına eğitim alanında da fırsat eşitliği sağlanmasıyla, kadın ev dışında da meslek sahibi olarak toplum kalkınmasına katkıda bulunmaya başlamıştır.

3 Mart 1924'te çıkarılan Tevhid-i Tedrisat (Öğrenim Birliği) Kanunu'yla eğitim sistemi laikleştirilmiş ve bu sayede kız çocuklar erkeklerle birlikte ve eşit eğitim olanaklarına kavuşmuşlardır. 1925 yılında kabul edilen Kılık Kıyafet Kanunu kadınlara modern giyimin yolunu açarken, 4 Ekim 1926 yılında kabul edilen Medeni Kanun ile de erkeklere tanınan ayrıcalıklar kaldırılarak, kadın-erkek hakları arasında denge kurulmaya çalışılmıştır. 1934 yılında Millet Meclisi seçimlerinde kadınlara seçme ve seçilme haklarının tanınması, siyasal alanda cinsiyete ilişkin tüm yasal kısıtları ortadan kaldırmıştır. Bunun sonucu olarak 1935 yılında kadınların da katıldığı ilk milletvekili seçiminde % 4.6 oranında kadın parlamentoya girmiştir. 1936 İş Kanunu ile birlikte çalışma hayatında yapılan yeni düzenlemeler de çalışan kadınların oranını arttırmıştır (Kuzgun ve Sevim, 2004:15).

Sonuç olarak, kadınların kamusal alana girmelerinin önündeki engelleri kaldıran reform niteliğindeki bu kazanımlardan sonra, ekonomik, sosyal ve siyasal yaşama aktif bir şekilde katılan kadın sayısı giderek artmıştır (Özçakır, 2006).

### 1.2.3.Günümüz Türkiye'sinde Kadın ve İş Hayatı

Cumhuriyet sonrasında hızla artan kentleşme, sanayileşme, teknolojik ilerlemeler ve bunların yanı sıra hukuk sisteminde yapılan iyileştirmeler kadını her ne kadar erkekle eşit konuma getirmiş olsa da uygulamada mekanizmaların tam olarak işleyememesi nedeniyle, hemen hemen her toplumda olduğu gibi Türkiye'de de halen kadınlar erkeklerden daha az oranda işgücüne katılmaktadır.

Kadınların işgücüne katılımı, kalkınmanın sürekliliğinde önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir. Ülkemizde 2010'lu yılların verilerine göre istihdama katılan kadınların % 42.4'ü tarım sektöründe, % 15.9'u sanayi sektöründe, % 41.7'si ise hizmet sektöründe çalışmaktadır (Koca, 2010).

Türkiye'deki kadınların iş gücüne katılımlarının değerlendirilmesine yönelik yapılan çalışmalarda, 2006 yılındaki yüzde 30,6'lık oran ile Türk kadınlarının OECD ülkeleri kadınlarına göre iş gücüne katılımında yüzde 30 geride kaldığı görülmüştür. İş gücüne katılımında en iyi ülkenin yüzde 75,4 ile Norveç olduğu belirtilen çalışmada, Türkiye'nin yine OECD ülkeleri içinde kadınlarda iş gücüne katılımında sonuncu olduğuna dikkat çekilmiştir (Örücü vd., 2007:123).

**Tablo 1. Cinsiyete Göre İşgücü Durumu (DİE, 22.12.2006)**

	<b>Türkiye</b>	<b>Erkek</b>	<b>Kadın</b>
<b>Kurumsal Olmayan Sivil Nüfus (000)</b>	70.556	35.226	35.330
İşgücü Durumu (000)	24.289	17.902	6.388
İstihdam Edilenler (000)	21.791	16.023	5.768
Eksik İstihdam (000)	997	882	115
İşsiz (000)	2.498	1.878	620
<b>İşgücüne Dahil Olmayanlar (000)</b>	25.616	6.854	18.763
İşgücüne Katılma Oranı (%)	48,7	72,3	25,4
İstihdam Oranı (%)	43,7	64,7	22,9
İşsizlik Oranı (%)	10,3	10,5	9,7
<b>Genç Nüfusta İşsizlik Oranı* (%)</b>	19,7	20,1	18,8
Eksik İstihdam Oranı (%)	4,1	4,9	1,8

**Kaynak:** Örücü vd., “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği”, Celal Bayar Üniversitesi Yönetim Dergisi, Yıl:2007, Sayı:2, ss.123.

**Tablo 2. Bazı Dünya Ülkelerinde Tüm Sektörlerde Kadın İstihdam Oranı – 2006**

Ülke	Kadın İstihdam Oranı	Toplam İstihdam İçindeki Payı (%)
Kanada	7.757.200	47.1
İtalya	9.048.800	39.4
Hollanda	3.657.000	44.7
Fransa	11.471.800	46.3
Almanya	16.996.200	45.5
<b>Türkiye</b>	<b>5.810.000</b>	<b>26.0</b>
İspanya	8.005.100	40.5
İngiltere	13.183.000	46.5
ABD	66.925.000	46.3

**Kaynak:** The United Nations Economic Commission for Europe (UNECE)

Günümüzde hızlı toplumsal değişim ile birlikte, erkeklerin ve kadınların toplumsal rolleri konusundaki beklentiler gittikçe birbirinden daha az ayrılmakta hatta birbirine yaklaşmaktadır. Aşağıda belirtilen bazı gelişmeler sayesinde geleneksel kadınlık ve erkeklik rollerinin geçerliliklerini gittikçe yitirmektedir (Varoğlu, 2008).

- Aileler küçülmektedir (Geleneksel aile yapısından çekirdek aile yapısına geçiş olması)
- Yaşam süreleri uzamaktadır.



- Çocukların okul öncesi çağda bakımını üstlenen toplumsal kurumların sayıları artmakta ve verdikleri hizmetler gelişmektedir.
- Çalışan kadınların sayısı artmaktadır; dolayısıyla artık birçok ailenin ekmeğini erkekler tek başına kazanmamaktadır.

Kadınlar aileyi geçindirme yükümlülüğünü erkekle paylaşırken, özellikle eğitim düzeyi yüksek olan erkeklerin de ev bakımındaki katkıları artmaktadır. Aynı şekilde kadınlar geleneksel rollerine ek olarak çocukların okul sorunlarıyla ilgilenilmesi, devlet dairelerine yapılacak başvuruların gerçekleştirilmesi, faturaların ödenmesi gibi bürokratik işleri de yerine getirmektedirler. Aile içi yaşamda kadın ve erkeklerin rollerinde ortaya çıkan bu değişimlerin olumlu mu yahut olumsuz mu olduğu halen ciddi şekilde tartışılmaktadır. Ancak kadının, üstlendiği yeni rollerle birlikte, iş yaşamı sorumlulukları ile aile yaşamının getirdiği sorumlulukları dengeleme çabası içerisinde büyük savaşlar verdiği de yadsınamaz bir gerçektir (Karaca, 2007:16).

## İKİNCİ BÖLÜM

### KADINLARIN KARIYER ENGELLERİ İLE KARIYER TATMİNİ VE YAŞAM DOYUMU İLİŞKİSİ

#### 2.1. Kariyer Kavramının Ortaya Çıkışı

Tarihsel süreç içerisinde kariyer kavramının ilk olarak 16. yy'da modern kamu hizmetinin gelişmeye başlamasıyla devlet memurluğunun ortaya çıkıp geliştiği görülmektedir. Kariyer kavramı günümüzdeki anlamıyla 1970'li yıllarda incelenmeye alınıp iş dünyasında kullanılmaya başlanmıştır (Özgen v.d, 2002:185).

1980'lerin sonu ile 1990'ların başlarında örgütlerdeki yeniden yapılanma ve değişim işletmelerdeki politikaların ve uygulamaların hızla değişmesine neden olmuştur. Dolayısıyla kariyer kavramı ve yönetimi insan kaynakları yönetimi alanında kendini belirgin bir şekilde hissettirmeye başlamıştır (Engiz, 2009:10).

Kariyer kavramı, hem iş görenler hem iş verenler açısından uzun zamandan beri inceleme konusu olmaktadır. İlk araştırılmaya başlandığı yıllarda daha sınırlı anlamlar yüklenen kariyer kavramı, günümüz rekabet koşulları ve teknolojik gelişmelerin sonucu olarak insana verilen önemin artmasıyla anlamını zenginleştirmiştir. Beraberinde kariyerle ilgili birçok kavramı da literatüre kazandırmıştır. Organizasyonlar da insana verilen önemle birlikte, kariyer kavramının önemini algılamış ve bu alanda hem bireysel hem de örgütsel gelişime önem vermişlerdir.

#### 2.1.1 Kariyer Kavramının Tanımı

Eğitim sürecinde, özellikle de yeni bir işe başlamadan önce bireylerin büyük bir ihtimalle çalışma yaşamından ne istedikleri hakkında fikirleri olacaktır. Kişilerin yeni sorumluluklar üstlenmesi heyecan verici ama zor bir hazırlık aşamasıdır. Kariyer denildiği zaman herkesin aklında değişik kavramlar canlanır. Bazıları basit, bazıları karmaşık, kimisi kısa süreli ve çok düzenli, kimisi ise uzun dönemde planlanmış, kişinin yalnızca işini değil, ailesini, hobilerini ve toplumsal etkinliklerini de kapsayan biçimde algılanabilir.

Kariyer kelimesi dilimize Fransızca ‘carriere’den geçen ve sözlük anlamı olarak “Bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık” olarak ifade edilen bir kavramdır (TDK, 2011). Kişinin hayatı boyunca yaptığı işler sonucu edindiği deneyimleri (Eren ve diğ., 2009) ya da insanın seçtiği bir meslekte ilerleyerek, daha fazla para, daha fazla sorumluluk, daha fazla güç ve itibar kazanması olarakta tanımlanabilmektedir (Altınöz, 2010). Bir diğer tanıma göre kariyer; bir kişinin meslek yaşamı öncesinde (örneğin öğrencilik yılları) oluşan, meslek yaşamı boyunca (kişinin çalıştığı zamanlar) olgunlaşan ve meslek yaşamı sonrasında da (emeklilik dönemi) devam edebilen iş ile ilgili pozisyonlar dizisidir (Demirdelen ve Ulama,2013:67).

Popüler düşüncede ise kariyer daha çok para kazanmak, daha çok sorumluluk, mevki, saygınlık ve güç sağlayan bir çalışma sahasını seçmeye yönelik bir kavramdır (Engiz, 2009:8).

Görüldüğü gibi kariyerle ilgili oldukça fazla tanım vardır. Tüm tanımlar incelendiğinde kariyerin, çalışanın başarı derecesini gösteren, işiyle ilgili pozisyonlarda ilerlemesi ve örgüt basamaklarından yukarıya doğru çıkarak yükselmesini temel alan bir kavram olduğu görülmektedir (Demirdelen ve Ulama,2013:67).

### **2.1.2.Kariyer Kavramının Özellikleri**

Kariyer kavramının tanımları ne kadar farklı olursa olsun içeriğinde yanlış anlamaları önlemek adına bazı noktalara dikkat etmek gerekir (Güzel,2009:60).

- Kariyer kavramı, yalnızca yüksek statüdeki ya da hızlı ilerleme olanakları bulunan işleri yapan bireylere özgü değil daha esnek bir anlam içerir. Bir odacının bile kariyeri olabilir.
- Kariyer sadece dikey hareketlerle ilgilenmez. Örgütteki hiyerarsik yükselmenin yanı sıra yatay hareketleri de kapsar.
- Kariyer kavramı, bir örgütte işe alma veya alınma anlamı taşımaz; birden fazla örgütü ve faaliyeti kapsayabilir. Hatta sadece örgütler bazında değil, bireylerin kişisel olarakta, kariyerlerinden bahsetmek mümkündür.
- Günümüzde kariyer beklentileri, farklı yaşlardaki bireyler için farklı anlamlar taşıyabilir. Örneğin 25 yaşındaki bireylerle 45 yaşındakilerin kariyer beklentileri farklıdır.

Tüm bu açıklamalar ışığında kariyer; insanın iş hayatı boyunca yer aldığı mevkii ve görevlerinin gerektirdiği bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile örgütte ilerleyebilme süreci olarak tanımlanabilir.

### 2.1.3. Kariyer Geliştirme

İş gücünün ve tüketicilerin demografik özelliklerindeki değişimler ve pazarların hızla globalleşmesi sonucu değişen ulusal ve uluslararası işletme ortamında rekabet etme gereği, örgütlerin kadın çalışanlarının kariyerlerinde etkili olan faktörlere yönelmelerini zorunlu hale getirmiştir.

Kariyer hedeflerine ulaşmak için kişinin gerekli bilgi, beceri ve davranışları kazanması; yani kendini geliştirmesi gerekmektedir. Son yıllarda işgücüne katılan kadınların, profesyonel kariyer geliştirme programlarında önemli artışlar olmasına rağmen, gerekli eğitim, yetiştirme ve uzmanlığa sahip olan yönetici kadınların üst düzey yönetim kadrolarına ulaşmada aynı oranda başarıyı yakalayamadıkları gözlemlenmektedir.

Kadın ve kariyer geliştirme konusuna yaklaşımlarda, yaşanan gelişmeler doğrultusunda son yirmi yıl içinde büyük değişiklikler olmuştur. Başlangıçta kariyerin sabit bir olgu olduğu ve yetişkin genç erkeklerin kariyer tercihlerini yaptıktan sonra hep aynı kariyerde kalacakları varsayılmıştır. Kadınların ise evlilik, aile ve çocuk gibi önceliklerinin kariyerdan önce geldiği ve bu sebeple evlenene veya çocuk sahibi olana kadar esnek kariyer planları yapmaları öngörülmüştür (Karaca, 2009:44).

Kişilerin çalışma hayatlarında, buldukları örgütlerin yeri ve önemi her geçen gün artmaktadır. Bu gelişmenin sonucunda, kariyer gelişimi bireysellikten uzaklaşıp örgütsel bir faaliyete dönüşmüştür. Örgütsel ortamda kariyer geliştirme, işgörenlerin örgüte giriş ve örgüt içindeki hareketlerini sistematik bir biçimde yönlendirme şeklinde yapılandırılabilir. Kariyer geliştirme sisteminin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Barutçugil, 2002:320):

- Hedef belirsizliği ve motivasyon düşüklüğünden kaynaklanan verimsizliği azaltmak,
- Çalışanların yükselmede karşılaştıkları engelleri aşmalarına yardımcı olmak,
- Organizasyonun gelecekte ihtiyaç duyacağı yeni görevler için eleman yetiştirmek,

- Kariyer beklentilerinin yüksek olduğu olumlu bir örgüt kültürü geliştirmek,
- Çalışanların potansiyel yeteneklerini ortaya çıkararak yeni kariyer hedefleri belirlemelerine yardımcı olmak,
- Organizasyonda yeni fikirleri geliştirmek.

Örgütlerin kariyer planlama ve geliştirme sistemleri, hem çalışanların taleplerini, hem de örgütün insan kaynakları açısından duyduğu ihtiyaçları gidermek adına önemli bir süreçtir. Örgüt ve çalışan amaçlarının objektif olarak ortaya konulmasıyla hedef belirlemede ortaya çıkabilecek karmaşanın önüne geçilecektir.

#### **2.1.4. Kadınlarda Kariyer Aşamaları**

Bireyin hayatında önemli bir yer tutan kariyer olgusu, gereksinim, ilgi ve yetişkinlik gibi yaşam evreleri konulardan etkilenmektedir. Kariyer aşamaları, bireyin iş ile ilgili rollerinin gelişimine dayalı değişimleri olarak tanımlanabilir. Kariyer aşamaları literatürde farklı aşamalara bölünmüş olmasına rağmen, genelde beş aşamadan oluşmaktadır (Arıkan, 2003:4);

- İş İçin Hazırlık (Keşif)
- İşe Giriş
- İlk Kariyer
- Orta Kariyer (Koruma)
- Son Kariyer (Ayrılma- Çekilme) dir.

*İş İçin Hazırlık (Keşif):* Bireyin doğumundan itibaren yaklaşık 25 yaşına kadar olan süre, iş için hazırlık dönemi olarak adlandırılmaktadır. Bireyin kendisini kanıtlama, alternatifleri değerlendirme ve kişisel gözlemleri sonucu bireyin genç döneminde mesleğini seçtiği bir keşif dönemidir (Zeybek, 2010:40). Buna göre, 0 – 14 yaşları arası iş öncesi, 14 – 25 yaş arası işi keşif olarak tanımlanmaktadır. Bireyler 14 yaşına yaklaştığında, alternatif mesleklerini düşünmeye başlamakta ve kişiliklerini oluşturmaktadırlar. 15 – 24 yaş aralığında ise, kariyerleri ile ilgili olası resmi eğitimi almaktadırlar. Bu dönem başında alternatif meslek seçenekleri fazla iken, dönem sonuna

yaklaşıldığında meslek konusunda çoğunlukla karar verilmiştir. Bu dönem boyunca önemli olan etken, mesleki kimlik yerine, tercih edilen iş rolüdür (Güzel, 2009:63).

*İşe Giriş:* Genellikle 18 ile 25 yaş arasında gerçekleşen bu süreçte, birey kendi beklentilerine en uygun işi bulduğu örgütte çalışmaya başlar. Bazen örgütlerde karşılaşılan eksik bilgilendirme sorunu nedeniyle bireyin bazen içsel, bazen de örgütsel sorunlar yaşayabilir. Genellikle çalışma yaşamında yeni yer alan birey, beklentileri ile yaşantılarının birbirinden çok farklı olduğunu görür Yaşam tercihleriyle ilgili ilk seçimlerin denendiği bu aşamada önemli olan konu, güvenlidir. Bu noktada kişi, bir takım işlerde çalışmakta ve kendi kimliği ile iş rolünü bağdaştırmaya çalışırken kimlik dağılımı yaşamaktadır.

*İlk Kariyer:* Genellikle 25-40 yaş arasını kapsayan bu süreçte, iki aşamadan söz etmek mümkündür. Bunlardan ilki, bireyin kendisini kabul ettirmesidir, söz konusu aşamada bireyin örgüte uygun duruma gelmesi, iş çevresini ve işlerin nasıl yapıldığını anlaması sürecidir. 30'lu yaşların başı kadınlar arasında en yaygın olarak bilinen başarı elde etme aşamasıdır. Kadın, bu aşamada seçmiş olduğu yolda başarı için mücadele eder ve yükselmesinin yollarını arar (Güzel, 2009:63).

Bu dönemde kadınlar aynı zamanda evlilik ve aile yaşamının kurulmasıyla meşgul olup evliliğine kararlı bir başlangıç yapmaktadırlar. Ya da aile kurma kararını vermeden önce kariyerlerinin tam oturmasını beklemektedirler.

30'lu yaşların sonlarına doğru bazı kadınlar çocuk sahibi olmamanın pişmanlığını yaşarken, 30'lu yaşların başında çocuk sahibi olmaya karar veren kadınlar ise bu aşamada aile ve kariyer çatışması yaşamaktadırlar. Bu çatışma genellikle organizasyonun değişimi veya kendi işinde çalışma ile çözümlenmektedir. Bu geçiş sürecinde kadınlar üst yönetim seviyelerine yükselmelerini engelleyen bir dizi etkenle de karşılaşmaktadırlar (Karaca, 2007:53).

*Orta Kariyer(Koruma):* Bu aşamada bireyin çıraklıktan ustalığa, öğrenci olmaktan üretici (yapıcı) olmaya geçmesi beklenmektedir. Bu süreç içerisinde çalışanlara daha fazla sorumluluk verilir. Artık yanlışlar cezalandırılır, başarılar ödüllendirilir. Başarısız olanlar ise kendilerini yeniden değerlendirir, kariyer planlarını yeniden gözden geçirir, düzeltmeler yaparlar veya kendilerine yeni bir iş ararlar. Yani bu süreç hayati bir önem taşımaktadır (Zeybek, 2010:51). 30'lu yaşların sonrası aşamasında sorunların

çözümü, başarıma ve yeniden dengeleme sürecine girilmektedir. Bu süreç boyunca, çocuk sahibi olmayan kadınlar bu kararlarındaki haklılıklarına mantıksal sebepler bulmaya çalışmaktadırlar (Karaca, 2007:53).

*Son Kariyer (Ayrılma- Çekilme):* 50’li yaşlar sonrası olarakta anılan bu dönemde verimliliğin sürdürebilmek veya iş yaşamından ayrılmak için son hazırlıklar yapılır. Örgütün bu dönemdeki görevi, çalışanları performanslarını sürdürmeleri konusunda cesaretlendirmektir. Ayrıca örgüt yönetimi, yaşlı çalışanlardaki algılama ve öğrenme becerileriyle ilgili sorunlar konusundaki ön yargılara engel olmak için bazı önlemler alabilir (Zeybek, 2010:51). Ayrıca kadınlarda, 50’li yaşlar sonrasında emekli olma ve evde boş kalmanın sebep olduğu yalnızlık duygusuyla yüzleşme başlamaktadır.

## **2.2. Kariyer Tatmini**

İnsan unsurunun işletmelerin başarısını ve verimliliğini etkileyen en önemli olgulardan birisi olduğunun anlaşılmasıyla, insana verilen önem meslek hayatı içerisinde de gün geçtikçe artmaya devam etmektedir. İnsanlar, çalışma hayatları içerisinde bazı ihtiyaçlarının karşılanmasını ve verdikleri emeğin, gerek maddi gerekse manevi olarak karşılığını almak isterler. Çünkü ihtiyaçların karşılanması, memnuniyet sağlamada ve tatmine ulaşma açısından oldukça önemlidir. Kişisel tatmin, işletmelerin varlığını verimli şekilde devam ettirebilmelerine destek olan bir süreci içerir. Çalışma yaşamına bakıldığında, kişilerin kariyerlerinden tatmin olması; hem bireysel hem de örgütsel amaçlara ulaşılmasına katkı sağlamaktadır (Demirdelen ve Ulama,2013:2).

Yönetim literatüründe son yıllarda kariyer ve kariyer yönetimi kavramı, insan ihtiyaçları ile örgüt ihtiyaçlarının karşılıklı tatmin edilebilmesi gerekliliği nedeniyle önem arz eden konular arasında yer almaktadır (Yıldızhan, 2011:26). Çalışmamızda kariyer ile ilgili birçok tanım yapmamıza rağmen, kariyerden kastımız “meslekte ilerleme ve çalışanların kendi beklenti ve arzuları doğrultusunda, gerekli bilgi, beceri, yetenek ve motivasyonla donatılarak, örgütlerde ilerlemesi” şeklinde olacaktır Kariyer tatmini; bireysel olarak kişilerin kariyer hedeflerine ve beklentilerine ulaşmalarını içermektedir. Burada kişilere sunulan kaynaklar ve özellikle maddi anlamda yapılan destekler önemlidir. Diğer taraftan kariyer tatmini, iş şartları, ödüllerin adilce dağılması, iş yükü, stres, kişilerin özel ve iş hayatları arasındaki çatışmadan doğan olumsuz duygulardan

etkilenmektedir Aynı zamanda çalışanlara iş yerlerinde, etnik köken, cinsiyet, siyasi görüş vb. konularda ayrımcılık yapılması kişinin kariyer tatminini azaltmaktadır. (Gürkan vd.,2011:590).

İşgücü örgütler için en önemli kaynaklardan birisidir ve örgütler en fazla yatırımı işgüçlerine yapmaktadır. Örgütlerin sahip oldukları bu kaynağı etkin kullanabilmeleri, kişilerin istek ve çalışma heveslerine bağlıdır. Dolayısıyla, örgütler çalışanlarının daha verimli çalışmalarını istiyorlarsa onların kariyer tatminlerine önem vermelidirler (Gürkan ve Koçoğlu, 2011:590). Kişilerin kariyerlerinde belirlemiş oldukları hedeflere ulaşmaları sonucu duydukları memnuniyet derecesi kariyer tatmini sağlamanın temel konusudur Çalışanların kariyer tatmini sağlamları açısından, aşağıdaki beş temel etkenin önemli olduğunu savunulmaktadır. Bunlar (Vatansever, 2008:96);

- Mesleki başarılar,
- Genel mesleki hedefler,
- Gelire ilişkin hedefler,
- Meslekteki ilerlemeler
- Yeni beceriler edinme olarak ifade edilmektedir.

Bir işletmenin var olma sebeplerinin başında elbette kâr elde etme amacı vardır. Kâr elde etmek müşteriye kaliteli malı üretmek veya kaliteli hizmeti sağlamakla mümkündür. Bu da aynı zamanda müşteri tatminini artırır. Ancak unutulmaması gereken bir gerçek; işletmenin var olabilmesi için müşteri tatmini kadar yöneticilerin ve çalışanların da işlerinden ve kariyerlerinden tatmin olması gerekliliğidir. Sorunun az olduğu bir çalışma ortamında çalışabilmek, yaptığı işten kariyer ve iş tatmini sağlamak ve işinde terfi olanaklarından yararlanmak da her çalışanın isteğidir (Sarıışık, 2007:153). Ayrıca araştırmalar göstermektedir ki; iş yaşamı ve iş dışı yaşam arasındaki denge de kariyer tatmininin önemli bir belirleyicisidir (Vatansever, 2008:21).

### **2.2.1. Kariyer Tatminini Etkileyen Sosyo - Demografik Faktörler**

Kariyer tatmini üzerinde etkili olan sosyo-demografik faktörler, bireyin seçimleri ve bunun neticesinde elde edeceği mutluluk için önemlidir. Çalışanların sosyal geçmişi, sosyal statüleri kariyer seçimleri üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Bunun yanı sıra



bireylerin yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi demografik özellikleri de bireyi etkilediği gibi örgüt içerisindeki davranışlarına da yansır. Bu nedenle demografik faktörler ile kariyer tatmini boyutunun etkileşim halinde olduğu söylenebilir ve bu faktörler ile kariyer tatmini etkileşimini çeşitli başlıklar altında açıklamak mümkündür. (Demirdelen ve Ulama, 2013:66)

### **2.2.1.1. Yaş ve Kariyer Tatmini Etkileşimi**

Demografik özelliklerden birisi olan yaş faktörü, bireylerin kariyer tatmini sağlamaları açısından etkilidir. Bireyler, yaş itibarıyla kariyerlerinin başında, ortasında veya sonunda olabilirler. Bedensel ve zihinsel performansı etkileyen yaş dönemleri, yaşamın genelini etkilediği gibi çalışma hayatına bakışı bireylerin çalışma hayatındaki tutumlarını, isteklerini ve beklentilerini etkiler (Toker, 2007:103).

Organizasyonlar genellikle eğitim ve gelişim imkanlarını yaşa göre belirlemekte ve genç çalışanlara, diğerlerine göre daha fazla fırsat tanımaktadır. Genç çalışanlar da, ileri yaştakilere nazaran daha fazla üst düzey eğitim alma isteği ve beklentisi içerisinde olmakta; mesleki kariyerlerinde ilerlemede, bilgi ve becerilerini geliştirmede daha hırslı davranmaktadırlar (Sağdıç ve Demirkaya, 2009:233-246). Çalışanların yaşları ilerledikçe işlerinde daha çok tatmin oldukları görülmektedir. Bunun nedeni ise, ilerleyen yaşla birlikte, deneyim nedeniyle uyumun artması olabilir. Diğer yandan, daha genç çalışanların yükselme ve diğer iş koşullarına yönelik aşırı beklentilere sahip olmaları nedeniyle, işe yeni başladıklarında tatminsiz olma olasılıkları oldukça yüksektir (Toker, 2007:103).

### **2.2.1.2.Cinsiyet ve Kariyer Tatmini Etkileşimi**

Cinsiyete ilişkin beklentiler, tutum ve algılar, kadın ve erkek için meslek seçiminde ve kariyer yaşamında önemlidir (Özkişi, 2012:2105-2114). Günümüzde erkekler, kadınlara göre daha yüksek hiyerarşilerde yer almakta ve cinsiyet ayrımcılığı kişilerin kariyer yaşamlarını etkilemektedir (Işık, 2009:67-72). Durum böyle olunca erkeklerin kadınlara oranla kariyerlerinde hem yatay hem de dikey olarak daha çabuk ilerlemesi ve bu ilerleme sonucunda kariyerlerinden daha fazla tatmin sağlaması mümkün olabilmektedir.

Günümüzde hem kadınlar hem de erkeklerin kariyer amaçları bulunmakta ve kariyer yapma fikrinin önündeki tüm engellerin (Kahraman ve Şahin, 2010:75-88) özellikle de cinsiyete dayalı engellerin kaldırılması, kişinin kariyer tatmini üzerinde etkili olabilmektedir. Erkek çalışanlar, kadın çalışanlara oranla iş ve çalışma yaşamına, meslekte başarıya ve kariyer hayatına daha fazla önem vermektedir (Küçükusta, 2007:243-268). Ancak kadın istihdamında önemli gelişmeler olmasına karşın, toplumsal olarak cinsiyet bakış açısındaki eşitsizlik giderilememiş ve kadının hamileliği, çocuk bakımı, ev işleri gibi durumlardan ötürü ayrımcı uygulamalar olmaya devam etmiştir (Eres, 2006.40-52). Bu nedenle kariyer tatmininin kadınlarda erkeklere oranla daha yavaş ilerlediği söylenebilir.

#### **2.2.1.3. Eğitim ve Kariyer Tatmini Etkileşimi**

“Eğitilmiş bir bireyin çalışma hayatından beklentileri ve ihtiyaçları diğer çalışanlara oranla daha üst düzeyde olmaktadır” (Toker, 2007:92-107). Çünkü eğitim düzeyi yükselen çalışanların iş hayatına bakışı, iş ve kariyer beklentileri, ücret ve çalışma şartları istekleri de yükselecektir (Güven vd., 2005:127-151). Kariyerinden ne beklediğinin bilincinde olan iş görenler, kendilerini bilgi ve beceri konusunda daha fazla geliştirmek istemekte ve bu sayede kariyer tatmini sağlama süreleri daha kısa sürmektedir. Eğitim düzeyi yüksek kişilerde, yönetim kademesine geçme ve aldıkları ücret açısından daha iyi bir konumda olma durumu beraberinde kariyerlerinden tatmin olma duygusunu da getirebilir. Bu nedenle eğitim; kariyer tatminine ulaşma ve devam ettirme konusunda önemlidir (Demirdelen ve Ulama, 2013:70).

#### **2.2.1.4. Örgüt İçindeki Unvan ve Kariyer Tatmini Etkileşimi**

İş görenin örgüt içindeki konumu ve eğer yönetici ise, yöneticinin hangi yönetim seviyesinde bulunduğu gibi özellikler ile kariyer tatmini sağlama boyutu arasında önemli bir ilişki vardır (Uzunbacak, 2004:62). Elde edilen yönetim kademesinin üst veya orta yönetim seviyesinde olması, kariyer tatminiyle doğru orantılı olmakta ve üst yönetimde bulunan iş görenler, kariyerlerinde ve yaşamlarında daha fazla doyuma ulaşmaktadırlar (Demirdelen ve Ulama, 2013:70).

### 2.2.1.5. Sektörde ve Örgütte Çalışma Süresi ve Kariyer Tatmini Etkileşimi

Kişinin sahip olduğu iş deneyimi, sektörde veya örgütteki çalışma süresi, çalışanların kariyer beklentileri ve kariyer tatminleriyle olumlu bir ilişki içindedir. Aynı örgütte uzun süre çalışan insalarda tatmin duygusunun daha yüksek olduğu bilinmektedir. Sık sık iş değiştirenlere göre aynı işte çalışan bir kişinin hem işe bağlılığı hem işten alacağı doyum düzeyi artacağı için iş gören daha mutlu çalışacaktır (Demirel ve Özçınar, 2009:129-145).

### 2.3. Kadınların Kariyer Sorunları

Yaşam koşullarının, toplumsal, ekonomik ve kültürel yaşamın değişmesiyle çalışma hayatında daha fazla yer almaya başlayan kadınların ücretli çalışanlara katılması olumlu-olumsuz birçok sorunu da beraberinde getirmiştir. Bir yandan kadının çalışma hayatına girmesinin sağladığı yararlar belirtilirken; diğer yandan da hem çalışma yaşamında hem de ev yaşamında karşılaştığı sorunlar tartışılmaya başlanmıştır. Kadın, anne olarak var olan sorumluluklarına, olumsuz iş koşulları ve toplumsal baskıların da eklenmesiyle, altından kalkması zor bir süreç kaçınılmaz olmaktadır.

Yasal düzenlemelerle, çalışan kadınların korunması ve sorunlarının çözümlenmesi için gerekli kolaylıklar sağlanmasına rağmen yine de zaman zaman kadınların “çift vardiyalı” olmaları nedeniyle ağır koşullar altında kaldıkları görülmektedir. DPT'nin Türk Aile Yapısı araştırmalarına göre, hane halkı reislerinin % 76'sı için, kadının aile içindeki en önemli görevi; ev işi ve çocuk bakımı olduğu ifade edilmektedir (DPT). Bir başka deyişle kadının görevleri tartışıldığında ilk akla gelen iyi anne, iyi eş, iyi ev kadını olup olmadığıdır. Bu durumda kadının konumu itibariyle çalışma hayatında yer almasının olumlu bir değer haline gelmediği dikkati çekmektedir. Çarpıcı olan nokta ise üniversite mezunu kadınların % 72'sinin de bu görüşü paylaşmasıdır. Ancak yine de kadınların üretici bir güç olarak çalışma yaşamındaki sayıları hızla artmaktadır (Kocacık ve Gökkaya, 2005:205).

Toplum, kadına erkekler gibi davranmayı öğreterek ya da kadınlara kendilerine uyan görevler vererek kadınların farklılıklarını yararlı kılmaya çalışmıştır (Yıldırım, 2009:434). Tüm bu olumlu gelişmelere karşın, dünyada ve ülkemizdeki konumları incelendiğinde kadınların yoğunluklarına orantılı olarak yönetimde sınırlı sayıda oldukları görülmektedir. Bu durum kadınların kendilerine yüklenen yükümlülükleri

yerine getirmek zorunda olduklarının hissettirilmesinden kaynaklanmaktadır. Oysaki yöneticilik, cinsiyetle ilişkili bir kavram olmayıp zeki, çalışkan, öz güveni ve analitik yetileri gelişmiş, işbirlikçi, kararlı, sebatkâr her bireyin yapabileceği bir statüdür. Kadınların rekabetçi ortamda, sağlam kararlar veremeyeceklerinin düşünülmesi ise onların olaylara ılımlı bakmasından ileri gelmektedir. İlimli yaklaşım ile de uygun kararlar alınabilmesi mümkündür.

Kadınların sorunları arasında; çalışma hayatında sorumlulukları artarsa, sosyal yaşantılarında ailelerine gereken fedakârlıkları yapamayacaklarına ilişkin yerleşmiş ön yargılar da vardır. Çalışma ortamında kadının yaşayacağı gerginliklerin, eve taşınacağına ilişkin görüş hakimdir (Zeybek, 2010:60).

Son yıllarda dünya genelinde yaşanan her alandaki sosyal ve kültürel gelişmelerle kadınlar artık pek çok farklı alanda erkeklerle aralarındaki farkı kapatmakta, hatta bazı meslek gruplarında erkeklerden daha fazla yer almaktadırlar. Üst düzey yöneticilik ve karar alma organlarında ise kadınların azlığının nedenlerine ilişkin çok farklı sebepler ileri sürülmektedir.

***İnsan Kaynağı Yaklaşımına göre;*** kadınların eğitim düzeyleri ve deneyimleri düşük olduğu için yöneticilik görevlerinde yeterince yer alamadıkları ileri sürülmektedir (Sarıoğlu, 2012:40). Bu yaklaşıma göre, kadınlar ve erkekler mesleklerini sahip oldukları bilgi, beceri, tecrübe ve eğitime uygun olarak seçerler. Buna bağlı olarak, kadın yöneticilerin sahip oldukları bilgi, beceri, tecrübe ve yeteneklerinin azlığı, gerek işe alınmada gerekse terfi etmede kadınlar açısından dezavantaj teşkil etmektedir. Bu nedenle kadın meslekleri düşük ücretli, kötü çalışma koşullarına sahip, yükselme şansı olmayan mesleklerdir. Bu durum ayrımcılıktan kaynaklanmamakta, kadınların kendi istekleri doğrultusundaki bireysel seçimleri sonucu ortaya çıkmaktadır (KSSGM, 1999b:9). Ancak ileri sürülen “kadınların eğitim seviyelerinin yetersiz olması nedeniyle üst düzey yöneticilikte olamadıkları” savı pek de doğru gözükmemektedir. Eğitim üstünlüklerine rağmen kanun yapıcılar, üst düzey yöneticiler ve müdürler kategorisinde kadınların sadece %5,5’inin erkeklerin ise %13’ünün yer aldığı, en yüksek kazanç seviyesine sahip mesleklerde kadınların sadece onda bir oranla iş hayatında yer aldığı söylenmektedir (İlkkaracan, 2010:22-57).

**Pazar koşulları yaklaşımı;** kadınların daha çok sıradan işlerin yer aldığı, kolaylıkla girilip çıkılan mesleklerin oluşturduğu, ücreti düşük, fazla bir niteliği olmayan işlerin yer aldığı ikincil iş piyasasında daha çok yer aldığını, işe bağlı olamama, aile sorumluluklarının getirdiği katılım düşüklüğü nedeni ile de kariyer mesleklerin yer aldığı birincil piyasaya giremediklerini ileri sürmektedir (Yaprak, 2009:182).

**Geleneksel yaklaşım;** toplumda kadının ve erkeğin rolleri farklıdır görüşüyle kadınların ev işleri, çocuk doğurma ve çocuk bakımı gibi ailesel etkinliklerden sorumlu olduğunu savunur. Kadın çalışma hayatında olsa bile, erkeğin destekleyicisi konumundadır. Sadece kadınsı meslekler olarak adlandırılan sınırlı mesleklere yönelerek iş ve ev hayatındaki dengeyi bozmamalıdır.

**Örgütsel faktörler yaklaşımı;** kadınların karşılaştıkları kariyer engellerini örgütsel faktörlerle; örgütün büyüklüğü, örgütün faaliyet alanı, örgüt politikaları, örgüt içi ilişkilerle açıklamaktadır (Sarıoğlu, 2012:40).

Buna göre örgütlerdeki personel politikası, kadınların işe alınmalarını ve üst düzeye gelmelerini engelliyorsa, buralarda kadınların kariyer gelişimi sınırlandırılmış olmaktadır. Yani tepe yönetiminin kadınlara yönelik bakış açısı, kadının yönetimde üst basamaklara yükselmesinde önemli bir etkidir. Yine işletmenin faaliyet alanı da etkili bir faktördür.

Kadınların çalışma yaşamında kadın olmaları dolayısıyla, diğer bir ifade ile cinsiyet faktörüne bağlı olarak karşılaştıkları sorunları iki ana grupta toplamak mümkündür (Karaca, 2007:21).

- İş Yaşamında Karşılaşılan Sorunlar

- Aile Yaşamında Karşılaşılan Sorunlar

### **2.3.1. İş Yaşamında Karşılaşılan Sorunlar**

Geleneksel düşünce sistemine göre, kadın ve erkek arasındaki rol bölüşümü nedeni ile üretim işlevi erkeğe, üreme ve ev işleri kadına aittir. Kadın eğitiminde, çalışma hayatında ve çalışmasının karşılığını almasında, toplumsal etkinliklere katılmasında hep “kadın” olduğu için sınırlandırmıştır. Ancak, kadının sözü edilen rolleri yanına, sanayileşme ve kentleşme olgusu içinde ve toplumsal değişim sürecine bağlı olarak yeni

yeni sosyal roller eklenmektedir. Kadın ister kendi iradesiyle isterse ekonomik zorunluluklar nedeniyle olsun, ekonomik bağımsızlığını kazanarak daha özgür, daha güçlü ve daha bilinçli olma yolunda ciddi adımlar atmaktadır. Kadınlar vermiş olduğu uzun mücadeleler sonucunda toplumda bazı haklar elde etmeye başlamışlardır. Dünyadaki kadın hakları konusundaki bu duyarlılığın gelişiminde kuşkusuz toplumdaki demokrasi ve eşitlik kavramları kadar, kadın hareketlerinin de payı olmuştur (Koray vd., 2000:211).

Çeşitli ülkelerin yasa hatta anayasalarında, uluslararası belgelerde cinsiyet ayrımı yapılmaksızın, kadın erkek tüm çalışanlara, çalışma hayatının tüm alanlarında fırsat eşitliği oluşturulmasını öngören hükümler düzenlenmektedir. Bu düzenlemelerin yanında ILO'nun hazırlamış olduğu istihdam ve meslekte ayrım yapılmasını yasaklayan “Eşit İşe Eşit Ücret”, “Ananın Korunması”, “Aile Sorunları Olan Kadınların Çalışması” başlıklarını taşıyan yirmiyi aşkın uluslararası sözleşme ve tavsiye kararını ve BM tarafından toplum yaşantısının bir parçasını oluşturan çalışma hayatında kadının durumunu incelemeyi öngören çalışmaları da örnek olarak göstermek mümkündür (www.tisk.gov.tr).

Günümüzde “kadın erkek eşitliği”nin önem kazandığı her ülkede bir yandan kadınların işgücü piyasasına hazırlanmaları (eğitim, meslek seçimi gibi) açısından, diğer yandan piyasadaki ücretlendirme, çalışma koşulları, yükselme olanakları gibi koşullar açısından fırsat eşitliği sağlanmaya çalışılırken öte yandan da kadının geleneksel sorumluluklarının bir ölçüde de olsa azaltılması ve iş yaşamıyla uyumlaştırılmasına çalışılmaktadır (Koray vd., 2000:219). Ancak tüm bu gelişmelere rağmen uygulamada henüz arzulanan sonuçlar elde edilememekte, üstelik bu konuda gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasında da belirgin farklılıklar varlığını devam ettirmektedir. Cinsiyet faktörüne bağlı olarak kadınların iş yaşamında karşılaştıkları sorunları belli başlı beş grupta toplamak mümkündür (Kocacık ve Gökkaya, 2005:207);

- Eğitim ve mesleki eğitimde eşitsizlik,
- İş bulma ve yükseltilmede eşitsizlik,
- Ücretlendirmede eşitsizlik,
- Sosyal haklardan yararlanmada eşitsizlik,
- Cinsel tacizdir.

### 2.3.1.1. Eğitim ve Mesleki Eğitimde Eşitsizlik

Eğitim düzeyi, kadınların çalışma kararlılığını yönlendiren önemli bir etkidir. Anayasanın 10. ve 42. maddeleri, “cinsiyet ayrımının gözetilmemesi ve eğitimin herkes için zorunluluğundan” söz etmesine rağmen, Türkiye’deki kadınlara eğitim alanında eşit düzeyde aynı fırsat ve imkânların sağlanmadığı görülmektedir (Şimşek vd., 2007:183). Oysa ki özellikle Türkiye’de eğitimin, kadınların işgücüne katılımı açısından daha önemli bir etken olduğu araştırmalarla kanıtlanmıştır (Karaca, 2007:30). Türkiye’de kadın işgücünün emek durumuna bakarsak, TÜİK verilerine göre kentlerde yüksek okul ve üzeri seviyede % 69.80, okur yazar olmayan ise %16.20 oranında kadın olduğu belirlenmiştir. İşsizlik oranı eğitim düzeyindeki artışla birlikte düşmekte, düşük eğitimli kadınlar arasında ise yüksek olmaktadır (www.tuik.gov.tr).

Eğitim düzeyi artan kadınların çalışma hayatına katılım isteği ve de fırsatları da artmaktadır. Bütün dünyada kadınlar sermaye ve eğitim olanaklarından, erkeklere göre daha düşük seviyede yararlanmakta, dolayısıyla işgücü piyasalarında karşılaştıkları sorunlar da artmaktadır. Eğitimde kadınlara yönelik eşitsizlikler; eğitim düzeylerinin düşük tutulması, beceri isteyen işlere hazırlayıcı özel eğitimlerde tercih edilmemeleri, iş yerinde verilen geliştirici eğitimlerden daha düşük düzeyde yararlandırılmaları şeklinde olmaktadır.

Nüfusun yarısını oluşturan ve gelecek kuşakların yetişmesinde temel roller üstlenen kadınların ve genç kızların eğitimi; bir taraftan statülerinin yükseltilmesini, üretime ve dolayısıyla kalkınmaya daha fazla katılımlarını sağlarken, değişen çağa uyum sağlanmalarında da önemli bir ön koşuldur. Kentlerde yaşayan kadın nüfusun büyük bir kısmının eğitimsiz olması, küçük işletmelerin yoğunlaştığı tarım sektöründe ücretsiz aile işçisi olarak ya da emek-yoğun iş kolları olan tekstil, gıda, hazır giyim, tütün gibi sanayi dallarında çalışmalarını gerektirmektedir (Özer ve Biçerli, 2003:66-67).

Ancak, uygun eğitim, yetiştirme ve deneyime sahip olan profesyonel kadınların dahi, üst yönetim kademelerine ulaşmada erkeklerle aynı başarıyı gösteremedikleri, kariyerine yeni başlayanların üst seviyelere ulaşmalarının çok zaman aldığı yapılan araştırmalarda ortaya koyulmaktadır. Genel olarak baktığımızda çalışan kadınların ancak % 10’unun orta ve alt kademe yönetici olmalarına karşın, % 5’den daha az bir bölümü üst yönetimde yer alabilmektedir. Gelişmiş ülkeler genelinde, kamu sektöründe faaliyet

gösteren kuruluşlarda, özellikle sosyal işlerle uğraşan bakanlıklarda üst düzeylerde, karar verme organlarında yer alan kadınların oranı % 13,1 düzeyindedir (Kaya, 2009:3).

### **2.3.1.2. İş Bulma ve Yükseltimede Eşitsizlik**

Kadınların çalışma hayatında karşılaştıkları eşitsizlik alanlarından biri de iş bulma ve meslekte yükseltimedir. Nitekim iş verenlerde hakim olan görüşe göre kadınlar genellikle geçici olarak çalışmakta ve erkeklere göre kendilerini yaptıkları işe daha az vermektedirler. Bununla birlikte olası hamilelik ve ev işleri de kadınların terfilerini engellemekte, özellikle üst yönetim basamaklarına getirilmemeleri konusunda yöneticiler hem fikirdirler (Kocacık ve Gökkaya, 2005:208).

Türkiye'nin farklı sektörlerinde en büyük 250 şirket kapsamında yapılan bir araştırmada, sektör bazında incelendiğinde holdinglerin, kadın yönetici yoğunluğu bakımından üst sırada aldığı görülmektedir. Kadınlara en fazla yükselme şansı tanıyan sektör, reklamcılık sektörüdür. Diğer sektörler sırasıyla gayri menkul yatırım ortaklığı şirketleri, havayolları, leasing, pazarlama, factoring ve aracı kurumlardır. Listeye bakıldığında, finans sektöründe kadın yöneticilerin yoğun olduğu görülmektedir. Kadın yöneticilerin en az olduğu sektörler ise perakende, otomotiv ve kamu sektörüdür (www.tisk.org.tr).

### **2.3.1.3. Ücretlendirmede Eşitsizlik**

Özellikle özel sektörde istihdam edilen kadınlara ödenen ortalama ücret, her geçen yıl erkeklere ödenen ücretlere yaklaşırsa da yine de erkeklere oranla düşük seviyededir. Kadınlar, daha düşük ücretli sektörlerde daha fazla görev alabilmektedirler. Kadınlara verilen işlerin genellikle geçici nitelikte ve düşük ücretli işler oluşu, istihdam alanında kadınların sayısının çok sınırlı kalmasına, işsizliğe geçiş hızının artmasına, kadın işgücü kalitesinin düşmesine ve kadınların uzun süreli istihdamının kısıtlanmasına yol açmaktadır (Kocacık, 2004:77).

Kadın erkek ücret eşitsizliği; meslekî farklılıktan, iş tecrübesinden, vasıf farklılığı, çalışma süresi gibi sebeplerden kaynaklanabilmektedir. Bununla birlikte ülkede var olan sendikaların ve toplu pazarlık uygulamalarının gücü, işletme büyüklükleri, teknolojik



değişim, endüstriyel büyüme modelleri ve en önemlisi toplumsal değer yargıları farklılıkları da bu eşitsizliğe neden olan temel faktörlerdendir (www.tisk.org.tr).

4857 sayılı iş kanunu'nda aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılmayacağı hükmüne yer verilmesine rağmen bazı iş ve mesleklerin kadınlara uygun işler olarak toplumsal kabul görmemesi, görev dağılımında adil davranılmaması, ekonomik kriz dönemlerinde önce kadınların işten çıkarılması, kayıt dışı sektörde ücretlerin düşük tutulması gibi ayrımcılıklar söz konusu olmaya devam etmektedir (KSGM, 2000b:88).

Kadın ve erkek çalışanlar arasındaki ücret farklılığına dair Türkiye'deki çok fazla istatistiki bulgu yoktur. Bunun yanı sıra özellikle kurumsallaşmış iş yerlerinde ücret farkının batılı ülkelere oranla daha az olduğuna dair araştırmalar mevcuttur. Büyük sanayi işletmelerinde yapılan bir araştırma, erkek çalışanlar dahil, toplam personelin ücret ortalamasının, kadınlara ait ortalamasının sadece % 6 düzeyinde fazla olduğunu ortaya koymuştur (www.tisk.org.tr).

Yine Türkiye'de konfeksiyon sektöründe çalışanlar üzerine yapılan bir araştırma sonuçlarına göre ücretli kadınların % 81'i, erkeklerin yani eşlerin % 66'sı aynı gelir grubuna dahildir. Bu durum ücretli çalışan kadınların eşleri ile aynı veya yakın gelir düzeyine sahip olduğunu göstermektedir. Öte yandan araştırma bulguları, aynı işi yapan erkek işçi ile kadın işçinin arasında ücret farkının bulunmadığını, kadın çalışanlar arasında ise ücret farklılıklarının daha çok işin niteliğine göre değiştiği, farklı nitelikli birimler arasında bile aynı işi yapanların yaklaşık aynı ücretleri aldıkları, farkların ortaya çıkmadığı görülmektedir (KSSGM, 1999b: 142-144).

#### **2.3.1.4. Sosyal Haklardan Yararlanmada Eşitsizlik**

İnsan haklarının önemli bir boyutunu oluşturan sosyal haklar içinde sosyal güvenlik, sendikal örgütlenme, grev hakları vb. hakların başta geldiği bilinmektedir. Sendikal örgütlenme ve sendikal faaliyetlere katılmada kadın işgücünün erkeklerin gerisinde kaldığı görülmektedir. Bu oluşumda sendikacılığın *erkek işi* olarak algılanmasının önemli bir rolü olduğu söylenebilir (<http://www.kesk.org.tr/>).

İş piyasasında iş ve mesleklerin "kadın işleri" ve "erkek işleri" olarak ayrıştırılıp toplumsal kabul görmesinden dolayı, kadınlar ancak geleneksel kadın mesleklerinde

yoğunlaşmakta, daha düşük statülü işlerde çalışmaya razı olmaktadırlar. Bu işler süreli ve geçici çalışmayı, sosyal güvencesizliği beraberinde getirmektedir (KSGM, 2010:88). Çalışma yaşamının içinde yer alan “kadın ve erkek arasında eşitlik ilkesi” kapsamında; hastalık, iş görememezlik, yaşlılık, iş kazası, mesleki hastalık, analık ve işsizlik risklerine karşı koruma sağlayan sosyal güvenlik hizmetlerinin yanı sıra, bu risklere uğrayan kadınların sosyal yardım hizmetlerinden cinsiyet ayrımı yapılmadan yararlandırılmaları esastır (Kocacık ve Gökkaya, 2005:212).

### **2.3.1.5. Cinsel Taciz**

Cinsel taciz; genel olarak “çalışanın istihdamının veya işle ilgili kazanımlarının, cinsiyetinden ötürü istenmeyen bir koşula bağlanmasıdır” (www.isgucdergi.org).

“İş yerindekiler tarafından, tekrar edilen, istenmeyen, sözle, vücut hareketleriyle veya jestlerle gerçekleştirilen her yaklaşım, cinsel bakımdan küçümseyici her beyan, cinsel ayırım güden her söz” cinsel taciz olarak kabul edilmektedir (www.egitirim.gen.tr).

Cinsel tacizin temel odağında kadınlar bulunmaktadır (Jones, 2006: 150 – 151). Dünya genelinde kadınların en sık karşılaştığı iş yeri problemlerinden biridir (Bell v.d., 2002:67). Bu kadar yaygın olmasına rağmen, cinsel tacizi önleyici yaptırım güclü politikalar olmadığından, bu tür davranışa maruz kalma riski pek çok kadının iş hayatına katılımını engellemektedir. Bunun yanı sıra, cinsel tacize uğrayan kadınlar kendilerinin suçlanacağı endişesiyle bu durumu çok fazla dile getirmemektedir. Örgütlerin soruna gereken önemi vermemesi ve gerekli destek mekanizmalarının olmaması da bu soruna ilişkin duyarlılığın geliştirilmesine engel olmaktadır.

Yapılan araştırmalara göre, cinsel tacizin en çok görülen boyutu fiziksel ve sözlü olanıdır. Erkeklerin de kadınların cinsel tacize maruz kaldığını belirtmeleri çalışma hayatında cinsel tacizin varlığını destekler niteliktedir (Kocacık ve Gökkaya, 2005:212).

Son yıllarda cinsel tacizin bir başka boyutu olan “Mobbing” kavramı çeşitli alanlarda çalışılan bir konu haline almıştır. Mobbing; yaş, ırk, cinsiyet ayrımı gözetmeden, iş yaşamından dışlamak amacıyla sistemli ve süreklilik arz eden bir şekilde, sindirme maksadı ile kişinin öz güvenine uygulanan psikolojik, duygusal ve hatta fiziksel

saldırılarıdır. Kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda, eğitim ve sağlık sektöründe özellikle de üniversitelerde çok yaygın olduğu dikkati çekmektedir (<http://www.tbmm.gov.tr>).

Türkiye genelinde ise 16 bin kişinin kendisine mobbing uygulandığını belirterek derneklere başvurduğu bilinmektedir. Ankara’da 2010 yılında kurulan Türkiye Mobbing Derneği’nin çalışmaları sonucu; *mobbing* mağdurlarının genelde kadınlar olduğu ortaya çıkmıştır. Derneğin Ankara’daki genel merkezi ile İzmir ve Antalya’daki temsilciliklerine büyük bölümü internet üzerinden gelen şikayetlerin yüzde 66’sını kadınlar, yüzde 34’ünü ise erkekler oluşturmaktadır. Kadınların rakamsal karşılığı 10 binden fazla yani erkeklerin 2 katına yakındır. Genellikle tek başına yaşayan, 25-45 yaşlarındaki eşinden boşanmış kadınların mobbinge maruz kaldığı, şikayetlerin daha çok sanayi bölgelerinden geldiği dikkati çekmektedir.

“İletişimin önce tek taraflı, sonra çift taraflı kesilmesi” olarak algılanan mobbingin, dikey, yatay ve düşey olmak üzere 3 türü mevcuttur. Düşey; üstün astı uyguladığı, yatay; iş arkadaşlarının birbirine uyguladığı, dikey ise astın üste uyguladığı mobbing türüdür. Bunlardan en fazla şikayet konusu olan düşey mobbingdir. Bunun yanı sıra iş yerinde yaşanan her çatışma ya da anlaşmazlık psikolojik taciz olarak değerlendirilmemelidir. İş yerinde mobbingten bahsedebilmek için öncelikle olayın iş yerinde gerçekleşmesi gerekmektedir. Sonrasında söz konusu davranışların tekrarlanma sıklığı, uzun süre devam etmesi (6 aydan fazla) ve davranışların kişiye kötü muamele şeklinde olması da koşullar arasındadır (Erdem, 2012).

Mobbing, kanunlarda açıkça suç olarak tanımlanmamış olsa da mobbing amacıyla gerçekleştirilen bazı fiillerin cezalandırılması için adli mercilere başvurmak mümkündür. Örneğin mobbing bir kamu görevlisinin görevini kötüye kullanması, kamu görevlisine (psikolojik) işkence uygulanması, özel hayatın gizliliğini ihlal edilmesi (soyunma odasının kamerayla izlenmesi) ve cinsel taciz şeklinde gerçekleşmişse bu eylemlerin ceza kanunlarında yaptırımları mevcuttur. Diğer yandan "İş Yerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi Hakkındaki Başbakanlık Genelgesi", mobbingin gerek kamuda gerekse özel sektörde mücadele edilmesi ve önlem alınması gereken bir çalışma hayatı sorunu olduğunu ortaya koymuştur ([www.tbmm.gov.tr](http://www.tbmm.gov.tr)).

### 2.3.2. Aile Yaşamında Karşılaşılan Sorunlar

Birçok toplumda kadınların çalışması kendi işgücü özellikleri ya da becerileri dışında; aile içi konumları, eşlerinin statüsü karşısındaki tutumları, çocukların varlığı, uzak yakın çevrenin tutumları, aile içindeki güç dengeleri, ailenin sahip olduğu kaynakların kullanımı gibi faktörlerin doğrudan veya dolaylı etkileriyle karşı karşıyadır.

Kuşkusuz çalışma hayatı, kadına ekonomik bağımsızlık ve toplumsal değer artışı gibi pek çok avantaj sağlamaktadır. Ancak, kadının ekonomik bağımsızlığını kazanması, emeği karşılığı elde ettiği gelirini, bağımsız olarak kullanması anlamına gelmemektedir. Geleneksel olarak yüzyıllardır süregelen ekonomik anlamda erkeğe olan bağımlılık, geliri kullanma biçimini de etkilemektedir. Başka bir deyişle, kadın, çalışma yaşamına katılmakla ekonomik bağımsızlığına kavuşmakta, ancak bu bağımsızlık ekonomik yönden erkeğe olan bağımlılığını ortadan kaldırmamaktadır (Kocacık ve Gökkaya, 2005:215).

Çalışma yaşamı, bir yandan kadının ekonomik özgürlüğünü ve toplumsal değerini arttırırken diğer yandan geleneksel değer ve tutumların sürmesi nedeniyle birçok sorunu da beraberinde getirmektedir. Dünya'nın birçok yerinde olduğu gibi Türkiye'de de kadınların temel rolünü, anne, eş ev kadını olarak çizen genel görüş, kadının işgücüne katılımının sınırlarını da belirlemiştir. Çocuk büyütme ve aile sorumlulukları, kadının istihdamını ve işte yükseltilmesini engellemektedir. Pek çok kadın evlenip çocuk doğurduğu zaman işten ayrılmakta ya da işini kaybetmektedir. Bir süre sonra işe geri dönse de yeterli tecrübeye sahip olmamakta, aile ve ev içinde rol çatışması yaşamaktadırlar (Anafarta vd., 2008:126). Evlilik ve çocuk sahibi olma, kadınların çalışma yaşamında belirleyici rol oynamakla birlikte işten ayrılmalarda, iş verenin işten çıkarmalarında önemli bir yere sahiptir.

Kadının çalışma yaşamına verdiği anlam, ev ve iş alanın etkileşimi sonucu ortaya çıkmaktadır. Profesyonel meslek sahibi olan, yüksek gelir getiren işlerde çalışan kadının, kariyerine bağlılığı, başlı başına işten aldığı tatmine bağlıdır. Evini ve işini iyi bir biçimde organize edebilmesi doyuma ulaşmasında etkilidir. Bu açıdan kadının yaptığı iş ve çalışma koşulları aile yaşamını, aile yapısı ve sorumlulukları da iş yaşamını erkekten daha fazla etkilemektedir (Kaya, 2009:4). Bu döngü içerisinde kadının aile yaşamında kendisiyle, ailesiyle, çevresiyle ve de toplumla çatışmaları başlamaktadır.

### 2.3.2.1. İş-Aile Çatışması

“İş-aile çatışması; iş ve aile rollerinin eş zamanlı olarak kesişmesinden kaynaklanan karşıt baskılar olarak tanımlanmaktadır” (Parasuraman ve Simmers, 2001:556).

Nitekim günümüzde çalışma yaşamı ile aile yaşamı arasında sıkışan kadın, iki rolünün gereklerini tam anlamıyla yerine getirmeye çalışırken, birbirine bağımlı olan iş ve aile rolleri arasında zaman zaman da olsa iş-aile ya da aile-iş çatışması yaşayacaktır (Doruk, 2008:28). Ayrıca, kadın daha çocukluk çağından itibaren aktif üretim sürecine yönelik değil evinin kadını ve çocuklarının annesi rolünü üstlenmeye yönelik yetiştirilmektedir. Kadından öncelikle toplumsal rollerini üstlenmesi beklenmekte, çalışma yaşamı özellikle de mesleki başarısı ve kariyeri ikinci planda kalmaktadır.

Kadının aile yaşamını ön planda tutması, onu iş yaşamında ikinci sınıf çalışan olma durumunda bırakırken, iş yaşamına ağırlık vermesi ise kendisinin de benimsediği geleneksel kutsal görevi olan “iyi anne” ve “iyi eş” olmaktan ödün vermesine sebep olmaktadır. Böylelikle kadın, iş yaşamı sorumlulukları ile aile yaşamının getirdiği sorumlulukları dengeleme çabası içerisinde büyük savaşlar vermektedir (TİSK, 2004:33).

### 2.3.2.2. Ev İşleri

Çalışan kadınların aile içi yaşamlarındaki sorunlarından bir diğeri de ev işleridir. Çalışan kadın, işten sonra evde de ikinci bir iş günü yaşamaktadır. Yorgun bir şekilde geldiği evde, ev işleri (bulaşık yıkamak, çamasır yıkamak, temizlik, ütü gibi) ile de ilgilenmek zorundadır. Günümüzde her ne kadar ev işlerini kolaylaştıran teknolojik gelişmeler olsa da, kadının aile içi sorumlulukları geleneksel şekliyle devam etmektedir (KSSGM, 1999a:31-32). Kadının görevi olarak benimsenmiş bu işlerde yaşanacak aksaklıklarda veya düzensizliklerde tek sorumlu yine kadındır.

Çalışan kadınlar, aile içinde para kazanma rolünü eşiyile paylaşırken, erkek eşlerin ev işleri konusunda sorumluluk paylaşımı istenilen düzeyde gözükmemektedir (TİSK, 2004:242). Erkekler halen kadının yerinin evi olduğunu benimsemekte, bu bağlamda

çocuk bakımı ve ev işlerinin yapımından öncelikle kadını sorumlu tutmaktadırlar (Karaca, 2007:26).

Sonuç olarak, kadın ev dışında gelir getirici bir işte çalışsa da büyük ölçüde cinsiyete dayalı iş bölümü varlığını sürdürmektedir. Kadının bu ikili rolü (çalışan kadın-ev kadını) genellikle birbirini olumsuz etkilemektedir (Koray vd., 2000: 31).

### 2.3.2.3. Çocuk Bakım Sorunu

Çalışan kadınların belki de en çok ikilemde kaldıkları konuların başında çocukların yetiştirilmesi gelmektedir. Genellikle çocukların bakım işi “annelik” rolüyle bağlantılı görülmekte ve bu durum kadınların annelik-ev-iş arasında koşuşturmasına sebep olmaktadır (Karaca, 2007:s.27). Bundan dolayı, çalışan kadınlar çocuk sahibi olmaya karar vermeden önce çocuk bakımında kimin yardımcı olacağını düşünmek zorundadırlar. Ayrıca hamilelik dönemindeki kadınların, özellikle doğumun yaklaştığı son dönemler ve çocuk doğduktan sonraki emzikli dönemin başlarında çalıştırılması hem kendi sağlığı hem de doğacak veya doğmuş olan çocuğun sağlığı yönünden son derece sakıncalıdır. Özellikle çocuğun sağlığı için ilk aylarda anne sütüne, duygusal ve zihinsel gelişim için anne sevgisine gereksinim duyması bu sürenin önemini bir kat daha arttırmaktadır (www.tisk.org.tr). Bu yüzden ülkelerin çalışma mevzuatlarında gebe veya emzikli durumda bulunan kadınları korumaya yönelik doğum öncesi ve sonrası yasal izin sürelerinde iyileştirmelerin olması kadınları iş hayatında önemli ölçüde rahatlatmaktadır (Kaya, 2009:5).

İzin süresi dolduktan sonra da çocuğun bakımının kime devredileceği sorunuyla karşılaşan kadın, iş yerlerine bağlı olan, ayrıca devletin açtığı kreş sayılarının azlığı, özel kurumların veya özel bakıcıların pahalı olması sebebiyle başka çözümler aramaya başlamaktadır. Bu durumlarda en uygun olanı, varsa büyükanne veya yakın akraba olmaktadır. Geniş ailelerde bu sorun kolay çözümlenmektedir. Bir diğer sorun çözücü yöntem ise kadının çocukları büyüyene kadar iş hayatından çekilmesi olmaktadır. Ancak bu durum kadının kariyerine sekte vurmakta, gelişimini engellemektedir (TiSK, 2002:37-38).

Tüm bu sorunların yanı sıra irade dışı işveren tarafından işten çıkarılma, motivasyon eksikliği nedeniyle bir alt kademeye indirilme, iş yükü, kontrol, ödüller,

adalet ve değerlerden etkilenen tükenmişlik duygusu, yaşın ilerlemesi sonucu oluşan beceri yitirimleri ve “ay ışığı sorunu” olarak adlandırılan gelir yetersizliği ya da deneyim kazanmak adına yapılan ikinci işler kariyer sorunları faktörlerdendir (Güzel, 2009:85).

#### **2.4. Kadınların Kariyer Engelleri**

Çalışma hayatında kadınların ve çeşitli azınlık grupların kariyer merdivenlerinde yukarı doğru ilerlemesini önleyen bazı engeller mevcuttur (Weyer, 2006: 442). Gerek dünyada gerekse Türkiye’de, konu ile ilgili yapılan çalışmalarda cinsiyet temelli bu engellerin farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Profesyonel iş yaşamı, işe uygun eleman seçmeyi gerektirirken, çoğu zaman aynı durumda olan erkek ve kadın arasında seçim yapılması gerektiğinde erkeklerin seçildiği görülmektedir. Ata erkil toplumlarda erkeğin üstün olduğunu kabul eden görüş iş hayatında da hissedilmektedir.

Genel bir bakış açısıyla, örgütlerde kadınlara engel teşkil eden unsurlar üç temel faktörde; bireysel, örgütsel, toplumsal faktörlerden kaynaklanan engeller başlığı altında toplanmaktadır (Zeybek, 2010:4). Buna göre, kadınların çoklu rol üstlenmesi, kişisel tercih ve algıları bireysel faktörlerden kaynaklanan engelleri; örgüt kültürü ve politikaları, mentor eksikliği ve iletişim ağlarına katılamama örgütsel faktörlerden kaynaklanan engelleri; son olarak toplumsal faktörlerden kaynaklanan engellerin de mesleki ayırım ve stereo tiplerden oluştuğu görülmektedir (Karaca, 2007:2).

##### **2.4.1. Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller (İçsel Engeller)**

Kadınların iş hayatında yükselmesinde aşılması gereken birincil engel bireysel engellerdir. Her şeyden önce kadınlar kendilerini yönetici olarak düşünmeli, o mevkiye kendilerini layık görmelidirler. Karşılaştıkları zorluklarla başa çıkmayı öğrenmeli ve mücadele ruhunu geliştirmelidir.

Toplum içerisinde kız çocuklarının sosyalleşme sürecinde edindikleri cinsel kimlik ve roller de kadınların kendilerini emir veren yönetici konumunda görmelerine engel oluşturmaktadır. Sosyalleşme sürecinde kadın kimliği oluşurken, bu kimliğin gerektirdiği iyi bir anne ve eş olma bilinci gelişirken kariyer sahibi iyi bir iş kadını veya yönetici olma düşüncesi çok uzaktır.

Kadın sosyalleşme sürecinde otorite ve güç sahibi olarak babasını, ağabeyini ve kocasını görmektedir. Bunun sonucu ise otoriteye, güce itaat ve onun karşısında güçsüz olma, boyun eğme duygusudur. Bu şekilde yetiştirilen kadınların otorite ve güç gerektiren işlerde kendilerini düşünmemeleri ve bu işlerde kendilerini rahat hissetmemeleri olağan bir süreçtir.

Cinsiyete dayalı yetiştirilme tarzı ve bunun içselleştirilmesi kadınların yönetici olmak konusunda istekli olmamalarını sağlamakla birlikte, hem cinslerini de bu pozisyonda görmek istememeleri sonucunu doğurmaktadır. Son yıllarda yapılan araştırmalarda, kadın çalışanların kadın yöneticilerle çalışmak istemedikleri, yöneticilerinin kadın olmasını isteyenlerin sadece % 6,8 oranında olduğu tespit edilmiştir (www.insankaynakları.com). Bu sonuç, yönetici olma düşüncesinden uzak yetiştirilen kadınların, sosyalleşme sürecinde cinsiyete dayalı yetiştirilme tarzından kaynaklanmaktadır. Kadınlar, psikolojik olarak toplumdaki kalıplaşmış ön yargıları kırmak konusunda çok ısrarcı olmamaktadır.

Ayrıca doğası gereği kadın, geleneksel olarak çocukları ve eşi için istenen yer ve zamanda hazır olmayı benimsemiş olarak kendi zamanını ve sınırlarını tanımlayamamaktadır. Çalışma yaşamında “kapısı herkese açık” bir kadın ise asıl yapması gereken işleri yapamamaktadır (Palmer ve Hyman,1993:42-43).

Kadınların kendi kendilerine oluşturduğu kişisel engeller arasında bir takım karakter özelliklerini geliştirmedeki zorluklar da mevcuttur. Emir veren, öz güven sahibi olan kadınlar sosyal yaşamda aşırı saldırgan ve ukala olarak değerlendirilmekte, buna karşılık pasif, sessiz ve uysal kadınlar ise yöneticiliğe uygun görülmemektedir. Kadınların iş yaşamında başarılı olabilmeleri için bu ikisi arasında bir karaktere sahip olmaları gerekmektedir. Fakat toplum tarafından rağbet gören cana yakın, sempatik tavırlar iyi bir yöneticilik için yeterli değildir. Kadının başarılı olacağı yönde kendisini kanıtlaması gerekmektedir.

Diğer taraftan, kadınların eleştiri kabul etmeyen yapısı da iyi bir yönetici olabilmelerine engel bir özellik olarak değerlendirilmektedir. Yaptığı her şeyde takdir edilmek isteyen kadın eleştirilmekten hiç hoşlanmamakta ve bu durum kimi zaman doğru kararlar alamamalarına bile neden olabilmektedir. Bunun sonucunda profesyonel iş



yaşamında, işe uygun eleman seçilirken çoğu zaman aynı durumda olan erkek ve kadın arasında tercih yapılırken erkeklerin seçildiği görülmektedir (Palmer ve Hyman, 1993: 41).

Yönetici pozisyonuna yükselebilmek için kadınların her şeyden önce kendilerine inanmaları şarttır. Erkeklerle eşit ölçüde rekabet edebilme yeteneğine sahip olduğunu düşündüğü sürece, kadınlar iyi bir yönetici olabileceğine de inanacaktır. Kendi içsel bakış açıları kadınların yönetici olma konusunda motive olmalarını sağlayacak en önemli faktörlerden biridir (Aytaç, 1999:28).

#### **2.4.1.1. Çoklu Rol Üstlenme**

Çeşitli ülkelerde ve çeşitli zamanlarda yapılan çalışmalar, çalışan kadın için ev/aile sorumluluklarının çok fazla değişmediğini göstermektedir. Kadın çalışsa da yine kadın ve anne olma rolünü ve bunun getirdiği sorumlulukları yüklenmekte ve bu üçlü rolün (çalışan kadın, eş, anne) çerçevesinde bir yaşam temposu sürdürmektedir. Pek çok kadın bu ağır yükün altından kalkamamakta, çoğu zaman üstlendiği rollerin birinde başarısız olmakta ya da vazgeçmektedir. Bu nedenle evlenen veya çocuk sahibi olan kadının işten ayrılma eğilimi artmakta veya daha az zamanlı işleri tercih eder duruma gelmektedir. Kadının, çalışan kadın, eş ve anne olarak çoklu rol üstlenmesi, kadın için üç tür gerilim ve çatışmaya yol açmaktadır (Sarıoğlu, 2012:49);

- Zaman baskısına dayalı gerilim (Time-based conflict),
- Çatışan rollerin yarattığı gerilim (Strain-based conflict),
- Her rolün birbirinden farklı davranış istemesinin yarattığı gerilim (Behavior based conflict).

Gerçekten de çalışan kadın iyi anne, iyi eş, iyi ev kadını, iyi iş kadını olabilmek için tüm işlerine yetişebilme yönünde büyük bir zaman baskısı yaşamaktadır. Bu gerilim ve çatışmalar çoğu zaman kadının statü ve yükselme fırsatlarını kaçırmasına ya da geciktirmesine de sebep olmaktadır.

Günümüzde meslek sahibi kadınlar iş ve aile rolleri arasındaki sıkışık kaldıklarında ya aile rollerinden tamamen çekilmeyi göze almakta ya da omuzlarına yüklenen aşırı sorumlulukların üstesinden gelmeye çalışmaktadırlar. Bu alternatiflerden birincisi “evlenmeyi dışlamak” anlamına gelmektedir ki bu hiçbir toplumda yaygın olarak

benimsenmemektedir. İkincisi yani “süper kadın olmak” ise yalnızca gerçekleştirilmesi güç bir seçenek olmakla kalmayıp aynı zamanda kadınlar tarafından ödenen ciddi bir fiziki ve psikolojik bedeldir (KSSGM, 2000b:137). Büyük umutlarla yola çıkan, yüksek kariyer güdülerine sahip kadınların, zamanla aile rollerinin giderek artması ve baskılar sebebiyle mesleklerinde daha düşük standartlarda kalmaya razı oldukları görülmektedir.

Ayrıca kadınların örgütsel adanma düzeylerinin erkeklere göre düşük olduğu yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur. Bu durumun nedeni de yine kadınların sahip olduğu roller arasındaki çatışmadır. Anlaşıldığı gibi kadın çalışanların yönetici olabilmek konusunda karşılarına çıkan ve belki de en belirleyici olan engel; üstlendikleri farklı rollerin getirdiği sorumluluklardır.

#### **2.4.1.2. Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları**

İş yaşamında kadın yöneticilere yönelik olumsuz bakış açısı, kadın çalışanların kendilerine hak ettikleri değerin verilmediği ve fark edilmedikleri düşüncesi ve engellendikleri hissi, hayal kırıklığına uğramalarına ve huzursuz olmalarına neden olmaktadır. Yaşanan bu hayal kırıklığı ve huzursuzluk pek çok kadının iş hayatında geri planda kalmasına veya tamamen çekilmesine yol açmaktadır (www.superanne.com).

Uluslararası yapılan araştırmalarda kadınların kariyer gelişimlerini engelleyen dört zihinsel davranış şeklinin olduğu ifade edilmektedir (Deemer ve Fredericks, 2006:89);

- Mağduriyet Duygusu,
- Kısıtlayıcı Kişisel Kanılar,
- Sabit fikirli olmak,
- Statükoyu önemsemek.

Pek çok orta düzey yönetim aşamasına gelmiş kadın daha fazla yükselmeyi istememektedir. Çünkü hem o konumun getirdiği politik çatışmalar, polemikler ve hırslı göze alamamakta, hem de aile yaşamlarının zarar görebileceği endişesi taşımaktadırlar. Bunun yanı sıra çoğu zaman kadınlar kendi kişisel yeteneklerini o yere uygun görmemektedirler (Mestçioğlu, 2006). Cinsiyetlerinin gücüne değil güçsüzlüğüne inanmaktadırlar. Kendilerini duygusal varlıklar olarak gören kadınlar “öğrenilmiş

acizlik” etkisiyle yani kendine güven ve başaracaklarına olan inançlarının yetersizliği nedeniyle yönetme değil yönetilme yönünde tavır almaktadırlar (Bayrak ve Yücel, 2000:130). Alışılmış kalıplar nedeniyle yöneticilik görevini kendilerine uygun görmeyen kadınlar, bu konumda “cinsel kişiliklerini” kaybedeceklerini, “erkek gibi kadın” olarak anılacaklarını düşünmektedirler (Barutçugil, 2002:258).

Bazı durumlarda da başarılı bir kadının başarısının altında başka nedenler aranması endişesiyle başarıdan kaçmaktadırlar. Ayrıca, birçok kadın yöneticinin belirli bir kariyer stratejisinin olmaması da terfi imkanını kısıtlamaktadır. Öyle ki kariyerlerinin ilk aşamasında kadınlar bir kariyer istediklerini bile farketmemekte, kariyer basamaklarında ilerledikçe isteklerinin farkına varmaktadırlar. Bazı durumlarda da kariyerde yükselmenin gerekliliklerini ve zorunluluklarını göze alamamakta ve bu yüzden kariyerde yükselmeyi tercih etmemektedirler (Karaca, 2007:66).

Görüldüğü gibi cinsiyete dayalı rollerin dayatıldığı toplumsallaşma süreci sonunda, meslek sahibi bir kadın, kendisini aynı konumdaki erkekten daha farklı olarak algılamaktadır. Kadın öncelikle anne ve iyi bir eş olarak kendisini konumlandırmakta, dolayısıyla kişisel tercihleri kariyer yapmasını engellemektedir.

#### **2.4.2. Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller**

Örgütlerde, kariyer basamaklarında ilerleyen kadınların genel profiline bakıldığında, erkeklere kıyasla daha genç, bekar ve orta sınıf ailelerden gelmekte oldukları, hizmet sektöründe veya insan kaynakları gibi alanlarda faaliyet gösteren şirketlerde daha yoğun çalıştıkları, yönetim düzeyinde sayıca az, uzman pozisyonlarında ise daha fazla oldukları görülmektedir (Güldal, 2006:49). Her örgüt türünün farklı bir kimliği, geliştirdiği türlü politikalar ve farklı stratejiler vardır. Oluşan bu kültürün içinde yer edinmeye çalışan kadının da kariyer basamaklarında ilerlerken karşılaştığı sorunlar erkeklerden farklıdır.

### 2.4.2.1. Örgüt Kültürü

Kadınların kariyer olanaklarında eşit fırsatlar yakalamaları örgüt kültürüne göre değişiklik gösterebilmektedir. Kadınların örgüt içinde yükselmelerinin, örgüt kültüründeki insanlarla, performans değerlendirmeleriyle, cinsiyet eşitliğini esas alan uygulamalarla ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Ergeneli ve Akçamete, 2004:89). Bazı örgütlerde şartlar eşit iken bazılarında ise kadınlar kendilerini kabul ettirmek için daha çok çaba sarfetmek zorunda kalmaktadırlar. Buna göre hiyerarşik yapı, otorite, özerklik, otokratik yönetim ve dikey iletişim biçimiyle bütünleşmiş olan “erkek odaklı” örgüt kültürlerinde kadınların ilerlemesinin daha zor olduğu belirtilmektedir (Akın, 2006). Bu tarz örgütler saldırganlık, rekabetçilik, başarı ve bağımsızlık gibi erkeklere atfedilen özelliklerle yoluna devam etmektedir (Katkat, 2000:54).

Kadının tarih içindeki kalıplaşmış konumu, erkek meslektaşlarıyla gayri-resmi iletişim kurmakta zorlanmaları, ulaştıkları makamların, örgütün tamamını yönetme imkanı sunmaması, erkeklerin kadınlarla çalışmaktan memnun olmamaları gibi sebeplerle geleneksel erkek egemen örgüt kültürlerinde kadın bazı görevlere uygun bulunmamakta ve verilen rollerin dışına çıktıklarında rahatsızlık yaratmaktadırlar (Zel, 2006). Yine bu kültürlerde kadın daha az değer görmekte ve kendilerini kanıtlamalarına fırsat verilmemektedir. Bu durum ise kadınların kariyer gelişim engellerini desteklemektedir.

### 2.4.2.2. Örgüt Politikaları

Örgüt politikaları, kadının kariyer gelişimini destekleyebildiği gibi engeller de oluşturabilmektedir. Esasında kadınlar toplumsal önyargılar sebebi ile daha seçilme ve yerleştirilme aşamasında çeşitli engellerle karşılaşmaktadırlar. Ya işe hiç alınmamakta ya da erkek adaylara göre farklı koşullara tabi tutulmaktadırlar. Her ne kadar açıkca ayrımcılık yapılmassa da eşit olmayan davranış ve uygulamalar halen devam etmektedir (Cortis ve Cassor, 2005:149-164).

Kadınların örgüt içinde sayıları artsa bile yöneticiler erkeklere farklı koşullar ve ortamlar sunmaktadır. Örneğin iş seyahatleri daha çok erkeklerden beklenmektedir. Çünkü evli olsa da olmasa da kadın için bunun sorun oluşturacağı düşünülmektedir. Bu nedenle kısa veya uzun süreli görevlendirmeler, daha çok erkek çalışanlardan talep edilmektedir (Aytaç, 2005:70). Aynı şekilde şirketlerde üst yönetimde yer alacak kişilere yurtdışında eğitim, seminer, gelişim programları olanakları tanınırken, bu tür yatırımların içinde kadınlar daha az düşünülmektedir. Bu durum; tepe yönetici olarak eğitilecek kadının günün birinde aile yaşamıyla ilgili bir zorlama yaşadığında tercihini ailesinden yana kullanacağı düşüncesine bağlı olarak gelişmektedir (Mestçioğlu, 2006).

Örgütün performans değerlendirme politikaları da kadınların kariyerlerini etkilemektedir. Geleneksel bir erkek işinde eşit şartlarda üretkenlik söz konusu olduğu halde genelde erkeğin başarısı yeteneğe, kadının başarısı ise şans faktörüne bağlanmaktadır. Başarısızlık durumunda erkeğinki şanssızlık olarak adlandırılırken, kadının yetenek veya becerisinin yetersizliği temel açıklama faktörü olarak kullanılmaktadır. Bu sebeple, kadın çalışanların işlerini başarıya yönünde geleceğe dönük olarak düşük potansiyel taşıdıkları inancı ortaya çıkmaktadır (KSSGM,1999c:15).

#### **2.4.2.3. Cam Tavan**

Cam Tavan, “kadınlar ile üst yönetim düzeyleri arasında yer alan ve onların başarılarına ve liyakatlarına bakılmaksızın ilerlemelerini engelleyen, görünmeyen, şeffaf ve aynı zamanda da geçilemeyen engelleri” ifade etmek için kullanılan bir kavramdır (Ataay, 1998, 243).

Cam tavan kavramı, önceleri kadınların yönetim düzeylerinde karşılaştıkları ayrımcı tavırları tanımlamak için kullanılsa da daha sonra aynı veya benzer sorunlarla karşılaşan azınlık erkekler için de kullanılmaya başlanmıştır. Bu engeller, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmek için gerekli olan farklı ve çeşitli yeteneklere sahip kişilerin üst düzey yönetimde görev alamamalarına ve özelliklerine bakılmaksızın işletmenin verimliliğine katkıda bulunabilecek yeteneklerin gözden kaçırılmasına neden olmaktadır (Aytaç, 2005:262-264).

Kadınlar için bu cam tavan algısının daha yoğun hissedilmesinin en temel nedenleri; kadınların iş ve ailevi hayatı arasında bir tercih durumunda kaldıklarında

rahatlıkla işlerini bırakabilecekleri, rekabetçi bir ortamda başarılı olamayacakları düşüncesi ve kadına karşı ön yargılarla birlikte üst düzey erkek yöneticilerin kendilerini kadınların yanında rahat hissedememeleridir.

Cam tavan örgütlerde kırılması oldukça zor bir engel olarak görülmektedir. Örgütler, toplumun değer yargılarından bağımsız, ayrı yapılar değildir. Örgütler de o toplumun bir parçasıdır ve içinde bulunduğu toplumun değer yargılarından etkilenmektedir. Toplumda kadına karşı var olan önyargılar, işe alınma sürecinde başlayıp yükselmelerde de kadınların karşısına çıkmaktadır. Toplumsal anlayışa göre kadınlar duygusaldır, daha az yeteneklidir, rekabetçi ve mücadeleci değildirler. Pek çok toplumda iyi bir yöneticide bulunması gereken özelliklere kadınların sahip olmadığı düşünülmektedir ve bu düşünce yapısı, aynı toplum içerisindeki örgütlerin kadınlara bakış açısını da etkilemektedir.

Cam tavan kavramıyla ortaya çıkan engeller örgüt performansında da problemlere yol açmaktadır. İlk olarak; kadınların cinsiyetlerinden dolayı üst yönetim düzeyine ulaşmak isterken engellendiklerini hissetmeleriyle arzu ve motivasyonlarını düşürerek kendi kendilerine koydukları engelleri ortaya çıkarmaktadır. İkinci olarak, erkek yöneticilerin kadınlara kararlarda zayıflık ve fakirliğe yol açtıkları gerekçesiyle koydukları engeller ve son olarakta kadın yöneticilerin anti feminist duygularla, cinsiyet temelli kaygılar sebebiyle, örgütte hem cinslerinin yetenek ve kaynaklarından yeterince yararlanmaması sonucu ortaya çıkan engellerdir (Çalışkan, 2012:97).

**Tablo 3:Cam Tavan Algısına Neden Olan Engeller**

<b>ErkekYöneticiler TarafındanKonulan Engeller</b>	<b>Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller</b>	<b>Kişinin Kendi Kendine Koyduğu Engeller</b>
Tarafsızlık İlkesi	Tarafsızlık İlkesi	Cinsiyet rollerine ilişkin tutumlar
Cinsiyet Körlüğü	Cinsiyet Körlüğü	Toplumsal değerleri sorgulamadan içselleştirmek
Koruma, kollama iç güdüsü (pozitif ayrımcılık)	Koruma, kolama iç güdüsü (pozitif ayrımcılık)	İş-aile çatışması ve suçluluk duygusu ile başa çıkamamak
Kadınlarla kurulan iletişim zorluğu	Kraliçe Arı Sendromu	Kendini geliştirme, koşulları değiştirme isteği, inancı veya imkanı olmama
Gücü elde tutma isteği	Çok boyutlu kıyaslama Çok boyutlu kıskançlık	Sistemin değiştirilemeyeceğine duyulan inanç
	Kadınlara yönelik önyargılar	Sistemi destekleme zorunluluğu hissetme
	Erkekler gibi düşünerek onlardan biri olduğunu gösterme çabası	Kariyerde yükselmeyi tercih etmemek, kariyer yönelimli olmamak
		Kariyerde yükselmenin gerekliliklerini ve zorunluluklarını göze alamamak

**Kaynak:** Adem Öğüt, (2006) “Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler:Cam Tavan Sendromu”, *Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, C.1, S.1, (68).

*Erkek yöneticiler tarafından konulan engeller:* Kadınlarla iletişim kurmanın güç olması inancı ve erkeğin gücü elde tutup kadınlara bırakmamak istemeleri, kadınların erkekler tarafından engellenmesinin temelini oluşturmaktadır. Kadınlara karşı sahip olunan genelde olumsuz ön yargılar nedeni ile kadınların üst düzey görevleri yapamayacağı, kişilik, kararlılık ve azim açısından yetersiz olduklarının kabul edilmesi, kadının evdeki iş yükü de göz önüne alındığında, daha az iş verme güdüsü ile oluşan iyi niyetli ayrımcılıklar erkekler tarafından kadınların önünü kesmektedir.

*Kadın yöneticiler tarafından konulan engeller:* Kadınların iş yerinde yaşadıkları sıkıntılara yine iş yaşamında yer alan diğer bir kadın sebep olmaktadır (Keskin, 2006:19). Kadın yöneticilerin taşıdıkları fiziksel özellikler, sahip oldukları aile'ye dayanarak ayrıcalıklı olduklarını düşünerek çok boyutlu kıskançlık içinde bulunmaktadırlar. Kendi yaşadığı zorlukları ve mücadeleleri düşünerek referans alma yanılığısıyla; “*Ben bu noktaya nasıl geldiysem, herkes aynı şekilde gelebilir, özel bir çabaya gerek yok*” düşüncesini yansıtmak için anti-feminist yaklaşımlar gösterebilirler (<http://www.hayatadokun.org>). Üst yönetimde tek kadın olmanın bir başarı ve ayrıcalık göstergesi olduğunun kabul edilerek başarısını yüceltme ihtiyacı (kraliçe arı sendromu) duymaktadırlar (Ergeneli ve Akçamete, 2004:90). Kadın yöneticilere göre başarısız kadınlar başarısız olmalarındaki nedeni kendilerinde aramalı, tüm ayrımcılıklara karşı mücadele etmelidirler (Çalışkan, 2012:97).

Bununla birlikte yapılan araştırmalar sadece erkeklerin değil, kadınların da kadın yöneticilerle çalışmaktan hoşlanmadıklarını göstermektedir. Nitekim Türkiye’de bu konuda yapılan bir araştırmada kadınların % 46’sı hem cinslerini yönetici olarak görmek istemediklerini belirtmişlerdir (<http://www.ntvmsnbc.com>). Bu yüzden kadınların önemli bir kesimi de erkek yöneticileri tercih etmektedir.

Oysa kadınların ve erkeklerin ortak özellikleri (adapte olabilir, güvenilir, samimi, sistematik, etkili) bir araya geldiğinde ideal yönetici tipinin ortaya çıkması kaçınılmazdır.

*Kadınların kendi kendilerine koyduğu engeller:* Kadının nerede durması gerektiğine ilişkin karışık duygularının olması, cinsiyet rolü, hangi meslek ya da pozisyonun kadına uygun, hangilerinin erkek işi olduğu konusunda belirsizlik yaşayabilmektedir. Toplumsallaşma sürecinde yönetmeye yönelik işlere (yöneticilik, başkanlık, idarecilik, müdürlük vb.) değil de, uzmanlık gerektiren işlere (doktorluk,



öğretmenlik vb.) yönlendirilen kadında, cinsiyet rolüne dayalı ön yargılar pekişmektedir (Örücü vd., 2007:120). Kişi, toplumsal değerlerin kendisine biçtiği rolü benimsemesi, iş-aile çatışması yaşaması, asil olan ev kadınlığı görevini ihmal etme kaygısıyla suçluluk duygusu yaşaması, özgüven eksikliği, istek, inanç ve imkanlarının olmaması, kariyere çok fazla önem vermediği veya kariyer zorluklarından kaçındığı için kendi kendine de engel koyabilmektedir (www.hayatadokun.org). Zaman içerisinde azalma gösterse de kadınlar genelde sosyo-kültürel değerler nedeni ile belli bir süre sonra “artık bu kadar yeterli” diyerek ailesi ile ilgilenmeye yönelmekte (Zeybek, 2010:40) veya kendi istekleriyle alt kademeleri tercih etmektedirler.

Literatürde cam tavan sendromunu çözümüne yönelik bazı öneriler mevcuttur. Bireysel olarak “Kadınların Yapabilecekleri Uygulamalar” ve örgütlerin dikkat emesi gereken “Kurumların Yapabilecekleri Uygulamalar” başlıkları altında alınabilecek bazı önlemler belirtilmektedir (Çalışkan, 2012:100).

Bireysel olarak;

- Etkin olmak
- Mesleki eğitim edinme ve geliştirme programlarına katılmak,
- Her çalışanla iyi bir iletişime sahip olmak,
- Ne yapabileceğinin farkına vararak kendini tanımak ve tanıtmak,
- Beklenenden yüksek performans göstermek,
- Öz güven duygusunu her ne yaşarsa yaşasın kaybetmemek,
- Örgüt kültürünü iyi analiz ederek hareket etmek
- Erkeklerin hareketlerini benimseyip onlar gibi hareket etmemek,
- Geliştirici iş deneyimleri edinme ve dikkat çekici görevlerde yer almak,
- Etkili bir mentordan yardım almak,
- İş dışındaki sosyal yaşantısını zenginleştirici eylemlerle, aileye, eşe, çocuklarına karşı suçluluk duymamak,

Kurumsal olarak;

- Erkek egemen örgüt kültürünü değiştirerek kadınların eğitimlerini engelleyen ve aile içi konumlarını zayıflatan sosyo-kültürel değerlerin değişimini sağlayacak etkinlikler düzenlemek,
- Cinsiyet - rol basma kalıp yargılar yerine bilimsel verilere göre hareket etmek,
- Meslekte eşit ilerleme, kurum olanaklarından eşit faydalanma ve işin niteliklerinin değerlendirilmesinde kadınlara eşit haklar tanımak örgütlerde var olan ancak görünmeyen engelleri en aza indirebilmek için atılabilecek önemli adımlardandır (Aksu vd., 2013:136).

#### 2.4.2.4. Mentor Eksikliği

“Mentor; danışman, destekleyici, rol modeli ve rehber görevlerini kapsayan akıllı ve güvenilir öğretmen veya kılavuzdur. Mentorluk ise; destekleyicilik ve rehberlik aracılığıyla örgütün deneyimli bir üyesi ile deneyimsiz üyesi arasında yaşanan, bireysel ve profesyonel gelişim sağlamayı amaçlayan birebir ilişkidir” (Akdöl, 2009:65).

Mentorluk ilişkisi erkek çalışanlar için önemli olmakla birlikte özellikle kadın yöneticiler için daha çok gerekli görülmektedir. Çünkü kadın yöneticiler kurum içinde kendilerine örnek alabilecekleri rol modelleri bulamamakta, bu nedenle ilk olarak kadınlara karşı duyulan kurum içi ön yargıları kırmak zorunda kalmaktadırlar (Güldal,2006:67).

Kadın yöneticiler astlar ve üstler tarafından kabul görme, mesleki arkadaşlık eksikliği gibi problemler yaşayabilmektedir. Kadın çalışanlar için rol modeli oluşturabilecek kişilerin varlığı, karşılımları çıkan görünmez engelleri aşabilmelerinde önemlidir. Kurum içerisinde kadın yöneticilerin varlığı, kadın astların kariyerleri için kimi zaman engel durumunda olsa da, bir rol modeli olması açısından önemlidir (Ataay, 1998, 249). Mentorluk ilişkisine giren kadın yöneticilerin öz güvenleri, farkındalıkları ve becerilerini kullanma düzeyleri daha yüksektir (Ceylan, 2007).

Mentorluk ilişkisinin beklenen faydasının, maliyetinden daha fazla olacağı düşüncesiyle yapılan araştırmalarda az sayıda şirketin mentorluk yani akıl hocalığı sistemini geliştirmemektedir (Güzel, 2009:88). Neticesinde, kadınların yönetim kademelerinde sayıca az olmaları mentorluk ilişkisinin kurulmasını azaltmakta, bu

ilişkinin azlığı ise kadınların yönetim basamaklarında ilerlemelerini olumsuz olarak etkilemektedir (Karaca, 2007:61).

#### **2.4.2.5. İnfomal İletişim Ağlarına Katılamama**

Şebekeleşme (networking); bir amaca ulaşmak için özel bağlantılar kullanmayı ifade etmektedir. Örgütlerde kurulan iletişim ağları sayesinde çalışanlar, yönetimin çeşitli düzeylerini nelerin motive ettiğini kavramakta, hangi projelerin yönetim tarafından ilgi gördüğünü hangilerinin görmediğini öğrenmekte, hangi mevkilerin daha fazla söz sahibi olduğunu ve potansiyel olarak bu kademelere kimlerin aday olduğu duyularını alabilmektedirler (Karaca, 2007:62).

Örgüte kazanımları olan başarılı bir yöneticinin, örgütün içindeki ve dışındaki politik ve toplumsal yaşamın bir parçası olması gerekmektedir. Bu durum ancak bir şebekeye katılmakla sağlanabilmektedir. Kariyerde ilerleyebilmek için şebeke oluşturma esastır (Palmer ve Hyman,1993:19-20). Bunun farkında olan erkekler, kariyerlerinde ilerlemek için sıklıkla şebekelerden yararlanırken, kadınlar çoğunlukla şebekelerin egoist önceliklere sahip ve gerçek dışı duygulara dayandığını düşünerek şebekelerden faydalanmamaktadırlar (Deemer ve Fredericks, 2006:183).

Bunun yanı sıra bazı toplumlarda erkekler kendi aralarında daha güçlü bir iletişim ve destek ağı kurmaktadır. Kadınlar, erkekler gibi iletişim ağlarını geliştiremedikleri için bu ağın dışında kalmaktadırlar. Dolayısıyla da kendilerini ve örgütü ilgilendiren önemli bilgilerden haberdar olamamaktadırlar (Barutçugil, 2006:259). Kadınların örgütlerde bu tarz iletişim ağları içerisinde yer alamaması cam tavanla bağlantılı olduğu düşünülen bir durumdur.

Kadınların daha az gelişme fırsatları yakalamaları, erkek iş arkadaşları ve üstleri tarafından sürekli olarak dışlanmaları da kadınların politika yapma ve destek sağlama olasılıklarını azaltmaktadır. Yönetim düzeyinde bulunan kadınlar da erkeklerin baskın oldukları iletişim ağlarına girmekte zorlanmakta, böylelikle fırsatlardan haberdar olma ve politikalar hakkında bilgi elde etme gibi konularda çok fazla bilgi sahibi olamamaktadırlar (Ataay, 1998:252).

### 2.4.3. Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller (Dışsal Engeller)

Kadınlar erkeklere göre kariyer yolunda daha pasif ve isteksizdirler. Bu konuda içsel nedenlerden kaynaklanan faktörlerin yanında, kadınların kariyerlerinde ilerlemesine engel kadınların kendi kontrolünün dışında meydana gelen çevresel bir takım faktörler de mevcuttur.

#### 2.4.3.1. Toplumsallaşma Süreci, Dişil ve Eril Özellikler

Bireylerin kişilikleri, genetik olarak getirdikleri bir takım özelliklerin sosyal çevre ile etkileşimi sonucunda belirginleşmektedir. Sosyalleşme “belirli bir genetik yapı ile dünyaya gelen bireyin, sosyal çevre ile karşılıklı etkileşim içerisinde kendisine sosyal çevre içerisinde rol üstlenmeyi olanaklı kılacak bazı yetenekler, beceriler, güçler, tutum ve görüşler, sosyal değer ve normlar oluşturması süreci” olarak tanımlanmaktadır (Katkat, 2000, 46). Sosyalleşmeyi bireyin içinde yaşadığı toplumun değer yargılarını ve davranış kalıplarını öğrenerek, toplumla bütünleşmesi, yaşadığı toplumun bir parçası haline gelme süreci olarak da tanımlayabiliriz.

İlk olarak aile, ardından eğitim kurumları ve üçüncü olarak da kişilerin edindikleri meslekler, bireysel kimliğin şekillenmesinde belirleyici olan başlıca sosyalleşme alanlarıdır. Bu sosyalleşme sürecinde kadın ve erkek kimlikleri yerleşmekte ve kız çocukları kendi cinsiyetlerine ait kişilik yapıları edinmektedirler.

Toplumsal cinsel rollerin edinilme süreci ailede başlayarak, oynanan oyunlar, oyuncak seçimi, meslek seçimi ve yapılan uğraşlarla devam eder. Okullar, kız ve erkek çocukların sosyalleşmesinde en önemli alanlarından birini oluşturmaktadır. Çocuk okulda karşılaştığı erkek ve kadın rol örnekleri sayesinde toplumun kadın ve erkekten beklediği rol davranışlarını edinmeye başlar (Güldal, 2006:63).

Toplumda kabul edilen “erkeklik ve kadınlık kimlikleri” mevcuttur. “Dişillik ve erillik” olarak adlandırılan bu cinsel kimliklerden dişil özelliklere kadınların, eril özelliklere ise erkeklerin sahip olması gerektiği toplum tarafından kabul edilmektedir. Birbirlerinin zıttı olduğu düşünülen bu özelliklerden dişil özelliklere sahip olanların duygu ve düşüncelerini daha kolay ifade edebilen, sıcak ilişkiler kurabilen kişiler olduğu; eril özelliklere sahip olan bireylerin ise, daha araçsal, maddesel değerlere önem veren kişiler olduğu kabul edilmektedir.

**Tablo 4: Geleneksel Toplumsal Cinsiyet Rollerini Oluşturan Bazı Dişil ve Eril Özellikler**

<b>KADININ GELENEKSEL TOPLUMSAL CİNSİYET ROLÜNÜ OLUŞTURAN DİŞİL ÖZELLİKLER</b>	<b>ERKEĞİN GELENEKSEL TOPLUMSAL CİNSİYET ROLÜNÜ OLUŞTURAN ERİL ÖZELLİKLER</b>
Duygusallık	Rasyonellik
Merhamet	Hırs
Pasiflik	Aktiflik
Şefkat	Rekabet
Empati	Duygusallık
Besleyicilik	Duyarlılık
Yardımsverlik	Bagımsızlık
Akılcılık (rasyonellik)	Denetim altında bulundurma
Üstünlük kurma	Saldırganlık
Bağımlılık	Bireycilik
Demokratik	Çözüm getiren
İşbirlikçi	Atılganlık,
Yumusak	Sert
Uyum gösterme	Hükmetme
Riskten kaçınma	Risk alma
Çekimserlik	Rekabetçi olma,

**Kaynak:** Demet Bacacı-Varoglu, “Örgütsel Yasamda Toplumsal Cinsiyet Rollerı”, Yönetim ve Organizasyon, (Ed: Salih Güney) Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s. 324.

Tablo 4’te dişil ve eril özelliklerin neler olduğuna bakıldığında erkek ve kadının toplumsal süreçte cinsiyetleri ile bütünleşen birbirine zıt birçok özellik görülmektedir (Bayhan, 2002:10). Erkek ve kadınlara atfedilen bu özellikler kesin biçimde birbirinden ayrılmış olmayıp erkeklerin kadınsı olarak kabul edilen özelliklere, kadınların da erkeksi olarak kabul edilen özelliklere sahip olabilecekleri kabul edilmektedir. “Androjeni” olarak ifade edilen durum dişil ve eril özellikleri bir arada barındırma durumunu ifade etmektedir (Güldal, 2006:65).

Dünya lkeleri ile karşılaştırdığımızda, toplumsal kültürümüzün, bireysel maddi başarıya ulaşma, bağımsız yaşama, kararlılık gibi eril özelliklerden çok; bağlılık, insan ilişkilerine duyarlılık, manevi tatmin gibi dişil değerlerin sahip olduğu görülmektedir. Yönetim kültürümüzün de tıpkı toplumsal kültür gibi insana dönüklük, ortak davranış, adanmacılık gibi dişil değerlere sahip olduğu; fakat örgüt içinde yönetim kademelerine yükseldikçe dişil özelliklerin trplendiği ifade edilmektedir (Güldal,2006:65). Kadın liderlerin kendilerini daha fazla ağa vuran ve daha az iddialı bir tarz sergilediklerini ortaya çıkar mıştır. Bunun aksine, erkek liderlerin ise daha baskın, kendine daha güvenli ve kuralcı oldukları tespit edilmiştir (Arıkan, 2003:4).

Bu noktada, cinsiyete dayalı farklılıklar sonucunda ortak bir kültürden gelen erkekler kendi aralarında daha etkili iletişim kurabilirlerken, başka bir toplumsallaşma sürecinden geçmiş olan kadınlar ile anlaşmak erkek yöneticiler için daha zor olabilmekte, bu nedenle kadınlar, yöneticiler arasında çok kolay kabul görmemektedirler (Güldal, 2006:67).

#### **2.4.3.2. Mesleki Ayrım**

Meslek seçiminde belirleyici olması gereken bireyin istek, kabiliyet ve becerileri iken, bu konuda gerek aileden gelen gerek toplumun benimsediği birtakım kurallar kadın ve erkeğin kendi istekleri dışında mesleklere yönelmelerine neden olabilmektedir (Keskin, 2006).

Cinsiyete dayalı toplumsallaşma gereği erkeklerin temelde eril yönelim, kadınların ise temelde dişil yönelim taşımaları beklenmektedir. Buna göre, erkeklerin bağımsızlık, özgüven ve saldırganlık gibi özellikler taşıdıkları, kadınların ise anlayışlı, yumuşak başlı oldukları belirtilmektedir.

Nitekim toplum, kişilerin taşıdıkları cinsiyet itibariyle onlardan farklı roller üstlenmelerini beklemektedir. Cinsiyet rolleri olarak ifade edilen bu beklentiler, bireylerin yerine getirmeleri gereken görevlerin cinsiyetler arasındaki dağılımını da belirlemektedir. Buna göre meslekler cinsiyetlere göre yatay ve dikey olarak ayrılmaktadır.

Yatay mesleki ayrımında, bazı meslekler kadın, bazıları da erkek mesleği olarak belirlenmektedir. Bu ayrışma aynı iş yerinde bile görülmekte, bazı bölümlerde kadınlar, bazılarında ise erkekler çalıştırılmaktadır. Dikey mesleki ayrım ise aynı iş yerinde çalışan, erkek meslektaşlarıyla hemen hemen aynı niteliklere sahip kadın çalışanların farklı tutum, davranış ve değerlendirmelerle karşı karşıya kalmalarını belirtmektedir. Dikey mesleki ayrım, kadın çalışanların mesleklerinde ilerleme konusunda erkeklere göre daha çok çalışmaları ve daha uzun süre beklemeleri sonucunu doğurmaktadır (KSSGM, 2000a:13). Yatay mesleki ayrımında; araba tamirciliği, genel müdürlük, müfettişlik v.b. işler erkek işleri olarak sınıflandırılırken; hemşirelik, kütüphanecilik, sekreterlik gibi işler ise kadınlar için uygun işler olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla geleneksel erkek meslekleri olarak görülen yöneticilik, mühendislik gibi işlerde kadınların daha az tercih edilmesi söz konusu olmaktadır. Özel sektörde kadınlar geleneksel olarak kadın fonksiyonel alanı olarak adlandırılan ve tepe yönetim kademeleri için kariyer fırsatı olmayan insan kaynakları, şirket iletişimi, halkla ilişkiler ve pazarlama alanlarında sadece kurmay pozisyonlarda çalışmaktadırlar (Kocacık ve Gökkaya, 2004:207).

İşte ilerleme şansları olmayan kariyer yollarına yönlendirilen ve üst düzey yöneticilik adayları arasına bile alınmayan kadınların yöneticilik kariyerleri başlamadan bitmektedir. Yatay ve dikey ilerleme fırsatlarının çok az olduğu bu gibi durumlarda kadın çalışanlar genellikle durgunluk dönemine girerek kariyerlerini aynı pozisyonda sürdürmek zorunda kalmaktadırlar. “Bu sebeple, sürekli kurmay pozisyonlarda çalışan kadınlar için cam tavanların yanı sıra, onların yatay ilerlemesini engelleyen cam duvarlar da söz konusu olabilmektedir” (Karaca, 2007:65).

### 2.4.3.3. Stereotipler (Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Toplumsal Ön Yargılar)

Stereotip, belirli bir grubun üyelerini ve bu üyelere ilişkin inançlar ve eylemleri tanımlamak için kullanılır. Stereotipler toplum kültürünün tabanında mevcuttur ve iletişim araçlarıyla ve hikayelerle nesilden nesile aktarılmaktadırlar. Yıllardan bu yana yapılan pek çok araştırma, stereotiplerin hemen hemen her kültürde temel olarak aynı kaldığını ve fazla bir değişim yaşamadığını ortaya koymaktadır (Bayrak ve Yücel, 2000:140).

Stereo tiplleme ise, “geçmiş deneyimlere ya da kültürel normlara dayanarak bir insana ait olan özellikleri o insanın bulunduğu kategorideki tüm insanlar için geçerli saymak” olarak açıklanmaktadır. Stereotiplleme, cinsiyet grupları içinde yapılmaktadır (Barutçugil, 2002:26). Buna göre kadın ve erkeklerin stereotipleri birbirinden farklıdır. Örneğin, erkeklerin yarışmacı, rasyonel, objektif, kabiliyetli, iddialı, aktif, bağımsız ve duygularını kontrol altına tutmaya yetenekli oldukları düşünülmektedir. Kadınlar ise bağımlı, zarif, sıcak ve duygusal olarak görülmektedir. Aslında stereo tiplerin kullanılması normaldir; fakat, bireyin yargılanmasına ya da ön yargı oluşturmaya başladığında tehlikeli olmaktadır (Karaca, 2007:66).

Kadınların kariyerlerinde engel oluşturan cinsiyetle bağdaştırılan kalıplaşmış ön yargıları şu şekilde gruplamak mümkündür:

- Erkek ve kadın arasında kişilik farklılıkları olduğu inancından kaynaklanan, cinsiyet özellikleri ile ilgili kalıplaşmış ön yargılar. Örneğin, kadınların daha duygusal, bağımlı ve pasif; erkeklerin ise daha rasyonel ve daha hırslı olarak düşünülmesi.
- Erkek ve kadın arasında toplumsal rol farklılıkları olduğu inancından kaynaklanan, cinsiyet rolleri ile ilgili kalıplaşmış ön yargılar. Örneğin, kadının saldırgan olmaması, erkeklere emir vermemesi, erkeğin de kadından emir almaması gerektiği şeklindeki inançlar.
- Meslekleri cinsiyetlere göre etiketleme eğilim. Örneğin, yöneticiler erkektir, hemşireler kadındır v.b. (KSSGM, 2000c:18).

Toplumsal bakış açısının etkisiyle erkek, kadını iş yaşamında kendisine rakip görmektedir. Önündeki fırsatları kaybetme korkusuyla erkeğin kadınlara karşı ön yargılı



davranmasının altında yatan sebepler ise şu şekilde sıralanabilir. Kadınlar (Karaca, 2007:67);

- Çalışmak istemezler,
- Kariyerlerine erkekler kadar bağlı olmazlar,
- Yeteri kadar sert ve dayanıklı değillerdir,
- Uzun veya mesai saatleri dışında çalışamazlar veya çalışmak istemezler,
- Çalıştıkları şehri veya ülkeyi değiştiremezler veya değiştirmek istemezler,
- Karar veremezler veya karar verme kapasiteleri yoktur,
- Çok duygusaldırlar.

## **2.5.Kadınların Kariyer Engellerinin Sonuçları**

Geçmişten günümüze, kadınların çalışma hayatında karşılaştıkları engellerin sonuçlarını çeşitli başlıklar altında incelemek mümkündür.

### **2.5.1.Kariyer Eşitsizliği**

Kadınların çalışma yaşamında ilerledikleri süre içerisinde birçok engelle karşılaşması, kariyer planlamalarını ve yönetsel alana geçmelerini zorlaştırmıştır. Bu anlamda, kadınların kariyer planlaması konusunda yeteri miktarda yardım almadıkları söylenebilir. Her ne kadar kadın ve erkek yöneticiler, tepe yönetim için gerekli özelliklere ve “evrensel norm”lara sahip olsalar da, yönetim kademesine yönelik kariyer sürecinde kadınlar yok sayılmakta veya “diğer” olarak adlandırılmaktadır. Kadınlar erkeklere kıyasla, kariyer hedeflerine daha düşük düzeyde ve daha yavaş ulaşmaktadırlar.

Oysa ki kadınların yönetimde yer almaları gerektiği düşüncesinin temelinde, sadece benzer düzeydeki performans değil aynı zamanda yönetimde farklılık oluşturmak yer almalıdır (Farrell ve Hersch, 2005: 88).

Kariyer basamaklarında yükselirken cinsiyet anlamında farklılık (çeşitlilik), kamu kurumlarında daha belirgin şekilde ön plana çıkmaktadır. Ne var ki bu anlamda, kadınların yönetimde daha yaygın düzeyde bulunmasına yönelik destekleyici eylemler yeteri düzeyde olamamıştır.

### 2.5.2. İş Tatminsizliği

İş tatminsizliği; iş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutsuzluk şeklinde tanımlanmıştır. İş tatmini, birbirleriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. İşin kendisi, ücret, terfi imkanları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları v.b., tatmin duygusunun ortaya çıkmasının çeşitli nedenlerindedir.

Şekil 1: Kadınların İş Tatminsizliğini İfade Ediş Biçimleri



**Kaynak:** www.marka-marka.org.

Kariyer basamaklarında ilerlemeye çalışırken karşılarına çıkan olumsuz tüm yaklaşım ve ön yargılar karşısında kadın hayal kırıklığına uğramaktadır. Yaşadığı bu olumsuzluklar sonrasında ortaya çıkan tatminsizlik duygusu ile de kadın yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi başa çıkmanın yollarını aramaktadır (www.marka-marka.org).

*Sesini Yükseltme:* Kadın mevcut şartları düzeltmeye yönelik aktif ve yapıcı davranışlar biçimlendirmektedir. Yöneticilerle sorunları konuşmak, sendikal faaliyetlere katılmak gibi faaliyetlerle tatminsizlik duygusunu yenmeye çalışmaktadır.

*Bağlılık*: Pasif ama pozitif bakış açısıyla şartların iyileşeceğine inanan kadın bekleme seçmektedir. Yapıcı davranarak yönetime güvenmeyi, yönetimi eleştirenlere karşı da savunma mekanizması geliştirmeyi tercih etmektedir.

*Kayıtsızlık(İhmal)*: Kadının aktif olmayan şekilde şartların daha da kötüleşmesine göz yummaktadır.. Kronik devamsızlıklar, geç kalmalar, düşük verim, yüksek hatalar ortaya çıkmaktadır. Yıkıcı bir davranış olduğu düşünülmektedir.

*Kaçış(Ayrılma)*: Yaşadığı tatminsizlik duygusunu bastıramayarak haksızlığa uğrayan kadın daha fazla mücadele etmek istememekte ve işten ayrılmaktadır.

### 2.5.3. İşten Ayrılma

Çalıştıkları işletmede sınırlı kariyer olanaklarının olduğunu düşünmeleri, yanlış politikalara ve adaletsizliklere maruz kalmaları kadını erkek meslektaşlarından daha fazla umutsuzluğa düşürür ve sonrasında işten ayrılmalara da neden olabilmektedir.

Bunun yanı sıra özellikle yönetici pozisyonundaki kadının yeni bir iş bulma ihtimali konusunda hissettiği güvensizlik, işten ayrılmak yerine yaşamış olduğu tükenmişlik nedeniyle iş yerinde olumsuz tutumlar sergilemesine de neden olabilmektedir (Güldal, 2007:73).

Zorunlu işten çıkarmalarda da kendi iş yerlerini açma düşüncesi gerçekleşebilmektedir. Bu işten çıkarmanın nedeni pazarlanabilir becerilere sahip olunmaması da olabilmektedir. Ancak bazı kadınlar bu durumu bir fırsat olarak değerlendirmekte ve kendi çalışma biçimlerini geliştirebilmektedir (Winn, 2005:383).

### 2.5.4. İş – Aile Dengesizliği

İş – aile dengesizliği konusunda, özellikle üst düzey yönetici olan kadınlar, iki rolü gerçekleştirme çabaları sonucunda tükenmişlik yaşamaktadır. İş ve aile arasındaki denge kurulamadığında ise, kadının fedakarlık yapması ve işten ayrılması gerekmektedir (Pamukoğlu, 2008:99).

Kadınların bir kısmı kariyer gelişimlerini yavaşlatmamak adına bekar kalmayı tercih etmekte ve aile yaşantısı düşüncesinden vazgeçmektedirler. Bekarlığı tercih etmenin bir diğer nedeni ise rol çatışmalarını en aza indirmektir. Bu anlamda, özellikle yönetici olan kadınların, kariyer gelişimleri ile aileleri arasında uyumsuzluk yaşanmakta ve boşanmalar her geçen gün artmaktadır. Ayrıca kadınlar belirli bir yaşa geldiklerinde çocuk sahibi olma arzularını bastırdıkları yahut erteledikleri için pişmanlıklar yaşamaktadır.

## 2.6. Yaşam Doyumu

“Yaşam doyumunu” kesin olarak tanımlamak güç olsa da, kişinin bir bütün olarak hayatının kalitesini pozitif olarak değerlendirme derecesi, kendi yönlendirdiği hayatından ne kadar çok hoşlandığını ifade etmektedir” (Aşan ve Erenler, 2008:206).

Bir başka tanıma göre; yaşam doyumunu, kişinin işi, iş dışı yaşamı ve boş zamanı hakkındaki duygusal tepkileri, hayata karşı genel tutum (Özdevecioğlu, 2004:215) ve kişinin kendi yaşamından duyduğu memnuniyettir (Özgen, 2012:2).

Yaşam, mutlulukların yanı sıra olumsuz duygular, keder, üzüntü gibi zor koşulları ve öğeleri içermektedir. Bu noktada bireyin bakış açısı önem kazanmaktadır. Bireyin yaşamına ilişkin yaptığı değerlendirmeler kapsamında öznel olarak algıladığı olumlu ve olumsuz duyguların toplamı yaşam doyumunu içermektedir. Olumlu duygu boyutu, yaşanan sevinçli anlar, mutluluklar ve hazları temsil ederken; olumsuz duygu boyutu, üzüntülü anlar, acı veren zamanlar ve mutsuzlukları temsil etmektedir (Özgen, 2012:6)

Yaşam doyumunu, kişinin beklentilerinin, gerçek durumla karşılaştırılmasıyla ortaya çıkar. Yaşam doyumunu, genel olarak kişinin tüm yaşamını ve bu yaşamın çok çeşitli boyutlarını içerir. Günlük yaşamdan mutluluk duymak, yaşamı anlamlı bulmak, amaçlara ulaşma konusunda uyum gösterebilmek, pozitif bireysel kimlik, fiziksel olarak bireyin kendisini iyi hissetmesi, ekonomik güvenlik ve sosyal ilişkiler olarak sıralamaktadır. Yaşam doyumunu, yaşamın belirli alanlarından tatmin (iş, aile vb.) gibi bir seviyede değerlendirilebileceği gibi yaşamın geneli içinde değerlendirilebilmektedir. Kişinin işi, ailesi, hobileri, sağlığı, ekonomik gücü, benlik ve kişinin yakın çevresi doyum alanı içerisinde yer almaktadır. Anlaşıldığı üzere yaşam doyumunu, yaşam hakkındaki genel duyguları yansıtmakta ve duygusal mutluluğun bir ölçüsü olarak da görülmektedir. Aynı

zamanda, kişinin mutluluğunun ve refahının öznel ve açık bir değerlendirmesidir. (Kuzulu vd., 2013:6).

### 2.6.1. Yaşam Doyumunu Etkileyen Faktörler

Özgürlük, ekonomik yönden zengin bir ülkede yaşamak, politik istikrar, toplumda çoğunluğun parçası olmak ve sosyal katmanın üst grubunda yer almak, fiziksel ve ruhsal olarak sağlam olmak, açık fikirli ve aktif olmak, kendi hayatının kontrolünü elinde bulundurduğunu hissetmek gibi bazı kavramlarının bireylerin yaşam doyumları üzerinde etkili olduğu ifade edilmektedir (Kuzulu vd., 2013:5).

Kişiden kişiye farklı algılanma düzeyine sahip olan bu kavramı net şekilde sınırlayabilmek pek mümkün değildir. Fakat yapılan araştırmalar ve gözlemler sonucunda bireylerin yaşam doyumlarını etkileyen unsurları genelleme kapsamında şu şekilde sıralamak mümkündür (Özgen, 2012:7);

- Günlük yaşamdan mutluluk duymak;
- Yaşamı anlamlı bulmak,
- Amaçlara ulaşma konusunda uyum,
- Pozitif bireysel kimlik,
- Fiziksel olarak bireyin kendisini iyi hissetmesi,
- Ekonomik güvenlik,
- Sosyal ilişkiler,
- Sağlık ve kişisel güven,
- Ana, baba, kardeşler ve diğer akrabalarla ilişkiler,
- Bir çocuğa sahip olma ve onu büyütme,
- Karı-koca ilişkilerinde yakınlık,
- Yakın arkadaşlara sahip olma,
- Başkalarına yardım etme ve başkalarını gözetme,
- Devletin yerel ve ulusal etkinlikleriyle, halk etkinliklerine katılma,
- Öğreniyor olma,
- Kendini anlayabilme,
- Bir işte çalışıyor olma,
- Kendini tanıyabilme,

- Toplumsallaşma,
- Eğlenceli etkinliklere katılma.

Bunların etkisinin yanında bireyin kendisi ile ilgili demografik kaynaklı faktörleri de gruplar halinde incelemek mümkündür.

### **2.6.1.1. Yaş**

Yaş faktörünün yaşam doyumu üzerindeki etkisi konusunda farklı görüşler yer almaktadır. Bazı araştırmacılara göre gençler, yaşlılardan daha mutlu olacakları için yaşam doyumları da yüksek çıkacaktır. Çünkü genç iken geleceğe dair umutlar çok daha fazladır. Bazı araştırmacılar ise tam tersine beklentilerin azalması ya da kabullenme nedeniyle yaşlandıkça yaşam tatmininin artacağını ileri sürmektedirler. Bir başka görüş ise yaşam doyumunun belirli bir yaşa kadar arttığı, daha sonra düştüğünü ifade etmektedir (Özdevecioğlu, 2004:218).

Dolayısıyla literatürde yaş faktörünün yaşam doyumu üzerinde etkilerinin olup olmaması konusunda genel geçer bir sonuca varılamamıştır. Bu nedenle yaş faktörünün araştırma yapılan örneklemin diğer bazı özelliklerini de etkisiyle değişik etkilerde bulunduğu ifade edilebilir.

### **2.6.1.2. Cinsiyet**

Yapılan çalışmalarda kadınların iş ve yaşam doyumlarının erkeklerden daha yüksek olduğu görülmektedir (Özdevecioğlu, 2004:218). Bu durumun en önemli nedenleri olarakta kadının iş hayatında yer alması, ekonomik özgürlüğe sahip olmaları ve kendilerini güvence altında hissetmeleri gösterilebilir.

Ayrıca bunların yanı sıra kadının annelik duygusu sebebiyle erkeklerden daha farklı bir bakış açısına sahip olması, evi ve çocukları ile ilgili sorumlulukların erkeklerde algılandığının aksine, onu mutlu etmesi ve doyuma ulaştırması da bir etken olarak değerlendirilebilir.

### 2.6.1.3. Çalışma ve İş

Bireylerin hayatlarında önemli yeri olan iş ve iş yerleri yaşam doyumlarında etkili olmaktadır. İş bireyin yaşamında çok önemli olduğu gibi kariyer basamaklarındaki ilerlemelerin de yaşam doyumu üzerinde etkileri olduğu düşünülmektedir. Nitekim yapılan çalışmalarda kariyer tatmininin yaşam doyumunu zaman zaman olumlu yönde etkilediği, kimi zamanda örneklem grubuna göre çok etkisinin olmadığı gözlemlenmektedir (Doruk, 2008:81).

### 2.6.1.4. Eğitim

Genel itibari ile eğitim seviyesi yüksek olan kişilerin daha yüksek mevkilerde çalışmaları nedeniyle kariyer tatminlerinin ve dolayısıyla da yaşam doyumlarının da yüksek olması beklenebilir. Ayrıca eğitim seviyesi arttıkça bireylerin hayatlarına dair daha belirgin amaçları ya da idealleri olacağı için buna bağlı olarakta yaşam doyum düzeyleri artabilecektir.

### 2.6.1.5. Evlilik ve Aile

Evlilik ve aile yaşantısının yaşam doyumu üzerinde etkili olacağı düşünülmektedir. Evli olmak, bir aileye sahip olmak daha düzenli bir hayata sahip olmak anlamına da gelebileceğinden yaşam doyumuna etkili olması beklenmektedir.

Sorumluluk duygusu genel anlamda insanlara ağır gelse de aslında sabah gözlerinizi açtığınızda güne birlikte uyandığınız eş, ihtiyaçlarını gidermeniz için sizi bekleyen çocuklar, hayatın her döneminde sizinle olan bir ailenin varlığı insanı hayat karşı motive eden birincil faktörlerdendir.

Evli kalınan süre arttıkça çiftler birbirlerini daha iyi tanımakta, evlilik bağında bir güçlenme ve evlilikten doğan sorunlarda bir azalma görülmektedir. Evde sorunların azalması, bu sorunların işe yansımalarını azaltmakta dolayısıyla yaşam doyumlarını arttırmaktadır (Özgen, 2012:2)

### 2.6.2. Yaşam Doyumunun Sonuçları

Bireyin yaşamında doyuma ulaşması örgüt içindeki tutum ve davranışlarını da etkilemektedir. Yaşadığı hayattan memnun olmayan bir bireyin performansı olumsuz etkilenmektedir. Örgütsel açıdan bireylerin yaşam doyumları ile ilgili üç durumdan bahsedilebilir.

*Yaşam doyumlarını örgüt hayatına aynen yansıtanlar:* Yaşamları ile ilgili mutlu olan bireyler örgütlerinde de mutludurlar. Yani yaşam doyumu yüksek olan birey örgüt içinde de mutlu olacak dolayısıyla da yaptığı işte daha verimli olacaktır. Aynı zamanda yaşam doyumu hissedemeyen mutsuz bireyler hem iş hem sosyal hayatlarında mutsuz olurlar.

*Yaşam doyum ya da doyumsuzluklarını örgütsel hayatından ayrı tutanlar:* Bu gruba dahil olanlar, son derece profesyonel davranarak iş hayatları ile günlük yaşamlarını birbirinden ayırmayı başarırlar. Yaşamlarında memnun olmadıkları durumlar mevcutsa da bu örgüt içi performanslarını olumsuz yönde etkilememektedir.

*Yaşam doyum ya da doyumsuzluklarını örgüt hayatına ters yansıtanlar:* Bu gruba dahil olan insanlar da günlük yaşamında mutlu, örgüt yaşamlarında mutsuz ya da günlük yaşamında mutsuz, örgüt yaşamında mutlu olan insanlardır. Yaşamından tatminsiz olan birey bunu işletmede yüksek seviyede tatmin olarak telafi etmeye çalışır. Örgütünde mutsuz olan, tatminsizliği yüksek olan kişi ise bu durumu yaşamından yüksek derecede tatmin olarak gidermeye çalışır. Bunun için gündelik yaşamında daha sosyal olmaya, hoşlandığı faaliyetleri (spor, sinema, gezi gibi) için daha fazla zaman ayırmaya çalışır. Örgütsel yaşamda, yaşam doyumlarını örgüt hayatına yansıtmada mesleki özelliklere, kişisel özelliklere, işin ve örgütün özelliklerine göre farklılıklar görülebilir (Özdevecioğlu, 2004:221).

Sonuç olarak; yapılan çalışmalar cinsiyet, ırk ve gelir durumunun yaşam doyumunu ve mutluluğu algılamada hemen hemen hiçbir etkiye sahip olmadığını, psikolojik değişkenlerin, örneğin kişisel eğilimlerin, yakın ilişkilerin ve içinde yaşanılan kültürün birey üzerindeki etkisinin yaşam doyumunu açıklamada daha fazla etkiye sahip olduğunu göstermektedir.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KADINLARIN KARIYER ENGELLERİ İLE KARIYER TATMİNİ VE YAŞAM DOYUMU İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1. Araştırmanın Önemi

Bu çalışmanın önemi, kadınların en çok istihdam edildiği kamu kuruluşlarından biri olan üniversitelerde, kadınların karşılaştıkları kariyer engellerinin varlığını araştırmak ve bu engellerin kariyer tatmini ve yaşam doyumları ile ilişkisini ölçmeye çalışmasıdır. Cinsiyet temelli eşitsizlikleri somut olarak gösterebilmek amacıyla geliştirilmiş indeksler, dünyanın pek çok ülkesinde kadınların erkeklerle eşit olmadıklarını ve bir ayrımcılığa uğradıklarını doğrulamaktadır. Üniversiteler, kadınlara iş imkânı sunması açısından önemli çalışma alanlarından biri olmasına rağmen, toplumsal cinsiyet ayrımcılığının türlü şekillerde boy gösterdiği ve kadının üst düzey yönetimde görülemediği kuruluşlardır. Bu araştırma ile alışıla gelmiş yargıları kabul eden ve neler yapabileceğinin farkında olmayan kadınlara aslında ne kadar güçlü oldukları ve kendi fırsatlarını kendilerinin oluşturabileceği inancı yerleştirilmeye çalışılmış, çalışanların iş ve sosyal hayatlarında daha tatminkar olabilmeleri konusunda getirilecek çözüm önerileri üzerine durulmuştur. Bu araştırmada tüm kademelerde yer alan kadınların kariyer engellerine ilişkin görüşleri ortaya konarak, var olduğu düşünülen bu engellerle kariyer tatmini ve yaşam doyumu arasında ilişki saptanmaya çalışılmıştır. Sonuçlar doğrultusunda çalışma hayatına kariyer basamaklarında yükselerek devam etmek isteyen kadınların, ev içi sorumluluktan, toplum yapısından, hem cinsleriyle olan rekabet duygusundan ne düzeyde etkilendikleri ve bu etki neticesinde algıladıkları olumsuzlukların yaşantıları ve buldukları mevkiiden duydukları memnuniyetlerle hangi oranda ilişkili olduğu incelenerek gerçeğe en yakın sonuçları elde etmek amaçlanmıştır.

### 3.2. Araştırmanın Amacı ve Kısıtları

Kadınların kariyer engelleri, kariyer tatmini ve yaşam doyumuna ilişkin bilgiler, araştırmanın kavramsal çerçeve kısmında yer almaktadır. Bilindiği gibi çalışma yaşamında her bireyin karşısına zaman zaman engeller çıkmaktadır; ancak bu durum kadınlarda daha fazla hissedilir düzeydedir. Toplumsal yapı gereği, kadınlar mesleklerinde ilerlemek istediklerinde karşılarına çıkan bu engelleri, benimsenmiş roller olarak kabullenmektedirler.

Anlatılanlar doğrultusunda, araştırmada; günümüzde kadınların kariyer engelleri ile kariyer tatmini ve yaşam doyumları arasında ne düzeyde ilişki olduğu gözlemlenmeye çalışılmıştır. Literatür taraması yapılarak konu belirlenmiş ve problem durumu ortaya konulmuştur. Sonrasında kariyer engelleri ölçeği, kariyer tatmini ölçeği ve yaşam doyumunu ölçeklerinden geliştirilen anket formu ile veriler toplanmıştır. Elde edilen bulgulara göre sonuç ve çözüm önerileri geliştirilmiştir.

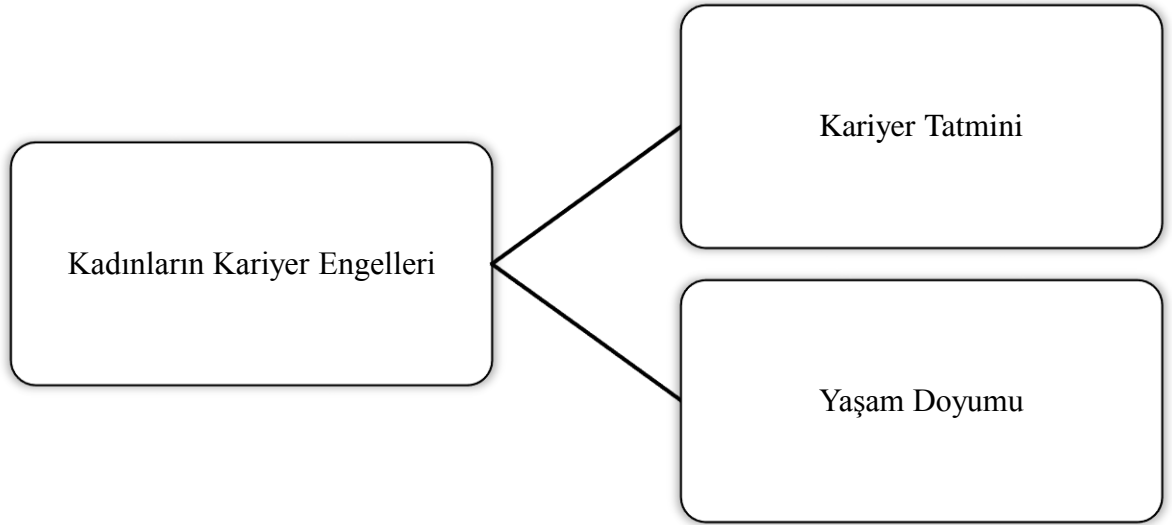
Araştırma, Gazi Üniversitesi; Eğitim Fakültesi, Diş Hekimliği Fakültesi, Hukuk Fakültesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Rektörlük binası içerisinde yer alan Genel Sekreterlik, Hukuk Müşavirliği, Yapı İşleri Daire Başkanlığı, Strateji Daire Başkanlığı olmak üzere farklı alanlarda faaliyet gösteren birimler bünyesinde çalışan “kadın”, akademik ve idari personeli ile sınırlıdır.

- Üniversitede çalışan, her kademedeki kadınlarla sınırlıdır.
- Araştırmaya katılanların öznel görüşleri ile sınırlıdır.

### 3.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın modeli, tanımlayıcı ya da durum belirleyici olarak adlandırılan modele uymaktadır. Bu tip modellerde, bağımlı - bağımsız değişkenler ile değişkenler arası ilişkiler tanımlanmakta ve bu tanımlara dayanarak bazı tahminler yapılabilmektedir (Kanten vd.; 2009:234).

**Şekil 2: Araştırma Modeli**



Araştırma modelinde “kadınların kariyer engelleri” bağımsız değişkendir ve “kariyer tatmini” ile “yaşam doyumu” arasında ilişki olduğu varsayılmaktadır. Araştırma amacı ve modeli doğrultusunda geliştirilen hipotezler şu şekildedir;

H1: Kadınların algıladıkları kariyer engelleri kariyer tatminleri ile ilişkilidir.

H2: Kadınların algıladıkları kariyer engelleri yaşam doyumları ile ilişkilidir.

H3: Kadınların Kariyer tatmini düzeyleri ile yaşam doyumu düzeyleri ilişkilidir.

H4: İdari ve Akademik personelin kariyer tatmini düzeyleri anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H5: İdari ve Akademik personelin yaşam doyumu düzeyleri anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

### **3.4. Veri Toplama Teknikleri**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket formunda, üç ölçek kullanılmıştır. Kariyer tatmin ölçeği, Greenhaus’un 1990 yılında geliştirdiği The Career Satisfaction ölçeğini uygulayan literatürdeki bir çalışmadan (Spurk vd., 2011:326) alınan ifadelerin Türkçe’ye çevrilmesiyle oluşturulmuştur. Bu ölçekte kariyer tatminine yönelik beş ifade bulunmaktadır. Diener tarafından 1983 yılında

geliştirilen yaşam doyumu ölçeği (YDÖ) - The Satisfaction with Life Scale (SWLS) alınmış ve Türkçe'ye çevrilmiştir. Kadınların kariyer engelleri ölçeği (KKEÖ) ise, İnandı'nın (2008) yılında geliştirdiği, kadın öğretmenlerin kariyer engellerine yönelik 31 ifadeden oluşan ölçeğin, konu kapsamında daraltılarak 25 soruya indirgenmesiyle oluşturulmuştur. Ölçeklerde yer alan ifadelerin yanıtları için beş aralıklı Likert tipi metrik ifade kullanılmıştır. Örneğin; “Kadınların üstlendikleri birçok ailevi sorumluluk vardır” ifadesine yanıt için “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “ne katılıyorum ne de katılmıyorum”, “katılıyorum”, “kesinlikle katılıyorum” gibi beş seçenek bulunmaktadır. Buna ek olarak katılımcıların demografik yapılarını anlayabilmek amacıyla altı soru sorulmuştur.

**Şekil 3. Ölçekler ve Değişken Sayıları**

<b>Ölçekler</b>	<b>Faktörler</b>	<b>Değişken</b>
<b>Kariyer Engelleri</b>	Toplumsal Engeller	6
	Aile içi Engeller	5
	Bireysel Engeller	4
<b>Kariyer Tatmini</b>	Kariyer Tatmini	5
<b>Yaşam Doyumu</b>	Yaşam Doyumu	5

### 3.5. Evren ve Örneklem

Araştırma, Gazi Üniversitesi'nin akademik kadrosunu oluşturan öğretim üyeleri, öğretim elemanları ve araştırma görevlileri ile idari kadroda yer alan şirket elemanları, memurlar, şef ve birim amirleri çerçevesinde yapılmıştır. Tespit edilen yaklaşık 700 kadın personelden oluşan ana kütlede, kolayda örnekleme ile belirlenen 250 çalışana dağıtılan anket formlarının 211'i geriye dönmüş, 207'si değerlendirmeye alınmıştır.

### 3.6. Uygulanan İstatistiksel Yöntemler

Araştırma verilerinin analizinde bir takım istatistiksel yöntemlerden yararlanılmıştır. Elde edilen verilerin analizi, “SPSS 20.0 for Windows” paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliğinin test edilmesinde faktör analizinden yararlanılmıştır. Örneklem yeterliliği ve faktör analizinin geçerliliği Kaiser-Meyer-Olkin testiyle değerlendirilmiştir. Ölçeklerin güvenilirlik (içsel tutarlılık) düzeylerinin değerlendirilebilmesi amacıyla her bir ölçeğin cronbach alpha değerleri hesaplanmıştır. Değişkenler arası ilişkilerin test edilmesi amacıyla pearson korelasyon (karşılıklı ilişki) analizi ve bağımsız gruplar t testi yöntemleri kullanılmıştır.

### 3.7. Araştırma Bulguları ve Sonuçları

#### 3.7.1. Araştırmaya Katılan Kadınların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan akademik ve idari personelin demografik özelliklerine yönelik bulgular, tablo 5’te özetlenmektedir:

**Tablo 5: Araştırmaya Katılan Kadınların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı**

<b>YAŞ</b>	<b>FREKANS</b>	<b>YÜZDE</b>
20-25’e kadar	22	10.6
25-30’a kadar	53	25.6
30-40’a kadar	73	35.3
40-50’ye kadar	43	20.8
50 yaş ve üstü	16	7.7
<b>EĞİTİM DÜZEYİ</b>	<b>FREKANS</b>	<b>YÜZDE</b>
Lise	14	6.8
Ön Lisans	40	19.3
Lisans	70	33.8
Yüksek Lisans	53	24.9
Doktora	30	15.2

<b>BİRİM</b>	<b>FREKANS</b>	<b>YÜZDE</b>
Personel İşleri Bürosu	40	19.3
Öğrenci İşleri Bürosu	31	15.0
Sekreterlik Bürosu	26	12.6
İdari Mali İşler Bürosu	27	13.0
Hukuk İşleri Bürosu	6	2.9
Akademik Faaliyetler	53	25.6
Bilgi İşlem Bürosu	15	7.2
Sağlık İşleri	9	4.3
<b>FAKÜLTE</b>	<b>FREKANS</b>	<b>YÜZDE</b>
İ.İ.B.F	63	30.4
Rektörlük	59	28.5
Hukuk Fakültesi	19	9.2
Eczacılık Fakültesi	8	3.9
Diş Hekimliği Fakültesi	36	17.4
Fen-Edebiyat Fakültesi	17	8.2
Enstitü	5	2.4
<b>KADRO TÜRÜ/UNVANI</b>	<b>FREKANS</b>	<b>YÜZDE</b>
Akademik	58	28.0
İdari	149	72.0
<b>ÇALIŞMA SÜRESİ</b>	<b>FREKANS</b>	<b>YÜZDE</b>
1-5 yıla kadar	96	46.4
5-10 yıla kadar	28	13.5
10-20 yıla kadar	56	27.1
20 yıl ve üstü	27	13.0

Tablo 5’te de görüldüğü gibi araştırmaya katılan kadınların yaklaşık %34’ü orta yaşın başlangıcında olan 30-40 yaş arası kadınlar oluşturmaktadır. 50 yaş ve üstü kadın çalışan sayısı ise çok az seviyededir. Araştırma örneklemini oluşturan kadınların yaklaşık %40’ının lisans, %25’inin yüksek lisans ve %15’inin doktora eğitimi almış oldukları, bu da üniversitelerde çalışan kadın personelin eğitim seviyelerinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Araştırmaya katılanların yaklaşık %26’sını akademisyenler oluşturmaktadır.

Personelin kurumda çalıştığı fakülteye göre dağılımına bakıldığında % 63 ve % 59.8 yüzde oranlarıyla örneklemin çoğunluğunu, İ.İ.B.F ve Rektörlük çalışanlarının oluşturduğu görülmektedir. Araştırmaya % 72 oranla idari personelin daha büyük oranda katılımında bulunduğu anlaşılmaktadır. % 96 frekans yüzdesiyle çalışma yaşamının ilk yıllarını yaşayan genç nesilin çoğunlukta olduğu dikkat çekmektedir.

### **3.7.2.Güvenilirlik ve Faktör Analizleri**

Araştırma sonucunda elde edilen veriler öncelikle, üç ölçeğin genel güvenilirlik (iç tutarlılık) düzeylerinin belirlenmesi amacıyla güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Kadınların kariyer engelleri ile ilişkili “engeller” ölçeğinin hesaplanan genel güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) ,828’dir. Kariyer tatmini ölçeğinin hesaplanan genel güvenilirlik katsayısı ise (Cronbach Alpha) ,820’dir. Yaşam doyumu ölçeğinin hesaplanan genel güvenilirlik katsayısı ise (Cronbach Alpha) ,818’dir. Sosyal bilimlerde kabul sınırı 0,60 ve üstü olup tüm ölçeklerin genel güvenilirlik katsayılarının, iyi güvenilirlik düzeylerine sahip olduğunu görülmektedir.

Faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin kökenini araştırmak, verileri daha anlamlı ve özet bir biçimde sunabilmek amacıyla gerçekleştirilen çok değişkenli bir analiz yöntemidir. Faktör analizi vasıtasıyla ortak özelliğe sahip değişkenler bir faktör altında ifade edilip daha az ve öz değişkenle iş yapma yolu açılmış olur. Faktör analizi bu araştırmada, ölçeklerin yapısal geçerliliğinin belirlenebilmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Yapısal geçerlilik, ölçeğin özelliklere uygun teorik bir yapı gösterip göstermediği ile ilgilidir (Kanten, 2012: 196).

Kadınların kariyer engelleri ile ilişkili etkenlere yönelik değişkenlere (maddelere) ait verilerin tümü faktör analizine sokulmuş, temel bileşenler analizinde Kaiser Meyer

Olkin (KMO) de ğeri ,808 bulunmuştur. Verilerin faktör analizine sokulması ve varimaks döndürmesi uygulanması sonucunda özdeğeri 1.00'den büyük birbirinden farklı üç faktör elde edilmiştir. Oluşan faktörler toplam varyansın % 50,115'ini açıklamaktadır. Oluşan birinci faktörün açıkladığı varyans oranı 19,098; ikinci faktörün açıkladığı varyans oranı 17,915; üçüncü faktörün açıkladığı varyans oranı 13,143'tir. Tablo 6, oluşan faktörler ve faktör yüklerini göstermektedir.

**Tablo 6: Kariyer Engelleri Ölçeği Döndürülmüş Faktör Yükleri**

<b>Ölçek Maddeleri</b>	<b>Toplumsal Engeller</b>	<b>Ailevi Engeller</b>	<b>Bireysel Engeller</b>
T16.Toplumda genel olarak kariyer planları erkeklere yönelik yapılır	,619		
T9. Erkek yöneticiler kariyer sahibi kadınlara olumsuz tavır sergilerler	,689		
T6.Kadınların kariyer yapmalarına iş yerindeki diğer çalışanlar olumsuz bakar	,614		
T17. Kadına karşı cinsiyet ayrımı uygulanır	,790		
T18 .Kadınlar erkek yöneticiler tarafından istismara uğrarlar	,736		
T19.Toplumumuzda erkek egemen bir yapı ve anlayış mevcut	,563		
AILE1. Kadınlar ev hayatına daha bağlıdır		,616	
AILE3. Kadınlar aile içindeki görevlerini aksatmaktan çekinirler		,664	
AILE4. Kadınlar eve yönelik işleri kendi görevi gibi algırlar		,738	
AILE5. Çocuk bakımı kadınların üzerindedir		,626	
AILE12. Kadınların üstlendikleri birçok ailevi sorumluluk vardır		,609	
BRY8. Kadın bir yönetici çalışanların performanslarını olumsuz etkiler			,628
BRY 21.Kadınlar erkeklere oranla daha duygusal bir yapıya sahip olduklarından bazı konularda karar verirken zorlanırlar			,489
BRY 24.Kadınlar bir kriz anında soğukkanlı değildir			,763
BRY 23.Kadınların kariyer yapma konusunda kendilerine güvenleri yoktur			,788

**Döndürme Yöntemi:** Varimax Döndürmesi



Birinci faktör altında toplanan maddelerin (T6, T9, T16, T17, T18, T19) kadınların kariyerlerinin toplumsal nedenlere ilişkin olması sebebiyle birinci faktör “toplumsal engeller” olarak isimlendirilmiştir. Faktör yükleri düşük olan üç madde (T2, T7, T10, T11, T13, T14, T15) ölçek kapsamından çıkarılmıştır. İkinci faktör altında toplanan maddelerin (AILE1, AILE3, AILE4, AILE5, AILE 12) kadınların ailevi engellerle engel hissetmeleriyle ilişkili olması sebebiyle ikinci faktör “ailevi engeller” olarak isimlendirilmiştir. Üçüncü faktör altında toplanan maddelerin (BRY8, BRY21, BRY24, BRY23) kadınların kişisel olarak kendi kendilerine oluşturdukları engeller olması sebebiyle üçüncü faktöre “bireysel engeller” adı verilmiştir.

Gerçekleştirilen varimaks döndürmeli faktör analizi sonucunda tüm faktörlerin (ölçeklerin) teoriye uygun tek bir yapıyı ölçtüğü ve yapısal geçerliliğe sahip olduğu görülmüştür.

Faktör analizi sonucunda oluşan üç boyuta (ölçeğe) ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen iç tutarlılık katsayıları (Cronbach Alpha değerleri) sırasıyla ,772; ,794; ,708’dir. Faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçlarına göre kariyer engelleri ölçeğinin yeterli güvenilirlik ve geçerlilik düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 7: Kariyer Engelleri Ölçeği Faktör Analizi ile Açıklanan Toplam Varyanslar ve Güvenilirlikleri**

<b>Faktörler</b>	<b>Özdeğer</b>	<b>Açıklanan Varyans %</b>	<b>İç Tutarlılık Katsayıları</b>
<b>Toplumsal Engeller</b>	3,764	25,090	,772
<b>Ailevi Engeller</b>	2,084	38,983	,794
<b>Bireysel Engeller</b>	1,676	50,155	,708

Tablo 7, her üç faktöre ilişkin açıklanan varyans yüzdelerini, öz değerleri ve hesaplanan güvenilirlik katsayılarını göstermektedir.

**Tablo 8: Kariyer Tatmini Ölçeği Faktör Yükleri**

<b>Ölçek Maddeleri</b>	<b>Faktör Yükleri</b>
Mesleğimde elde ettiğim ilerlemelerden memnunum	,870
Kariyer hedeflerimin tamamına ulaştığım için memnunum	,811
Kariyerimde elde ettiğim başarıdan memnunum	,741
Kariyer hedeflerime yönelik yeni beceriler edindiğim için memnunum	,705
Hedeflediğim gelir düzeyine ulaştığım için memnunum	,691

Tablo 8’de görüldüğü üzere, kariyer tatmini ile ilişkili değişkenlere (maddelere) ait verilerin tümü faktör analizine sokulmuş, temel bileşenler analizinde Kaiser Meyer Olkin (KMO) de geri ,820 bulunmuştur. Veriler faktör analizine sokularak tüm soruların kendi içinde tutarlı oldukları görülmüştür (KMO>0.50). Faktörler, toplam varyansın %58,697’sini açıklamaktadır.

**Tablo 9: Yaşam Doyumunu Ölçeği Faktör Yükleri**

<b>Ölçek Maddeleri</b>	<b>Faktör Yükleri</b>
Hayatımdan memnunum	,826
Şimdiye kadar hayattan istediğim önemli şeylere sahip oldum	,823
Çoğu zaman yaşamımın hayalimdekine yakın olduğunu düşünüyorum	,742
Tekrar dünyaya gelsem hayatımdaki hemen hemen hiçbir şeyi değiştirmezdim	,730
Yaşam koşullarımın mükemmel olduğunu düşünüyorum	,682

Tablo 9’da görüldüğü gibi, yaşam doyumu ile ilişkili değişkenlere (maddelere) ait verilerin tümü faktör analizine sokulmuş, temel bileşenler analizinde Kaiser Meyer Olkin (KMO) de ğeri ,828 bulunmuştur. Veriler faktör analizine sokularak tüm soruların kendi içinde tutarlı oldukları görülmüştür (KMO>0.50). Faktörler, toplam varyansın %58,248’ini açıklamaktadır.

### 3.7.3. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Araştırma hipotezlerinin sınanması, hipotezlere ilişkin bulguları ele alarak boyutlararası ilişkileri belirleyebilmek amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizi ve t testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Araştırma hipotezlerinde ileri sürülen boyutlararası ilişkilerin varlığını belirleyebilmek amacıyla sosyal bilimler alanındaki verileri değerlemeye uygunluğu ve eşit aralıklı ölçek verilerine sahip değişkenler arasındaki ilişkileri ölçebilmesi bakımından pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır (Kanten, 2008: 94). Kadınların kariyerlerinde algıladıkları toplumsal, ailevi ve bireysel engellerin genel ortalaması ile kariyer tatmini ortalamalarına bakılarak aralarındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen pearson korelasyon analizi sonucu anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır ( $r = .049$ ,  $p > 0.05$  anlamlılık düzeyinde) ; H1 desteklenmedi. Yine kariyer engellerinin yaşam doyumu ile anlamlı bir ilişkinin olmadığı ( $r = -.008$ ,  $p > 0.01$  anlamlılık düzeyinde) görülmekte ve H2 hipotezi desteklenmedi.

**Tablo 10: Boyutlararası Ortalamalar ve Korelasyon Matrisi**

Ölçek	Değişkenler					
	Boyutları	Ort.	S.S.	1	2	3
Kariyer						
Engelleri	3,19	.50	1.00			
Kariyer						
Tatmini	2,93	.808	.049	1.00		
Yaşam						
Doyumu	3,02	.805	-.008	.537**	1.00	

\*\*( $p < 0.05$ )

Tablo 10'da görüldüğü üzere kariyer tatmini ve yaşam doyumu boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ( $r= 537$ ,  $p< 0,01$  anlamlılık düzeyinde) bir ilişkisi bulunmaktadır. Kadınların çalışma hayatlarında sahip oldukları kariyerlerinde elde ettiklerinden duydukları memnuniyet duygusu ile yaşamlarından aldıkları memnuniyet duygusu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur , H3 hipotezi desteklenmiştir.

Üniversitede çalışan kadınların kariyer tatmini düzeylerinin idari ve akademik kadro boyutuna göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesinin önemli olduğu düşünülerek bağımsız gruplar t testi analizi gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 11 : Kariyer Tatmini Ortalamaları - Kadro Karşılaştırmasına Yönelik t testi  
Özet Tablosu**

Kadro	N	Kariyer tatmini ortalamaları	t	p
İdari	149	2,8054	-3,829	.000
Akademik	58	3,2690		

Tablo 11'de verilen t testi bulgularında görüldüğü üzere, idari ve akademik personelin kariyer tatmini düzeyleri farklılaşmaktadır( $p<0,01$ ). İdari ve akademik personel ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık söz konusudur ( $p<0,01$ ). Araştırmanın H4 hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 12:Yaşam Doyumu Ortalamaları - Kadro Karşılaştırmasına Yönelik t testi  
Özet Tablosu**

Kadro	N	Yaşam doyumu ortalamaları	t	p
İdari	149	2,9369	-2,617	.010
Akademik	58	3,2586		

Tablo 12'de verilen t testi bulgularında görüldüğü üzere, idari ve akademik personelin yaşam doyumu düzeylerindeki farklılık anlamlıdır ( $p<0,01$ ). İdari ve akademik personel ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık söz konusudur ( $p<0,01$ ). Araştırmanın H5 hipotezi desteklenmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma, Gazi Üniversitesi'nde çalışmakta olan kadınlara yöneliktir. Bu bağlamda üniversitenin belirli fakülteleri ve rektörlük binasında faaliyet gösteren birimlerde, akademik ve idari kademelerde çalışan kadınlar ile görüşülerek anket yöntemi ile veriler toplanmıştır. Araştırma sonucunda, elde edilen bulgulara ilişkin değerlendirmeler ve yorumlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

Dolaylı ya da dolaysız olarak görülen cinsiyet kaynaklı ayrımcı tavırlar çalışma yaşamında kadınların başa çıkması gereken önemli bir sorundur. Kadın çalışanların işe alınmaması ya da alınırken ilk olarak medeni durum ve çocuk sahibi olup olmadıklarına yönelik sorularla karşılaşmaları, belli kariyer düzeylerine yükseltilmemeleri ve birilerinden bir şey isteyen bir kadına bunu ancak belli ön koşulların varlığı halinde yerine getireceğinin söylenmesi cinsel ayrımcılığın en belirgin kanıtlarıdır.

Günümüz bilgi toplumuna uyum sağlayabilme sürecinde, çalışma hayatında fırsat eşitliğini yakalamaya çalışan kadın; iyi bir ev hanımı, iyi bir anne ve iyi eş sıfatlarının yanı sıra bir o kadar da bağımsız bireyler olduğunu öne çıkarmaya çalışmaktadır. Ancak yine de kadının toplumsal rolleri, onun bağımsızlık kazanmasını engelleyebilmektedir. Kadınlar açısından yaşanan bu toplumsal değişim sürecinde de uluslararası düzeyde esneklik adı altında bir takım uygulamalara hızla devam edilmektedir.

Yaşanan bütün olumlu politik, yasal, toplumsal gelişmelere rağmen uygulama aşamasında ve işleyişteki sıkıntılar hala varlığını devam ettirmekte ve kadın istihdamı yeterli düzeye ulaşmamaktadır. Özellikle de yönetim kadrolarına doğru yükseldikçe kadınların sayısının çok az olduğu gerçeği hala güncelliğini kaybetmemiştir. Bu noktada bireysel olarak yola çıkıp kurum ve kuruluşlarda yaygınlaştırarak toplumun geneline, çalışma hayatında kadınları uzak durulması gereken varlıklar değil erkeklerle güç ve amaç birliği yapan bireyler olarak tanımlamak gerekmektedir. Atılacak her adımda kadının da statüsünün düşünülmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir.

Bu bilgiler çerçevesinde araştırmanın amacı üniversitelerde çalışan kadınların karşılaştığı kariyer engelleri ile kariyer tatminleri ve yaşam doyumları arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak açıklanması olarak belirlenmiştir. Araştırmanın özgünlüğü, üniversitelerde konusu gereği bu kapsamda lisansüstü bir çalışma yapılmamasından kaynaklanmaktadır.

Araştırmaya katılanların önemli kısmının, lisans düzeyinde ve 30-40 yaş grubunun içerisinde yer alan kadınlardan olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılımın en fazla İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nden olduğu ve katılımcı kadınların yaklaşık % 26'sının akademisyenlerden oluştuğu gözlemlenmiştir. Bunun yanı sıra katılımcı kadınların büyük çoğunluğunun çalışma süresi 1 ile 5 yıl arasında değişmektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen veriler, ölçeklerin güvenilirlik ve yapısal geçerlilik düzeylerinin belirlenebilmesi amacıyla güvenilirlik ve faktör analizi vasıtasıyla değerlendirilmiştir. Gerçekleştirilen güvenilirlik ve faktör analizi bulgularında, ölçeklerin sosyal bilimler alanında yeterli güvenilirlik ve geçerlilik düzeylerine sahip oldukları görülmüştür. Faktör analizi neticesinde, kadınların kariyer engellerine yönelik geliştirilen ölçekte yer alan değişkenler, literatürdeki teorik yapıya uygun bir biçimde üç faktör (toplumsal engeller, ailevi engeller, kişisel engeller) altında toplanmıştır. Faktör analizi sonucunda, kariyer tatmini ve yaşam doyumuna yönelik geliştirilen ölçekler ise teorik yapıya uygun bir biçimde tek faktör altında toplanmıştır.

Değişkenler arası birlikteliğin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizi bulgularında, araştırma hipotezlerinde ileri sürülen kadınların kariyer engelleri ile kariyer tatmini ve yaşam doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür. Araştırmanın H1 ve H2 hipotezleri reddedilmiştir. Bunun yanı sıra kadınların kariyer tatmini ve yaşam doyumları arasında olumlu anlamlı bir ilişkinin varlığı belirlenmiştir. Buna göre H3 hipotezi desteklenmiştir.

Araştırma örneklemini oluşturan akademik ve idari kadronun kariyer tatminleri ve yine akademik ve idari kadronun yaşam doyumları arasındaki ilişki t testi ile analiz edilerek aralarındaki anlamlı farklılık ortaya konmuştur. Buna göre araştırma kapsamındaki kadınların, kariyer tatmini ve yaşam doyumunu düzeyleri arasında idari veya akademik kadroda yer almalarına göre farklılaşma söz konusudur. Araştırmanın H4 ve H5 hipotezleri desteklenmiştir. Bununla birlikte kadınların kariyer engellerinin ilişkili olduğu faktörlerin açıklanmasına yönelik gerçekleştirilecek yeni çalışmalar önem taşımaktadır.

Tez çalışmasının teori kısmında ele alınan kariyer engellerine yönelik algıların, kültürel, kurumsal, toplumsal v.b eksikliklerin yanı sıra asıl önemli olan kadının "kendisi"dir. Kadınların, kariyer geliştirme isteksizliği ve öz güven eksikliğidir. Kadınlar

okul yıllarında hayalini kurduğu çalışma hayatından yahut çalışma hayatındaysa kariyerlerinde ilerlemekten kaçınan kadın, herşeyin üstesinden gelebileceklerine olan inanç ve idealist yapılarından da bir süre sonra bireysel veya toplumsal önceliklerle vazgeçmektedir. Kadın duygusal yapısı gereği geleneksel kadın rollerini benimsemekte ve çalışma ortamlarındaki rollerini ikinci plana atmaktadırlar (Pira ve Elgün, 2004). Özellikle aile sahibi olma aşamasında bir tercih yapmak zorunda kalan kadın belirli bir yaşa gelip çocuk sahibi olmaya karar verdiğinde çalışma yaşamından tamamen elini çekmekte ya da bir süre ayrılmaktadır. Yani asıl engel “düşünsel” boyuttadır. Halbuki yapısal olarak kadını iş hayatında erkeğin önüne geçiren çok önemli özellikleri de mevcuttur. Ön sezilerinin kuvvetli oluşu, sabırlı oluşu, insanları eğitime ve anlama çabaları, detaylara verdikleri önem ve hayal kırıklıklarında bile yılmadan yeniden deneme ve başarıma dürtüsü tabiatın kadınlara verdiği en büyük avantajlardır. Ve bu özelliklerini iş hayatına yansıtabilen, kendine güvenen, mücadele ruhu olan kadınlar, iş hayatında rahatlıkla erkeklerle aynı platformlarda yer alabilmektedirler.

Araştırma bulguları da gösteriyor ki; hangi yaştan, hangi meslek grubundan ve hangi eğitim seviyesinden olursa olsun katılımcı tüm kadınlar, çalışma hayatlarında engeller oluşturan unsurlar olduğuna inanmaktadırlar. Bunun yanı sıra üstlendikleri aile içinde birçok sorumlulukları olduğu konusunda da görüş ortaktır. Fakat yaşı genç olan, çalışma hayatına yeni başlamış katılımcıların “kariyer engelleri” algısının diğerlerine oranla daha düşük olduğu görülmektedir. Eğitim seviyesi yükseldikçe “kariyer engeli” algısı ve de üst düzey kadın profilleri artmaktadır. Başarı elde etmiş kadınların tüm bu engellemelere ve istismarla karşın yine de bireysel mücadeleden vazgeçemedikleri ortadadır. Bunun yanı sıra idari görevlerde yer alan kadınlar ile akademik anlamda yoluna devam eden kadınların yaptıkları iş ve yaşadıkları hayata dair duydukları memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olması da gözden kaçırılmamalıdır.

Sonuç olarak, ulaşılan bulgular neticesinde; kadınlar her ne kadar cinsiyet ayrımcılığı olduğunu, kadının birçok sorumluluk altında ezildiğini ve de iş hayatında haksızlığa uğradıklarını düşünselerde bu durum kariyer ve yaşam doyumlarını etkilememektedir. Diğer taraftan bağımlı değişkenler arasında gözlemlenen ilişkide; kadınların kariyerlerinde elde ettikleri ilerlemelerin ve hayatlarından duydukları memnuniyetin olumlu yönde birbirini etkilediği görülmektedir. Kariyer tatmini ve yaşam

doyumunun idari ve akademik çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık gösterdiğini söylemek mümkündür.

Araştırmanın sonuçları araştırma kapsamındaki Gazi Üniversitesi'ne ilişkin sonuçlardır. İlerideki çalışmalarda, araştırma kapsamının geniş örneklemelere dayandırılmasının sonuçların genellenebilirliği açısından önem taşıdığı düşünülmektedir. Kadın çalışmalarında önem verilmesi gereken bir diğer nokta da kadınların karşılaştığı engellerin tek ve ayrıntılı şekilde incelenmesidir. Nitekim her bir engeli etkileyen birbirinden farklı etkenler bulunmaktadır. Bu etkenlerin sadece anket formu ile ölçülmesi, anketi dolduran katılımcının araştırmaya yeterince önem vermemesi nedeniyle mümkün olmayabilir. Bu nedenle çalışmalarda sadece anketlerden elde edilen verilerden değil aynı zamanda görüşmelerden ve izlenimlerden de yararlanılması önemlidir.

Son olarak, kadın çalışmalarında sorunsala sadece kadınlardan elde edilen veriler açısından bakılmamalı, kadınların kariyer engelleri ile karşılaşma nedenleri erkek çalışanlara da yöneltilmeli, olası nedenler birlikte saptanmalı ve çözüm önerileri sunulmalıdır. Bu alanda gerçekleştirilecek yeni çalışmalar, ilgili yazının gelişimi için önem taşımaktadır. Ayrıca idari personelin kariyer ve yaşam doyum düzeyleri düşüktür. Bu doğrultuda üniversite yönetimi mevcut "Kariyer Planlama Uygulama ve Araştırma Merkezi"nde mezun odaklı öğrencilerin yanı sıra idari görevde yer alan kadınlar için farklı uzmanlık alanları oluşturarak yatay yönde yeni unvanlar geliştirebilir. Bunun yanı sıra yine idari görevde yer alan kadınlara ücret katkıları da sağlanabilir.



## KAYNAKÇA

- Aile Hayatı Kariyere Engel Değil,  
[http://www.ekonomize.com/soylesiler/Aile\\_Hayati\\_Kariyere\\_Engel\\_Degil-121-soylesi.html](http://www.ekonomize.com/soylesiler/Aile_Hayati_Kariyere_Engel_Degil-121-soylesi.html) (03.02.2014)
- Anafarta, N.- Sarvan F.- Yapıcı N.,(2008), “Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma”. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*. S.15, (111-137).
- Akdöl, B., (2009), “Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık; İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Akın, E., (2006), “Beni Kimse Durduramaz, Benden Başka!”  
<http://www.muminsekman.com/secmeleroku.asp?id=79> (03.09.2013).
- Aksu, A., - Çek, F. - Şenol, B. (2013), “Kadınların Müdür Olmalarının Önündeki Cam Tavan ve Cam Tavanı Aşma Stratejileri’ne İlişkin İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşleri”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.25, (133 – 160).
- Altan, Ö. Z., (2004), “*Sosyal Politika Dersleri*”, Anadolu Üniversitesi, AÖF Yayını, Ünite (3-4), Eskişehir.
- Altınöz, M., (2010), “Effects of Retaining Skillful Employees on the Career Management: A FieldStudy, *World Academy of Science* , 71, 495-499.
- Arıkan S.,(2003), “Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C.5, S.1,(4).
- Aşan Ö. ve Erenler E. (2008),” İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi”*Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,C.13, S.2, (203-216).
- Ataay, N. A., (1998), “Kadın Yöneticilerin Kariyer Boyutları ve Etenleri”, 20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı , (Ed: Oya Çitci), TODAİE Yayınları, Yayın No: 285, Ankara.
- Aytaç, S., (1999), “Çalışma Yaşamında Kadın ve Kariyer”, TĐSK, Türkiye’de Kadın İşgücü Seminerleri I-II , TİSK Yayınları, Yayın No.192, Ankara.
- Aytaç, S., (2005), *Çalışma Yaşamında Kariyer*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Barutçugil, İ., (2002), *İş Hayatında Kadın Yönetici*, Kariyer Yayınları, İstanbul.

- Bayhan, P., (2002), “*Kadın Yöneticilerde Liderlik Davranışının Toplumsal Roller Açısından İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*”, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*.
- Bayrak, S. ve ; Yücel, A., (2000), “Kadın Cinsiyet, Yöneticilik ve Güç Bir Paradoks mu?”, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Nevşehir.
- Bell, P. M. - McLaughlinand, M. E.- Segueira, J.M.,(2002), “Discrimination, Harassment and the GlassCeiling: WomenExecutives as Change Agents”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 37,( 67).Bingöl, D. (2006), “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Arıkan Basımevi, İstanbul.
- Budak G., Doğan H. Z., Harlak H., (1991), “Çalışan KadınlarınSorunları: Bir Toplumsal Değişme Araştırması”*Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı Dergisi*,C.1, S.1, (81).
- Cortis, R ve Cassor,V., (2005), “Perceptions of and About Women as Managers: Investigating Job Involvement, Self-Esteem and Attitudes”, *Women in Management Review*, C.20, S.3, (149-164).
- Ceylan, C.,(2007), “Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım: Kariyere Uyarlı Mentorluk”,[http://www.isguc.org/?avc=arc\\_view.php&ex=218&pg=m](http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=218&pg=m) (02.02.2014)
- Çağdaş İş Merkezlerinde Kadın Gücünün Konumu: Bursa Örneği, [www.tisk.org.tr](http://www.tisk.org.tr), (11.12.2013)
- Çakmak, R., (2001), “*Kadın İşgücü ve Yönetim Kadrolarında Kadın İşgücü İstihdamı*” İstanbul Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Çalışanlar İş Tatminsizliklerini Nasıl İfade Eder? (2012), <http://www.marka-marka.org/genel/is-tatminsizligi/> (08.03.2014).
- Çalışkan A., (2012), “Kamu Sektöründe İstihdam edilen Kadınların Kariyer Engellerini ve Cam Tavan Sendromunu Algulamalarına İlişkin Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzeltilmiş Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Çolak Ö. F.,Kılıç C.,(2001), “*Yeni Sanayileşen Bölgelerde Kadın İş gücü Arzı: Şanlıurfa Örneği*”, TİSK Yayınları, Yayın No: 214, Ankara.
- Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T. ve Cengiz, S. (2009), “Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası’ndaki Beş

- Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği: Anatolia”, *Turizm Araştırmaları Dergisi*, C.20, S.1,( 77-89).
- Çullu, S. (2009), “Türkiye’de Çalışan Kadınların İşgücü Piyasasındaki Konumları ve Karşılaştıkları Sorunlar”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksel Lisans Tezi, Eskişehir.
- Deemer, C. Ve Fredericks, N., (2006), “*Cam Tavan Üstünde Dans*” (Çev: Sinem Özer), Optimist Yayınları, İstanbul.
- Demirdelen D. ve Ulama Ş., (2013), “Demografik Değişkenlerin Kariyer Tatminine Etkileri: Antalya’da 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *İşletme Bilimi Dergisi* C.1, S.2, (65-89).
- Demirel, Y. ve Özçınar, M. F. (2009), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.23, S.1, (129-145).
- Devlet Planlama Teşkilatı, (1994), *Kadın, Çocuk ve Gençlik Özel İhtisas Komisyonu - Kadın Alt Komisyonu Raporu* , Yayın No: DPT: 2358 - Ö İK: 426, Ankara.
- Diener E. (1983), “*Rewiev of the Satisfaction with Life Scale*”, *Psychological Assessment*, C.5, S.2, (164-172).
- Doruk N. (2008), “*Organizasyonlarda İş-Aile Ve Aile-İş Çatışmalarının Bireylerin Performansları Üzerine Etkisinde İş ve Yaşam Tatmininin Rolü*”, Erciyes Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.
- Erdem,Ö.,(2012),<http://www.milliyet.com.tr/turkiye-de-10-bin-kadin-mobbingmagduru/gundem/gundemdetay/08.03.2012/1512790/default.htm>, (13.05.2014).
- Engiz G., (2009), “*Çalışanlarda Kariyer Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Ergeneli, A. ve Akçamete, C., (2004), “Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar ve Kadınların Üst Yönetime Yükseltilmelerine Yönelik Tutumları”, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , C.22, S.2.(85-109).
- Ereş, F., (2006), “Türkiye de Kadının Statüsü ve Yansımaları”, Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, S.19, (40-52).

- Farrell, K. A. ve Hersch, P. L. (2005), “Additions to Corporate Boards: The Effect of Gender”, *Journal of Corporate Finance*, Vol: 11, (85 – 106).
- Giddens A.,(2000), “*Sosyoloji*”, (Yay. Haz. Özel Hüseyin & Güzel Cemal), Ayraç Yayınevi, Ankara
- Güldal D., (2006), “*Kadın Yöneticileri Motive Ve Demotive Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma*”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- Gürkan G. Ç. ve Koçoğlu M., (2011), “Yaratıcı Örgüt İkliminin Kariyer Tatmini Üzerine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracı Değişken Rolü: Türkiye’de Bir Vakıf ve Bir Devlet Üniversitesinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C.7, S.29, (588-602).
- Güven, M., Bakan, İ. ve Yeşil, S. (2005), “Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması”. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C.12, S.1, (127-151).
- Güvencesizleştirme ve Kadın Emeği Çalıştayı,  
<http://www.kesk.org.tr/kesk.asp?sayfa=kadinyaz:&id=29> (23.09.2013)
- Güzel B., (2009), “Kadın Çalışanların Kariyer Engellerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İzmir.
- Işık, V., (2009), “Çalışma Yaşamında Kadın İşgücüne Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı Uygulamaları”, *Kamuda Sosyal Politika Dergisi*, Yıl 3, S.11, (67-72).
- İlhan, S. (2005). Bazı Değişkenler Açısından Elazığda Girişimci Profili. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C.15, S.1, (217-248).
- İlkkaracan, İ. (2010), “*Uzlaştırma Politikalarının Yokluğunda Türkiye Emek Piyasasında Toplumsal Cinsiyet Eşitsizlikleri, Emek Piyasasında Toplumsal Cinsiyet Eşitliğine Doğru: İş ve Aile Yaşamını Uzlaştırma Politikaları*”, der. İpek İlkkaracan, 1.bs. Mega Basım, İstanbul
- İnanlı Y.- Özkan S.- Peker S.- Atik Ü., (2009), “Kadın Öğretmenlerin Kariyer Geliştirme Engelleri”, *Mersin Üniversitesi Fakültesi Dergisi*, C.5, S.1, (77-96).
- İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz (Mobbing), (2005), [www.isgucdergi.org/download.php?id=245&tk...f=245.pdf](http://www.isgucdergi.org/download.php?id=245&tk...f=245.pdf). (11.04.2014).

- İş Yerinde Cinsel Taciz, (2007), <http://www.egitirim.gen.tr/site/arsiv/50-16/264-isyerinde-cinsel-taciz.html> (12.04.2014).
- İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu, (2011), [http://www.tbmm.gov.tr/komisyon/kefe/docs/komisyon\\_rapor\\_no\\_6.pdf](http://www.tbmm.gov.tr/komisyon/kefe/docs/komisyon_rapor_no_6.pdf) (12.04.2014).
- Jones C., (2006), "Drawing Boundaries: Exploring the Relationship Between Sexual Harrasment, Gender and Bullying", *Women's Studies International Forum*, Vol: 29, 2006, (150 – 151)
- Kadınların İş Hayatında Karşılaştıkları Sorunlar, <http://www.hayatadokun.org/HD/Kategoriler/tabid/70/articleType/ArticleView/articleId/498/language/tr-TR/Kadinlarin-Is-Hayatinda-Karsilastiklari-Sorunlar-III-Istihdam-Edilmis-Kadin-Isgucunde-Cam-Tavan-Glass-Ceiling-Sendromu.aspx> (09.01.2014).
- Kadın Mobbing Mağduru, (2014), <http://www.milliyet.com.tr/turkiye-de-10-bin-kadinmobbingmagduru/gundem/gundemdetay/08.03.2012/1512790/default.htm> (13.05.2014)
- Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, (1999a), "*Yeni Üretim Süreçleri ve Kadın Emeği*", Cem Web Ofset. Ankara.
- Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, (1999b), "Gıda İş Kolunda Çalışan Kadınların Koşulları ve Geleceği, KSSGM Yayınları, Ankara.
- Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, (1999c), "Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık: Türkiye'de Eğitim Sektörü Örneği", KSSGM Yayınları, Ankara,
- Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, (2000a), "*Kadın İstihdamı İçin Yeni Perspektifler ve Kadın İş gücüne Muhtemel Talep*", KSSGM Yayınları, Ankara.
- Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, (2000b), "Kentlerde Kadınların İş Yaşamına Katılım Sorunlarının Sosyo-Ekonomik ve Kültürel Boyutları", Ankara.
- Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, (2000c), "*Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık*", KSSGM Yayınları, Ankara.
- Kadın Yönetici İstenmiyor, <http://www.ntvmsnbc.com/news/312295.asp> BODY (23.09.2013)

- Kahraman, M. ve Şahin, K. (2010), “Kadın ve Kariyer”, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, C.2, S.1, (75-88).
- Kanten S. - ÖZDAŞLI K.- Kanten P. (2009), “Yöneticilerin Kariyer İlerleme Arzusu ile Örgütsel Bağlılıklarının, Akıl Hocalığı Eğilimlerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.14, S.3, (229-243).
- Kanten S. (2012), “Kariyer Uyum Yetenekleri Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.2, S.16, (191-205)
- Karaca A, (2007), *Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Arastırma*, Selçuk Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Katkat, M., (2000), “Kadının Çalışma Hayatındaki Yeri ve Yükselişi”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*.
- Kaya S., (2009), “Sektörel Ar-Ge Bülteni”, İzmir Ticaret Odası, Ocak sayısı, <http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=137&cilt=5&sayi=2&yil=2003>
- Keskin, G., (2006), “Kadın Yöneticilerin Kişilik Özellikleri ve Kariyer Engelleri:Erzurum’da Bir Araştırma”, <http://www.pazarlamadunyasi.com.tr/dergioku.php?haberid=14>, (11.03.2014).
- Koray, M.- Demirbilek S.- Demirbilek T., (2000), “Gıda İşkolunda Çalışan Kadınların Koşulları ve Geleceği”, T.C. Başbakanlık Kadın Statüsü ve Sorunları Müdürlüğü, Ankara.
- Koca, B., (2010), “Çalışma Hayatı ve Kadın”, [http://iys.inonu.edu.tr/webpanel/dosyalar/1456/file/Calisma\\_Hayati\\_ve\\_Kadin\\_Bennur\\_Koca.pdf](http://iys.inonu.edu.tr/webpanel/dosyalar/1456/file/Calisma_Hayati_ve_Kadin_Bennur_Koca.pdf) .
- Kocacık F., (2004), “Türkiye’de Çalışma Hayatından Kesitler: İşsizlik-Sendikal Örgütlenme-Kadın Emeği-İşportacılık”, Cumhuriyet Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 94, Sivas.
- Kocacık F., ve Gökkaya V., (2005), “Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları”, *Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C.6, S.1, (196).

- Kuzulu, E.- Kurtuldu, S.- Özkan G., (2013), “İş Yaşam Dengesi İle Yaşam Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”,<http://Sakarya İktisat Dergisihttp://www.sakaryaiktisat.sakarya.edu.tr/dergimakale/say%C4%B15/3.pdf,s.6>
- Küçükusta, D., (2007), “Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesi Sorunları ve Çözümüne Yönelik Yaklaşımlar”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , C.9, S.3, (243-268).
- Kuzgun Y. ve Sevim S. A.,(2004), “Kadınların Çalışmasına Karşı Tutum ve Dini Yönelim Arasındaki İlişki”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi* , 37,(1), (15), Ankara.
- Mestçioğlu, Ö., (2006), “Yönetici Konumunda Kadın”, [http://www.psykonet.com/konu\\_yazdir.asp?kid=214](http://www.psykonet.com/konu_yazdir.asp?kid=214) (02.04.2014)
- Mobbing, <http://tr.wikipedia.org/wiki/Mobbing> (10.05.2014).
- Öğüt, A. (2006) “Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler:Cam Tavan Sendromu”, *Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, C.1, S.1, (68).
- Örücü E.- Kılıç R.- Kılıç T.,(2007 ) “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği”, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C.14, S.2 (117-135).
- Özer, M., ve Biçerli, K., (2003), “Türkiye’de Kadın İşgücünün Panel Veri Analizi”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, No:1,(58), Eskişehir.
- Özçakır A.,(2006), “Kadının Gelişiminde Devlet ve Gönüllü Kuruluşların Rolü”, <http://www.20.uludag.edu.tr/~nazan/2077-13.html> (05.02.2014)
- Özdevecioğlu, M. (2004), “Sosyal Destek ve Yaşam Tatmininin Mesleki Stres Üzerindeki Etkileri: Kayseri’de Faaliyet Gösteren İşletme Sahipleri ile Bir Araştırma”, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.22, S.1, (209-233).
- Özgen F. (2012), “Ç.O.M.Ü Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Öğrencilerinin Yaşam Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi”, *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu Spor Yöneticiliği Bölümü, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.*

- Özgen H., Öztürk A., YalçınA., (2002), İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, Şubat, Ankara.
- Özkişi, Z. G. (2012), “Toplumsal Cinsiyet Bağlamında Türkiye’de Kadınların Bestecilik Eğitimine Erişimi Ve Bestecilik Kariyeri”, *Turkish Studies International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic* ,C.7, S.3, (2105-2114).
- Palmer, M. ve Hyman B.,(1993), “Yönetimde Kadınlar”, (Çev: Vedat Üner), Rota Yayıncılık, İstanbul.
- Pamukoğlu, E. (2004), “Duygusal Zekânın Yönetici Etkinliğindeki Rolünün Kadın Yöneticiler Bağlamında İncelenmesi ve Bir Araştırma”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Parasuraman, S. ve Simmers C. A., (2001), “Type of Employment, Work-Family Conflict and Well-Being:AComparati ve Study”, *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 22, (556).
- Pilavcı, D. (2007), “Bilgi Çağında Değişen Kariyer Anlayışı ve Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Tercihlerini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Uygulama”, , Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- Pira A., ve Elgün A., (2004), “Toplumsal Cinsiyeti İnşaa Eden Bir Kurum Olarak Medya: Reklamlar Aracılığıyla Ataerkil İdeolojinin Yeniden Üretilmesi”, <http://www.cim.anadolu.edu.tr/pdf/2004/1130848482.pdf> (01.03.2014)
- Sağdıç, M. ve Demirkaya, H. (2009), “Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Gelişim Planlarına İlişkin Yaklaşımları”, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , C.26, (233-246).
- Sarıışık, M. (2007),” Turizm Sektöründe Meslek Sahibi Olmaya Yönelten Etkenler: Meslek Yüksekokulu Öğrencilerine Yönelik Bir Çalışma”, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi* , C.18, S.2, (143-160).
- Sarioğlu Z., (2012), “İş Yaşamında Kadınların Rolüne İlişkin Yargılar ile Örgüt Kültürü İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Kamu Sektöründe Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.



- Sav, D. (2008),” *Bireysel Kariyer Planlamada Etkili Olan Faktörler ve Üniversitelerin Etkisi Üzerine Bir Araştırma*”,Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Sefer, S. R. (2006), “*Üsküdar İlçesindeki Okullarda Çalışan Bazı Kadın Yöneticilerin Mesleklerine İlişkin Beklenti ve Sorunları*”, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Süper anne olmayın, [www.e-psikiyatri/super-anne-olmayin-9799](http://www.e-psikiyatri/super-anne-olmayin-9799) (23.04.2014)
- Spurk D.- Andrea E. Abele - Judith Volmer, (2011), “*The Career Satisfaction Scale: Longitudinal Measurement Invarianceand Latent Growth Analysis*”, Journal of Occupational and Organizational Psychology, S.84, (315–326).
- Şimşek Ş. - Çelik A.- Akatay A., (2007), “*Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*”, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, N. (2010), “*Kadın Öğretmenlerin Yönetici Olmalarını Engelleyen Önyargı ve Diğer Faktörlerin İncelenmesi*”, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi İstanbul.
- Tokol, A., (1999), “*Dünyada Kadın İş gücü, Türkiye’de Kadın İş gücü Seminerleri I-II*”, TSK Yayınları, Bursa.
- Toker, B. (2007), “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C.8, S.1, (92-107).
- Tones, M., Pillay, H. ve Kelly, K. (2011), “The Link Between Age, CareerGoals, and Adaptive Development for Work Related Learning Among Local Government Employess”, *Journal of Carrier Assessment*, C.19, S.1,(92-110).
- Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, (2004), “*İstihdam Kadın İşgücü ve Yeni İş Kanunu Sempozyum*”, TİSK Yayınları, Yayın No: 242, Ankara.
- Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, (2002), “*Çağdaş Sanayi Merkezlerinde Kadın İş gücünün Konumu: Bursa Örneği*”, TİSK Yayınları, Ankara.
- TÜSiAD, (2008), “Türkiye’de Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği: Sorunlar, Öncelikler ve Çözüm Önerileri, Kadın-Erkek Eşitliğine Doğru Yürüyüş”, *Çalışma Yaşamı ve Siyaset Raporu*.

- Uzunbacak, H. H. (2004), “*Türk Emniyet Teşkilatının Amir Sınıfının Mesleki Durgunluk (Kariyer Platosu) Döneminin Geciktirilmesine Yönelik Kariyer Planlaması*”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Varoğlu D., (2001), “*Örgütsel Yaşamda Toplumsal Cinsiyet Rollerini*”, Edt. Salih Güney, Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- Varoğlu D., (2008), “Geleneksel Toplumsal Cinsiyet Rollerinden Anrojene’ye Geçiş”, <http://www.cafrande.org/?p=1000#more-1000>, (12.04.2014)
- Vatansever Ç., (2008), “*Work And Non-Work Life Balance, And Its Relation To Organizational Commitmentand Career Satisfaction*”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, İstanbul.
- Weyer, B. (2006), “Do Multi–Source Feedback Instruments Support The Existence of A Glassceiling for Women Leaders”, *Women In Management Review*, Vol.21, Issue 6, (441–457).
- Winn, J. (2005), “Women Entrepreneurs: Can We Remove the Barriers?”, *International Entrepreneurs and Management Journal*, Vol: 1, (383).
- Wirth L., (2004), *Breaking Through the GlassCeiling: Women in Management*, International Labour Office, Geneva.
- Yaprak, Ş.,(2009), “Kadınların Yönetim Kademelerinde Yer Almalarının Önündeki Engeller ve Cam Tavan Olgusu”, Sakarya Üniversitesi *Uluslararası Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi Bildirileri*, Sakarya.
- Yıldırım, N. (2009),” Kadınlara Karşı Ön Yargı ve Ayrımcılık”,Sakarya Üniversitesi *Uluslararası Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi Bildirileri*, Sakarya.
- Yıldızhan Y. (2011), “*Örgütsel Adalet İle İş Doyumu Arasındaki İlişki: Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü Örneği*”, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, G. (2006), “*Küreselleşme ve Küreselleşmenin Kadınların Çalışma Yaşamına Etkisi*”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, (2000), Nevşehir.

Zel, U., (2006), “ İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu”,[http://www.ugurzel.com/Makaleler/Makaleler/kralice\\_ari\\_sendromu.htm](http://www.ugurzel.com/Makaleler/Makaleler/kralice_ari_sendromu.htm) (23.01.2014).

Zeybek, E., (2010), “Kariyer Engelleri Ve Cam Tavan: Ankara’da Faaliyet Gösteren 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

## **EKLER**

## EK 1. ANKET FORMU

Değerli Katılımcı; elinizdeki anket formu, “Kadın Çalışanların Kariyer Engelleri, Kariyer Tatmini ve Yasam Doyumu arasındaki ilişkinin belirlenebilmesi” amacıyla yürütmekte olduğum bilimsel çalışmaya veri toplamak amacıyla geliştirilmiştir. Anket formunda isim ve soyadı bilgileriniz istenmemektedir. Anket formunda yer alan sorulara vereceğiniz samimi cevaplar için simdiden teşekkür ederim. Saygılarımla.

Bilge AKYÜZ ÜNLÜ

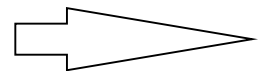
Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı

İşletme Yüksek Lisans Öğrencisi/ Gazi Üniversitesi Personeli

Lütfen verilen ifadeler için size en uygun cevap kutucuğuna (X) isaretini koyunuz	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyor ne de katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1-Kadınlar ev hayatına daha bağlıdır					
2- Es ya da aile büyükleri kadınların çalışmasına izin vermez					
3-Kadınlar aile içindeki görevlerini aksatmaktan çekinirler					
4-Kadınlar eve yönelik işleri kendi görevi gibi algırlarlar					
5-Çocuk bakımı kadınların üzerindedir					
6-Kadınların kariyer yapmalarına iş yerindeki diğer çalışanlar olumsuz bakar					
7-Kadınlarda, kariyer elde etmeleri durumunda çevresine söz geçiremeyecekleri düşüncesi hakimdir					
8-Kadın bir yönetici çalışanların performanslarını olumsuz etkiler					
9-Erkek yöneticiler kariyer sahibi kadınlara olumsuz tavır sergilerler					
10-Kadınlar hem cinslerinin başarısını engeller					
11-Kariyer gelişimi çoğunlukla bekâr çalışanlarla özdeslesir					
12- Kadınların üstlendikleri birçok ailevi sorumluluk vardır					
13-Kadınlar genellikle genç yaşlarda kariyer yapılacağına inanır					
14-Kariyer yaparken harcanan para miktarı yüksektir					
<b>14-Lütfen bu satıra hiçbir isaretleme yapmayınız</b>					
15- Kariyer basamakları arttıkça çalışma saatleri de artar					
16- Toplumda genel olarak kariyer planları erkeklere yönelik yapılır					

LÜTFEN ARKA SAYFAYA GEÇİNİZ



	<u>Kesinlikle katılmıyorum</u>	<u>Katılmıyorum</u>	Ne katılıyor ne de katılmıyorum	<u>Katılıyorum</u>	<u>Kesinlikle katılıyorum</u>
17- Kadına karşı cinsiyet ayrımı uygulanır					
18- Kadınlar erkek yöneticiler tarafından istismara uğrarlar					
19- Toplumumuzda erkek egemen bir yapı ve anlayış mevcut					
20- Erkekler eslerinin kendinden daha üst pozisyonda olmalarını hazmedemezler					
21- Kadınlar erkeklere oranla daha duygusal bir yapıya sahip olduklarından bazı konularda karar verirken zorlanırlar					
22- Kadınların yaratılış gereği kişisel bakım ve zarafet konusunda çok zaman harcamaları iş yaşamına odaklanma oranını düşürür					
23- Kadınların kariyer yapma konusunda kendilerine güvenleri yoktur					
24- Kadınlar bir kriz anında soğukkanlı değildir					
25- Kadınlar belirli bir yastan sonra kariyer yapma yasının geçtiğini düşünürler					
26- Kariyerimde elde ettiğim başarıdan memnunum					
27- Çoğu zaman yaşamımın hayalimdekine yakın olduğunu düşünüyorum					
28- Hedeflediğim gelir düzeyine ulaştığım için memnunum					
29- Yaşam koşullarımın mükemmel olduğunu düşünüyorum					
30- Kariyer hedeflerime yönelik yeni beceriler edindiğim için memnunum					
31- Kariyer hedeflerimin tamamına ulaştığım için memnunum					
32- Mesleğimde elde ettiğim ilerlemelerden memnunum					
33- Hayatımdan memnunum					
34- Şimdiye kadar hayattan istediğim önemli şeylere sahip oldum					
35- Tekrar dünyaya gelsem hayatımdaki hemen hemen hiçbir şeyi değiştirmezdim					
<p><u>1.Yaşınız:</u>.....</p> <p><u>2.Biriminiz:</u>.....</p> <p><u>3.Kadro/pozisyon türünüz:</u> ( ) Akademik personel ( ) İdari personel</p> <p><u>4.Unvanınız:</u>.....</p> <p><u>5.Eğitim düzeyiniz:</u> ( ) Lise ( ) Ön lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek lisans ( ) Doktora</p> <p><u>6.Ne kadar süredir bu kurumda çalışmaktasınız:</u> .....</p> <p>Değerli katkılarınız için teşekkür ederiz...</p>					

## EK 2: SPSS ÇIKTILARI

Tablo 13: Frekans Tabloları

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyor ne de	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Kadınlar ev hayatına daha bağlıdır	%4,3	%15,0	%13,5	%51,2	%15,9
Es ya da aile büyükleri kadınların çalışmasına izin vermez	%3,9	%45,9	%19,3	%11,1	%19,8
Kadınlar aile içindeki görevlerini aksatmaktan çekinirler	%6,3	%14,5	%13,0	%49,8	%16,4
Kadınlar eve yönelik işleri kendi görevi gibi algırlarlar	%4,8	%10,1	%6,8	%53,6	%24,6
Çocuk bakımı kadınların üzerindedir	%6,3	%12,6	%7,2	%47,3	%26,6
Kadınların kariyer yapmalarına iş yerindeki diğer çalışanlar olumsuz bakar	%5,8	%30,0	%28,0	%27,1	%9,2
Kadınlarda, kariyer elde etmeleri durumunda çevresine söz geçiremeyecekleri düşüncesi hakimdir	%22,2	%48,8	%15,5	%10,6	%2,9
Kadın bir yönetici çalışanların performanslarını olumsuz etkiler	%4,3	<u>%37,7</u>	%15,5	%4,8	<u>%37,7</u>
Erkek yöneticiler kariyer sahibi kadınlara olumsuz tavır sergilerler	%4,3	%29,5	%27,5	%30,9	%7,7
Kadınlar hem cinslerinin başarısını engeller	%4,8	%34,8	%18,8	%23,2	%18,4

Kariyer gelişimi çoğunlukla bekâr çalışanlarla özdeşleşir	%9,7	%31,9	%17,9	%36,2	%4,3
Kadınların üstlendikleri birçok ailevi sorumluluk vardır	%2,9	%1,4	%2,4	%58,5	%34,8
Kadınlar genellikle genç yaşlarda kariyer yapacağına inanır	%4,8	%26,1	%17,4	%44,0	%7,7
Kariyer yaparken harcanan para miktarı yüksektir	%3,4	%32,4	%26,6	%29,0	%8,7
Kariyer basamakları arttıkça çalışma saatleri de artar	%1,9	%14,5	%14,5	%55,6	%13,5
Toplumda genel olarak kariyer planları erkeklere yönelik yapılıır	%1,9	%21,3	%15,5	%44,9	%16,4
Kadına karşı cinsiyet ayrımı uygulanır	%2,9	%15,9	%19,3	%46,9	%15,0
Kadınlar erkek yöneticiler tarafından istismara uğrarlar	%5,3	%26,6	%29,5	%33,8	%4,8
Toplumumuzda erkek egemen bir yapı ve anlayış mevcut	%1,4	%5,3	%6,8	%57,0	%29,5
Erkekler eslerinin kendinden daha üst pozisyonda olmalarını hazmedemezler	%2,9	%15,5	%15,0	%41,5	%25,1
Kadınlar erkeklere oranla daha duygusal bir yapıya sahip olduklarından bazı konularda karar verirken zorlanırlar	%7,2	%19,3	%15,5	%43,0	%15,0
Kadınların yaratılış gereği kişisel bakım ve zarafet konusunda çok zaman harcamaları is yaşamına odaklanma oranını düşürür	%22,7	%49,3	%12,6	%10,6	%4,8
Kadınların kariyer yapma konusunda kendilerine güvenleri yoktur	%1,4	%52,7	%11,1	%4,8	<u>%30,0</u>



Kadınlar bir kriz anında soğukkanlı değildir	%4,3	%40,1	%23,2	%16,4	%15,9
Kadınlar belirli bir yastan sonra kariyer yapma yaşının geçtiğini düşünürler	%9,2	%29,0	%19,3	%38,6	%3,9
Kariyerimde elde ettiğim başarıdan memnunum	%5,3	%24,6	%18,8	%40,1	%11,1
Çoğu zaman yaşamımın hayalimdekine yakın olduğunu düşünüyorum	%8,2	%30,9	%23,7	%30,4	%6,8
Hedeflediğim gelir düzeyine ulaştığım için memnunum	%16,4	%36,2	%21,7	%23,7	%1,9
Yaşam koşullarımın mükemmel olduğunu düşünüyorum	%13,5	%32,9	%34,3	%17,4	%1,9
Kariyer hedeflerime yönelik yeni beceriler edindiğim için memnunum	%4,3	%21,7	%16,9	%52,7	%4,3
Kariyer hedeflerimin tamamına ulaştığım için memnunum	%9,2	%46,4	%26,6	%15,5	%2,4
Mesleğimde elde ettiğim ilerlemelerden memnunum	%9,7	%29,0	%21,7	%32,9	%6,8
Hayatımdan memnunum	%4,3	%11,6	%22,7	%48,8	%12,6
Simdiye kadar hayattan istediğim önemli seylere sahip oldum	%6,3	%14,0	%24,2	%44,4	%11,1
Tekrar dünyaya gelsem hayatımdaki hemen hemen hiçbir şeyi değiştirmezdim	%16,4	%34,8	<u>%27,1</u>	%14,5	%7,2

**Tablo14: Kariyer Engelleri Bileşen Matrisi**

Communalities

	Initial	Extraction
Kadınlar ev hayatına daha bağlıdır	1,000	,380
Kadınlar aile içindeki görevlerini aksatmaktan çekinirler	1,000	,493
Kadınlar eve yönelik işleri kendi görevi gibi algırlarlar	1,000	,588
Çocuk bakımı kadınların üzerindedir	1,000	,406
Kadınların kariyer yapmalarına iş yerindeki diğer çalışanlar olumsuz bakar	1,000	,436
Kadın bir yönetici çalışanların performanslarını olumsuz etkiler	1,000	,417
Erkek yöneticiler kariyer sahibi kadınlara olumsuz tavır sergilerler	1,000	,513
Kadınların üstlendikleri birçok ailevi sorumluluk vardır	1,000	,414
Toplumda genel olarak kariyer planları erkeklere yönelik yapılır	1,000	,451
Kadına karşı cinsiyet ayrımı uygulanır	1,000	,639
Kadınlar erkek yöneticiler tarafından istismara uğrarlar	1,000	,559
Toplumumuzda erkek egemen bir yapı ve anlayış mevcut	1,000	,469
Kadınlar erkeklere oranla daha duygusal bir yapıya sahip olduklarından bazı konularda karar verirken zorlanırlar	1,000	,415
Kadınların kariyer yapma konusunda kendilerine güvenleri yoktur	1,000	,630
Kadınlar bir kriz anında soğukkanlı değildir	1,000	,716

**Tablo 15. Kariyer Engel Ölçeği Döndürülmüş Bileşen Matrisi**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component		
	1	2	3
Kadına karşı cinsiyet ayrımı uygulanır	,790		
Kadınlar erkek yöneticiler tarafından istismara uğrarlar	,736		
Erkek yöneticiler kariyer sahibi kadınlara olumsuz tavır sergilerler	,689		
Toplumda genel olarak kariyer planları erkeklere yönelik yapılıır	,619		
Kadınların kariyer yapmalarına iş yerindeki diğer çalışanlar olumsuz bakar	,614		
Toplumumuzda erkek egemen bir yapı ve anlayış mevcut	,563		
Kadınlar eve yönelik işleri kendi görevi gibi algılarlar		,738	
Kadınlar aile içindeki görevlerini aksatmaktan çekinirler		,664	
Çocuk bakımı kadınların üzerindedir		,626	
Kadınlar ev hayatına daha bağlıdır		,616	
Kadınların üstlendikleri birçok ailevi sorumluluk vardır		,609	
Kadınların kariyer yapma konusunda kendilerine güvenleri yoktur			,788
Kadınlar bir kriz anında soğukkanlı değildir			,763

**Tablo 16:Yaşam Doyumu Ölçeği Toplam Açıklanabilir Varyans**

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
1	2,912	58,248	58,248	2,912	58,248
2	,643	12,860	71,108		
3	,575	11,502	82,610		
4	,547	10,945	93,556		
5	,322	6,444	100,000		

**Tablo 17:Yaşam Doyumu Bileşen Matrisi**Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
Hayatımdan memnunum	,826
Şimdiye kadar hayattan istediğim önemli şeylere sahip oldum	,823
Çoğu zaman yaşamımın hayalimdekine yakın olduğunu düşünüyorum	,745
Tekrar dünyaya gelsem hayatımdaki hemen hemen hiçbir şeyi değiştirmezdim	,730
Yaşam koşullarımın mükemmel olduğunu düşünüyorum	,682

**Tablo 18: Kariyer Tatmini Ölçeği Toplam Açıklanabilir Varyans**

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
1	2,935	58,697	58,697	2,935	58,697
2	,683	13,666	72,363		
3	,611	12,219	84,582		
4	,471	9,420	94,002		
5	,300	5,998	100,000		

**Tablo 19: Kariyer Tatmini Bileşen Matrisi**Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
Mesleğimde elde ettiğim ilerlemelerden memnunum	,870
Kariyer hedeflerimin tamamına ulaştığım için memnunum	,817
Kariyerimde elde ettiğim başarıdan memnunum	,738
Kariyer hedeflerime yönelik yeni beceriler edindiğim için memnunum	,701
Hedeflediğim gelir düzeyine ulaştığım için memnunum	,689

**Tablo 20. Temel Bileşenler Analizi****Kariyer Engelleri**

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,808
	Approx. Chi-Square	1363,721
Bartlett's Test of Sphericity	Df	300
	Sig.	,000

**Kariyer Tatmini**

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,820
	Approx. Chi-Square	356,956
Bartlett's Test of Sphericity	df	10
	Sig.	,000

**Yaşam Doyumu**

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,828
	Approx. Chi-Square	338,050
Bartlett's	df	10
Test of Sphericity	Sig.	,000

**Tablo 21. Güvenilirlik Analizleri****Kariyer Tatmini Ölçeği**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,820	5

**Yaşam Doyumu Ölçeği**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,818	5

**Kariyer Engelleri Ölçeği**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,828	35

**Tablo 22. Faktörlere Ait Temel Bileşenler Analizi (KMO Değeri)**

## Ailevi Engeller

## KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,772
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	179,597
	Df	10
	Sig.	,000

## Toplumsal Engeller

## KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,794
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	299,906
	Df	15
	Sig.	,000

## Bireysel Engeller

## KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,708
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	273,872
	Df	28
	Sig.	,000



## ÖZGEÇMİŞ

### **Kişisel Bilgiler**

Adı ve Soyadı : Bilge AKYÜZ ÜNLÜ

**Doğum Yeri** : Avustralya /Sydney

**Medeni Hali** : Evli

### **Eğitim Durumu**

Lisans Öğrenimi : Uludağ Üniversitesi, İşletme (2000-2004)

Yüksek Lisans Öğrenimi : Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İşletme (2012-2014)

**Yabancı Dil** : İngilizce

**İş Deneyimi** : Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F, Kamu Yönetimi Bölümü İdari Personeli

### **Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar** :

“Türkiye’de Reklamcılık Sektörünün Gelişimi: Uludağ Üniversitesi Öğrencileri ile Araştırma”, (2004)

“Kadınların Kariyer Engelleri ile Kariyer Tatmini ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Ankara İli Gazi Üniversitesi’nde Bir Araştırma” (2014)