



T.C.
KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KADINLARIN ÇALIŞMA HAYATINDA KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR VE
ÜST DÜZEY YÖNETİCİ POZİSYONUNA YÜKSELMELERİNDEKİ ENGELLER:
KARAMAN İLİ ÖRNEĞİ**

Hazırlayan
Serap ABUŞOĞLU

İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

KARAMAN – 2019



T.C.
KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KADINLARIN ÇALIŞMA HAYATINDA KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR VE
ÜST DÜZEY YÖNETİCİ POZİSYONUNA YÜKSELMELERİNDEKİ ENGELLER:
KARAMAN İLİ ÖRNEĞİ**

Hazırlayan
Serap ABUŞOĞLU

İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Danışman
Prof. Dr. Osman ÇEVİK

KARAMAN – 2019



TEZ ONAY SAYFASI FORMU

Doküman No	FR-285
İlk Yayın Tarihi	05.02.2018
Revizyon Tarihi	
Revizyon No	00
Sayfa No	1/1

KADINLARIN ÇALIŞMA HAYATINDA KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR VE ÜST DÜZEY YÖNETİCİ POZİSYONUNA YÜKSELMELERİNDEKİ ENGELLER: KARAMAN İLİ ÖRNEĞİ

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 05.07.2019


Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

Başkan : Prof. Dr. Osman ÇEVİK

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Oğuzhan AYTAR

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Elif YAZGAN

İmzası



Bu tez, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 20.06.2019 tarihli ve 26/327 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü: Doç. Dr. İdris Nebi UYSAL



Hazırlayan

Kalite Sistem Onayı

ÖNSÖZ

Tezimin hazırlık süreci boyunca gerek konu, gerekse inceleme, araştırma yöntem ve teknikleri adına engin bilgisi ile bana destek olan, yol gösteren, kendisini tanımaktan ve öğrencisi olmaktan büyük onur duyduğum danışman hocam Sayın Prof. Dr. Osman ÇEVİK'e katkılarından dolayı sonsuz saygı ve şükranlarımı sunarım.

Maddi ve manevi olarak her zaman desteklerini gördüğüm, evlatları olmaktan büyük gurur duyduğum, kıymetli anneme ve babama;

Bu süreçte her an yanımda olan, tanıdığım günden itibaren desteğini hep arkamda hissettiğim, sabırlı ve fedakâr biricik eşime en içten teşekkürlerimi sunuyorum.

Ve son olarak; farkında olmayarak bana yardımcı olan, varlığıyla hayatımı bahara dönüştüren canım kızıma çok teşekkür ediyor ve çalışmamı kızım BEGÜM'e ithaf ediyorum.

ÖZET

Dünyada, kadınlarla erkeklerin eşit haklara sahip olmaları gerektiği insan haklarının bir gereği olarak kabul edilmekte olup; kadınların ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasi hayata aktif olarak katılımını sağlayacak haklardan erkeklerle eşit şekilde yararlanmaları gerektiği kabul edilmektedir. Ülkelerin hemen hemen tamamının kanunlarında, uluslararası anlaşmalarda bu durum desteklenmekte ancak yine de ülkelerin gelişmişlik düzeyi ne olursa olsun iş hayatı, eğitim, siyaset, sağlık ve karar alma mekanizmalarına katılım yönünden kadınlar için fırsat eşitliğinin sağlanamadığı görülmektedir. Kadınların işgücüne katılma ve kariyer oranlarında son yıllarda önemli artış olmasına rağmen yönetici pozisyonuna ulaşmada aynı artışı gösteremedikleri bir gerçektir.

Toplumsal yaşamda ve çalışma hayatında kadınların karar ve yetki mekanizmalarına katılımı, ülkenin gelişmesi açısından son derece önemlidir. Buradan hareketle yapılan bu araştırmanın amacı, kadın yöneticilerin çalışma hayatında karşılaştığı sorunlar ve hiyerarşik yükselmede önlerine çıkan engelleri tespit etmektir.

Bu amaç doğrultusunda Karaman İlinde resmi kurum ve özel işletmelerde orta ve üst düzey yönetici konumunda görev yapmakta olan 100 kadın çalışan kasti örnekleme yöntemi ile seçilmiş ve hazırlanan 83 adet anket sorusu kendilerine yöneltilmiştir. Katılımcılardan elde edilen veriler frekans-yüzde tabloları, t testi ve tek yönlü varyans analizi yardımıyla analiz edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda, kadınların yönetici ve üst düzey pozisyona ulaşmalarının önündeki en önemli engellerin başında; cinsiyet ayrımı, eğitim ve mentor eksikliği ile hamilelik ve doğum gibi nedenlerin olduğu tespit edilmiştir.

Kadınların çalışma yaşamında yöneticilik pozisyonlarına yükselmelerindeki bu engellerin bertaraf edilmesi için; üst düzey pozisyona atama yapılırken cinsiyete göre değil de liyakat esasına göre atama yapılması, kadınların eğitimine önem verilmesi, kadın çalışanlara mentor desteği sağlanması, hamilelik ve doğum gibi durumlarda esnek çalışma programlarının uygulanması faydalı olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Kadın Çalışanlar, Kadın Yöneticiler, Yönetim, Üst Yönetim, Hiyerarşik Yükselme.

ABSTRACT

All over the world, it is recognised that women and men must have equal rights as a requirement of human rights and women should exercise equal rights with men, to ensure their active participation in economic, social, cultural and political life. This situation is supported by the laws of almost all countries and by international agreements, however, it is seen that there is no equal opportunity for women in terms of participation in business life, education, politics, health and decision-making mechanisms, regardless of the level of development of the countries. Although there has been a significant increase in the labor force participation and career rates of women in recent years, it is a fact that they cannot increase the visibility in reaching the executive position.

Participation of women in decision-making and authority mechanisms in social and working life is very important for the development of countries. Starting from this point of view, the aim of this research is to identify the problems faced by women managers in their careers and the obstacles to hierarchical promotion.

For this purpose, 100 female employees working in middle and senior management positions in public institutions and private enterprises in Karaman province were selected by intentional sampling method and 83 questionnaire questions were asked to them. Data obtained from the participants were analyzed with the help of frequency-percentage tables, t-test and one-way analysis of variance.

As a result of analysis, obtained from the participants, the gender distinction, lack of both education and mentor support, and pregnancy and childbirth are identified as the most important barriers for women to reach executive and senior positions.

In order to eliminate these barriers in women's promotion to executive positions in workplaces, when appointing to the senior level, it will be beneficial to make merit based appointments rather than gender, to give importance to women's education, to provide mentor support to female employees and to implement flexible working programs in cases such as pregnancy and childbirth.

Keywords: Working Women, Female Managers, Management, Senior Management, Hierarchical Promotion.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER.....	vi
KISALTMALAR DİZİNİ.....	ix
TABLOLAR DİZİNİ.....	x
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xii
GİRİŞ.....	1
I. BÖLÜM	4
1. TARİHSEL SÜREÇ İÇERİSİNDE TÜRK TOPLUMUNDA KADIN İŞGÜCÜ.....	4
1.1. İslamiyet'ten Önce ve Eski Türklerde Kadın.....	4
1.2. İslamiyet'in Kabulünden Sonra Türk Kadınının Statüsü.....	6
1.3. Selçuklu Döneminde Türk Kadınının Statüsü.....	6
1.4. Osmanlı Döneminde Türk Kadınının Statüsü.....	7
1.4.1. Tanzimat Dönemi Gelişmeleri.....	7
1.4.2. II. Meşrutiyet Dönemi Gelişmeleri.....	11
1.5. Cumhuriyet Döneminde Türk Kadınının Statüsü.....	15
1.6. Türkiye'de Kadın İşgücü.....	16
1.7. Dünya'da Ve Türkiye'de Kadın İstihdamı İle İlgili Yasal Düzenlemeler.....	23
1.8. Toplumsal Yaşamda ve Örgüt Kültürü İçinde Kadın ve Cinsiyet Ayrımcılığı.....	24
II. BÖLÜM.....	32
2. KADINLARIN ÇALIŞMA HAYATINDA KARŞILAŞTIĞI SORUNLAR VE ÜST DÜZEY YÖNETİCİ POZİSYONUNA YÜKSELMELERİNDEKİ KARİYER ENGELLERİ.....	32

2.1. Kadın ve Yöneticilik.....	32
2.1.1. Kadın Yöneticilerin Özellikleri.....	33
2.1.2. Kadın Yöneticilerin Liderlik Tarzları	34
2.1.3. Dünya’da Kadın Yöneticiler	35
2.1.4. Türkiye’de Kadın Yöneticiler	37
2.2. Kariyer Kavramı.....	38
2.2.1. Kariyer Geliştirme.....	39
2.2.2. Kadınlarda Kariyer Aşamaları	40
2.3. Kadınlarda Kariyer Sorunu.....	42
2.3.1. İş Yaşamında Karşılaşılan Sorunlar	43
2.3.1.1. Mobbing	44
2.3.1.2. Cam Tavan Engeli	44
2.3.1.3. Eğitim ve Hizmet İçi Eğitimde Eşitsizlik.....	56
2.3.1.4. İşe Alımda Eşitsizlik	59
2.3.1.5. Ücretlendirmede Eşitsizlik	60
2.3.1.6. Sosyal Haklardan Yararlanmada Eşitsizlik	63
2.3.1.7. Cinsel Taciz.....	64
2.3.2. Aile Yaşamında Karşılaşılan Sorunlar	66
2.3.2.1. Rol Çatışması	67
2.3.2.2. Ev İşleri	69
2.3.2.3. Çocuk Bakımı.....	69
2.4. Kadınların Kariyer Engellerinin Sonuçları.....	71
2.4.1. Kariyer Eşitsizliği.....	71
2.4.2. İş Tatminsizliği	71
2.4.3. İşten Ayrılma.....	74
2.4.4. İş-Aile Dengesizliği	74

III. BÖLÜM.....	75
KADINLARIN ÇALIŞMA HAYATINDA KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR VE ÜST DÜZEY YÖNETİCİ POZİSYONUNA YÜKSELMELERİNDEKİ ENGELLERE İLİŞKİN KARAMAN İLİNDE BİR ARAŞTIRMA.....	75
3.1. Literatür Taraması.....	75
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	78
3.3. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları.....	80
3.4. Veri Kaynakları ve Veri Toplama Yöntemi.....	81
3.4.1. Anket Formunun Hazırlanması.....	82
3.4.2. Anket Formunun Uygulanması.....	83
3.5. Bulgular.....	83
3.5.1. Demografik Bilgilerin Dağılımı.....	83
3.5.2. Güvenilirlik Analizi.....	111
3.5.3. İfadelere Verilen Cevapların Normal Dağılıma Uygunluk Testleri.....	112
3.5.4. Medeni Duruma Göre Farklılıkların Analizi.....	112
3.5.5. Çalışılan Kuruma Göre Farklılıkların Analizi.....	113
3.5.6. Eğitim Durumuna Göre Farklılıkların Analizi.....	114
3.5.7. Sahip Olunan Unvana Göre Farklılıkların Analizi.....	116
3.5.8. Mesleki Deneyime Göre Farklılıkların Analizi.....	117
3.5.9. Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Farklılıkların Analizi.....	119
SONUÇ VE ÖNERİLER	121
KAYNAKÇA.....	129
EKLER	132
Anket Formu.....	132

KISALTMALAR DİZİNİ

DPB	Devlet Personel Başkanlığı
ILO	Uluslararası Çalışma Örgütü
KSSGM	Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü
OECD	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
TBMM	Türkiye Büyük Millet Meclisi
TİSK	Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu



TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. AB Ülkeleri ve Türkiye’de Yıllar İtibariyle Kayıt Dışı İstihdam Oranları.....	20
Tablo 1.2. Türkiye’de Kayıt Dışı İstihdamda Temel İşgücü Göstergeleri	21
Tablo 1.3. Çalışma Yaşamında Kadınların Korunmasına Yönelik Olarak Ulusal ve Uluslararası Alanda Yapılan Yasal Düzenlemeler.....	24
Tablo 1.4. Geleneksel Toplumsal Cinsiyet Rollerini Oluşturan Bazı Dişil ve Eril Özellikler.....	26
Tablo 2.1. İş Hayatında ve Yönetimde Kadın Raporu	36
Tablo 2.2. İş Yerinde Görünmez Engeller.....	45
Tablo 2.3. Cam Tavan Sendromu Engelleri Sınıflaması.....	46
Tablo 2.4. Cinsiyete Göre Seçilmiş Göstergeler	57
Tablo 3.1. Katılımcıların Demografik Bilgilerine Göre Dağılımları.....	84
Tablo 3.2. Katılımcıların Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamalarında Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin İfadelere Katılma Durumlarına Göre Dağılımı	90
Tablo 3.3. Katılımcıların Kadın Yöneticilerin Sahip Oldukları Özelliklere İlişkin İfadelere Katılma Durumlarına Göre Dağılımı	102
Tablo 3.4. Kadınların Kariyer Gelişimi Önündeki Engellerden En Önemlileri.....	108
Tablo 3.5. Kadınların Çalışma Yaşamında Daha Fazla Yer Almalarını Sağlamak ve Terfilerini Kolaylaştırmak İçin Gerekli Tedbirlerin Önem Sırasına Göre Dağılımı	108
Tablo 3.6. Kadınların Erkeklerle Göre Daha Başarılı Olduğu Konular	109
Tablo 3.7. İyi Bir Yöneticide Bulunması Gereken Özelliklerin Önem Sırasına Göre Dağılımı	110
Tablo 3.8. Etkin Bir İş Kadınının Taşınması Gereken Değer Sistemlerinden En Önemli Olanlarının Dağılımı	110
Tablo 3.9. İş Hayatında Kadınları Erkeklerden Ayıran En Önemli Özelliklerin Dağılımı	111
Tablo 3.10. Medeni Duruma Göre Farklılıkların Analizi.....	113
Tablo 3.11. Çalışılan Kuruma Göre Farklılıkların Analizi.....	114

Tablo 3.12. Eğitim Durumuna Göre Farklılıkların Analizi	115
Tablo 3.13. Sahip Olunan Unvana Göre Farklılıkların Analizi.....	116
Tablo 3.14. Mesleki Deneyime Göre Farklılıkların Analizi.....	118
Tablo 3.15. Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Farklılıkların Analizi.....	119



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Ekonomik ve Toplumsal Yaşamda Cinsiyet Eşitliğinin Sağlanması Mikro ve Makro Ekonomik Etkiler Yoluyla İktisadi Büyüme Etkilemesi.....	58
Şekil 2.2. İş Tatminine Neden Olan Etkenler.....	72
Şekil 2.3. Kadınların İş Tatminsizliğine Karşı Gösterdiği Tepkiler.....	73
Şekil 3.1. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	85
Şekil 3.2. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	85
Şekil 3.3. Katılımcıların Medeni Hal Durumlarına Göre Dağılımı.....	86
Şekil 3.4. Katılımcıların Çalıştığı Kuruma Göre Dağılımı.....	87
Şekil 3.5. Katılımcıların Yaptıkları Görevlere Göre Dağılımı.....	87
Şekil 3.6. Katılımcıların Mesleki Deneyimlerine Göre Dağılımı.....	88
Şekil 3.7. Katılımcıların Şu An Çalıştıkları Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	89

GİRİŞ

Kadının toplumsal konumunda pozitif ayrımcılığa varan değişimlerin ortaya çıkmasına neden olan en önemli etken ekonomik, sosyal ve hukuksal alanlarda hak arama mücadelesidir. Özellikle batı toplumlarında yapılmış olan araştırmalar, erkeğin ve kadının toplumsallaşma şekillerinin ve toplum tarafından kendilerine yüklenen cinsiyet rollerinin farklılaştığını göstermektedir. Kadınlardan duygusal, şefkatli, duyarlı, yardımsever ve fedakar olmaları beklenirken erkeklerden rekabetçi, özgür, akılcı, pragmacı ve egemen olmaları beklenmektedir. Birbirine zıt olan bu roller kadın ve erkek tarafından kabul görmekte ve toplum tarafından kendilerine atfedilen bu rollere uygun kişilik özellikleri yansıtmaktadırlar. Kişilik farklılıklarının, örgütlerin yönetim kademelerinde yer alan kadın ve erkek yöneticilerin davranışlarına ne derece yansıdığı uzun yıllardır araştırılmaktadır.

Söz konusu sorun genellikle, birbirine karşıt iki kuramsal model olan “Toplumsal Cinsiyet Modeli” ve “Durumsallık (İş) Modeli” çerçevesinde ele alınmaktadır. Toplumsal cinsiyet modeli, kadın ve erkeğin hem çalışma yaşamı öncesinde hem de çalışma yaşamı süresince farklı biçimlerde toplumsallaştırdıklarına dayanarak, yönetsel düzeylerde farklı eğilimler sergileyeceklerini savunurken; durumsallık (iş) modeli ise insanların benzer durumlarda benzer eğilimler göstereceklerine dayanarak, kadın ve erkek farklı biçimlerde toplumsallaştırılsa bile, benzer yönetsel eğilimler göstereceklerini savunmaktadır (Ekehammar, 1974:81). Araştırma sonuçları, kadın ve erkek yöneticilerin özellikle davranış ve tutumsal açıdan pek farklılaşmadıklarını ve bu anlamda durumsallık modelinin, toplumsal cinsiyet modeli karşısında güç kazandığını göstermektedir. Çalışma hayatında kadın ve erkek arasındaki farklılıkların cinsiyetten ziyade, örgütsel ve mesleki

özellik, yönetsel düzey, yaş ve eğitim gibi durumsal faktörlerden kaynaklandığını vurgulamaktadır (Aranya vd, 1986:433-448).

Örgütsel ortamda rekabet etme zorunluluğu ve tüketiciler ile işgücünün demografik özelliklerindeki değişimler, örgütlerin kadın çalışanları yönetsel kariyerlerinde etkili olan unsurlara yöneltmiştir. Kadınların çalışma hayatına katılma ve kariyer geliştirme oranlarında son yirmi yılda önemli artış olduğu görülmektedir. Ancak, yapılan araştırmalarda yeterli eğitim ve tecrübeye sahip olan yönetici kadınların üst yönetim pozisyonlarına ulaşmada aynı başarıyı gösteremedikleri de ortaya çıkmıştır (McKeen, Burke, 1994:65).

Kadınların istihdamı ve geliştirilmesi, örgütlerin başarısı için temel gereklilik haline gelmiştir. Kadınların kariyer gelişimlerini engelleyen şeffaf tavanlar, yetenekli kadın çalışanların tepe yönetimde görev alamamalarına ve örgütsel büyümeye katkıda bulunabilecek yeteneklerin kullanılmamasına yol açmaktadır. Kadınların tepe yönetimde yer almalarının ekonomik bir gereklilik haline gelmesine rağmen bu alandaki ilerlemeler oldukça yavaş gerçekleşmekte ve yetenekli kadınların tam istihdam potansiyeline ulaşmalarını yavaşlatan veya durduran engeller hala devam etmektedir (Henderson, 1994). Bu nedenle iş hayatına giriş ve terfi etmede pek çok sorunla karşılaşan kadın çalışanların daha başarılı olmalarını sağlamak amacıyla öncelikle karşılaştıkları problemlerin açık bir şekilde ortaya konulması gerekmektedir.

Yapılan bu çalışma ile kadın yöneticilerin karşılaştığı sorunlar ve hiyerarşik yükselmeye önlerine çıkan engeller tespit edilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde; tarihsel süreç içinde kadının statüsü ve bu statüde zaman içerisinde görülen değişimler, eğitim alanında yapılan yenilikler, açılan okullar tarihsel perspektif çerçevesinde incelenmeye çalışılmıştır. Ayrıca, kadınların çalışma yaşamındaki konumları, toplumsal yaşamda ve örgüt kültüründe cinsiyet ayrımcılığı konuları da farklı kaynaklar kullanılarak incelenmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde; Dünya’da ve Türkiye’de kadın yöneticilerin özellikleri ve liderlik tarzları incelenmiş, kadınların günümüzde çalışma hayatına aktif katılımını engelleyen nedenler ‘İş Yaşamında Karşılaşılan Sorunlar’ ve ‘Aile Yaşamında Karşılaşılan Sorunlar’ olmak üzere iki temel başlık altında irdelenerek üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerinin önündeki engellerin neler olduğu açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, çalışan kadınların erkeklere oranla yönetsel konumlara yükselmelerinde karşılaştıkları engelleri saptamak amacıyla Karaman ilinde resmi ve özel kurumlarda çalışan kadınlar üzerinde bir araştırma yapılmış ve sonuçları değerlendirilmiştir.

I. BÖLÜM

1. TARİHSEL SÜREÇ İÇERİSİNDE TÜRK TOPLUMUNDA KADIN İŞGÜCÜ

Türk kadın haklarının günümüzde ulaştığı noktayı sağlıklı bir biçimde değerlendirebilmek için Cumhuriyet öncesindeki gelişmelerin de bilinmesi gerekmektedir. Bu amaçla izleyen kısımda tarihsel süreç içerisinde sağlanan gelişmeler kısaca açıklanmıştır.

1.1. İslamiyet'ten Önce ve Eski Türklerde Kadın

Türklerin Mitolojik çağda ve bunu takip eden “Yazılı Eser” döneminde çok ilginç bir yaşam tarzları olduğu görülmektedir (Ögel, 1974). Mitolojik Çağda, Türk’ün kadın anlayışı bugünün yaşayan toplumlarından bile çok ileridedir. “Oğuz Kaan Destanı” kadına geniş yer vermektedir. Orhun Kitabelerinde, Göktürklerin yeniden “Millet” oluşunda Bozkurt Asena’nın hizmetine yer verilmiştir. Ayrıca Bilge Kağan’ın annesi de devletin kuruluşunda etkin rol oynamıştır. Şamanizmin esaslarına bakıldığında o dönemdeki kadın haklarının, günümüz anlayışına yakın olduğu görülmektedir. Kadın ve erkek arasında eşitlik olması temel kuraldır. Şamanizm, kadını kutsal sayacak kadar ona saygı göstermektedir. Türk Halk İlminin en önemli belgesi kabul edilen “Dede Korkut” eserinde de kadının erkeği tamamlayan özelliğinden sıklıkla bahsedilmektedir. Dede Korkut kitabında ailenin her yönü ile kadının yönetiminde olduğu belirtilmektedir. Yazılı Türk eserlerinden biri olan ve Yusuf Has Hacıp tarafından kaleme alınan “Kutadgu-Bilig”de ise kadının ve kızın değerinden “nadir” deyimini ile söz edilmektedir. Ayrıca

evlenilen kadına saygı gösterilmesi, korunması, doğacak kız çocuğunun en iyi şekilde eğitim görmesi ve zamanında evlendirilmesi de öğütlenmektedir (Göksel, 1993:106).

İslamiyetten önceki Türklere ait bilgiler Milattan önce 4000’li yıllara dayanmaktadır. Bu bilgiler arasında, kadının temel özellikleri “analık” ve “kahramanlık”tır. Kadın silah kullanma, ata binme ve savaşabilme yeteneği ile değerlendirilmeye tabidir (Savcı, 1973:107). İslamiyetten önceki dönemde Türk Toplumlarında, Devlet Başkanlığı görevinin bile erkeğin tekelinde olmadığı, devlet yönetiminin “Hatun-Hakan”, karı-koca ikilisinin ortak sorumluluğu ile yürütüldüğü görülmektedir. Bu nedenle kanun niteliğindeki Emirnameler her ikisinin imzası olmadan uygulanmazdı. Eski Türklere, devletlerarası ilişkilerde “Elçi kabulü ve itimatname (güven mektubu) taktimi” törenlerinde Hakan ile Hatun beraber bulunurlardı ve savaşın idaresinden sorumlu olan savaş kurulunda da Hatun üyeydi. Savaşın taktik alanındaki hareketinde Hakan ve Hatun yine beraberdi. Tarihte, milletlerarası ilk anlaşma Hititlerle Mısırlılar arasında imzalanmıştır. Anlaşmanın üzerinde Mısır Devlet temsilcisi olarak bir kişinin imzası bulunmaktayken, Hitit tarafında ise Kral ile beraber Kraliçenin de imzaları görülmektedir (İnan, 1969). Tarihte devlet başkanlığı yapan ilk kadınların da Türkler olduğu görülmektedir. Raziye Sultan, Delhi Türk Devletinde ve Türkan Hatun ise Kirman’da Kutluk Türk Devleti’nde devlet başkanlığı yapan ilk kadın yöneticilerdir. Eski Türklere evlilik müessesesinde tek kadın esastı. Mal ve mülk ailede tamamen müşterekti. Velayet hakkı çocuklar üzerinde ortaktı. Cengiz Yasasında boşanma üstünlüğü kadına tanınmıştır. Karısını boşayan erkeğe en ağır cezalar verilmiştir. Ayrıca genç kadın kutsal sayılmış ve ona tecavüz eden erkeğin boynu vurulmuştur (İnan, 1969).

1.2. İslamiyet'in Kabulünden Sonra Türk Kadınının Statüsü

Dinimiz için en temel kaynak Kutsal Kitabımız Kuran-ı Kerimdir. Bundan sonra da Peygamberimiz Hazret-i Muhammed'in (s.a.v) Hadis-i Şerifleri gelmektedir. İslamda kadının hak ve statüsünün öncelikle bu büyük kaynaklarda aranması gerekmektedir. Hazret-i Muhammed'in (s.a.v) en seçkin Hadislerinden biri "Cennet anaların ayakları altındadır" sözüdür. İslamiyet ile beraber kadın, Arap toplumunda insan olarak görülmeye başlanmıştır. Bu dönemde kadına ilk defa miras hakkı tanınmış, mal sahibi olma hakkı verilmiş, kadına kocasına karşı itaat yükümlülüğü koyarken, kocayı da karısına karşı iyi muamele etmeye mecbur kılmıştır. Kuran-ı Kerim erkek ve kadına eşitlik tanımaktadır. Saygı konusunda anne ve babayı birbirinden ayırmamakta her ikisine de aynı düzeyde itaat istemektedir (Doğramacı, 1989:133).

1.3. Selçuklu Döneminde Türk Kadınının Statüsü

Türkler, İslamiyete girişlerinde, bir yandan örf ve adetlerini korumaya çalışırken, diğer yandan da ele geçirdikleri yerlerdeki Bizans, Fars ve Avrupa ülkelerinin de etkisi altına girmişlerdir. Bu etkileşim Türk kadınının statüsünde de değişikliklere yol açmıştır (İnan, 1969:19). X. yüzyılda Selçukluların Anadolu'ya gelişlerine dek Türk kadınının aktif olduğu görülmektedir. Günlük hayatta yine erkekle beraber hareket etmişler, eve kapatılmamışlardır. Sanat ve kültürle ilgilenmişlerdir. Kadınlar adına medrese, hastane ve vakıflar yapılmıştır. Kadın özellikle büyük şehirlerde farklı bir pozisyona sokulmuştur. Köylerde ise; ekonomik şartların da tesiriyle Orta Asya'dan çıkmadan önceki geleneklerini koruyan köylü kadını, kocasıyla her işi bölüşmüşlerdir.

Erkeklerle aynı koşullarda tarlada çalışmışlar, tarıma ilaveten evde halısını, kilimini dokuyarak üretimini sürdürmüşlerdir (Göksel, 1993:129).

1.4. Osmanlı Döneminde Türk Kadınının Statüsü

Osmanlı Dönemi Türk kadın statüsü “ Tanzimat Dönemi” ve “II. Meşrutiyet Dönemi” gelişmeleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

1.4.1. Tanzimat Dönemi Gelişmeleri

Türkiye’yi Batı’ya yönelten hareketlerin temelinde, 1839 yılında ilan edilen Tanzimat Fermanı bulunmaktadır. Tanzimat Fermanı ile yeni bir dönem açılmış, birçok alanda gelişmeler kaydedilmiştir. Tanzimat Fermanının metni incelendiğinde kadınlar için özel bir maddeye rastlanılmamaktadır, fakat; getirmiş olduğu yenilikler ve batılılaşma anlayışı kadınların sosyal yaşamını etkilemiştir. Tanzimat fermanıyla bazı kanunlar değişmiş, çıkarılan Arazi Kanunu ile vefat eden babanın mülkünden kız çocuğuna da hisse verilmeye başlanmıştır. Bu dönemde kadınlara, kadı önünde evlenme hakkı tanınmış, evlenen kızlardan alınan “gelinlik vergisi” kaldırılmış, köleliliğin kalkması ile de Osmanlı Döneminde ortaya çıkan “cariyelik sistemi” kaybolmuştur. Tanzimat Fermanının getirdiği bir diğer yenilik ise eğitim alanında olmuştur. Tanzimattan önce kızlar sadece Sıbyan mekteplerine gönderilmekte ve yalnızca dini eğitim görmekteydiler. Yükseköğretim eğitiminin verildiği medreselerde eğitim görme olanakları da bulunmamaktaydı (Caporal,1982:102). Tanzimat Fermanından sonra ise 1843 yılında kızlar ilk kez Tıbbiye’de ebelik dersleri almaya ve bu alanda eğitim görmeye başlamışlardır (Altındal,1977:124). Bu uygulama kadına bakış açısı ile doğrudan ilgilidir. Geleneksel

olarak ebelik, kadına atfedilen bir meslek çeşididir. Tıbbiye’de verilen ebelik dersi yine kadına yüklenen “Toplumsal Cinsiyet” ve bununla alakalı olarak kabul edilmiş olan meslek anlayışı ile biçimlenmekteydi. Dolayısıyla bu uygulama için, kadınlara özgü olduğu düşünülen geleneksel bir mesleki konumun, o mesleği yürütecek olan kişilerin eğitilerek o mesleği devam ettirmelerini sağlaması ile tutucu bir uygulama olduğu söylenebilir. (Yılmaz, 2010:198). İlk Öğretmen Okulu 1848 yılında açılmış ve sadece erkeklere eğitim verilmiştir. İlk “Kız Öğretmen Okulu” ise 1870 yılında açılmıştır (Kurnaz, 2011:25). Kızlar için ilk İdadi II. Abdülhamid döneminde 13 Mart 1880’de açılmıştır (Unat, 1964:46). İlk açılan İdadide verilen eğitim Avrupa Standartlarına uygundur. Genel kültür ve Türkçe derslerinin yanı sıra Almanca, İngilizce, Fransızca, müzik ve el işi dersleri de verilmekteydi. Ancak, yeterli ilgi olmadığı için okul iki yıl sonra kapanmıştır. Çünkü kızlar idadide okuyacak yaşa gelinceye kadar evlendirilmekteydi. Okutmayı tercih edenler de Kız Öğretmen Okuluna göndererek onları bir meslek sahibi yapmayı amaçlamaktaydılar. Kızlara mesleki eğitim verilmesinin başlangıcı Tanzimat dönemi olmuştur. Kız Öğretmen Okulu ve Ebe Mektebinin yanı sıra Kız Sanayi Mektebi gibi mesleki eğitim veren okullar ilk kez Tanzimat Döneminde açılmıştır (Unat, 1964: 46-47).

Kadınların el becerilerini geliştirmek ve böylece ekonomik gelir elde etmek için Kız Sanayi Mektepleri açılmıştır. Yatılı olarak açılan Kız Sanayi Mektebine ilk dönemlerde sadece yetim öğrenciler alınmakta ve bütün giderleri devlet tarafından karşılanmaktaydı. Bu mekteplere örnek olarak Kastamonu ve Trablusgarb’da açılan ve ilkokul seviyesinde olan Hamidiye Sanayi Mektebi ile İşkodra’da kimsesiz kızlar için açılmış olan Islahane örnek verilebilmektedir. Bu sayede, herhangi bir maddi geliri olmayan kadınların başkalarına muhtaç yaşamaktan kurtarılarak üretici konuma

getirilmeleri sağlanmak istenmiştir. Darülmuaallimat (Kız Öğretmen Okulu)' ın açılması, Türk kadınının eğitim tarihindeki en önemli olaylarından biri olarak gösterilmektedir. Darülmuaallimat'ın açılmasıyla, kadınların eğitim olanakları daha da genişlemiş ve yeni bir çalışma ortamı hazırlamıştır. Bunun yanı sıra kadınlar 1881 yılında Darülmuaallimat'ta idareci olarak görev almaya başlamışlardır. Örneğin, burada Refika Hanım bir erkek müdürle beraber müdire olarak görev almıştır (Kurnaz, 1991:27).

Tanzimat döneminde Batı etkisinde kalınmış ve kadının toplumdaki konumu tartışılmıştır. Bu tartışmalardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Düşünceler ilk önce edebi eserlere konu olmuş, daha sonra ise süreli yayınlarla toplumun geneline yansıtılmaya çalışılmıştır. Tanzimat dönemi yazarları canı sıkılan, işi olmayan kadınların sorunlarını ele almış ve topluma faydalı bireyler haline getirmenin yollarını aramışlardır. Abdülhak Hamid, "Tarık" adlı eserinde "Bir milletin kadınları, ilerleme derecesinin ölçüsüdür" demektedir ve bu söz, Meşrutiyet dönemi kadın dergilerinde bir vecize olarak tekrarlanmıştır (Taşkiran, 1973:34). Tanzimat Devrinin önemli edebi şahsiyetlerinden biri olan Ahmet Midhat, kadınla erkeği eşit kılmamış, fakat kadının toplumda bir kenara atılmasını da kabul etmemiştir. Ahmet Midhat'a göre; İslamiyet'in kadına tanımış olduğu haklar Türk kadınına da tanınmış olsaydı, feminizmin Osmanlı toplumunda yarattığı olumsuz etkiler görülmeyecekti. Ayrıca eserlerinde, İslam hukukunun Batı'ya oranla kadına daha çok haklar tanıdığını delilleriyle savunmuştur. (Okay, 1975:41-42). Şemseddin Sami ise, Türk kadınları ile ilgili fikirlerini "Kadınlar" isimli eserinde dile getirmiştir. Sami, kadın ve erkeğin zeka bakımından eşit olduğunu, kadınların geri kalmasının sebebini eğitimden mahrum oluşları olarak belirtmektedir.

Kadınlara eğitim imkanı verilmiş olsaydı, yetenekleriyle erkekler kadar ilim sahibi olabileceklerini savunmuştur (Kurnaz, 1991:36).

Edebi eserlerde kadınlarla ilgili ortaya atılan fikirler dergi ve gazetelere de yansımıştır. Kadınlar lehine yayın yapan ve kadın hakları ve seçimden söz eden ilk gazete 1868 yılında çıkmaya başlayan “Terakki”dir (Doğramacı, 1982:85). Hatta bir sayısında Fransa’da kadınların devlet dairelerinde çalışabilme ve seçme-seçilme gibi haklar istediklerini, onların bu cesarete ancak okuma-yazma sayesinde sahip oldukları belirtilmektedir. Gazete aynı zamanda kadınların göndermiş olduğu mektuplara da yer vermiştir. Gönderilen bir mektupta, Anadolu kadınlarının çalışarak erkeklerden daha çok kazandığı belirtilmiş, bu nedenle kadınların da çalışmaları gerektiği savunulmuştur (Taşkiran, 1973:33). “İnsaniyet” kadınlar için çıkarılan bir diğer dergidir. İnsaniyet’te kadın haklarını korumak ve kadınlara saygı gösterilmesini sağlamaya yönelik yazılar yayınlanmıştır. Bunların yanı sıra, 1883-1884 yılında çıkarılan ve onbeş günde bir yayınlanan “Şüküfezar” adlı dergi ise bizzat kadınlar tarafından çıkarılan ilk dergi olma özelliği taşımaktadır (İlyasoğlu,ve İnel, 1984:163). Derginin ilk sayısında yer alan şu söz dikkat çekmektedir: “Biz saçı uzun, aklı kısa diye erkeklerin alayına maruz kalanlar olarak bunun aksini ispat etmeye çalışacağız. Erkekliği kadınlığa, kadınlığı erkekliğe tercih etmeyecek ve daima çalışma ve gayret yolunda olacağız. Belirtilen dergiler dışında, “Mürüvvet”, “Parça Bohçası”, “Hanımlara Mahsus Gazete”, “Ayine”, “Aile”, “Takvim-i Nisa” bu dönemde kadınlar için çıkarılan diğer yayınlardır (Taşkiran, 1973:33).

Bu dönemde çıkarılan yayınların temel amacı; Türk kadınına eğiterek seviyesini yükseltmek ve kadın haklarını savunmaktır (Taşkiran, 1973:33).

1.4.2. II. Meşrutiyet Dönemi Gelişmeleri

Osmanlı kadınının toplumsal hayattaki konumu konusundaki değişimler Tanzimatın ilan edilmesi ile başlamış ve II. Meşrutiyetin ilan edilmesi ile de hız kazanmıştır. Kadınlar bu dönemde daha geniş eğitim imkanı elde etmişler ve bu da kadınların toplumsal hayatta daha aktif olmasını sağlamıştır. Devletin kadının eğitime verdikleri önemin bir sonucu olarak, 19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren kadınlar toplum hayatında daha fazla öne çıkmaya başlamış, II. Meşrutiyetin ilanı ile çıkardıkları dergi sayısını arttırmışlar, derneklerde faaliyetlerde bulunmuşlar, hatta siyasi partilerde bile görev almaya başlamışlardır (Tekeli,1982:198).

Kadınların eğitimini hızlandıracak kurumların açılışı da bu dönemde gerçekleşmiştir. 1913 yılında bugünkü adı İstanbul Kız Lisesi olan İstanbul İnas Sultanisi açılmış ve bunu bugün de eğitim vermeye devam eden Kandilli, Çamlıca ve Erenköy Kız liseleri takip etmiştir. Dönemin en önemli özelliklerinden biri de kadınların yükseköğrenim hakkına sahip olmalarıdır (Özkiraz ve Arslanel, 2011:4). Eğitimde yaşanan bu gelişmelerin yanı sıra, kadınlar da hemcinslerini bilinçlendirmek, yetiştirmek ve sosyal hayatta daha aktif olmalarını sağlamak için konferanslar vermeye ve dernekler kurmaya başlamışlardır. II. Meşrutiyetin ilanından sonra çalışan kadın sayısında ciddi oranda artış olmuştur. Ayrıca bu dönemde savaşların devam etmesi sebebiyle askere giden erkeklerin boşalttığı bazı memurluklara kadınlar getirilmiş, erkek nüfusun azalması nedeniyle kadınlar iş hayatında etkili şekilde yer almaya başlamışlardır. Laboratuvar, hastane, tekel idaresi, posta idaresi gibi işlerde kadın sayısında artış olmuş; atölyeler, maden işçiliği, yol yapımı, sokak temizliği gibi işlerde de kadınların çalıştırıldığı görülmeye başlanmıştır (Güzel,1985:868-871). II. Meşrutiyetin ilanı ile Osmanlı'nın gelişmiş kentlerinde sanayi iş gücünün %30'unu

kadınların oluşturduğu ve kadın işgücü yoğunluğunun, gıda sanayisi, dokuma ve tarım işletmelerinde olduğu görülmektedir (Çaha, 1996:103).

1908'de ortaya çıkan Jön Türk hareketi, Osmanlı toplum yapısında köklü değişimler gerçekleştirmeyi hedefleyen bir devrimdi. İttihat ve Terakki Cemiyeti'nin siyasi politikaları, kadının toplumsal durumunda büyük sonuçlar doğurmuştur. İttihat ve Terakki Cemiyeti'nin ilk dönem politikalarında, Avrupai tarzda bir burjuva hareketi yaratma gayreti içinde, bilhassa kadınların toplumsal konumu üzerinde durulmuş, kadının geleneksel yaşam biçimini bir kenara bırakarak, toplumsallaşması ve özgürlüğünü kazanması fikri hakim olmaya başlamıştır (Toprak, 1998:51). II. Meşrutiyetin ortaya çıkardığı bir diğer sonuç ise kadınların siyaset alanında da faaliyet göstermeye başlamasıdır. Kadınların eğitimini sağlamak ve kadın haklarını savunmak amacıyla bazı cemiyetler kurulmuştur. Bunların önemlileri aşağıda verilmiştir.

Cemiyet-i İmdadiye: Rumeli sınırlarında görev yapan askerlere kışlık giyecek temin etmek amacıyla Fatma Aliye Hanım öncülüğünde kurulmuştur. İlk kadın kuruluşu olması nedeniyle önem arz etmektedir (Taşkiran, 1973:38).

Teali-i Nisvan Cemiyeti: Halide Edip tarafından Türk kadınının bilgi ve kültürünü arttırmak amacıyla kurulmuştur (Zeki, 1948:37). Kadınların zihinsel ve bedensel gelişimini arttırmak için kurulan ilk cemiyettir. Cemiyet, okuma-yazma kursları, dil kursları açarak kadınların fikri olarak gelişmesini sağlamıştır.

Osmanlı Kadınları Şefkat Cemiyet-i Hayriyesi: Cemiyet, hayırsever kadınlar tarafından kurulmuş, pazarlarda hediyelik eşya satarak gelir elde etmişlerdir (Zeki,1948:348).

Osmanlı Cemiyet-i Hayriye-i Nisvaniye: Cemiyet; hastane, dikiş atölyesi ile Nişantaşı'nda Milli İnas Mektebi ve çeşitli dallarda kurslar açmıştır (Zeki, 1948:348).

Mamulat-ı Dahiliye Kadınlar Cemiyet-i Hayriyesi: Cemiyet, Kadınların Hereke Fabrikasında çalışarak sanat öğrenmesi için öncülük etmiştir. Hereke Fabrikasında 400 kadın, terzihanede ise 30-40 kadın çalışmaya başlamıştır (Zeki, 1948:348).

Kadın gazete ve dergileri, II. Meşrutiyetin getirmiş olduğu özgürlük ortamı ile harekete geçerek, önceleri kadının eğitimi ve moda gibi konulara yer verirken, artık kadın haklarından bahsetmeye başlamıştır. Bu dönemde çıkarılan kadın dergilerine örnek olarak “Demet”, “Mehasin”, “Kadınlar Dünyası”, “Kadın”, “Seyyale”, “Hanımlar Alemi”, “İnci”, “Türk Kadını” ve “Genç Kadın” gösterilebilir (Çakır, 1996:32,37).

Her ne kadar düşünce alanında önemli gelişmeler yaşansa da özellikle savaşların etkisiyle ortaya çıkan ekonomik kriz, kadını ekonomik hayatın içine sokmuştur. Dönemin idarecileri bu duruma sıcak baksa da kadının çalışmasına karşı çıkan gruplar da olmuştur. I. Dünya Savaşı nedeniyle devlet kurumlarında erkek memur sayısının azalması, onların yerine kadınların alınmasına karar verilmesi sonucunu doğurmuştur. Maliye Nezareti gazetelere ilan vererek memur alacağını duyurmuştur. Göreve başlayan kadın memurların odasına sadece odacılar girebiliyor, odacılar dışında hiçbir erkek giremiyor, yapılması gereken işlerde de onlar aracılık ediyorlardı. Mesai bitiminde de, önce erkekler

binayı boşaltıyor, ardından da kadınlar binayı terk ediyorlardı. Maliyedeki kadın memurlar, erkekler askerden dönene kadar çalışmışlar, dönünce de görevlerini onlara bırakmışlardır. Ancak çalışmak isteyen kadınlar memur olarak kalmak istemişlerdir (Kurnaz, 1991:96). Bu dönemde İstanbul'da faaliyette bulunan Galata Osmanlı Bankasının sekreteri kadındır. Ziraat Bankasında 7, Elektrik ve Tramvay Şirketinde 2, Telefon Şirketinde ise 48 kadın çalışmaktaydı (Caporal, 1982:695).

II. Meşrutiyet dönemindeki sosyal gelişmeler, savaş ve ekonomik buhran dolayısıyla çalışan erkek sayısının azalması nedeniyle Türk kadını sanayi alanında da çalışmaya başlamıştır. Meşrutiyetten önce de kadınlar sanayi alanında çalışmaktaydılar. Meşrutiyetle birlikte sanayi sektöründe çalışan kadın işçilerin sayısı gittikçe artmıştır. Bu dönemde kadınların çalıştığı iş kolları arasında; şekercilik, tahin, bisküvi, konserve, tütün ve kereste imalatı ile halı ve dokuma sanayisi yer almaktadır (Kurnaz, 1991:98).

1913'te çalışan 324 işçiden 77'si, 1915'te 95 işçiden 15'i kadındı. Ücret olarak ise, erkeklere haftada 60-90 (günde 10-15) ödeniyorken, kadınlara ise haftada 18-36 (günde 3-6) kuruş ödenmekteydi. Bu da 1/3 oranında bir ücret farkını göstermektedir. Erkekler, her yerde daha fazla ücret alırken, kadınlara düşük ücret ödenmesi, iş sahiplerinin kadın işçileri tercih etmesine neden olmuştur. Bu durum kadınların iş hayatında çoğalmalarını sağlamıştır (Ökçün, 1970:55).

Mecburiyetler karşısında çalışma hayatına atılan kadınlar böylece tecrübe kazanarak Cumhuriyet döneminde bu konuda yapılacak yeniliklere de örnek olmuştur.

1.5. Cumhuriyet Döneminde Türk Kadınının Statüsü

Türk kadınının kaderini değiştirecek olan köklü değişimleri başlatan en büyük olay Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulmasıdır. Bu dönemde Türk kadını, hak kazanma bakımından en gelişmiş ülkelerle boy ölçüşebilecek konuma erişmiştir (İnan, 1982:150). Cumhuriyet döneminde Türk kadını için öncelikle toplumsal alanda önemli adımlar atılmış sonrasında siyasi haklar tanınmıştır. Tevhid-i Tedrisat Kanununun kabul edilmesi ile eğitimde eşitlik sağlanarak kız çocuklarının okutulması Anayasal zorunluluk haline getirilmiştir.

Cumhuriyetin ilanından itibaren artık kadınların her alanda söz sahibi olmalarının ve bunu gerçekleştirmek için de erkeklerle eşit seviyede eğitim alarak her meslekte temsil edilmelerinin önemi daha da anlaşılmış ve bu yolda yeni atılımlar yapılmaya başlanmıştır. Meslek okullarında ve üniversitelerde kızların eğitim almasına izin verilmiş ve bu okullardan mezun olan kadınların toplumsal yaşamda mesleklerini yapmaya başlamaları ile birlikte kadının statüsü başka bir boyut kazanmıştır (Bakacak, 2009:631).

4 Nisan 1926 tarihinde Medeni Kanun yürürlüğe girmiş ve Türk kadınının gelişmesinin önündeki engeller yasal olarak kaldırılmıştır. Medeni Kanun ile ailede kadın-erkek eşit hale gelmiş, yapılacak evliliklerde ise resmi nikah yapma zorunluluğu getirilmiştir. Boşanma ve miras konularında ise kadın-erkek eşit sayılmıştır. Ayrıca Medeni Kanun ile kadınlara, istedikleri mesleğe girebilme hakkı da tanınmıştır. Medeni Kanundaki değişikliklerin yanı sıra Türk kadınına siyasal yaşamda da haklar verilmeye başlanmıştır. 1930'da belediye seçimlerinde, 1934'te de milletvekili seçimlerinde seçme ve seçilme hakkı verilmiştir. 1935 seçimlerinde kadınlar ilk defa oy kullanmışlar ve seçimlere

erkeklerden daha çok ilgi göstermişlerdir. 1935 seçimlerinde 17 kadın aday yer almıştır. Bu adayların altısı belediye meclis üyesi, beşi okul müdürü, biri muhtar, ikisi çiftçi, ikisi öğretmen, biri de doktordur. İlk kadın milletvekilleri 1 Mart 1935 tarihinde Meclise girmişler ve ilk defa erkek milletvekilleri ile yan yana oturarak milletin işlerine bakmaya başlamışlardır (Ünal, 2014:550).

Kadını kamu alanına dahil eden yeni rejim, eşyle birlikte ortak alanları paylaşmak ve çalışmak gibi görevlerinin yanında öncelikli görevinin “analık” olduğunu vurgulamaktadır. Böylece özel alandaki rollerini de yerine getirmeleri sağlanmaya çalışılmıştır (Bakacak, 2009:627- 638).

1.6. Türkiye’de Kadın İşgücü

Kadınların çalıştığı sektör sayısı sınırlıyken, erkekler tüm sektörlerde çalışabilmektedir. Kadınların çalıştığı sektörler genellikle sağlık, eğitim, gıda, tekstil ve kimyadır. Sanayileşme döneminde kadınların yaptığı işler “vasıfsız” veya “yarı vasıflı” olarak sınıflandırılmıştır. Kadınların vasıfsız işleri yapması kendilerine vasıfsız işler verilmesinden dolayıdır. Kadına atfedilen toplumsal cinsiyet özellikleri onu işgücünde ikincil bir konuma sokmaktadır (Elson ve Pearson, 1981:19). Vasıfsız işler, beceri gerektirmeyen işler olarak tanımlanmaktadır. Vasıfsız işlerde çalışan kadınlar için işte ilerleme imkanı bulunmamaktadır. Bu işlerde çalışan kadınların işletme içinde daha üst pozisyonlara gelme ihtimali yoktur. Buna karşılık kadınlarla aynı işi yapan erkekler eğer yöneticilik pozisyonuna yükselme şansları varsa işi kabul etmektedirler. Sanayide çalışan kadınlar hiyerarşinin en alt basamaklarında, hiçbir karar alma sürecine katılmadan

çalışmaktadırlar. Kadınların iş hiyerarşisindeki düşük konumları onların ücretlerinin erkek işçilerin ücretlerinden daha düşük olmasına yol açmıştır (Toksöz ve Ünlütürk, 2011:148).

Kadınlar ve erkekler arasında güçlü bir hiyerarşi vardır ve bu durum informel istihdamda belirgin şekilde ortaya çıkmaktadır. İformel istihdam; üye devletlerin yasal yöntemleri arasında var olan farklılıkları göz önünde tutarak, yasal fakat ilgili makamlara bildirilmemiş her türlü ücretli faaliyettir. Dünya genelinde kadınların büyük oranı informel istihdamdadır. İformel sektördeki kadınlar genelde kendi hesabına çalışan üretici, geçici işçi iken çok azı işverendir. İformel istihdamda kadın ve erkek arasındaki gelir farklılıkları formel istihdama göre daha fazladır; çünkü kadınlar genellikle düşük gelirli işlerde çalışmaktadır (Erdut, 2007:54).

18. yüzyıla damgasını vuran gelişme hiç kuşkusuz Sanayi Devrimi'dir. Sanayi Devrimi'nin en önemli sonuçlarından biri de ücretli kadın işgücü kavramının doğmasına yol açarak kadının çalışma hayatına girmesi olmuştur.

Savaş yıllarında (I. ve II. Dünya Savaşı) silah altında bulunan erkeklerin yerini kadınların aldığı görülmektedir. Bu dönemde hizmet ve kamu sektörlerindeki gelişmeler kadın çalışanların toplam işgücü içindeki oranlarını hızla arttırmıştır (Tokol,1999:19).

İkinci Dünya Savaşının sonrasında ülkeler üzerinde ekonomik, siyasi ve sosyal açıdan birtakım değişiklikler yaşanmıştır ve bu değişiklikler sonucunda kadının toplumdaki statüsü, rolü ve cinsiyet ayrımcılığı sorgulanmaya başlanmıştır. 1946 yılında Birleşmiş Milletler kurulmuş ve hemen ardından kadının toplum hayatına katılım oranını

belirlemek için İnsan Hakları ve Kadının Statüsü Komisyonu faaliyete başlamıştır (Gerni, 2001:6).

20.yy'da birinci ve ikinci dünya savaşı sırasında ekonomide erkek işgücünün azalması sebebiyle kadın işgücünün istihdamı zorunlu hale gelmiştir (Ecevit, 1997:99). Gerek birinci dünya savaşı gerekse ikinci dünya savaşında savaş koşulları nedeniyle işgücüne olan gereksinim artmıştır ve bu nedenle İngiltere'de hükümet evli kadınları, hastabakıcılıkta ve fabrikalarda çalışmalarını için teşvik etmiştir (Grint, 1998:98-99).

Avrupa Birliğine bağlı ülkelerin istihdam oranına bakıldığında; 2016 yılında kadın istihdam oranı tüm yılların en yüksek değeri olan %65,5'e ulaşmış olsa bile %77'lik erkek istihdamı ile karşılaştırıldığında halen gözle görülür bir fark söz konusudur (Avrupa Birliği Türkiye Delegasyonu,2017).

Türkiye özellikle son on yılda “toplumsal değişimin içeriğini ve yönünü biçimlendiren evrensel Batı değerleri ile tekil/yerel özgünlük iddiaları arasındaki etkileşimler” olarak da tarif edilen küreselleşmeden fazlasıyla etkilenmiştir (Örtlek vd., 2012:100).

Kadınlar küreselleşmenin ve ekonomik krizlerin sonuçlarından, daha iyi çalışma imkanları yakalamak ve kendi potansiyellerini en verimli şekilde kullanmak bakımından olumsuz etkilenmektedir. Küreselleşme sürecinde, işgücü maliyetlerini minimum düzeyde tutabilmenin yollarından biri de kadın işgücünün piyasaya katılımının artırılmasıdır. Kadınların işgücüne katılımlarındaki artış kayıtlı sektörlerde olduğu kadar kayıt dışı sektörde de yoğunlaşmaktadır. Tekstil, hazır giyim ve tarım gibi kadınların

yoğun olarak çalıştıkları sektörlerin özellikleri de evde çalışmayı ve kayıt dışılığı belirleyen öğelerdir. (Türkan, 2005:29-30). Yapılan araştırmalar kayıt dışında çalıştırılma eğiliminin kadınlarda çok daha yüksek olduğunu gösterdiği için kayıt dışı istihdamın daha ayrıntılı biçimde açıklanması gerekmektedir.

Kayıt Dışı İstihdam: Kayıt altında tutulmadan çalışmakta olan kişileri ifade etmek amacıyla kullanılan Kayıt Dışı niteliği itibariyle yasal olan ancak kamu kurumlarına bildiri yapılmamış herhangi bir ücretli faaliyettir. Yasal olarak kuruma bildirilmesi gerekmeyen faaliyetlerden olduğu için suç sayılan çalışmalar ve ev ekonomisinin içinde yaratılan değerler bu kapsama dahil değildir (TİSK, 2000:8). ILO'nun tanımlamasına göre ise kayıt dışı istihdam; “Kayıt dışı sektörlere özgü işletmelerde istihdam edilen çalışanları, kayıt dışı sektöre özgü işletmelere sahip işverenleri, kayıtlı ya da kayıt dışı sektördeki işletmelerde çalışan ücretsiz aile çalışanlarını, kayıt dışı üreticileri, kayıtlı sektör işletmelerince ya da ücretli şekilde hane halkınca çalıştırılanlardan kayıt dışı işte çalışan ücretlileri, ailesinin kullanımına yönelik mal ve hizmetlerin üretiminde bağımsız şekilde çalışan kişileri” ifade etmektedir (Haussmans, 2004:7). ILO'nun tanımında sadece kayıt dışı sektörde çalışanlara değil aynı zamanda kayıtlı sektörde kayıt dışı çalışanlara da yer verilmiştir.

Tablo 1.1. AB Ülkeleri ve Türkiye’de Yıllar İtibariyle Kayıt Dışı İstihdam Oranları

ÜLKE / YIL	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Almanya	14.2	14.6	13.9	13.2	12.9	12.4	12.2	12.2
Avusturya	8.1	8.5	8.2	7.9	7.6	7.5	7.8	8.2
Belçika	17.5	17.8	17.4	17.1	16.8	16.4	16.1	16.2
Bulgaristan	32.1	32.5	32.6	32.3	31.9	31.2	31.0	30.6
Çek Cum.	16.6	16.9	16.7	16.4	16.0	15.5	15.3	15.1
Danimarka	13.9	14.3	14.0	13.8	13.4	13.0	12.8	12.0
Estonya	29.0	29.6	29.3	28.6	28.2	27.6	27.1	26.2
Finlandiya	13.8	14.2	14.0	13.7	13.3	13.0	12.9	12.4
Fransa	11.1	11.6	11.3	11.0	10.8	9.9	10.8	12.3
Güney Kıbrıs	26.0	26.5	26.2	26.0	25.6	25.2	25.7	24.8
Hırvatistan	29.6	30.1	29.8	29.5	29.0	28.4	28.0	27.7
Hollanda	9.6	10.2	10.0	9.8	9.5	9.1	9.2	9.0
İngiltere	10.1	10.9	10.7	10.5	10.1	9.7	9.6	9.4
İtalya	21.4	22.0	21.8	21.2	21.6	21.1	20.8	20.6
Letonya	26.5	27.1	27.3	26.5	26.1	25.5	24.7	23.6
Lüksemburg	8.5	8.8	8.4	8.2	8.2	8.0	8.1	8.3
Macaristan	23.0	23.5	23.3	22.8	22.5	22.1	21.6	21.9
Polonya	25.3	25.9	25.4	25.0	24.4	23.8	23.5	23.3
Romanya	29.4	29.4	29.8	29.6	29.1	28.4	28.1	28.0
Slovenya	24.0	24.6	24.3	24.1	23.6	23.1	23.5	23.3
Türkiye	28.4	28.9	28.3	27.7	27.2	26.5	27.2	27.8
Yunanistan	24.3	25.0	25.4	24.3	24.0	23.6	23.3	22.4

Kaynak: Güler, Toparlak, 2018: 209-220.

Tablo1.1’de AB ülkeleri ve Türkiye’de 2008-2015 yılları arası kayıt dışı ekonomi oranları yüzde (%) olarak gösterilmiştir. 2015 yılında % 30.6 ile kayıt dışı oranın en yüksek olduğu ülke Bulgaristan olup; Bulgaristan’ı %28.0 ile Romanya, %27.8 ile Türkiye ve %27.7 ile Hırvatistan takip etmektedir. 2015 yılında kayıt dışı ekonominin en düşük olduğu ülke %8.2 ile Avusturya’dır. Avusturya’yı %8.3 ile Lüksemburg, %9.0 ile Hollanda ve %9.4 ile İngiltere takip etmektedir (Güler ve Toparlak, 2018: 219).

Kayıt dışı ekonomi, Türkiye’de kadının çalışma hayatına girmesini etkileyen ve kadın işgücüne katılım oranlarının düşmesine neden olan bir unsurdur. 1980 sonrasında ihracata yönelik politikalar benimsenmiştir. Bu da kentlerde çalışmak isteyen kadınların sayısında artışa neden olmuş, ancak bu artış daha çok kayıt dışı olarak gerçekleşmiştir.

Kırsal kesimden kente göç eden ve herhangi bir vasfı olmayan kadınlar, hizmet ve sanayi sektörlerindeki iş olanaklarından fazla yararlanamamışlardır. Ayrıca tarımda ücretsiz aile işçisi şeklinde istihdam edilen kadın işgücü, eğitimleri olmadığı için şehirde iş bulmakta zorlanmışlar ve böylelikle ya kayıt dışı olarak çalışmışlar ya da ev kadını olarak kalmışlardır (Yalçınkaya, 2013:107).

Tablo 1.2. Türkiye’de Kayıt Dışı İstihdamda Temel İşgücü Göstergeleri

	Toplam		Erkek		Kadın	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
İşgücüne Katılma Oranı	51,2	52,1	71,3	71,9	31,6	32,7
İstihdam Oranı	45,8	45,8	64,6	64,6	27,5	27,5
İşsizlik Oranı	10,5	12,1	9,4	10,2	13,0	16,0
Tarım dışı İşsizlik Oranı	12,4	14,3	10,5	11,6	17,2	20,7

Kaynak: www.tuik.gov.tr

Tablo: 1.2’ye göre, 2016 yılında bireylerin işgücüne katılım oranı erkeklerde %71,9 iken kadınlarda %32,7 oranında gerçekleşmiştir. Ortaya çıkan bu oranlar Türkiye’yi OECD ülkeleri arasında en düşük performansın gösterildiği ülkeler arasına sokmaktadır.

ILO’nun 2017 verilerine göre %51,5 düzeyindeki işgücüne katılım oranı ile Türkiye, 188 ülke içinde 163. sırada bulunmaktadır. Ayrıca Türkiye’nin %32 civarındaki kadın işgücüne katılım oranı ile bu sıralamadaki konumu 165 iken, OECD ülkeleri arasında kadın işgücüne katılım oranı ise %51’dir. Erkeklerin işgücüne katılımında ise, Türkiye 188 ülke arasında 104. sırada yer alarak OECD ortalaması olan %68,5 değerini geçmiştir (World Bank, 2017). Türkiye’de kadının işgücüne katılım oranının düşük olması, dünya sıralamasındaki yerinin bu kadar geride olmasının en önemli nedenlerinden biridir (Yenilmez ve Kılıç, 2018:58-59).

Kadınları kayıt dışı çalışmaya iten nedenler şu şekilde sıralanabilir (Gökbayrak, 2003:111-124):

- 1- Eğitimsizlik ve köyden şehre göç nedeniyle işgücü piyasalarında vasıfsız kalmaları,
- 2- Çalışma hayatı ile aile hayatı arasında rollerin çatışması ve kadınların ev işleriyle ilgilenme gerekliliği,
- 3- Çocuk bakımı sorunu nedeniyle kadının eve hapsolmesi,
- 4- Toplumda ataerkil düşünceden dolayı kadınların yalnızca kadın işi olarak belirlenen işlerde çalışabilmesi,
- 5- Küreselleşme nedeniyle firmaların rekabet edebilme kapasitesini arttırmak için düşük maliyetli kadın işgücüne olan ihtiyacın artması.

Kayıt dışı çalışan kadınlar, yoğun çalışmalarına rağmen büyük haksızlıklara uğramaktadırlar. Kayıt dışı çalışan kadınlar her türlü yasal önlemlerden uzak kalmaktadırlar. Sosyal güvenlikten yoksun olarak çalışmaları, işsizlik, hastalık, yaşlılık, malullük gibi olumsuzluklara karşı korumasız kalmalarına yol açmaktadır. Bu durum kadınların gelecekte umutsuz olmalarına ve kendilerini güvende hissetmemelerine yol açmaktadır (Yıldırak ve Gülçubuk, 2003:108). Özellikle ev merkezli çalışan kadınlar kanunen işçi sayılmadıkları için, her türlü yasal haklardan yoksundur. İşten kaynaklı olsa bile herhangi bir kaza ve hastalık durumunda tüm masrafları kendileri karşılamak zorundadır. Hastalık durumunda çalışmamaları halinde de ücret ve tazminat hakları yoktur (Koyuncu, 2005:54). Sigortasız, esnek süreli ve güvencesi olmayan işler, kadınları sürekli iş değişikliğine itmektedir. Bu da kadınları korumasız ve istismara açık hale getirmektedir (Gökbayrak, 2003:124).

Kayıt dışı istihdamla mücadelede son dönemlerde hükümetin uyguladığı politikalar doğrultusunda gelişmeler kaydedilse de, kayıt dışı istihdam Türkiye için çok uzun yıllardır devam eden önemli bir problemdir. Kadın işgücüne katılma oranı, 2017-2019 Eylem Planları ve 2014-2023 Ulusal İstihdam Stratejisi ile ilgili 04.07.2017 tarihli ve 2017/22 sayılı Yüksek Planlama Kurulu Kararı ile 2023 hedefi güncellenerek %35'ten %41'e yükseltilmiştir. Ancak; hedefin yeniden güncellenerek OECD ortalamasına çıkarılması gerekmektedir (Yenilmez ve Kılıç, 2018:59). Aynı zamanda, kadının güçlendirilmesi ve cinsiyet eşitsizliğinin giderilmesi, yoksulluğu azaltıcı bir unsur olarak Birleşmiş Milletler 'Binyıl Kalkınma Hedefleri' arasında yer almaktadır (United Nations, 2012).

1.7. Dünya'da Ve Türkiye'de Kadın İstihdamı İle İlgili Yasal Düzenlemeler

Kadınların çalışma hayatında aktif olarak yer almasının önünde birçok engel bulunmaktadır. Bu engelleri bertaraf etmek ve sorunlarını çözmek amacıyla birçok yasal ve idari düzenlemeler yapılmış ve yapılmaya da devam edilmektedir. Çalışma yaşamında kadınların korunmasına yönelik olarak ulusal ve uluslararası alanda yapılan yasal düzenlemeler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir (Bolcan, 2010: 257).

Tablo 1.3. Çalışma Yaşamında Kadınların Korunmasına Yönelik Olarak Ulusal ve Uluslararası Alanda Yapılan Yasal Düzenlemeler

1975	Kadın ve erkek çalışanlara eşit ücret ilkesinin uygulanması hakkındaki (75/117/EEC) direktif
1976	İstihdamda, mesleki eğitimde, meslekte yükselmede ve çalışma koşullarında kadın ve erkeğe eşit muamele ilkesinin uygulanmasına ilişkin (76/207/EEC) sayılı konsey direktifini değiştiren 23 Eylül 2002 tarih ve (2002/73/EC) sayılı direktif
1978	Sosyal güvenlik alanında kadın ve erkeğe muamele eşitliği hakkındaki (79/7/EEC) direktif
1992	Doğum iznini düzenleyen (92/85/EEC) direktif
1996	Ebeveyn iznini düzenleyen (96/34/EEC) direktif
1997	Cinsiyete dayalı ayrımcılık konusunda kanıt yükümlülüğü hakkındaki direktif
2001	Türk Medeni Kanunu
2003	Yeni İş Kanunu (aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret ödenemeyeceği kararlaştırılmıştır.)
2004	17.05.2004 tarihinde Anayasa'nın 10.maddesine yapılan bir ekle devletin cinsiyet ayrımı yapmaması ve kadınlara erkeğin her alanda eşit haklara, eşit imkanlara sahip olması için düzenlemeler yapması ve gerekli tedbirleri alması gerektiği belirtilmiştir.
2004	Yeni Türk Ceza Kanunu (İşyerinde cinsel taciz kavramı getirilmiş ve sadece üst yönetici değil çalışanlar arasında da cinsel taciz suçuna yaptırım getirilmiştir.)
2004	Gebe ve Emziren Kadınların Çalıştırılma Şartlarıyla Emzirme Odaları ve Çocuk Bakım Yurtlarına Dair Yönetmelik
2004	Personel Temininde Eşitlik İlkesine Uygun Hareket Edilmesi konulu 2004/7 sayılı Başbakanlık Genelgesi

Kaynak: Avrupa Birliği Direktifleri Işığında Türk Çalışma Mevzuatında Kadın, 2010: 257.

Yukarıda yer alan yasal düzenlemeler dışında 2006 yılında yayımlanarak tüm İŞ-KUR İl Müdürlüklerine gönderilen talimat ile özel sektöre bağlı işletmelerde işverenlerin iş ortamında cinsiyet ayrımı yapmamaları konusunda bilinçlendirilmesi istenmiştir (Can, 2010:28).

1.8. Toplumsal Yaşamda ve Örgüt Kültürü İçinde Kadın ve Cinsiyet Ayrımcılığı

“Cinsiyet”, bireysel kimliğin kaynağı ve toplumsal olarak niteliği olan belirleyici bir öge olarak yorumlanmaktadır (Mengü vd., 2010 :185). Cinsiyet aslında temel bir statüdür. Çünkü cinsiyet bütün toplumlarda önemli bir sosyal anlama sahiptir (Sullivan, 2003:224). Bu nedenle kadınlar, genellikle eş ve annelik gibi toplumsal cinsiyet rolleri ile erkekler ise mesleki unvan gibi konumları ile tanımlanırlar (Payne, 1997:255).

Toplumsal cinsiyet ve ayrımcılık kavramları 1960'lerden sonra gündeme gelmiştir. Birleşmiş Milletler toplumsal cinsiyeti tanımlarken, erkekler ve kadınlar arasındaki ilişkileri düzenleyen toplumsal kural, uygulama ve kurumlara atıfta bulunmakta ve kadınlarla erkekler arasında “kadınlık” ve “erkekliğin” sosyo-kültürel tanımlamaları kapsamında var olan iktidar ilişkileri ile ekonomik ilişkileri ifade etmektedir (Sayer,2011:11).

Toplumsal cinsiyet, erkek ve kadının her türlü sorumluluklarını, rollerini, fırsatlarını, sınırlamalarını ve gereksinimlerini çözümlenmeye yarayan sosyo-ekonomik bir değişken olarak önümüze çıkmaktadır (Güler, 2005:33). Toplumsal cinsiyet; toplumun kadına yüklemiş olduğu sorumluluklar, görevler, toplum içinde kadının nasıl görüldüğü, ne şekilde algılandığı ve beklentiler ile ilgili bir kavramdır. Toplumsal cinsiyet üzerine yapılmış olan birçok araştırmada kadınlarla erkekler kıyaslanmıştır. Toplumsal yapı, toplumsal cinsiyet düzeni ile şekillenmektedir ve tüm örgütsel düzeyde, çalışma ilişkilerinde, iş ve meslek hayatında, kadınlar aleyhine ayrımcılık üretilmektedir (Demez,2005:33).

Toplumsal cinsiyet rolleri, erkek ya da kadın herhangi bir insanda bulunabilen çeşitli eril ve dişil özelliklerden oluşmaktadır. Geleneksel toplumsal cinsiyet rollerinde eril özelliklerin erkekte, dişil özelliklerin ise kadında bulunması beklenmektedir. Tablo: 1.4'te erkek ve kadının toplumsal cinsiyet rollerini oluşturan bazı eril ve dişil özellikleri gösterilmiştir (Bacacı Varoğlu, 2001:324-325). Bu özelliklere bakıldığında, erkeğin geleneksel toplumsal cinsiyet rolü hane dışı işlerle ilgili iken, kadının geleneksel toplumsal cinsiyet rolü ise hane içindeki işlerle ilgilidir (Uygun, 2011: 41).

Tablo 1.4. Geleneksel Toplumsal Cinsiyet Rollerini Oluşturan Bazı Dişil ve Eril Özellikler

Kadının Geleneksel Toplumsal Cinsiyet Rollerini Oluşturan Dişil Özellikler	Erkeğin Geleneksel Toplumsal Cinsiyet Rollerini Oluşturan Eril Özellikler
Pasiflik Bağımlılık Şefkat Merhamet Empati Duygusallık Besleyicilik Duyarlılık Yardımseverlik	Aktiflik Bağımsızlık Akılcılık (Rasyonellik) Denetim Altında Bulundurma Üstünlük Kurma Saldırganlık Hırs Bireycilik Rekabet

Kaynak:Varoğlu,2001:324

Dişil özelliklere sahip olan bireylerin fikirlerini kolaylıkla ifade ettikleri, daha sıcak ilişkiler kurdukları; eril özelliklere sahip olan bireylerin ise maddeye önem veren daha araçsal kişiler olduğu kabul edilmektedir (Bayhan, 2002:10-17). Kadınların erkeksi olarak nitelenen özelliklere, erkeklerin de kadınsı olarak nitelenen özelliklere sahip olabilecekleri kabul edildiği için dişil ve eril özellikler kesin olarak birbirinden ayrılmamaktadır. Dişil ve eril özellikleri bir arada barındırma anlamına gelen bu duruma androjeni denilmektedir (Varoğlu, 2001:325).

Yönetim tarzı olarak erkek ve kadınlar arasında herhangi bir fark olmadığı yapılan araştırmalarla ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni olarak da yönetici pozisyonuna kadar yükselen kadınların erkeklerle benzer davranışlar sergilemeye başlaması gösterilmektedir. Bunun yanı sıra sosyalleşme sürecinde kazanmış oldukları dişil özelliklerin yönetim kademelerine yükseldikçe törpülediği belirtilmektedir (Özen, 1998:220). Eril ve dişil özellikler bireyin toplumsallaşma sürecinde kadın ve erkekler tarafından edinilmektedir. Toplumsallaşma süreci ailede başlamaktadır. Erkek çocukları babalarını örnek alırken, kız çocukları ise annelerini örnek alarak büyümektedir. Ayrıca kız ve erkek çocuklarının oynadıkları oyunlar da cinsel kimliklerinin gelişmesinde etkili olmaktadır. Erkek çocukları

“futbol” gibi kuralları olan ve rekabete dayanan oyunlar oynayarak büyürlerken, kız çocukları keskin sınırları olmayan, iletişimin ön planda olduğu “evcilik oyunu” gibi oyunlar oynayarak büyümektedirler. Erkek çocuklarının oynadığı bu oyunlar onlara stratejiyi, rekabeti ve kendilerini ifade edebilmeyi öğretmektedir (Bayhan, 2002:17). Erkek çocukları bu sayede daha girişimci, daha aktif ve özgür yetiştirilirken, kız çocukları baskı altında ve bağımlı yetiştirilmektedir. Bu durum ileride meslek seçimlerinde de etkili olmaktadır (Katkat, 2000:46). Cinsiyete dayalı ayrımcılık kavramı da işte bu noktada ortaya çıkmaktadır.

Ayrımcılık kavramı genel olarak; cinsiyet, sınıf, ırk, yaş, etnik köken ve fiziki yetenekler için kullanılmaktadır (Seyyar, 2002:44). Sosyologlar ise ayrımcılığı, bir sosyal gruba ya da grup üyelerine, grubun bir parçası oldukları için uygulanan negatif eylem olarak tanımlamışlardır (Zanden, 1993:204). Yapılan bir başka tanıma göre de ayrımcılık, “adil davranmama” anlamındadır (Marshall, 1999:50). Sosyologlar, ayrımcılığı başlangıçta ırk ve etnik köken bağlamında ele alırken, günümüzde kadına yönelik ayrımcılık çerçevesinde de incelemektedirler. Cinsiyet ayrımcılığı, fırsatlara ve kaynaklara ulaşmada eşitsizlik, temel hizmetlerden yararlanmada yetersizlik, şiddet, kadının siyasette ve çalışma yaşamında sınırlı olarak yer alması ve erkeklerle kadınlar arasındaki ikili ilişkilerdeki güç dengesizliği hususlarıyla yakından ilişkilidir. Dolayısıyla cinsiyet ayrımcılığı, toplumda kadınların temel hizmetlerden mahrum kalması, kaynaklara ve fırsatlara ulaşmada erkeklerle kıyaslandığında eşit olmayan koşullar yaşaması, çalışma yaşamında ve siyasette düşük temsil oranı ve şiddete uğraması biçiminde tanımlanmaktadır (Demirbilek,2007:14).

Sosyal düzendeki dengeler Endüstri Devrimi'nin yarattığı değişiklikler nedeniyle değişime uğramıştır. Doğum kontrol yöntemlerinin yaygınlaşması ve bebek

ölüm oranlarındaki azalma, geleneksel cinsiyet rollerini değişikliğe uğratmıştır. Yaşamlarının büyük bölümünü çocuk bakımına adayan kadınlar artık bu zorunluluktan kurtulmuştur. İlaveten otomasyon da çeşitli işlerde erkek gücüne olan ihtiyacı ortadan kaldırmıştır (Coleman, 2002:347). Vakitlerinin önemli bir kısmını çocuk bakımına ve ev işlerine ayıran kadınlar aynı zamanda ev dışında bir işte çalışma imkanı da bulmuşlardır (Özkalp, 2001:171). Endüstri Devriminin ortaya çıkması ile kadınlar çalışma hayatında endüstriyel ve mesleki yetenekler kazanarak erkeklerle rekabete girmişlerdir. Erkekler ise, kadınları bir rakip grup olarak görmüşler ve bu rekabeti azaltmak ya da ortadan kaldırmak için yasal, ekonomik ve ideolojik araçları kullanmışlardır. Erkekler, kadınların işe alınmasını engellemek için işverenlerle sözleşmeler imzalamış, kadınların sendikalara katılımını önlemeye çalışmış, evli kadınların istihdamını kısıtlayan yasaları destekleyerek çalışan kadını eve döndürecek propagandalar yapmışlardır (Henslin, 2003:294).

Toplumsal ayrımcılığın en göze batan örneklerinden birisi iş yaşamında görülmektedir. İşletmelerin, çalışanların temini ve seçiminde işin nitelikleriyle bağdaşmadığı halde bazı kısıtlamalar koyması, iş başvurusu yapacak adaylarda belirtilen ve istenilen özelliklerin o iş pozisyonunda gerekmediği halde yer alması, ayrımcılığın iş yaşamının başlangıcından itibaren uygulandığını göstermektedir (Demir, 2011:762-766). İş yaşamında cinsiyete yönelik ayrımcılık, üzerinde en çok tartışılan ve araştırılan konulardan birisidir. İşlerin erkek ya da kadın olarak ikiye ayrılması iş yaşamında cinsiyet ayrımcılığının en önemli göstergesidir (Dalkıranoglu ve Çetinel, 2008:277-297).

“Algılanan Cinsiyet Ayrımcılığı” işgörenin cinsiyeti nedeniyle benzer veya farklı davranışlarda bulunması olarak tanımlanmaktadır (Onay, 2009:1102). Çalışma hayatında örgütsel barışın sağlanması ve iş yaşamının kalitesi için kadın veya erkeğin

kendi cinsiyetlerine uygulanan ayrımcılığı algılamaları son derece önemlidir. Çünkü algılar, erkeklerin veya kadınların karşı gruba olan davranışlarını etkileyerek kutuplaşmalara yol açabilmektedir (Demir, 2011:762-768). Erkeklerle kadınların cinsiyet ayrımcılığını algılamaları farklılık göstermektedir. Kadınlar, cinsiyetlerine ve kendilerine yüklenen toplumsal rollerden dolayı ayrımcılığa maruz kaldıklarını düşünürken erkekler ayrımcılığı kişisel olarak algılamaktadır. Cinsiyet ayrımcılığı algısı sonucunda kadınlarda düşük performans, düşük özgüven, depresyon, endişe gibi çıktılar görülmektedir (Onay, 2009:1102-1103). Cinsiyet ayrımcılığı, kişisel yetenekler ya da iş hayatındaki başarılarından daha çok cinsiyete göre yapılan değerlendirmeleri içermektedir ve ayrımcılık uygulamaları açık ve örtülü cinsiyet ayrımcılığı olarak iki şekilde görülmektedir (Guttek vd, 1996: 791-814).

Açık cinsiyet ayrımcılığı, işgörenlerin benzer özelliklere sahip olmasına rağmen, farklı cinsten birine ayrıcalıklı davranmasıdır. Açık cinsiyet ayrımcılığı, örgütsel problemlerin ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktadır. Örtülü cinsiyet kavramı ise, ayrımcılığa neden olacak herhangi bir durum ya da davranış bulunmamasına rağmen, belirli bir cinsiyet grubunun olumsuz olarak etkilenmesi şeklinde ifade edilmektedir ve bu da kadın erkek eşitsizliğini göstermektedir (Arısoy ve Demir, 2007:715-733).

Yapılan çalışmalar en çok kadınların cinsiyet ayrımcılığı uygulamalarına maruz kaldıklarını göstermektedir. Kadınların işyerlerinde yetenek ve tecrübe gerektirmeyen alt kademe işlerde ve düşük ücretle çalıştırılmaları ve son yıllarda yönetim alanında kadın işgücü sayısının geçmiş yıllara oranla arttığı görülse bile, hala düşük seviyeli işlerde istihdam edilmeleri yapılan ayrımcılığı gözler önüne sermektedir (Agassi,1992:472-475).

Kadınların aile sorumluluklarının fazla olması, özellikle Türkiye’de aile yapısı içinde bir eş ve anne rolünün daha etkin olması, iş yaşamında erkeklerle rekabette dezavantaj yaratabilmektedir. Küçük çocuğu olan bir annenin tercih edilmemesi bir gerekçe olarak gösterilirken, kötü alışkanlıklara sahip (alkol, kumar gibi) bir erkeğin kadınlar kadar engellerle karşılaşmaması cinsiyet ayrımcılığında bir eşitsizlik oluşturmaktadır (Demir, 2011:767). Buna karşılık hizmet sektörünün özellikle ulaştırma, seyahat, konaklama ve bankacılık gibi kollarında cinsiyet ayrımcılığının kadın lehine olduğu görülmektedir. Bu alanlarda genç, bakımlı ve iletişim kabiliyeti yüksek kadınlar tercih edilmektedir. Bu sektörlerde alıcıların çoğunluğunun erkek olması ve kadınların erkekleri ikna kabiliyetinin yüksek olması, ayrımcılığı kadınlar lehine çevirmektedir. Ayrıca yapılan çalışmalarda kadınların erkeklere oranla örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olması da kadınlar lehine ayrımcılık yapılmasında önemli bir etkidir (Mathieu ve Zajac, 1990:171-194).

Türkiye’de ve dünyada toplumsal cinsiyet ayrımcılığı ile ilgili olarak yapılan ILO araştırma raporlarına göre, daha çok kadınların aleyhine ayrımcılık yapıldığı ortaya çıkmaktadır. Yapılan araştırma sonucuna göre dünyada iş yaşamında aynı nitelikte işte çalışan kadına, erkeğe kıyasla %30-40 daha az ücret ödenmekte ve gelişmekte olan ülkelerde yedi erkek yöneticiye karşılık bir kadın yönetici bulunmaktadır. Türkiye’nin, Dünya Ekonomik Forumu tarafından 2006 yılında hazırlanan Küresel Cinsiyet Ayrımcılığı Endeksinde 128 ülke arasında 121. sırada yer alması, Türkiye’de cinsiyet ayrımcılığının önemli boyutlarda olduğunu göstermektedir (Demir, 2011:768).

Ekonomik yetersizlikler sebebiyle çalışma hayatına atılan kadınların hem ev kadını olarak hem de anne olarak karşılaştığı sorunlar, diğer yandan olumsuz iş

koşullarının ve toplumsal baskıların üzerlerinde bıraktığı olumsuz etkiler, geleneksel toplum yapısı içinde kadının çok yönlü sorumluluklar ve sorunlar altında kalmasına yol açmaktadır (Kocacık ve Gökkaya, 2005:204-205).



II. BÖLÜM

2. KADINLARIN ÇALIŞMA HAYATINDA KARŞILAŞTIĞI SORUNLAR VE ÜST DÜZEY YÖNETİCİ POZİSYONUNA YÜKSELMELERİNDEKİ KARIYER ENGELLERİ

2.1. Kadın ve Yöneticilik

Ülkemizde ve diğer ülkelerde yöneticilik için gerekli sayılan cesaret, risk alma, rekabete yatkınlık gibi vasıflar kadınlara kıyasla erkekler için uygun görülmüş; kadınlar daha itaatkar, daha yumuşak görüldükleri için sekreterlik, hemşirelik, öğretmenlik gibi mesleklere uygun bulunmuşlardır (Arıkan, 2003:2-3).

Özel sektörde ve kamu sektöründe kadınların erkeklere nispeten daha düşük oranda temsil edilmeleri kadın yöneticiler ve karşılaşmış oldukları sorunlarla ilgili daha fazla araştırma yapılmasına neden olmuştur. İlk defa 1970’li yıllarda ‘yönetimde kadınlar’ ile ilgili araştırmalar yapılmış ve ‘kadınlar yönetici olur mu?’ sorusuna cevap aranmıştır. 1970’li yılların sonuna gelindiğinde ise ‘örgütlerdeki liderlik davranışları açısından erkekler ve kadınlar farklılık gösterir mi?’ sorusu ön plana çıkmıştır. 1980’den itibaren ise ‘kadınlar üst düzey pozisyona neden gelemiyorlar?’ sorusu sorulmaya başlanmıştır (Arıkan, 2003:2-3).

Kadınların üst düzey yöneticilikte az olmasının en önemli nedenlerinden birisi, eğitim alanında cinsiyet ayrımcılığına maruz kalmaları ve bu nedenle eğitimde fırsat eşitliğinden yararlanamamalarıdır. Ayrıca, çalışan kadının annelik görevlerini de

üstlenmesi, vasıflı işlerde çalışmasının getirdiği bilgi ve beceriye sahip olmasına rağmen, işgücü katılımını ve işinde yükselmesini engellemektedir (Erkek, Karagöz, 2009:17)

2.1.1. Kadın Yöneticilerin Özellikleri

Tarihsel süreçte iş hayatına erkeklerden sonra ve daha zor koşullarda giren kadınların yönetici pozisyonlarında yer almaları daha uzun ve zor bir süreci gerektirmiştir. Kariyer gelişimlerinin önünde herhangi bir yasal engel bulunmamasına rağmen ülkemizde üst kademedeki çalışan kadınların sayısının azlığı bir gerçektir (Ersarı ve diğerleri, 2016:172).

Cinsiyet faktöründen dolayı erkek ve kadın yöneticilerin davranışları arasında fark olup olmadığının tespiti için çeşitli araştırmalar yapılmıştır.

Bu araştırmalardan biri 'Türkiye'de Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Profili' çalışmasıdır. Bu çalışmada kadın yöneticilerin genel özellikleri olarak; yüksek başarı güdüsüne sahip oldukları, kontrollü oldukları, sosyoekonomik açıdan üst sınıfa mensup bir aileden geldikleri, sosyal aktivitelere önem verdikleri, evli ve çocuklu bir yaşam sürdürdükleri ortaya çıkmıştır (Kabasakal, 1998).

Bayhan ve Arslan'ın yapmış olduğu araştırmada, erkek yöneticilerin göreve dönük oldukları ve mevkiden kaynaklanan güçleri kullanmada daha yatkın oldukları, kadın yöneticilerin ise genellikle ilişki davranışı sergiledikleri ortaya çıkmıştır (Bayhan ve Arslan, 2005).

Poussard ve diğeri, bankacılık sektöründe çalışan kişilerle ilgili bir araştırma yapmış ve erkek çalışanlar kadın yöneticilerin; detaya önem verdiklerini, yeniliğe açık olduklarını ve farklı bakış açısı geliştirdiklerini olumlu özellikleri olarak belirtirken, aşırı duygusal ve hırçın olmalarını da olumsuz özellik olarak belirtmişlerdir (Poussard ve diğeri, 2011).

Aynı araştırmada kadın çalışanlar kadın yöneticilerin; yönetime renk katma, değişime uyum sağlama, yaratıcılık gibi özelliklerini olumlu olarak nitelendirirken; kaprisli ve kıskanç olmalarını da olumsuz özellikleri olarak belirtmişlerdir (Poussard vd, 2011).

Kadın rektörler üzerinde yapılan bir araştırmada, kadın rektörlerin sahip oldukları en belirgin özellikler arasında; bireysel yetkinlikler, takım ruhuna sahip olma, iletişim becerisi yer alırken, cesaretli olma özelliği kadın rektörler arasında en düşük özellik olarak yer almaktadır. Yapılan araştırmada kadın rektörlerin; sosyal özelliklere ve vizyona sahip olma, vizyonu izleyicilere empoze etme, inisiyatif kullanabilme, yüksek motivasyon sahibi olma gibi özelliklere de sahip oldukları ortaya çıkmıştır (Şencan vd, 2015).

2.1.2. Kadın Yöneticilerin Liderlik Tarzları

Liderliğin birçok tanımı olmasına rağmen genel olarak liderlik; organizasyonun veya grupların hedeflerinin belirlenmesini içeren süreçleri etkileme, bu hedefleri takip etmek için görev davranışını motive etme ve grup kültürünü etkileyebilme yeteneğidir (Carson vd, 2007:1218).

Liderlik ile ilgili çalışmalar yapılırken sadece erkeğe odaklanılmış, erkeksi özelliklere sahip liderlik modellerine vurgu yapılarak cinsiyet farklılıklarının liderlik üzerindeki etkileri dikkate alınmamıştır (Özen ve Heptazeler, 2014:76).

Arıkan, banka şube müdürleri arasında yapmış olduğu araştırmada, erkek ve kadın davranışları arasında cinsiyete dayalı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşmıştır (Arıkan, 2003).

Kadınlar kişisel özelliklerini, kişisel ilişkilerini ve yeteneklerini, güçleri olarak görüp bu özelliklerini kullanırken, erkekler ise cezalandırma ve ödüllendirme gibi güçlerini kullanmaya daha meyillidirler. Kadınlar ayrıca çalışma hayatındaki rolleri ile toplumda kadına yüklenen roller arasında ikilem yaşayabilmektedir (Bayhan ve Arslan, 2005:103).

2.1.3. Dünya’da Kadın Yöneticiler

İş yaşamında çalışan kadın oranı giderek artmasına rağmen üst düzey pozisyondaki kadın çalışan oranı aynı artışı gösterememektedir. Günümüzde bu durum incelendiğinde ters yönlü bir hareket ortaya çıkmaktadır ve yapılan araştırmalar bu tespiti doğrular niteliktedir; ‘Toplam Yönetici İçerisinde Kadın Yönetici Oranı’ araştırmasında İzlanda %31, Norveç %26, Nijer %8.3 iken Türkiye’de ise bu oran %8 olarak ortaya çıkmıştır (Özbey, 2004:11-12).

2015 yılında Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından yayımlanan raporda, Türkiye’de üst yönetici olarak çalışan kadınların oranı %2’dir. Rapora göre; Türkiye’deki 50 şirkette kadınlar üst yönetici olarak görev yapmaktadır. Bu durum Avrupa

Birliğinin ortalamasını yakalamış gibi görünse de; orta ve üst düzey yöneticiler dikkate alındığında durum farklılaşmaktadır.

ILO'nun yayınladığı ve kadın yöneticilerin oranının en yüksek olduğu 10 ülkenin gösterildiği tablo aşağıda sunulmuştur:

Tablo 2.1. İş Hayatında ve Yönetimde Kadın Raporu

Sıra No	Ülkeler	Oran
1	Jamaika	59.3
2	Kolombiya	53.1
3	Saint Lucia	52.3
4	Filipinler	47.6
5	Panama	47.4
6	Belarus	46.2
7	Letonya	45.7
8	Guaetemala	44.8
9	Bahamalar	44.4
10	Moldova	44.1

Kaynak: ILO, 2015.

Tablo 2.1'de %59.3 oran ile Jamaika 1. sırada yer almaktadır. Jamaika'yı %53.1 ve 52.3 oranları ile Kolombiya ve Saint Lucia takip etmektedir. Amerika Birleşik Devletleri bu sırada %43 ile 15. sırada yer almaktadır. Tablo'nun alt sıralarında ise Ortadoğu ve Kuzey Afrika ülkelerinden olan Cezayir %4.9, Pakistan %3 ve %2.1 oranı ile Yemen yer almaktadır (ILO, 2015).

Dünya'nın önde gelen şirketlerinin üst düzey yöneticilerinin sadece %5'inin kadın olduğu ve 19 ülke arasında yönetim başkanı kadın olan tek bir ülke dahi olmadığı yapılan araştırma sonuçlarındandır (ILO, 2015).

Dünya’da en yüksek ciroya sahip ilk 500 şirketin yer aldığı ‘Fortune 500’ listesinde ise şirketlerin yalnızca %4.8’i kadınlar tarafından yönetilmektedir (Fortune, 2013).

Grant Thornton’un (Uluslararası Bağımsız Denetim Şirketi) yayınladığı rapora göre; dünya’da kadınların üst yönetimde temsil oranı %25 olarak ortaya çıkmıştır. Raporda, Doğu Avrupa Ülkeleri’nin %38’lik oranla kadınların üst düzey temsil oranında öncülük ettikleri görülmüştür. Ayrıca, ülkemizin de içinde yer aldığı MINT ekonomileri (Meksika, Endonezya, Nijerya, Türkiye) bir önceki yıla kıyasla %4 artarak %28 olmuş ve en çok gelişme gösteren ülkeler arasında yer almıştır (Grant Thornton, 2017).

2.1.4. Türkiye’de Kadın Yöneticiler

Ülkemizde kadınların iş hayatına girmeleri ve önemli sorumluluklar almaları diğer ülkelerle paralellik göstermektedir.

Türkiye’de çalışan kadın sayısına bakıldığında 2017 yılı itibari ile 27 milyon 205 bin kişidir. Bir önceki yıla oranla 0,3 puan artmış ve oran %46.3 olmuştur (TÜİK,2017).

Meclisteki kadın oranlarına bakıldığında, büyük bir farkla erkek milletvekili oranlarının kadınlardan fazla olduğu görülmektedir. 2019 yılı itibari ile erkek milletvekili oranı %82.52 ile 491 milletvekili iken, kadın milletvekili oranı %17.4 ile 104 milletvekilidir (TBMM, 2018).

2017 yılında Devlet Personel Başkanlığı tarafından yayımlanan ‘İstihdam Türüne Göre Kamu Personelinin Cinsiyet Dağılımları’ verilerine göre hakim ve savcılık kadrolarının %68.48’ini erkekler, %31.52’sini ise kadınlar oluşturmaktadır (DPB, 2017).

Tüm bu oranlar baz alındığında, ülkemizde üst düzey kadrolarda kadınların sayısının az olduğu görülmektedir. Yükseköğrenim görmüş erkek sayısının fazla olması, okuma yazma bilmeyen kadın sayısının ise erkeklerden fazla olması gibi nedenlerden dolayı kadınlar yönetim kadrolarından uzak kalmışlardır. Kadınların tek başlarına çocuk bakmak zorunda kalmaları ve kültürel faktörler, oranların düşük olmasının sonuçları arasındadır.

2.2. Kariyer Kavramı

Fransızca “carriere” sözcüğünden Türkçe’ye geçen Kariyer kelimesi, Fransızca’da; meslek, bir meslekte aşılması gereken aşamalar, seçilen yön anlamlarında kullanılmaktadır. 1970’li yıllarda ortaya çıkan kariyer kavramı, son yıllarda iş hayatında sıkça kullanılan bir kelime haline gelmiştir. Kariyer kavramının değişik tanımları mevcuttur. Kariyer;

- 1- İnsanın çalışma yaşamı boyunca, herhangi bir iş kolunda devamlı ilerlemesi, beceri ve deneyim sahibi olması (Tortop, 1994:92),
- 2- Seçilen bir iş kolunda ilerlemek, bunun neticesinde de daha çok sorumluluk alıp daha çok para kazanmak, saygınlık ve gücünü arttırmak (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001:159),

- 3- Kişinin özel sektörde ve kamuda, çalışma hayatında yükselmesi için izlediği ve çalıştığı alan (Aytaç, 2005:5) olarak tanımlanmaktadır.

Kariyer, bireyin işe başladığı andan itibaren emekli olmasına kadar geçen dönemde, aynı örgüt içinde aynı pozisyon için farklı görevler alarak yükselmesini ifade ettiği gibi mesleğin değişik alanlarında faaliyet gösteren farklı örgütlerde farklı pozisyonlarda çalışmayı da ifade etmektedir (Çalık ve Ereş, 2006:32-33). Kariyer, doğrudan iş kavramını kapsasa bile, bireyin iş dışındaki rolleri ve yaşamı da kariyer kavramıyla birlikte değerlendirilmeye çalışılmalıdır (Can, 1999:303-304). Kariyer, iş hayatı ile sosyal hayatın, çalışan yaşamındaki önemiyle birebir ilişkili olan bir kavramdır (Burack, 1988:39).

2.2.1. Kariyer Geliştirme

Kariyer geliştirme, planlamada belirlenen kademelere erişmek için gerekli olan kişisel gelişimler olarak tanımlanmaktadır. Kariyer planlarının uygulanması için kariyer geliştirmeye ihtiyaç duyulmaktadır. Kariyer hedeflerine ulaşmak için kişinin gerekli bilgi beceri ve davranışlar yönünden kendini geliştirmesi gerekmektedir. Son yıllarda çalışma hayatına katılan ve yeterli eğitim, deneyim ve uzmanlığa sahip olan kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına ulaşamadıkları görülmektedir (Karaca, 2007:44).

Kadın ve kariyer geliştirme konusunda son yirmi yıl içinde önemli değişiklikler olmuştur. İlk zamanlarda kariyerin sabit bir olgu olduğu ve erkeklerin kariyer tercihlerini yaptıktan sonra hep aynı kariyerde kalacakları varsayılmış, kadınların ise aile hayatı, çocuk

gibi öncelikleri nedeniyle kariyerlerini ikinci plana ittikleri, bu yüzden de evlenip çocuk sahibi olana kadar esnek kariyer planları yaptıkları öngörülmüştür (Karaca, 2007:44).

2.2.2. Kadınlarda Kariyer Aşamaları

Kariyer aşamalarına yönelik pek çok model geliştirilmiştir. Ancak bunlar genellikle beş devre halinde ele alınmaktadır:

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

İş İçin Hazırlık (Keşif): Bireyin doğumundan 25 yaşına kadar olan süre iş için hazırlık devresi olarak kabul edilmektedir. Kişinin kendisini ispat etmesi, iş için seçenekleri değerlendirme ve gözlemleri sonucu genç dönemde mesleğine karar verdiği keşif dönemidir (Zeybek, 2010:40). Bu devreye göre, 0-14 yaş arası iş öncesi, 14-25 yaş arası ise keşif olarak tanımlanmaktadır. Kişiler, 14 yaşına yaklaştıklarında kişiliklerini oluşturmaya ve alternatif meslekleri düşünmeye başlamaktadırlar. Kariyerleri ile ilgili resmi eğitimi ise 15-24 yaş aralığında almaktadırlar. Meslek seçenekleri dönem başında fazladır ve dönem sonuna doğru meslek konusunda genellikle karar verilmiştir (Güzel, 2009:63).

İşe Giriş: 18-25 yaş arası dönemi kapsamaktadır. Kişi bu süreçte beklentilerini en iyi şekilde karşılayan örgütte işe başlamaktadır. Çalışma yaşamına yeni atılan kişi, beklentileri ile yaşadıklarının birbirinden çok farklı olduğunu görmektedir. Bu Dönemde kişinin yaşadığı en önemli sorun kimlik dağılımıdır. Çünkü kişi çalışırken iş rolü ile kendi kimliğini bağdaştırmaya çalışmaktadır (Güzel, 2009:63).

İlk Kariyer: 25-40 yaş arası dönemi kapsayan bu süreçte kişi, kendisini kabul ettirme çabası içine girmektedir. Kadınlar arasında 30'lu yaşlar başarı elde etme aşaması olarak bilinmektedir. Kadın, bu evrede seçmiş olduğu yolda başarılı olmak için mücadele vermekte ve yükselmenin yollarını aramaktadır (Güzel, 2009:63).

Bu aşamada kadınlar ya aile hayatını kurmakla meşgul olup evlilik kararı almakta ya da evlilik kararı almadan önce kariyerlerinin tam oturmasını beklemektedirler. 30'lu yaşların başında çocuk sahibi olmak isteyen kadınlar aile ve kariyer çatışması içine düşerken, 30'lu yaşların son dönemlerine doğru ise bazı kadınlar çocuk sahibi olmadıkları için pişmanlık yaşamaktadır. Bu geçiş döneminde kadınlar, üst yönetim seviyelerine yükselmelerini engelleyen sorunlarla da karşılaşmaktadırlar (Karaca, 2007:53).

Orta Kariyer (Koruma): Bu dönemde çalışanlara daha fazla sorumluluk verilmektedir. Yanlışların cezalandırıldığı, başarının ödüllendirildiği bir dönemdir. Bu devrede kişilerin artık çıraklıktan ustalığa geçtiği kabul edilmektedir. Bu dönem hayati önem taşımaktadır. Çünkü, başarısız olanlar bu aşamada kendilerini sorgulamakta, kariyer planlarını gözden geçirmekte, ya düzeltme yapmakta ya da kendilerine yeni bir iş aramaktadırlar (Zeybek, 2010:51).

Son Kariyer (Ayrılma-Çekilme): Bu dönem 50'li yaşlar sonrası olarak anılmaktadır. Bu aşamada verimliliğin sürdürülebilmesi ya da iş yaşamından ayrılmak için son hazırlıklar yapılmaktadır. Kadın çalışanlar, 50'li yaşlar sonrasında emekliliğe ayrılma ve evde boş kalmanın yarattığı yalnızlık duygusuyla yüzleşmeye başlamaktadırlar (Zeybek, 2010:51).

2.3. Kadınlarda Kariyer Sorunu

Kadınların çalışma hayatında yer almaya başlaması birçok sorunu da beraberinde getirmiştir. Bir tarafta kadının çalışma hayatına girmesinin sağladığı yararlar belirtilirken; diğer tarafta da hem iş hayatında hem de ev hayatında karşılaştığı sorunlar tartışılmaya başlanmıştır. Kadının eş ve anne olarak var olan sorumluluklarına, toplumsal baskılar ve olumsuz iş koşullarının da eklenmesiyle altından kalkması zor bir süreç ortaya çıkmaktadır. Kadınların dünyada ve ülkemizdeki konumlarına bakıldığında, yönetimde sınırlı temsiliyete sahip oldukları görülmektedir. Bunun nedeni olarak da kadınların, kendilerine yüklenen sorumlulukları yerine getirmek zorunda olduklarının hissettirilmesi olarak görülmektedir (Zeybek, 2010:60). Halbuki yöneticilik, cinsiyetle alakalı bir kavram değil; çalışkan, öz güveni ve analitik düşünce yeteneği gelişmiş, kararlı her bireyin yapabileceği bir statüdür.

Toplumda, kadınların çalışma hayatında sorumlulukları artarsa, aile yaşantılarına gereken özeni gösteremeyeceklerine ilişkin ön yargılar bulunmaktadır. Ayrıca, çalışma ortamında kadının yaşayacağı gerginliklerin, eve taşınacağına ilişkin görüş hakimdir (Zeybek, 2010:60).

Kadınlar günümüzde çalışma hayatına aktif olarak katılmasına rağmen istihdamını azaltan veya engelleyen nedenler bulunmaktadır. Söz konusu nedenler yapılan bu çalışmada;

- İş Yaşamında Karşılaşılan Sorunlar
- Aile Yaşamında Karşılaşılan Sorunlar

olmak üzere iki ana başlık altında açıklanmaya çalışılmıştır.

2.3.1. İş Yaşamında Karşılaşılan Sorunlar

Yapılan araştırmalar, cinsiyete göre belirlenmiş işlerin kadınların önünde engeller oluşturduğunu ortaya koymuştur. Kadınlar, cinsiyetleri nedeniyle başta fırsat eşitsizliği olmak üzere çok farklı engellerle karşılaşabilmektedir. Kadınlar genellikle işletmelerde kendilerine örnek olabilecek rol modelleri bulamamaktadır. Kadın ve erkeklerin farklı yönetim tarzlarına sahip oldukları ve erkeklerin yönetim tarzının şirket başarısı için daha elverişli olduğu kabul edilmekte ve bu da kadın çalışanlar için engel oluşturmaktadır. Bu nedenle, eğer tepe yönetiminin ayrımcılık ve engeller konusunda tutumu açık ve destekleyici olmazsa kadın çalışanlar organizasyonlarda ilerlemelerini engelleyen birçok uygulama ile karşılaşmaktadır. Bu engeller (Ataay, 1997);

- Mobbing
- Cam Tavan Engeli
- Eğitimde ve Hizmet İçi Eğitimde Eşitsizlik
- İşe Alımda Eşitsizlik

- Ücretlendirmede Eşitsizlik
- Sosyal Haklardan Yararlanmada Eşitsizlik ve
- Cinsel Taciz

olarak gruplandırılmaktadır.

2.3.1.1. Mobbing

İş yaşamında, bir veya birden fazla kişinin sistematik olarak birine karşı yapmış oldukları düşmanca ve etik olmayan eylemlere ‘mobbing’ denilmektedir. Bir eylemin mobbing sayılması bazı şartlara bağlıdır; eylemler sık bir biçimde neredeyse her gün ve en az altı ay boyunca devam ediyor olması gerekmektedir (Leymann, 1990:120).

İşyerinde; psikolojik şiddet, duygusal taciz, rahatsız etme, yıldırma gibi kavramları içeren mobbing, belli bir zamanda meydana gelmekte, her geçen gün belirtileri artmakta ve sonunda geri dönülemez bir hal almaktadır (Aygün, 2012:97-98).

Mobbing, sadece kadınların değil erkeklerin de maruz kaldığı bir durum olmasına rağmen kadınlar mobbingi daha derinden hissetmektedir. Geleneksel roller, ataerkil değerler, cinsiyet temelli ayrışma, başarı, yalnızlık korkusu gibi durumlar nedeniyle kadınlar daha hızlı bir şekilde mobbinge uğramaktadır (Cevher ve Öztürk, 2015:867).

2.3.1.2. Cam Tavan Engeli

Kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına gelmelerini engelleyen yapay ve görünmez engeller olarak tanımlanan “cam tavan” kavramı ilk defa 1970’li yıllarda

ABD’de ortaya çıkmıştır (Wirth, 2001:1). Şiyve (2004)’ye göre, cam tavan kavramını, kadınların yönetici olarak belirli bir noktaya kadar yükseldikten sonra önemli bir terfi beklediği anda tam olarak bilinmeyen nedenlerden ötürü istediği terfiyi alamama durumu olarak tanımlamaktadır (Örücü vd, 2007:118).

Cam tavan, eğitim kurumlarında, şirketlerde veya kar amacı gütmeyen kuruluşlarda yükselmeyi hedefleyen ve bunun için gayret gösteren kadınların karşılaştıkları engellerdir (Aycan, 2004). Engellerin, görünmemesine rağmen varlığını hissettirmesi “cam” sözcüğü ile ifade edilmişken, yukarı çıkmanın engellenmesi de “tavan” sözcüğü ile ifade edilmiştir. (Gökkaya, 2009:377). Aşağıdaki tabloda iş yerinde karşılaşılan görünmez engeller sıralanmıştır.

Tablo 2.2. İş Yerinde Görünmez Engeller

Aile fotoğrafı erkeğin masasında. Ne kadar ciddi, sorumluluk sahibi bir erkek!	Aile fotoğrafı kadının masasında. Ailesi mesleğinden önde geliyor!
Erkeğin masası çok dağınık. Çok çalışkan ve işine düşkün bir adam.	Kadının masası çok dağınık. Mutlaka düzensiz bir kadın.
Erkek işyerinde arkadaşlarıyla konuşuyor. Mutlaka işteki en son değişimleri konuşuyordur.	Kadın işyerinde arkadaşlarıyla konuşuyor. Mutlaka kaytarıyordur.
Erkek yerinde yok... Bir toplantıda olmalı.	Kadın yerinde yok... Mutlaka sohbet etmeye gitmiştir.
Erkek evleniyor. Daha düzenli ve kararlı olacaktır.	Kadın evleniyor. Hamile kalıp işi bırakacaktır.
Erkek iş seyahatine çıkacak. Kariyeri için iyi bir fırsat.	Kadın iş seyahatine çıkacak. Acaba kocası ne der?
Erkek daha iyi bir iş bulduğu için ayrılıyor. Fırsatları iyi değerlendirir.	Kadın daha iyi bir iş bulduğu için ayrılıyor. Kadınlara güvenilmez!

Kaynak: Lordoğlu,K. ve Özkaplan, N. “Çalışma İktisadi”, İstanbul Der Yayınları, 2005:259.

Tablo 2.2, işyerinde aynı davranışı gösteren kadın ve erkek çalışanların cinsiyetlerinden dolayı farklı algılandıklarını göstermektedir. Psikoloji biliminde önyargı olarak adlandırılan bu kavram, ekonomi ve sosyolojide ise “ cam tavan” terimi ile birlikte ilişkilendirilmektedir (Başak, 2009:119-132).

Kendisi ile aynı mesleği yapan, aynı kıdemdeki, aynı birikime ve deneyime sahip karşı cinse oranla çalışan kadına daha az ücret ödenmekte, ancak yükselme söz konusu olduğunda, sadece cinsiyetinden dolayı karşılaştığı cam tavan engeli nedeniyle kadınlar örgütte hak ettiği konuma gelememektedir (Çelik ve Özdevecioğlu, 2001:494).

Cam tavan sendromu ile ilgili kaynaklar incelendiğinde cam tavan engellerinin asıl sebeplerini anlamaya yönelik bir sınıflama ortaya çıkmaktadır. Bu sınıflamanın tablolaştırılmış hali aşağıda gösterilmiştir

Tablo 2.3. Cam Tavan Sendromu Engelleri Sınıflaması

Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	Çoklu Rol Üstlenme
	Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları
Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	Örgüt Kültürü
	Örgüt Politikaları
	Mentor Eksikliği
	İnformel İletişim Ağlarına (networklara) katılmama
Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	Mesleki Ayrım
	Stereotipler (cinsiyetle bağdaştırılan kalıplaşmış önyargılar)

Kaynak: A. Karaca,2007, “Kadın ve Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, SBE İşletme ABD, s:54.

Tablo 2.3’ te görüldüğü üzere bireysel faktörlerden kaynaklanan engeller, çoklu rol üstlenme ve kadınların kişisel tercih ve algıları olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kadınların çalışırken hem anne ve eş rolünü hem de çalışan rolünü üstlenmesi ve bu üç rol

arasında yoğun bir yaşam temposunu sürdürmesi “çoklu rol üstlenme” olarak ifade edilmektedir (KSSGM, 2000). Merton, söz konusu roller nedeniyle “rol çatışması” ve “rol gerilimi” gibi olguların ortaya çıktığını ve bu olguların da çalışma hayatındaki kadınların birden fazla rol üstlendikleri durumlarda yaşamlarından duydukları tatmini olumsuz etkilediğini belirtmiştir (Anafarta vd, 2008:111-137).

Kadınlar, öncelikli sorumlulukları olarak anneliği ve iyi bir eş olmayı görmekte, uzun saatler çalışmama, yolculuk etmeme gibi tercihleri de kariyerlerini engellemektedir. Kendilerine yüklenen bu kalıplar yüzünden kadınlar, yöneticilik görevi için kendilerini uygun görmemekte, cinsel kişiliklerini kaybedip, erkek gibi kadın olarak anılmak endişesi taşımaktadır (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014:6). Dolayısıyla kadınların kişisel tercih ve algıları da cam tavan engeli yaratmaktadır.

Örgütsel faktörlerden kaynaklanan cam tavan engelleri ise; mentor eksikliği, örgüt politikaları, örgüt kültürü ve enformel (biçimsel olmayan) iletişim ağlarına (networklara) katılamama şeklinde sınıflandırılmaktadır.

Kadınların kariyer imkanlarında eşit fırsatlar yakalamaları örgütlerin kültürüne göre farklılık göstermektedir. Bazı örgütlerde kadınlar, kendilerini kanıtlamak ve kabul ettirmek için daha çok çabalamak zorunda kalırken bazı örgütlerde ise hiç buna gerek kalmadan örgütler kadınlar için eşit koşullar ortaya koymaktadır (Karcıoğlu, Leblebici, 2014:6). Kadınların örgüt içinde yükselmelerinin, örgütün cinsiyet eşitliğini esas alan, insana odaklı, performans değerlendirilmesine dayanan uygulamalarına bağlı olduğu belirtilmektedir (Ergeneli, 2004:89).

Erkeklerin egemen olduğu örgütlerde, kadınlar genellikle verimsiz ve değersiz olarak düşünölmektedir (Günlük ve Pulman, 2000:15). Kadınlara daha az önemi olan ve daha düşük düzeyde projeler verilme eğilimi bulunmaktadır. Kadınlar ihmal edilmekte, fikirleri de genellikle dikkate alınmamakta ve böylece “görünmez kadın sendromu” yaratılmaktadır (Jackson, 2001:30).

Erkeklerin egemen olduğu örgüt kültürü içinde kadınları ikinci plana iten nedenler şunlardır (Zel, 2002:40):

- 1) Kadının tarih içindeki kalıplaşmış konumu,
- 2) Kadınların, erkek çalışma arkadaşlarıyla gayrı-resmi iletişim kurmakta zorlanmaları,
- 3) Ulaşmış oldukları yöneticilik pozisyonunun bütün organizasyonu yönetmeye imkan tanımaması,
- 4) Kariyer ve iş tanımlarının eril değerlere ve eril ihtiyaçlara uygun bir şekilde tanımlanmış olması,
- 5) Erkeklerin kadınlarla birlikte çalışmaktan hoşnut olmamaları.

İşyerlerinde cinsiyet ayrımcılığı olduğu müddetçe ve orada çalışan kadın ve erkekleri etkilediği sürece, cinsiyetin örgütsel farkındalığı, örgütsel kültürün bir bileşeni olacaktır. Bu durum, örgütsel kültür içinde kadın ve erkek çalışanlar arasında bir eşitlik kültürünün var olup olmaması sorununu ortaya çıkarmaktadır (Rutherford, 2001:376). Örgütlerin, ücretlendirme ve performans değerlendirme politikaları kadınlar aleyhine eşitsiz uygulanmaktadır. Örgütte iş görevlendirmeleri, üst düzey sorumluluklar için birer atlama taşı olarak görölmekte fakat kadınlar bu iş görevlendirmeleri ve deneyim

fırsatlarından daha az yararlandırılmaktadırlar. Bu da onların üst düzey yönetim kademelerine hazırlanmasını güçleştirmektedir. Bu durum ise kadınlar için cam tavan engeli oluşmasına sebep olmaktadır (Karcioğlu ve Lelebici, 2014:6).

Lockwood'a göre, insan kaynakları sorumlularının cam tavanı örgüt kültüründe aşmaları için aşağıdaki stratejileri uygulamaları gerekmektedir (Göktaş, 2015:111):

- 1) Örgütün insan kaynakları politikaları ve uygulamaları dikkatli bir biçimde incelenerek bu politika ve uygulamaların kadınlar için adil ve kapsayıcı olup olmadığı sorgulanmalıdır. İşe alımlar, ücret farklılıkları, pozitif ayrımcılık ve orta ve üst düzey pozisyonlara kimlerin terfi ettiği tartışılmalıdır.
- 2) Örgütün resmi olmayan kültürü dikkatlice gözden geçirilmelidir. Davranışlarda, geleneklerde, günlük konuşma dilinde ve normlarda kadınlara yönelik karşıtıklar, örtülü veya açık kalıp yargılar olup olmadığına bakılmalıdır.
- 3) Anketle ve odak grup yöntemleri kullanılarak erkeklerin ve kadınların örgüt kültürüne yönelik algıları, örgüte dair gelecek planları ve kariyer beklentileri ortaya çıkarılmalıdır.
- 4) Kadınların çalışma hayatındaki gelişmelerini ve terfi etmelerini en iyi şekilde destekleyecek örgütsel politikalar ve uygulamalar belirlenmelidir.
- 5) Kadınların gelişimine yönelik politikaların ve uygulamaların güçlü ve zayıf yönleri ortaya çıkarılmalı ve bir yol haritası oluşturulmalıdır.

Örgütsel politikalar, kadının kariyer planlamalarını doğrudan etkileyen faktörlerden biridir. Bu politikalar, kadının kariyer gelişimi için fırsatlar yaratabildiği gibi, engeller de oluşturabilmektedir. Aslında kadınlar toplumsal önyargılar sebebi ile daha seçilme ve yerleştirilme aşamasında çeşitli engellerle karşılaşmaktadır. Ya işe almada hiç tercih edilmemekte ya da erkek adaylara göre farklı koşullar uygulanmaktadır (Karaca, 2007:59).

İşletmelerde cam tavan engellerini aşmak öncelikle değişimin örgüt içerisinde kabul görmesine bağlıdır. Bu değişim idarenin sorumluluğunda gerçekleşmelidir (Göktaş,2015:112). Lockwood bu konu hakkında örgütlere şu önerilerde bulunmuştur (Locwood,2004:1-10):

- 1) Kadınların üst düzey pozisyonlara yönetici olarak getirilmesi ve yönetim alanında beceri kazanmaları için tepe yönetiminin desteği alınmalıdır.
- 2) İş başarısını ölçmenin en önemli ölçütünün çeşitlilik olduğu ve kadınların yönetimde yer almasının önemi tepe yönetimi çalışanlarına iletilmelidir.
- 3) Yönetim kademesindeki çalışanlara performans hedefleri içerisinde kadınların gelişimini ve yükselmesini sağlayan konularda sorumluluk verilmelidir.
- 4) Kadınlara yönelik toplumsal cinsiyet engellerine karşı yöneticilerin bilinçlendirilmeleri ve bu engelleri aşmaları konusunda eğitilmeleri sağlanmalıdır.

Örgütsel faktörlerden kaynaklanan cam tavan engellerinden bir diğeri de mentör eksikliği olarak gösterilmektedir. Mentör; öğretmen, danışman, avukat,

destekleyici, rol model, koç, rehber ve koruyucu gibi görevleri kapsayan “klavuz, güvenilir ve akıllı öğretmen”dir. Mentörlük ise; rehberlik, destekleyicilik ve koçluk aracılığıyla örgütün tecrübeli bir üyesi ile tecrübesiz üyesi arasında yaşanan, bireysel ve profesyonel gelişim sağlamayı amaçlayan birebir ilişkidir (Ceylan, 2004). Mentörlük ilişkisi örgütlerde temel kariyer kaynağı olarak görülmektedir.

Yapılan araştırmalar etkili mentörlük ilişkileri geliştirirken kadınların çeşitli engellerle karşılaştıklarını ortaya koymaktadır. Kadınlar örgütlerde erkek mentör bulmakta zorlanmaktadır. Bunun sebepleri olarak ise cinsiyet stereotipleri, bilgi ağlarına ulaşma, çapraz-cinsiyet ilişkileriyle ilgili kabul edilen normlar ve sosyalizasyon uygulamaları gösterilebilmektedir. Kadınlar, örgütlerde yönetici kadınların az olmasına bağlı olarak kadın mentör eksikliği de çekmektedir (Göktaş, 2015:116). Mentörlük ilişkisi örgütteki tüm işgörenler için geçerli olmakla birlikte kadın çalışanlar için önemi daha da artmaktadır. Çünkü mentörlük kadınların yönetim seviyelerine ulaşırken önlerine çıkan engelleri aşmalarına yardımcı olabilmektedir. Mentörlük hizmetleri, kadınları katılımcılığa teşvik ederek cam tavan engellerini aşmada yardımcı olmaktadır. Katılımcılığı özendirerek bir rehberlik için şunlar yapılmalıdır (Locwood, 2004: 1-10):

- 1) Yöneticiler ve çalışanlar için “yönetimde katılımcılık ve çeşitlilik” konusunda bir program oluşturularak bu konuda rehberlik hizmeti verilmelidir.
- 2) Kadınların, örgütün tanıtım ve marka yönetimi ile halkla ilişkiler faaliyetlerine katılımı sağlanmalıdır.
- 3) Kadınlardan oluşan bir liste hazırlanmalı ve gerektiğinde yönetime vekalet edebilecek kadınlar belirlenmelidir.

- 4) Kadınların sahip oldukları mevkileri korumalarını ve geliştirmelerini sağlamak için programlar oluşturulmalı ve uygulanmalıdır.

Özellikle kadın mentörler, kadın çalışanlar için önemli bir rol modelidir. Fakat kadın çalışanlar kadın mentör eksikliği çekmektedir.

İnformel iletişim ağlarına (networklara) katılamama, örgütsel faktörlerden kaynaklanan cam tavan engellerinden bir başkasıdır. Bir hedef veya amacı gerçekleştirmek için özel bağlantılar kullanma, şebekeleşme (networking) olarak ifade edilmektedir. Kurulan bu şebekeler sayesinde çalışanlar örgütlerde hangi pozisyonların boş olduğunu ve bunlara kimlerin aday olduğunu görmekte, yönetim tarafından hangi projelerin ilgi gördüğünü, hangilerinin görmediğini, yönetimin çeşitli düzeylerini nelerin motive ettiğini kavramaktadır. Bu da ancak şebekeye katılmakla mümkün olmaktadır. Kadınlar erkeklere göre bu şebekenin dışında kalmaktadır (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014:7).

Aynı örgüt içinde çalışan erkekler birlikte yemeklere ve spora giderler, ama kadınlar genelde bu informel toplantılara katılmazlar ve böylece kadınlar, bu tür toplantılarda konuşulan ve üst düzeye gelmesine yardımcı olacak bazı bilgileri de zamanında elde edemezler (Arıkan, 1999:151).

Tablo 2.3'te de belirtildiği üzere toplumsal faktörlerden kaynaklanan cam tavan engeli; mesleki ayırım, Stereotipler (cinsiyetle bağdaştırılan kalıplaşmış önyargılar) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kadınları üst yönetici pozisyonlarına ulaşmada başarısız kılan engellerden birinin mesleki ayrımcılık olduğu Newman ve Itzin tarafından gerçekleştirilen bir araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır (Ramguttay Wong, 2000:186).

Meslekler, dikey meslekler ve yatay meslekler olmak üzere cinsiyetlerine göre ikiye ayrılmaktadır. Dikey mesleki ayırım, aynı örgüt içinde çalışan ve erkek meslektaşlarıyla aynı niteliğe sahip kadın çalışanların farklı davranış, tutum ve değerlendirmelerle karşı karşıya kalmaları olarak ifade edilirken; yatay meslekte ise bazı meslekler erkek mesleği bazı meslekler de kadın mesleği olarak belirlenmektedir. Bu ayırım aynı örgüt içinde bile görülmekte; bazı bölümlerde kadınlar, bazılarında ise erkekler çalıştırılmaktadır. Kadın çalışanların mesleklerinde yükselmeleri için erkeklere oranla daha çok çalışmaları ve daha uzun süre beklemeleri dikey mesleki ayırımın bir sonucudur (KSSGM, 2000).

Yatay mesleki ayırında; genel müdürlük, müfettişlik, araba tamirciliği gibi işler erkek işleri olarak sınıflandırılırken; sekreterlik, hemşirelik ve kütüphanecilik gibi işler ise kadın işleri olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla geleneksel erkek meslekleri olarak görülen mühendislik, yöneticilik gibi işlerde kadınların daha az tercih edilmesi söz konusu olmaktadır (Eyüpoğlu, 1999).

Stereotipler: kalıp düşünce ya da stereotip, sosyal bilimlerde, “bir toplumsal gruba ilişkin inançlar, insanları birtakım türlere, tiplere bölmeyi ifade eden zihinsel yapıtlar; çevreyi anlama sürecinde karar vermeyi kolaylaştırma işlevine sahip, merkezi, kemikleşmiş, şematik, büyük ölçüde yanlış bilişsel formlar” olarak tarif edilmektedir (Hortaçsu, 1998). Kadınlar hakkında kalıplaşmış önyargılar (stereotipler) kadının çalışma hayatına ket vurduğu gibi, yönetici konumunda kadın rol modellerinin oluşmasını da önleyerek kadınların bu roller için uygun olabileceği düşüncesini de engellemektedir (Deemer, 2006:89).

ABD’de yapılan bir çalışmada, kadınların üst yönetime yükselmeleri için cam tavan sendromunu kırmaya yönelik stratejiler şöyle belirlenmiştir (Knutson ve Scmidgall, 1999:64-75):

- 1) Hükümetlerin, yasal yapı ve mekanizmaları düzenleyerek cinsiyet ayrımcılığını gidermesi.
- 2) Hükümetin ve kurumların personel hak ve sorumluluklarını tanımaları açısından uygun plan ve programların belirlenmesi ve eşit iş kanunlarının uygulanmaya konulması.
- 3) Kadınlara, işe alma ve terfi etmede işletmelerin ve kurumların eşit fırsat ve yaklaşımlar sergilemesi.
- 4) Kadınların ilerlemelerini sağlamak ve yeteneklerini geliştirmek için danışmanlık uygulamaları yapılması.
- 5) Erkek yatırımcılara sağlanan imkanların kadın yatırımcılara da sağlanması.
- 6) İşletmelerin ve kurumların önyargısız bir şekilde cinsiyete dayalı olmaksızın liyakata göre terfi uygulaması yapması.

Türkiye’de cam tavan ile ilgili çalışmalar sınırlı sayıda bulunmaktadır.

Bunlardan bazıları şunlardır:

- 1) Bankacılık sektöründe kadınların orta kademelerde yoğunlaşması ve sayıca az olması sektörün yoğunluğu ile açıklanmaktadır. Ayrıca, kadınların eş ve anne olmaları konusunda erkek eşlerin geleneksel düşüncelerini aşamadıkları ortaya çıkmıştır. Literatürün aksine terfi konusunda kadın yöneticilerin istekli olduğu vurgulanmıştır. Bankacılıkta ücret, performans

ve eğitim gibi değerlemelerin eşit olduğu fakat üst pozisyonlarda uygulamaların farklı algılandığı ortaya çıkmıştır (Karaca, 2007:109-110).

- 2) Yapılan bir diğer araştırmada, kadınların cam tavana maruz kaldıkları ve bunun nedenleri olarak; kadın yöneticilerin anne olmalarının getirdiği zorluklar, üst düzey yöneticiliğin başkaları tarafından kıskanılması (kraliçe arı sendromu) ve kadınların liderlik vasıflarının sınırlı olduğuna dair algılara işaret edilmiştir (Örücü vd, 2007:117-135).
- 3) Başka bir araştırmada ise, kadınların ayrımcılığa maruz kaldıkları, turizm sektöründe yoğun çalışma temposu ve ailevi sorumlulukların olması açısından vurgulanmıştır (Sezen, 2008:104-105).
- 4) Kadın yöneticilerin Kuzey Kıbrıs'da cam tavana uğramadıkları Boydak ve Özan tarafından yapılan araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır. Bunun nedenleri olarak ise kadın yöneticilerin liderlik vasıflarını taşımaları, iş arkadaşları ile bir arada uzun zaman geçirmeleri ve böylece objektif değerlendirme yapabildikleri şeklinde sıralanmaktadır (Boydak ve Özan, 2009:15-33).
- 5) Diğer meslek gruplarıyla kıyaslandığında, üniversitelerde çalışan kadın öğretim elemanlarının cam tavana fazla uğramadıkları fakat cam tavanın birçok alt boyutunun kadınlarda mevcut olduğunu ortaya koymuştur (Öztürk, 2011:90-91).

Kadınların iş yaşamında karşılaştıkları sorunlar cam tavan engelinin yanı sıra; eğitimde, işe alımda, ücretlendirmede, sosyal haklardan yararlanmada eşitsizlik ve cinsel taciz şeklinde kendini göstermektedir.

2.3.1.3. Eğitim ve Hizmet İçi Eğitimde Eşitsizlik

Bireylerin cinsiyetleri yüzünden eğitim imkanlarından mahrum kalması eğitimde cinsiyet ayrımcılığını ortaya çıkarmaktadır. Geçmişte, geleneksel sosyalleşme sürecinde erkek çocuklarının eğitim alarak meslek sahibi olmaları sosyal bir olgu olarak aktarılmışken; kız çocuklarının ise okumayıp evde ev işleriyle ilgilenmesini teşvik eden bir eğitim sistemi oluşturulmuştur. Bu nedenle, erkekler kızlardan daha uzun süreli ve daha iyi eğitim imkanına sahip olmuşlardır (Coleman ve Kerbo, 2003:108).

Kadınların, hemşirelik, öğretmenlik, sekreterlik gibi mesleklere yönelmesinin nedeni olarak, bu mesleklerin anne ve eş rolünün bir uzantısı gibi görülmesi ve kadınların toplumdaki cinsiyet rolünden dolayı iş hayatı ve ev hayatı arasında denge kurmak zorunda olması gösterilmektedir (Narin ve Marşap, 2006:71-72).

Eğitimde fırsat eşitliğinin tam olarak sağlanamaması ve bunun sonucu olarak kadınların yeterince bilgi ve beceriyle donatılmamış olması kadın yöneticilerin sayıca yetersiz olmasına neden olmaktadır (Altan, ve Ersöz, 1994:27).

Eyüpoğlu, Özer ve Tanrıöver tarafından yapılan bir araştırmada, çalışma koşulları açısından “eğitim” parametresinin ön plana çıktığı tespit edilmiştir. Bu parametre hem başlangıçta çalışma hayatını yönlendirmekte, hem de çalışma hayatının terk edilmesinde etkili olmaktadır. Okumuş kadının her koşulda çalışacağı düşüncesi hakimken, okumamış kadının ancak maddi zorunluluğu varsa çalışacağı, düşüncesi hakimdir. Eğitim seviyesi düşük kadınların fiili çalışma şartlarının (uzun çalışma saatleri, düşük ücret,

ayrımcılık ve taciz olasılığının yüksek olması) caydırıcı olması bu durumun en önemli nedenidir. (Eyüpoğlu vd, 1988:207).

Ülkelerin kalkınmasında ve gelişmesinde kadın istihdamının artırılması önemli bir unsurdur. Bu nedenle kadın istihdamını arttırmak için uygulamaya konulan önlemler arasında ilk olarak eğitim göze çarpmaktadır. Bir ülkede yoksulluğun azaltılıp verimliliğin artırılması kadınlara daha fazla eğitim olanağı sağlanarak mümkün olmaktadır. Ayrıca eğitim ile istihdam doğrudan ilişkili olup eğitim arttıkça istihdam da artmaktadır (Özdemir vd, 2012:116). Ekonomik ve toplumsal hayatta cinsiyet eşitliğinin sağlanması mikro ve makroekonomik etkiler yoluyla iktisadi büyümeyi ve sonuçta kalkınmayı etkiler. Aşağıdaki tabloda cinsiyete göre seçilmiş olan bazı göstergelere yer verilmiştir.

Tablo 2.4. Cinsiyete Göre Seçilmiş Göstergeler

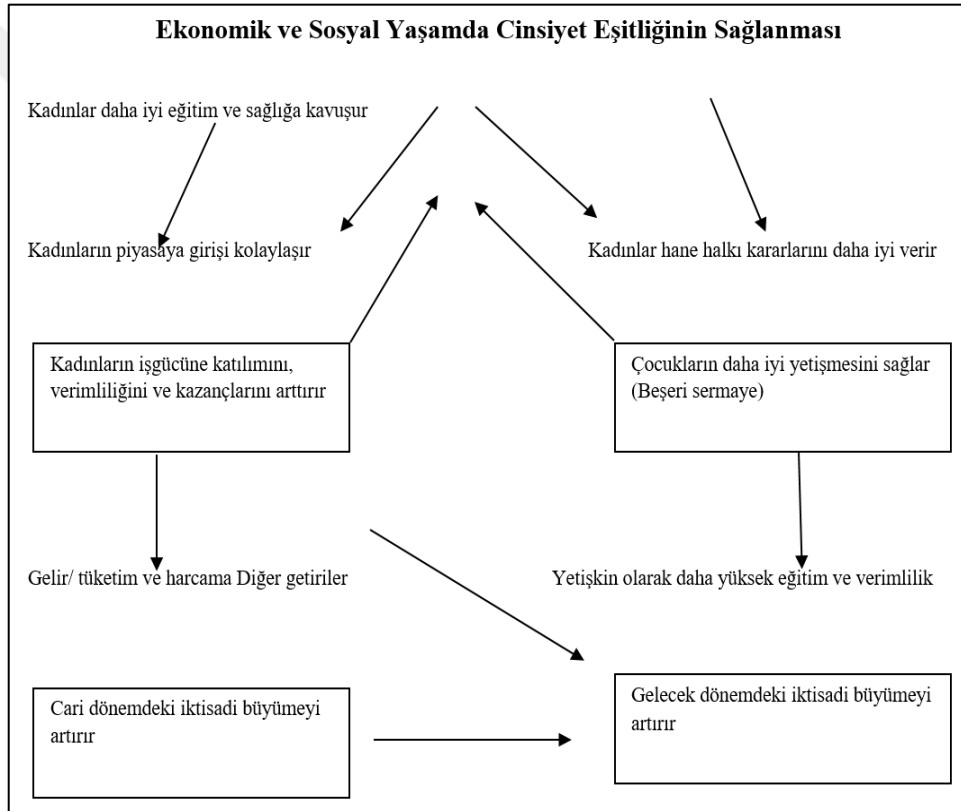
Okuma Yazma Durumu	Toplam	Kadın	Erkek
Okur-Yazar Olmayan Nüfus Oranı (25 yaş ve üstü) (%)	5,4	9,0	1,8
Yüksekokul veya Fakülteden Mezun Nüfus Oranı (25 yaş ve üstü) (%)	15,5	13,1	17,9
İstihdam Oranı (15 yaş ve üstü) (%)	46,0	27,5	65,0
İşgücüne Katılım Oranı (15 yaş ve üstü) (%)	51,3	31,5	71,6
İşsizlik Oranı (15 yaş ve üstü) (%)	10,3	12,6	9,2
Genç İşsizlik Oranı (15-24 yaş) (%)	18,5	22,2	16,5

Kaynak: TÜİK,2017.

Tablo 2.4'e göre, 25 ve üstü yaşta olan ve okuma yazma bilmeyen toplam nüfus oranı 5,4 iken, bu oran kadınlarda 9,0, erkeklerde 1,8'dir. Yüksekokul veya fakülte mezunu 25 yaş ve üstü nüfus oranı 15,5 iken, bu oran erkeklerde 17,9, kadınlarda ise 13,1'dir. 15 yaş ve üstü nüfusun istihdam oranı %46 olup, bu oran kadınlarda %27,5,

erkeklerde %65'tir. Ülkemizde 15 ve daha yukarı yaştaki nüfus içerisinde işgücüne katılma oranı %51,3, bu oran kadınlarda %31,5, erkeklerde ise %71,6'dır. İşsizlik oranı, 15 ve daha yukarı yaştaki nüfus içerisinde %10,3 olup, bu oran kadınlarda %12,6 çıkmışken, erkeklerde ise %9,2 çıkmıştır. Son olarak genç nüfusun işsizlik oranına bakılacak olursa (15-24 yaş), kadınlarda oranın %22,2, erkeklerde ise %16,5 olduğu görülür.

Şekil 2.1. Ekonomik ve Toplumsal Yaşamda Cinsiyet Eşitliğinin Sağlanması Mikro ve Makro Ekonomik Etkiler Yoluyla İktisadi Büyüme Etkilemesi



Kaynak: Yumuşak,(2009). “Kadın Eğitiminin İktisadi Analizi, İktisadi Yaşam ve Kadın Eğitimi” s:67.

Kadınların istihdamı onların ekonomik bağımsızlığını sağlayarak hane içi karar alma süreçlerindeki güçlerini artırır.

2.3.1.4. İŖe Alımda EŖitsizlik

ÇalıŖmak için baŖvuru yapan adayın cinsiyet farklılığından dolayı iŖ baŖvurusunun kabul edilmemesi iŖe alım sürecinde cinsiyete dayalı ayrımcılık olarak tanımlanmaktadır (Arısoy, Demir, 2007:712). Kadın iŖiler iŖe baŖvururken, aile içi geleneksel rolleri sebebiyle ileride iŖi bırakabilecekleri dŖnlmekte ve bu nedenle iŖveren genellikle yerlerine aynı nitelikteki erkek iŖileri tercih etmektedir (Onaran, 2000:96).

İŖe yerleŖtirmede her ne kadar iŖgren talep edilirken cinsiyet farkı gözetilmesi engellenmeye alıŖılsa da, tercihin iŖverenin tavrına göre belirlenmesinin önüne geçilememektedir (nder, 2013:52).

Hane içinde olduğu kadar, alıŖma yaŖamındaki ataerkil iliŖkiler ve yaklaŖım da kadınların iŖ hayatından dıŖlanması açısından önemli göstergelere sahiptir. Kadının eğitim seviyesinin dŖk tutulması ve yetenek isteyen iŖler için özel eğitim imkanının sağlanmaması, mfettiŖlik, kaymakamlık, vergi kontrolörlüğü gibi mesleklere kadınların daha az kabul edilmesi, iŖe alımda bekar ve çocuksuz kadınların daha çok tercih edilmesi, kriz ve ekonomik gerileme durumlarında erkeklerden önce evli kadınların iŖten çıkarılması ve st düzey pozisyonlarda kadınların daha az temsil edilmesi bu göstergelerden birkaçıdır (Ecevit, 1995:123).

2.3.1.5. Ücretlendirmede Eşitsizlik

İşgücü piyasalarında erkek ile kadın çalışanlar arasında ortaya çıkan ücret farklılıklarına neden olan ayrımcılık farklı sebeplerden ortaya çıkmaktadır. Birincisi, kadınların düşük ücretli kurum ve işlere rağbet etmelerinden dolayı ücret farklılıkları oluşmaktadır. Bu nedenle ortaya çıkan ayrımcılık işe alma sürecinden itibaren başlamaktadır ve terfi ettirme sürecinde de devam etmektedir. İkinci sebep, işten kaynaklanan ücret ayrımcılığıdır. İşten kaynaklanan ücret ayrımcılığında kadın çalışanlar, aynı işi yaptıkları halde erkeklerden daha düşük ücret almaktadırlar. Üçüncüsü ise “değersel ayrımcılık”tır. Kadın çalışanların, işin gerektirdiği niteliklere sahip olmasına rağmen, sektöre erkeklerin egemen olması nedeniyle erkeklerden daha düşük ücret almalarına değersel ayrımcılık denilmektedir (Özkan, 2010:95-96).

Kadınlar, genellikle hemcinslerinin çalıştığı bir sektörde işe başlamayı tercih ettiklerinde yüksek ücret talep etmektedirler. Yüksek ücret beklentisi kadın ve erkek çalışanlar açısından doğal bir durum olmasına rağmen yapılan araştırmalar işverenin ücretlendirmede genellikle kadın çalışana karşı cimri davrandığını göstermektedir. Bu durum hem erkek hem de kadın tarafından yapılabilen, erkek ve kadın ayrımı olmayan işlerde söz konusu olmaktadır. Erkek çalışanların ücretlerinde ciddi bir sorun yaşanmamaktadır. Çünkü ücret düzeyi uygulamaları kadınların aleyhine gelişmektedir (England, 1984:726).

Ücretlendirmede ortaya çıkan cinsiyet ayrımcılığı ile ilgili Türkiye’de ve diğer ülkelerde birçok araştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçları yapıldıkları ülkelere ve döneme göre farklılıklar göstermektedir (Palaz, 2002:88).

Ronald Oaxaca (1973), Amerikan işgücü piyasasına yönelik yapmış olduğu ‘ücretlendirmede cinsiyet ayrımcılığı araştırması’nda, cinsiyetler arası ücret farkının erkek çalışanlar lehine olduğu sonucuna ulaşmıştır. Oaxaca, kadınların yoğun olarak, saatlik ücreti az olan işlerde çalışmasından dolayı ücret farkının ortaya çıktığını savunmaktadır (Oxaca, 1973:693-709).

Cholezas ve Tsakloglu, Yunanistan’da kamu sektöründe ve özel sektörde çalışan işgücü ile ilgili yapmış oldukları çalışmada, kamuda çalışan kadınlar ile erkekler arasında erkekler lehine çok az bir saatlik ücret farkı tespit etmişlerdir. Buna karşılık özel sektörde erkeklerin kadınlara göre çok daha fazla saatlik ücret aldığı ortaya çıkmıştır. Bu fark da kadınların cinsiyet ayrımcılığına maruz kaldığı sonucunu doğurmaktadır (Cholezas ve Tsakloglou, 2006).

Böheim, Hofer ve Zulehner’in Avusturya işgücü piyasasında yaptıkları çalışmalarında, kadınların cinsiyet ayrımcılığı yaşadıkları sonucuna ulaşmışlardır. Ayrımcılık nedeni ile erkeklerin kadınlardan %14 daha fazla ücret aldıkları ortaya çıkmıştır. Ancak, Avusturya’da daha önce yapılan çalışmalarla karşılaştırıldığında, kadınların beşeri sermaye özelliklerinin giderek artması nedeniyle aradaki farkın azaldığı görülmektedir (Böheim vd, 2007:213-299).

Günümüzde Türkiye’de kadınlarla erkekler arasında bir kıyaslama yapıldığında kadınların %20 daha az kazandığı görülmektedir. Türkiye bu oran ile OECD ortalamasının üstünde yer alarak cinsiyete dayalı ücret farkının en yüksek olduğu ülkeler arasında yer almaktadır. Sıralamaya bakıldığında Kore ve Japonya ilk sıralarda yer alırken İskandinav ülkelerinde bu fark %5’e kadar inmektedir (OECD).

Kara, Türkiye üzerinde yapmış olduğu çalışmada, eğitim düzeyi arttıkça ayrımcılığın azaldığı sonucuna varmıştır. Çalışmada kadınlar ile erkekler arasındaki ücret ayrımcılığı erkeklerin lehine %30 olarak hesaplanmıştır (Kara, 2006:130-143). Türkiye’de Gürbüzer tarafından ücret ayrımcılığı konusunda yapılan bir diğer çalışmada ise çalışan kadınların erkeklere göre daha eğitilmiş olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gürbüzer, eğitim düzeyi arttıkça erkekler ve kadınlar arasındaki ücret farkının azaldığı sonucuna ulaşsa da, ayrımcılık konusunda aynı sonuca ulaşamamıştır. Yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre ayrımcılık oranı, ilkokul mezunları seviyesinde yaklaşık %48, ortaokul mezunları seviyesinde yaklaşık %29, lise mezunları seviyesinde yaklaşık %37, üniversite mezunları seviyesinde ise yaklaşık %59 olarak hesaplanmıştır. Gürbüzer çıkan sonuçları, Meurs ve Ponthieux tarafından Avrupa Birliği üyesi ülkeler için yapılan araştırma sonuçları ile karşılaştırmış ve ücret farklılığı ile ilgili aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmıştır (Eraslan, 2009:236):

- 1- Türkiye’de bu fark Danimarka, İtalya, Portekiz ve Yunanistan’a göre daha yavaş artmakta ancak İspanya, Avusturya, İrlanda, Almanya Fransa ve İngiltere’ye göre daha hızlı artmaktadır.
- 2- Türkiye’de ayrımcılıktan kaynaklanan fark yalnızca Yunanistan ve Portekiz’den önce gelmektedir.

Türkiye ile Avrupa Birliği Ülkeleri karşılaştırıldığında, Türkiye’de durumun çok da kötü olmadığı ortaya çıkmaktadır.

2.3.1.6. Sosyal Haklardan Yararlanmada Eşitsizlik

Sosyal güvenlik hakları, sendikal örgütlenme hakkı, doğum ve analık izni gibi kanuni izinleri kullanabilme sosyal haklar kapsamında yer almaktadır.

Çalışma hayatının önemli kurumlarından biri olan sendikalar, kadınların toplumsal yaşama katılmalarında etkin rol oynamaktadır. Kadınların sendikalara katılımı sorunu 'üyelik ve örgütlenme' ile 'yönetim ve karar mekanizmalarında yer alma' olarak iki biçimde değerlendirilmektedir (Çakır, 2008:40). Sendikalı kadınların çoğu geleneksel ve kayıt içindeki sektörlerde yer almaktadır. Ancak güvencesiz ve kayıt dışı işlerde çalışma oranı ve işsizlik, kadınlarda daha fazla olup, bu durum da sendikal örgütlenmeye yansımakta, bunun sonucunda da kadınlar sendikalardan uzak kalmaktadır (Çakır,2008:41).

Kadın çalışanların sendikaların şube ve merkez yöneticileri düzeyindeki pozisyonları da sınırlı olmaktadır. Kadınların ağırlıklı çalıştığı işyerlerinde bile sendika temsilciliği erkekler tarafından yürütülmektedir (Akgökçe, 2008:17).

Ekonomik, Toplumsal, Kültürel Haklar Sözleşmesi, herkese sosyal sigorta dahil sosyal güvenlik hakkı tanınacağını belirtmektedir (madde 9). "Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Tasfiye Edilmesine Dair Sözleşme"nin 11. maddesi, taraf devletlerin çalışma alanında kadınlara karşı ayrımcılığı kaldırmak üzere kadınlara erkeklerle eşitlik temeli üzerinde işsizlik, sakatlık, hastalık, yaşlılık, emeklilik ve çalışma engelleri durumunda toplumsal güvenlik hakkı ve aynı zamanda izin hakkı sağlamak üzere bütün tedbirleri alacağını belirtmektedir. Yine aynı sözleşmenin 4. ve 12. maddelerinde analığı

korumak amacıyla alınan önlemlerin ayrımcılık sayılmayacağı ve gebelik ile lohusalık dönemiyle doğum sonrası dönemde kadınlara uygun hizmetler sağlama ve gerektiğinde ücretsiz hizmetler sunulması gerektiği belirtilmiştir.

Kadınların sendikalar ve sivil toplum örgütlerinden başlayarak, yerel ve ulusal karar alma süreçlerine katılımının artırılması, söz konusu alanlardaki dışlanmasının önlenerek toplumsal statüsünün geliştirilmesi için gerekli bir koşuldur (Çakır, 2008:43).

2.3.1.7. Cinsel Taciz

Cinsel taciz üzerine yapılan ilk araştırmalar, cinsel tacizin tanımı ve kadınların işyerinde bu gibi davranışlarla ne kadar sıklıkla karşılaştıkları üzerine yoğunlaşmıştır (Gutek, 1993). Türk Ceza Hukuku açısından cinsel taciz, bireylerin edep ve iffetlerine yönelmiş rahatsız edici nitelikteki hareketlerdir (Bakırcı, 2000:91).

Türkiye’de işyerinde cinsel tacizle ilgili kapsamlı çalışmalar bulunmamaktadır. Bu nedenle cinsel tacizin boyutları ve geçmişi ortaya konulamamaktadır. İşyerlerinde genellikle erkekler taciz ederken, cinsel tacize maruz kalanlar daha çok kadınlardır (Ryan ve Kenig, 1991: 231).

Yalnız yaşayan veya boşanmış kadınlar, iş yaşamında deneyimsiz olan ve ekonomik güçlük çeken kadınlar ile düşük eğitilmiş, düşük ücretli, devamlılık arz etmeyen işlerde çalışan kadınlar ile erkeklerin sayıca daha yoğun olduğu işyerlerinde çalışan kadınlar daha fazla tacize uğramaktadır (Fam ve Anderton, 1987:291).

İşyerlerinde kadın cinselliği erkeklere göre daha fazla algılanmakta ve bu da kadına yönelik taciz olaylarını artırmaktadır. Rekabetçilik, iddiacılık, güce yönelik olma gibi kavramlar erkekler için doğal kabul edilmekte ve dikkat çekmemektedir (Guttek, 1989).

Cleveland ve Kerst, cinsel tacizin amacını, kadının işteki rolünü ve fonksiyonlarını geri plana atarak kadının toplumdaki asıl fonksiyonunun cinselliği olduğunu vurgulamak ve kadının cinsiyete dayalı çaresizliği ve yetersizliğine dikkat çekerek çalışma rolünü azaltmak olarak belirtmektedir (Gerni, 2001:22).

Türkiye’de yapılan bazı araştırmalara göre; çalışan kadınların %14’ü cinsel tacize uğramaktadır. Eğitim sektöründe çalışan kadınların %15’i, gıda sektöründe çalışanların ise %11’i cinsel tacizle karşılaşmaktadır. Cinsel tacizin en yaygın olduğu sektörün ise sağlık olduğu ortaya çıkmıştır. Hemşirelerin %41’i, doktorların %23’ü sağlık kurumlarında taciz olduğunu kabul etmektedir. Ayrıca yapılan bir diğer araştırmada ise ankete katılan 7 bin kadından 1899’u işyerinde tacize uğradığını ancak bunlardan 904’ünün durumu kimseyle paylaşmayıp istifa yolunu seçtiği ortaya çıkmıştır (Özkazanç,2012:23).

Yapılan çalışmalar, Türkiye’de olduğu kadar dünyadaki birçok ülkede de iş yerlerinde kadına yönelik cinsel tacizin yaygın olduğunu üstelik gün geçtikçe de arttığını ortaya koymaktadır (Hodges, 2006 ve McCann, 2005:4). Yapılan bir çalışmada Almanya ve Fransa başta olmak üzere Avrupa ülkelerinde, çalışma hayatında kadına yönelik cinsel tacizi engellemeye yönelik politikaların geliştiği toplumsal cinsiyet yaklaşımının ön plana çıktığı vurgulanmaktadır (Çela, 2015: 88-90).

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) başta olmak üzere, pek çok uluslararası kurum, cinsel tacizi elverişli koşullarda çalışma hakkının bir ihlali olarak görmekte ve kınamaktadır. İşyerinde yaşanan tacizler, mağdur kişiye büyük zararlar verdiği gibi kurumsal ortama da zarar vermektedir.

Cinsel tacizin en önemli sonucu kadınları çalışma hayatından uzak tutması, kadınların iş hayatında tutunmalarını ya da yükselmelerini önlemesi ve sadece kadınlara özgü iş alanlarına yoğunlaşmalarına neden olmasıdır (www.styleturkish.com).

2.3.2. Aile Yaşamında Karşılaşılan Sorunlar

Kadınların çalışması kendi bireysel özelliklerinin dışında; aile içi pozisyonları, çocukların varlığı, yakın çevrenin etkisi, ailenin maddi kaynaklarının kullanımı gibi faktörlerden etkilenmektedir.

Kadınların çalışma hayatına katılması, ekonomik anlamda özgür olmalarına ve toplumda değer kazanmalarına neden olmuştur. Ancak, ekonomik olarak erkeğe olan bağımlılık nedeniyle kadınlar, ekonomik özgürlüğünü kazansa bile gelirini bağımsız olarak kullanamamaktadır. İş yaşamı, bir yandan kadına ekonomik özgürlük ve toplumsal değer kazandırırken diğer yandan da geleneksel değerler nedeniyle birçok soruna neden olmaktadır. Annelik, eş, ev kadınlığı gibi olgular toplum tarafından kadına biçilen temel görevlerdir ve bu görevler de kadının işgücüne katılımının sınırlarını çizmektedir. Aile sorumlulukları, kadının istihdamını ve kariyerini engellemektedir. Pek çok kadın evlenip anne olduğu zaman işten ayrılmakta ya da işini kaybetmektedir. Bir süre sonra işe geri

dönse de yeterli tecrübeye sahip olmamakta, aile ve ev içinde rol çatışması yaşamaktadır (Anafarta vd, 2008:111-137).

2.3.2.1. Rol Çatışması

Rol: “kişinin içinde bulunduğu statü sınırları içerisinde neyi yapabileceği veya neyi yapamayacağı şeklinde belirlenmiş davranışların toplamıdır” (Uzunçarşılı ve Soydaş, 2007:60).

Kadınlar, birden fazla rolü aynı anda gerçekleştirmek durumunda kaldıkları için rol çatışmasını genellikle kadınlar yaşamaktadır. Cinsiyet, kadınlar açısından temel bir roldür ve annelik rolü temel rol özelliğindedir. Kadının kocasına karşı oynadığı role eşlik rolü, ev ve aile grubu dışında sosyal anlamda oynadığı role ise mesleki rol denmektedir. Kadın çalışanların çalışan, ev veya annelik rolleri gibi birden çok role katılımı, iki alandaki davranış kalıpları ve beklentilerin uyuşmaması zorunlu olarak roller arası çatışmaya neden olmaktadır. Bir rolün genel talepleri; beklentileri, istekleri, sorumlulukları ve görevleridir. Bu nedenle rol çatışması, bir alana katılım taleplerinin diğer alandaki katılım talepleriyle rekabet edemediği durumlarda ortaya çıkmaktadır (Özen ve Uzun, 2005: 130).

Kadın çalışanların rol çatışması yaşaması ve rollerini değiştirmekte zorlanmasının nedenlerinden biri de rollerinin önceliğine temel rollerini koymalarından kaynaklanmaktadır. Kadın çalışanlarının büyük bir kısmı çocuklarıyla yeterince ilgilenemediklerini ve bu nedenle iş hayatını bırakmak zorunda kaldıklarını dile getirmektedir (Uzunçarşılı ve Soydaş, 2007: 61).

Eş ve çocuk sahibi olan kadınların temel rolleriyle, bunlara ek olarak üstlendikleri iş rollerinin beklentilerini aynı anda karşılamaya ve rolleri arasında bir denge kurmaya çalışmaları kadınlara stres ve yük getirmekte, bunun sonucunda ise bir takım psikolojik sorunlar yaşamasına neden olabilmektedir (Lindsey, 2005:271).

Rol Çatışmasının Nedenleri

Rol çatışmasının nedenleri; bireyin kendisiyle, ailesiyle ve işiyle ilgili özellikler olarak bölümlendirilebilmektedir.

a) Bireysel Özellikler

Kişilik, cinsiyet, medeni durum, aileye ve işe bağlılık, duygusallık, zamanı etkin kullanamama çalışanlarda rol çatışmasına neden olan bireysel özelliklerdir (Kaya, 2008:277). Cinsiyet faktörü, bireysel özellikler içerisinde en çok tartışılan faktördür. Yapılan araştırmalar, erkeklere oranla kadınların daha çok çatışma içinde olduklarını göstermektedir.

b) Aileyle İlgili Özellikler

Çalışan kadınların ve çalışan annelerin sayısındaki artış, çift kariyerli eşlerin artışı, çalışma sürelerindeki artış ve bunun ortaya çıkardığı zaman baskısı roller arasında çatışmaya neden olmakta ve bu durumdaki çalışanlar iş ve aile arasında kendilerini daha çok mücadele eder şekilde bulmaktadır (Kaya, 2008:278). Bunların yanı sıra çocuk

sayısındaki artış, evlilik uyumu, eşlerin birbirine destek olup olmaması, gerginlikler, evde yaşlı veya bakıma muhtaç kişilerin varlığı da rol çatışmasını etkileyen diğer faktörlerdir.

c) İşle İlgili Özellikler

İş ortamındaki iletişim tarzı, uzmanlaşma, çalışanlar arasındaki uyum, örgütün çalışanlara taahhütleri, yöneticilerin davranışları, aşırı iş yükü, işin niteliği, çalışma saatlerinin uzunluğu, iş tanımının olmaması rol çatışmasına neden olan örgütsel faktörlerdir (Özkan, 2008:13).

2.3.2.2. Ev İşleri

Kadınlar, çalışma hayatı içinde ne kadar yoğun çalışırlarsa çalışsınlar ev kadınlığı görevini de sürdürmektedir. Geleneksel aile yapısına göre çocukların bakımı, ev işleri ve birçok görev kadınların sorumluluğundadır. Erkeklerin ev işlerine katılımı ise fatura ödeme, alış-veriş gibi dışarı işlerle ve kadının evde olmadığı ya da hasta olduğu zamanlardaki yardımlarıyla sınırlı olduğu görülmektedir. Kadın eşi ile aynı eğitim seviyesinde olsa bile, kadının iş ve aile için harcadığı zaman, erkeğin harcadığı zamandan daha fazladır. Bazı kadın çalışanlar, eşi ev işlerinde kendisine yardım etse bile, yetiştirilme tarzıyla alakalı olarak geleneksel rollerinden vazgeçemeyerek bu rolleri devredememektedir (Gerni, 2001:24).

2.3.2.3. Çocuk Bakımı

Çocukların yetiştirilmesi, çalışan kadınların en çok ikilemde kaldıkları konuların başında gelmektedir. Kadın çalışanlar, annelik- iş- ev arasında koşturmak

zorunda kaldıkları için, çocuk sahibi olmaya karar vermeden önce çocuk bakımında kendisine kimin destek olacağını düşünmek zorunda kalmaktadır. Destek almadıklarında, hem aile hem de iş yaşamında ağır bir yük altına girmektedirler (Güler, 2005:75-76). Ailenin geliri bakıcı ihtiyacını karşılamaya yeterli olmadığı durumlarda kadın çalışan işinden ayrılmak zorunda kalmaktadır. İşletmelerde kreş ve yuvaların sayısının artırılması, bu sorunu ortadan kaldıracak en doğru uygulama olacaktır.

Yoğun bir iş temposunun ardından eve dönen kadının, ev işlerinden arta kalan zamanlarda çocuğuyla yeterince vakit geçiremeyeceği ve bu nedenle de çocuğuyla arasında sağlıklı iletişim kurulamayacağı görüşü yaygın olsa da yapılan araştırmalar, annenin çalışmasının çocuğu olumsuz yönde etkilemediğini göstermektedir. Lois Hoffman'ın yapmış olduğu araştırmaya göre, çalışan anneler çocuklarını bağımsız olmaya teşvik ederken ev hanımı anneler ise, çocuk üzerinde daha çok otorite kurmaya çalışmaktadır (KİGEM, 2019). Ancak, çalışan annenin çocuğun güvenliği ve bakımı konusunda endişe duyması, işinden tatmin olmaması ve çalışma koşullarının çok ağır ve stresli olması gibi nedenler çalışan anne ve çocuğu arasındaki etkileşimi olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Aktaş, 1994:8).

Annenin çalışmasının çocuk üzerinde yaratacağı etki birçok faktöre bağlıdır. Bu faktörlerden bazıları; annenin eğitim durumu, çalışma sebebi, çalışma koşulları, aile içi ilişkiler, annenin yokluğunda çocuğa kimin baktığı ve bakan kişinin kişisel özellikleridir.

İş yaşamını düzenleyen kanunlara bakıldığında, çocukların bakımı annenin sorumluluğunda olup, aile hayatı ile çalışma hayatını uyumlaştıracak düzenlemelere rastlanılmamaktadır. Çocuğuna bakmak için işinden ayrılan kadın tekrar işine döndüğünde

aynı ya da eşdeğer pozisyonlarda istihdamını güvence altına alacak herhangi bir düzenlemenin bulunmayışı kadının çalışma hayatına dönmesini zorlaştırmaktadır (Bozkaya, 2013:80-81).

2.4. Kadınların Kariyer Engellerinin Sonuçları

Çalışma yaşamında kadınların karşılaştıkları engellerin sonuçları çeşitli başlıklar altında incelenmektedir:

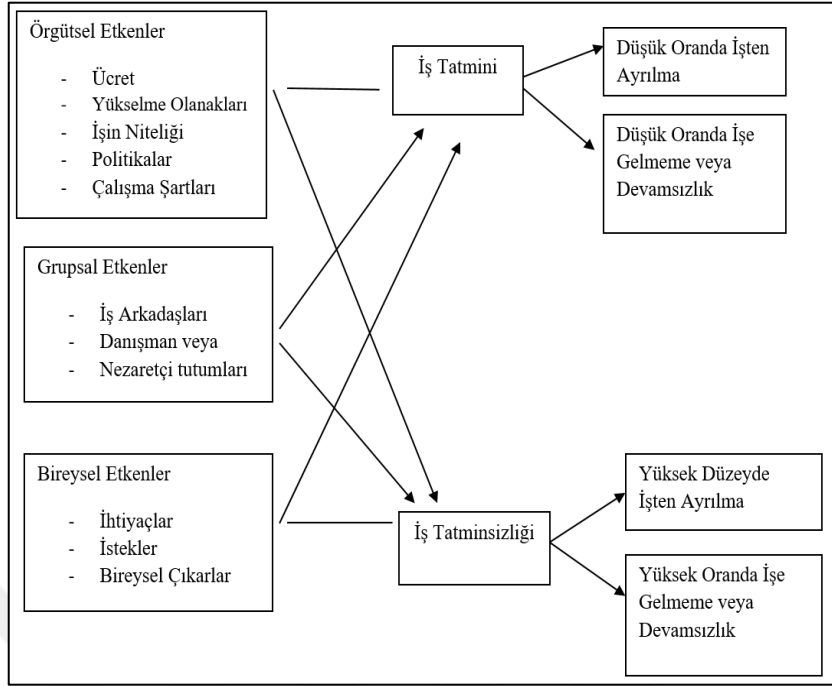
2.4.1. Kariyer Eşitsizliği

Kadınlar çalışma yaşamında birçok engelle karşılaşmakta ve bu da yönetici pozisyonuna geçmelerini zorlaştırmaktadır. Kadın çalışanlar da erkek çalışanlar gibi üst yönetim için gerekli vasıflara sahip olsalar da, kariyer sürecinde kadınlar yok sayılmakta veya “diğer” olarak adlandırılmaktadır. Kadın çalışanlar, erkeklerle kıyaslandığında, kariyer hedeflerine daha yavaş ulaştıkları görülmektedir (Olsson, 2002:143).

2.4.2. İş Tatminsizliği

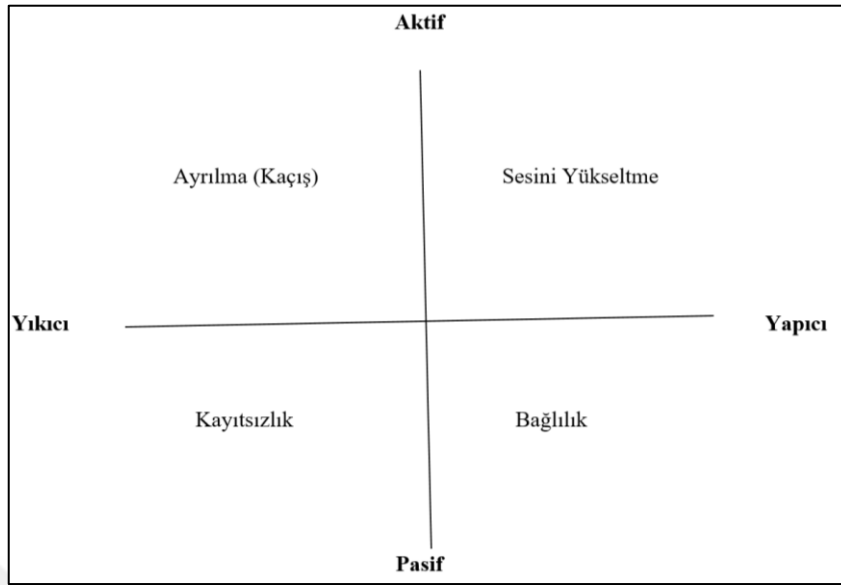
Çalışanların, işlerinin çeşitli yönlerine karşı besledikleri duyguların toplamına İş tatmini denmektedir (Çarıkçı, 2000: 155). Yapılan iş, alınan ücret, terfi imkanı, çalışma ortamı, yönetim tarzı tatmin duygusunu ortaya çıkaran sebeplerden birkaçıdır. İş tatmininin varlığı, örgütsel bağlılığı arttırmakta, stresi azaltmakta ve dolayısıyla yapılan işin verimini ve kalitesini yükseltmektedir. İş tatminsizliği ise örgütten ayrılmaya kadar varan sonuçlara neden olmaktadır.

Şekil 2.2. İş Tatminine Neden Olan Etkenler



Kaynak: Moorhead ve Griffin, "Organizational Behavior", 1989:89.

Şekil 2.3. Kadınların İş Tatminsizliğine Karşı Gösterdiği Tepkiler



Kaynak: Robbins, "Organizational Behavior Concepts, Controversies and Applications", 1996:196.

Ayrılma (Kaçış): Örgütü terk etme biçimindeki davranış şeklidir. İşten istifa etme ya da yeni iş arama şeklinde kendini göstermektedir.

Sesini Yükseltme: Amirlerle sorunları tartışma, mevcut durumu iyileştirmek için tavsiyelerde bulunma, sendikal faaliyetler olarak kendini gösteren mevcut şartları düzeltmeye yönelik aktif ve yapıcı davranışlardır.

Bağlılık: Şartların düzeleceğini umarak beklemek şeklindeki pasif davranışlardır. Bu davranışlar organizasyonu dışarıdan gelen eleştirilere karşı savunma ve yönetime güvenme şeklinde olabilmektedir.

Kayıtsızlık: Pasif davranışlardır. Şartların daha da kötüye gitmesine izin verme şeklinde kendini göstermektedir. Geç kalmalar, kronik devamsızlıklar, yüksek hata oranları ve düşük verim gibi örnekler verilebilmektedir (Robbins, 1996:196).

2.4.3. İşten Ayrılma

Kadın çalışanlar, çalışma hayatında yaşadıkları olumsuzluklar nedeniyle kariyer olanaklarının kısıtlı olduğunu düşünmektedir ve bu da kadın çalışanların erkek meslektaşlarından daha fazla umutsuzluğa düşmesine ve sonucunda da işten ayrılmalarına neden olabilmektedir.

2.4.4. İş-Aile Dengesizliği

Kadınların kariyer engellerinin sonucusu iş-aile dengesizliğidir. Özellikle üst düzey yönetici konumunda olan kadınlar iş-aile dengesizliği konusunda tükenmişlik yaşamaktadır. İş – aile dengesi sağlanamadığında ise, kadının fedakarlık yapması ve işten ayrılması gerekmektedir (Pamukoğlu, 2004:99).

Kadınların bir bölümü kariyerleri için bekar kalmayı tercih etmektedir. Böylece yaşanan rol çatışması da azalmaktadır.

III. BÖLÜM

KADINLARIN ÇALIŞMA HAYATINDA KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR VE ÜST DÜZEY YÖNETİCİ POZİSYONUNA YÜKSELMELERİNDEKİ ENGELLERE İLİŞKİN KARAMAN İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölüm, çalışmayla ilgili literatür taraması ile çalışmanın teorik kısmında sunulmuş olan bilgilerin, yapılan uygulama çalışmasıyla desteklenmesini sağlayan araştırma verilerinin toplanması ve değerlendirilmesinden oluşmakta olup; araştırmanın amacı, kullanılan yöntem ve sonuçların değerlendirilmesi kısımlarını içermektedir.

3.1. Literatür Taraması

Konu ile ilgili yurt içi ve yurt dışı kaynaklardan yapılan literatür araştırması sonucunda aşağıda sunulan çalışmalara ulaşılmıştır;

Çelikten (2004), Kayseri İlindeki devlet okullarında görev yapan kadın müdür sayısının düşük olmasının nedenlerini araştırdığı çalışmasında, 48 kadın okul müdürüne anket uygulamıştır. Araştırma sonucunda, kadın okul müdürlerinin işi ve ailesi arasında seçim yapmak zorunda kalması, çevresinden yeterli desteği görememesi ve kendilerine güven duymamalarından dolayı yöneticiliği isteyerek yapmadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Davidson ve Cooper (2006)'ın, Britanya'da kadın yöneticiler hakkında yapmış oldukları araştırmada, erkek yöneticiler ve kadın yöneticiler arasındaki farklılıkların ve benzerliklerin neler olduğunu tespit etmeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda; İngiltere'de her dokuz yöneticiden birinin kadın olduğu ve üst yönetimlerde ise bu oranın

gittikçe azaldığı görülmüştür. Erkek yöneticilerden daha nitelikli olan kadın yöneticilerin genellikle bekar ve boşanmış oldukları tespit edilmiş ve ev yaşamlarında daha büyük sorumluluklara sahip oldukları için önlerine çıkan kariyer fırsatlarını değerlendiremedikleri, bu nedenle de kadınların üst yönetim kademelerine çıkamadıkları belirtilmiştir.

Örücü vd, (2007), kadınların üst yönetimlerde ve stratejik önem teşkil eden pozisyonlarda erkeklere oranla daha az görev almalarının nedenlerini araştırdıkları çalışmada, Balıkesir ilinde görev yapan toplam 200 çalışana anket uygulamışlardır. Elde edilen bulgular sonucunda, yöneticilik ve liderlik konusunda kadınların yeterli deneyime sahip olmadıkları, ailevi sorumluluklarının fazla olduğu ve kadınların birbirlerini çekememesinden dolayı üst yönetici kademelerine ulaşamadıkları ortaya çıkmıştır.

Karaca (2007), 'Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma' adı altında Konya'daki kamu ve özel banka şubelerinde çalışan kadın ve erkek yöneticilere anket uygulaması gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda diğer sektörlerde olduğu gibi bankacılık sektöründe de üst düzey kadın yönetici sayısının az olduğu ve kadınların genellikle orta düzey yönetici kadrolarında yoğunlaştığı ortaya çıkmıştır. Bu durumun nedeni olarak ise; bankacılık sektöründeki yoğun çalışma şartları, fazla mesai gibi etkenler gösterilmektedir.

Edgehouse (2008), kadın yöneticilerin özelliklerini ve kariyer engellerini tespit etmek amacıyla Ohio kentindeki kadın yöneticilerle ilgili yapmış olduğu araştırma sonucunda, Ohio kentindeki kadınların kariyer engellerini aşarak yönetimde söz sahibi olmak için çaba harcadıkları ortaya çıkmıştır. Kadınlar geçmişte, çocuklarının

geleceğinden endişe ettikleri için yönetici olmak istememişlerdir; fakat artık birçok kadın, çocuk sahibi olmayı yöneticiliğin önünde bir engel olarak görmemektedir. Ohio'daki kadınlar, Amerika'nın birçok kentinde var olan kadın yöneticilerin önündeki engelleri aşmayı başarmışlardır.

Kara (2011), 'Spor Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Kariyer Engelleri' isimli araştırmasında veri toplama aracı olarak mülakat ve yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanmıştır. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatında görev yapan 6 kadın yönetici ve spor federasyonlarında görev yapan 6 kadın yönetici araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Spor örgütlerinde de diğer örgütlerde olduğu gibi kadın yöneticilere yönelik önyargıların mevcut olduğu araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır.

Negiz ve Yemen (2011), kadınların yönetsel görevlere gelirken ve yönetsel görevlere geldiklerinde karşılaştıkları sorunlar ile bu görevlerde başarılı olup olmadıklarını tespit etmek amacıyla 'Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler ve Bu Kadın Yöneticilerle Çalışan Kişiler Açısından Kadın Sorunsalı' adı altında bir araştırma yapmışlardır. Isparta İlindeki kamu kuruluşlarında tespit edilen toplam 77 kadın yöneticiden çalışmaya katılım sağlayan 43 kadın yönetici ile kadın yöneticilerle çalışan 127 katılımcı araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırma sonucunda, kadınların kamu kurumlarında çalışmayı tercih ederken yönetici konumunda çalışmayı pek tercih etmedikleri, kadınların hayatında 'aile, çocuk ve eş' temel rol oynadığı için tepe konumuna ulaşmada erkeğe oranla geride kaldıkları ortaya çıkmıştır. Ayrıca, kadın yöneticilerle birlikte çalışan astlar ile yapılan çalışma sonucunda, kadın çalışanların kadın yöneticilerden memnun oldukları ancak erkek çalışanların kadın yöneticiden memnun olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Yiğit (2014), 'Kadın Eğitim Yöneticilerinin Çalışma Ortamları ve Kariyer Engellerine İlişkin Bir Araştırma' adı altında, İstanbul Başakşehir ilçesinde görevli 10 kadın ve 10 erkek toplam 20 eğitim yöneticisiyle yapmış olduğu araştırmada; kadınların kariyerlerinin önündeki engeller olarak; kadının temel görevinin aile sorumluluğu olduğu, yöneticiliğin erkek mesleği olarak algılandığı, erkek egemen bir yapının var olduğu ve mentor eksikliği konuları sıralanmaktadır.

Acar (2017), 'Kadın İşgücüne Yönelik Ayrımcılık Sorunu: Bursa Serbest Bölgesi Örneğinde Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Ayrımcılık Uygulamaları' başlıklı yüksek lisans tezinde, kariyer hedefi olan kadın çalışanların yaşadığı sorunları ele alarak kadın yöneticilere yönelik sergilenen ayrımcılık tutumunu tespit etmek amacıyla 150 kişiden oluşan orta ve üst düzey yönetici çalışana anket uygulamıştır. Araştırma sonucunda, kadınların terfi etmeleri için gerekli olan fırsatların örgüt politikaları ve fırsatlarına göre değiştiği görülmüştür. Bazı örgütlerde şartların eşit olduğu, bazılarında ise kadınların kendilerini örgüte kabul ettirmek için daha fazla çaba harcamak zorunda kaldıkları görülmüştür. Araştırmanın bir diğer sonucu olarak da, eğitim seviyesi yüksek olan kadınların yöneticilik vasıflarına daha uygun oldukları, kariyerlerine daha bağlı oldukları ve yönetim pozisyonlarına daha kolay ulaştıkları tespit edilmiştir.

3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Dünyanın küreselleşmesiyle birlikte günümüz çalışma hayatında ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel alanlarda önemli değişimler yaşanmaya başlamıştır. Kadınların çalışma hayatında yer alması da bunlardan biridir. Kadınlar sanayi devriminden itibaren iş

gücü piyasasında fazlaca yer almaya başlamışlar ve özellikle 20. yüzyılın ortalarından itibaren tarih boyunca olmadıkları kadar çalışma hayatının içinde bulunmuşlardır.

Dünya genelinde konu ile ilgili birçok çalışma yapılmış ve yapılan çalışmalar sonucunda kadınların çalışma hayatında sayılarının giderek artmasına rağmen kariyer anlamında aynı artışı gösteremedikleri ortaya çıkmıştır. Yine yapılan çalışmalarda yaygın bir cinsiyet ayrımcılığından ve kadınlara yönelik olumsuz tutumların varlığından söz edilmektedir.

Yapılan bu çalışmanın teori kısmında da söz edildiği gibi, kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına yükselmelerini engelleyen birçok engel bulunmaktadır. Bu engeller, kadınların kişisel tercihlerinden ve çoklu rol üstlenmesinden kaynaklanabileceği gibi toplumsal ve örgütsel faktörlerden de kaynaklanabilmektedir. Kadınların kariyerlerinin önündeki bu engellerin neler olduğunu araştırmak ve bu engelleri bertaraf etmek çok önemlidir. Çünkü kadınların karar ve yetki mekanizmalarına katılımı ülkenin gelişmesi açısından gereklidir.

Bu çalışmanın temel amacı, çalışan kadın bakış açısıyla kadınların toplumsal yaşamda ve çalışma hayatında karşılaştıkları sorunların neler olduğunu ortaya koymak ve kadın çalışanların üst düzey yönetici pozisyonlarına ulaşmalarını engelleyen nedenleri belirlemektir. Bu amaçla Karaman ilindeki resmi kurum ve özel işletmelerde orta ve üst düzey yönetici konumunda görev yapmakta olan kadın çalışanlara anket uygulanmış ve çalışma hayatında karşılaştıkları sorunlar ve üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerindeki engeller saptanmaya çalışılmıştır.

3.3. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları

Araştırma, Karaman ilinde bulunan resmi kurum ve özel işletmelerde yapılmıştır ve buralarda çalışan orta ve üst düzey yönetici kadın çalışanlara anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın en önemli sınırlılığı, anket uygulaması için Karaman ilinde resmi kurum ve özel işletmelerde çalışan yeterli sayıda orta ve üst düzey kadın yöneticiye ulaşılamamış olmasıdır. Bu durum daha çok yönetici konumunda bulunan kadın çalışanların çok az olmasından ve yönetici olarak çalışan kadınların ise iş yoğunluğu nedeniyle zamanlarının kısıtlı olmasından kaynaklanmaktadır.

Araştırmanın bir diğer sınırlılığı, sadece bir ilde yürütülmesidir. Böyle bir araştırmanın sadece bir ilde değil, bir bölgede ya da ülke genelindeki resmi kurumlarda ve özel işletmelerde çalışan yönetici kadınlara uygulanması ve sonuçların genel dağılımının ortaya konması gerekmektedir. Ancak bu da büyük bir bütçe ve uzun bir zaman gerektirdiğinden araştırma sadece bir ilde gerçekleştirilmiştir.

Bir diğer sınırlılık ise, anket sorularının cevaplandırılmasının yöneticilerin soruları algılama şekline bağlı olmasıdır. Yöneticilerin çalıştıkları kurumu veya kendi düşüncelerini daha olumlu göstermek adına bilerek gerçek dışı cevaplar verme ihtimalleri bulunmaktadır.

Son olarak, araştırma için sadece anket yönteminden faydalanılmış olması, gözlem ve mülakat gibi tekniklerin kullanılmamış olması da bir diğer sınırlılığı oluşturmaktadır.

Bütün bu ihtimaller ve sınırlılıklar göz önünde bulundurularak anketi cevaplayan çalışanların anket sorularını doğru anladıkları ve gerçekçi cevap verdikleri varsayılmıştır.

3.4. Veri Kaynakları ve Veri Toplama Yöntemi

Bu araştırma gerçekleştirilirken birincil ve ikincil kaynaklı verilerden yararlanılmıştır. Çalışmanın araştırma kısmında anket veri toplama tekniğinden yararlanılarak elde edilen veriler birincil kaynaklı verileri oluştururken, literatür kısmında konu ile ilgili yurt içi ve yurt dışında yayınlanmış makale, kitap, tez ve dergilerden yararlanılarak elde edilen veriler ise ikincil kaynaklı verileri oluşturmaktadır.

Araştırma sekiz aşamada gerçekleştirilmiştir;

1. Literatür İncelemesi
2. Araştırma Örnekleminin Belirlenmesi
3. Araştırmanın Amaçlarının Belirlenmesi
4. Anket Sorularının Hazırlanması
5. Anket Formlarının Dağıtılması
6. Verilerin Kodlanması ve Düzenlenmesi
7. İstatistiksel Analizlerin Yapılması

8. Sonuçların Değerlendirilmesi

3.4.1. Anket Formunun Hazırlanması

Araştırma verilerinin toplanmasında kullanılan anket formu Ek 1’de sunulmuştur. Anket soruları daha önce yapılmış olan araştırmalar ve kaynaklar kapsamında, katılımcılar tarafından kolay anlaşılabilir şekilde hazırlanmasına dikkat edilmiştir.

Anket soruları oluşturulurken, Ayşe KARACA ve Gönül ŞAHİN’in 2007 yılında yayımlanan ‘Kadın Yöneticilerde Cam Tavan Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma’ ve ‘Eğitim Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Yeri ve Kariyer Sorunları’ isimli yüksek lisans tezleri ile Bünyamin ÇELİK’in 2008 yılında yayımlanan ‘Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumlar ve Düşünce Stilleri Arasındaki İlişki’ isimli yüksek lisans tezi incelenmiş ve bu çalışmalarda anket sorularından yararlanılmıştır.

Araştırma, Karaman İlinde resmi kurum ve özel işletmelerde orta ve üst düzey yönetici konumunda görev yapmakta olan 133 kadın çalışana ulaştırılmış olup, 100 çalışan geri dönüş sağlamış ve tamamı değerlendirmeye alınmıştır.

Anket Formu dört bölümden ve toplam 83 sorudan oluşmaktadır. Anketin birinci bölümü, katılımcıların yaşı, cinsiyeti, öğrenim durumu, medeni hali, mesleği gibi demografik yapılarını ortaya koymayı amaçlayan sorulardan oluşmaktadır.

Anketin ikinci bölümünde, kadın yöneticilerin üst düzey yönetici konumuna yükselmelerine engel olan faktörler tespit edilmeye çalışılmış ve bu amaçla 44 adet soru sorulmuştur.

Anketin üçüncü bölümü, kadın yöneticilere karşı beslenen tutum ve düşünceleri tespit etmek amacıyla sorulan 26 sorudan oluşmaktadır.

Anketin son bölümü ise, kadınların çalışma yaşamında daha fazla yer alması ve terfi etmeleri için nelerin gerekli olduğu, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere kıyasla hangi konularda daha başarılı oldukları, iyi bir kadın yöneticide bulunması gereken özellikler ve değerler ile ilgili sorulan toplam 6 sorudan oluşmaktadır.

3.4.2. Anket Formunun Uygulanması

Anket Formu, Karaman ilindeki resmi kurum ve özel işletmelerde, orta ve üst düzey yönetici pozisyonunda görev yapmakta olan 133 kadın çalışana ulaştırılmıştır ve 100 çalışandan geri dönüş sağlanmıştır. Anket formu doldurulmadan önce katılımcıların etki altında kalmadan soruları rahat bir şekilde cevaplandırmaları için; araştırmanın amacı, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi yüksek lisans tezi kapsamında uygulandığı, kişisel değerlendirmelerde bulunulmayacağı ve bireylerin isimlerinin alınmayacağı konularında bilgi verilmiştir. Her bir anket formunun uygulanması yaklaşık 15 dakika zaman almıştır.

3.5. Bulgular

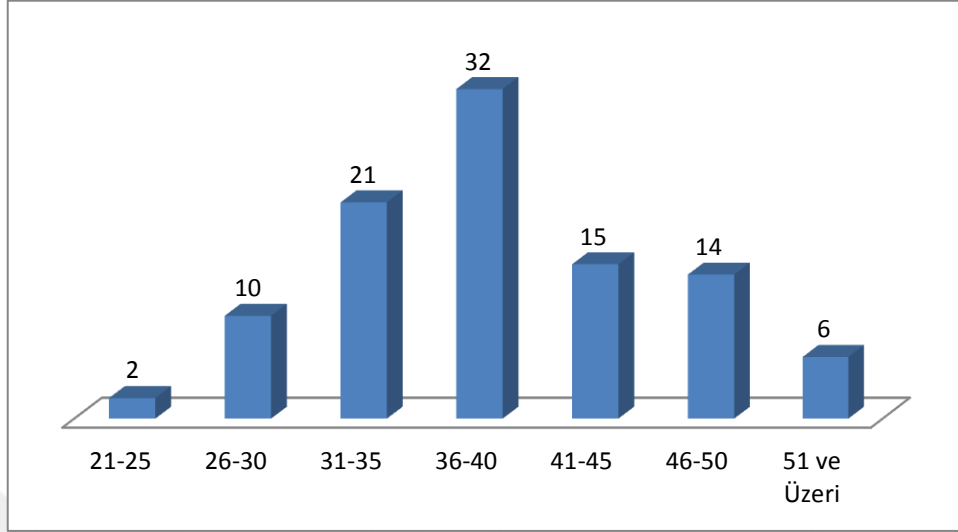
3.5.1. Demografik Bilgilerin Dağılımı

Bu kısımda katılımcıların demografik bilgilerine ait bulgular tablo ve grafiklerle verilerek frekans ve yüzde analizi ile değerlendirilmiştir.

Tablo 3.1. Katılımcıların Demografik Bilgilerine Göre Dağılımları

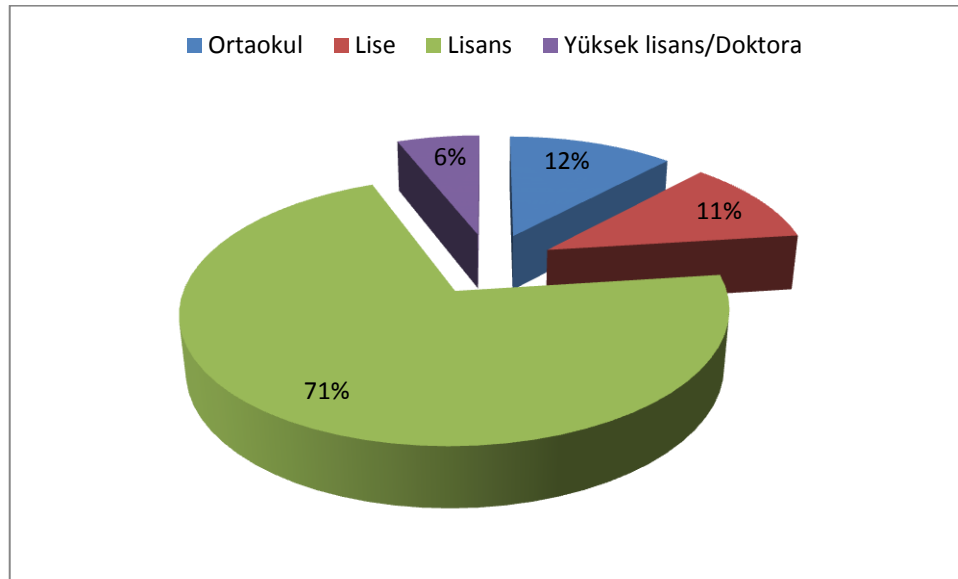
		n	%
Yaş	21-25	2	2,0
	26-30	10	10,0
	31-35	21	21,0
	36-40	32	32,0
	41-45	15	15,0
	46-50	14	14,0
	51 ve üzeri	6	6,0
	Toplam	100	100,0
Eğitim Durumu	Ortaokul	12	12,0
	Lise	11	11,0
	Lisans	71	71,0
	Yüksek lisans/Doktora	6	6,0
	Toplam	100	100,0
Medeni Durum	Evli	63	63,0
	Bekar	37	37,0
	Toplam	100	100,0
Kurum	Resmi	66	66,0
	Özel	34	34,0
	Toplam	100	100,0
Görev	İşletme sahibi	2	2,0
	Genel Müdür	2	2,0
	Müdür	46	46,0
	Müdür Yardımcısı	10	10,0
	Şef	27	27,0
	Diğerleri	13	13,0
	Toplam	100	100,0
Mesleki Deneyim	1-5 yıl	11	11,0
	6-10 yıl	23	23,0
	11-15 yıl	35	35,0
	16-20 yıl	26	26,0
	21 yıl ve üzeri	5	5,0
	Toplam	100	100,0
Bu Kurumdaki Çalışma Süresi	1-3 yıl	24	24,0
	4-7 yıl	31	21,0
	8 Yıl ve Üzeri	45	45,0
	Toplam	100	100,0

Şekil 3.1. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı



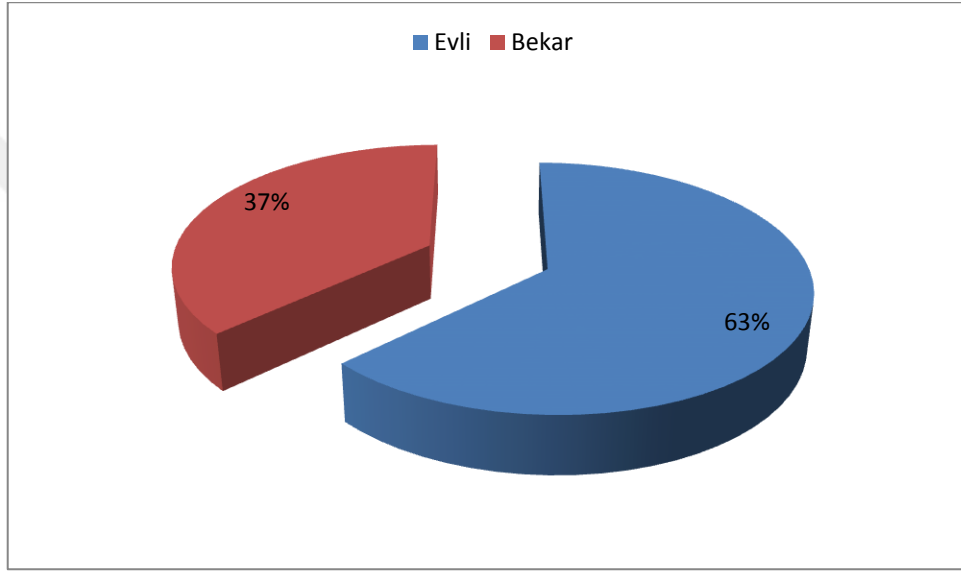
Tablo 3.1 ve Şekil 3.1’de verilen katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı incelendiğinde; 21-25 yaş grubunda olan kişilerin oranı %2, 26-30 yaş grubunda olan kişilerin oranı %10, 31-35 yaş grubunda olanların oranı ise %21’dir. 36-40 yaş grubunda olan kişilerin oranı %32, 41-45 yaş grubunda olan kişilerin oranı %15 olup 46-50 yaş grubunda olan kişilerin oranı %14 ve 51 ve üzeri yaş grubunda olanların oranı ise %6’dır.

Şekil 3.2. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı



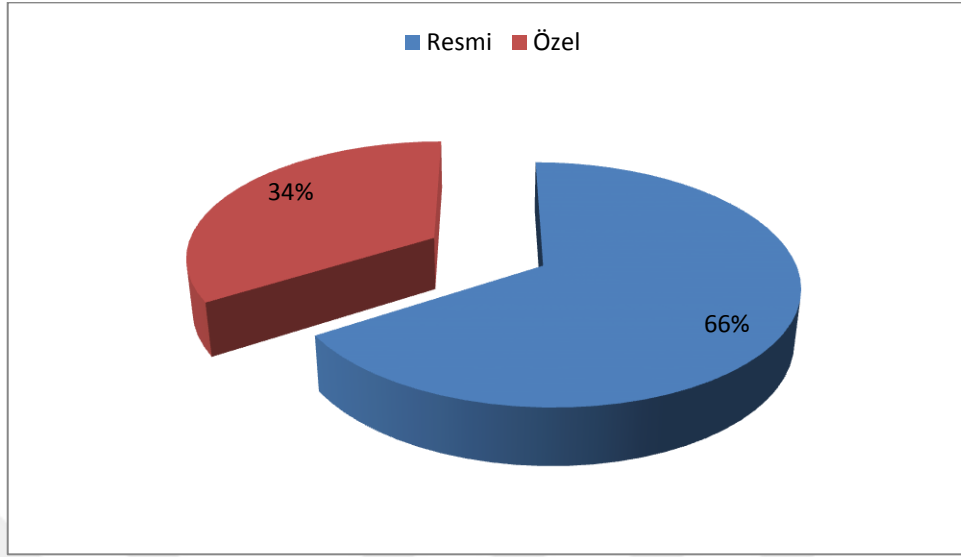
Tablo 3.1 ve Şekil 3.2’de verilen katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımı incelendiğinde; ortaokul mezunu olanların oranı %12, lise mezunu olanların oranı %11’dir. Lisans mezunu olanların oranı %71 iken yüksek lisans/doktora mezunu olanların oranı ise %6’dır.

Şekil 3.3. Katılımcıların Medeni Hal Durumlarına Göre Dağılımı



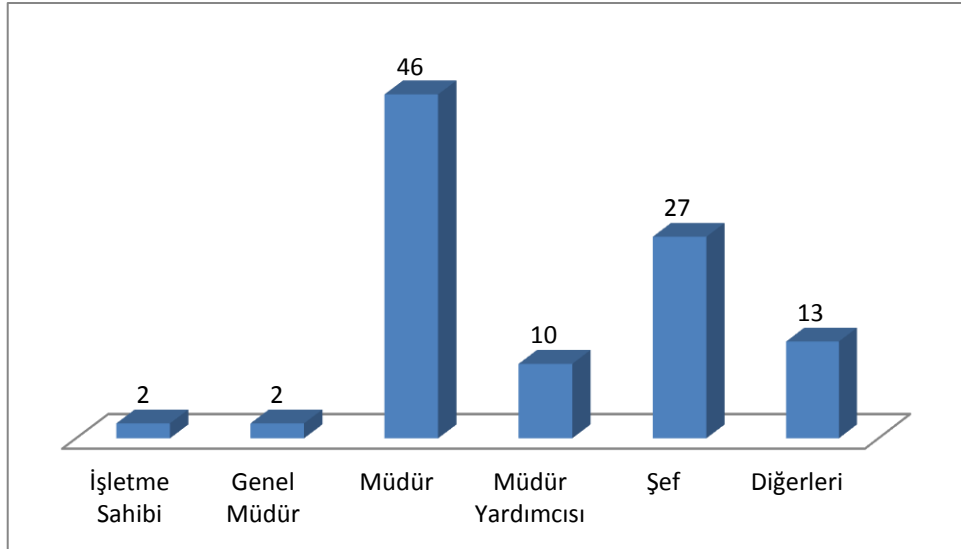
Tablo 3.1 ve Şekil 3.3 incelendiğinde; katılımcıların %63’ünün evli ve %37’sinin de bekar olduğu görülmektedir.

Şekil 3.4. Katılımcıların Çalıştığı Kuruma Göre Dağılımı



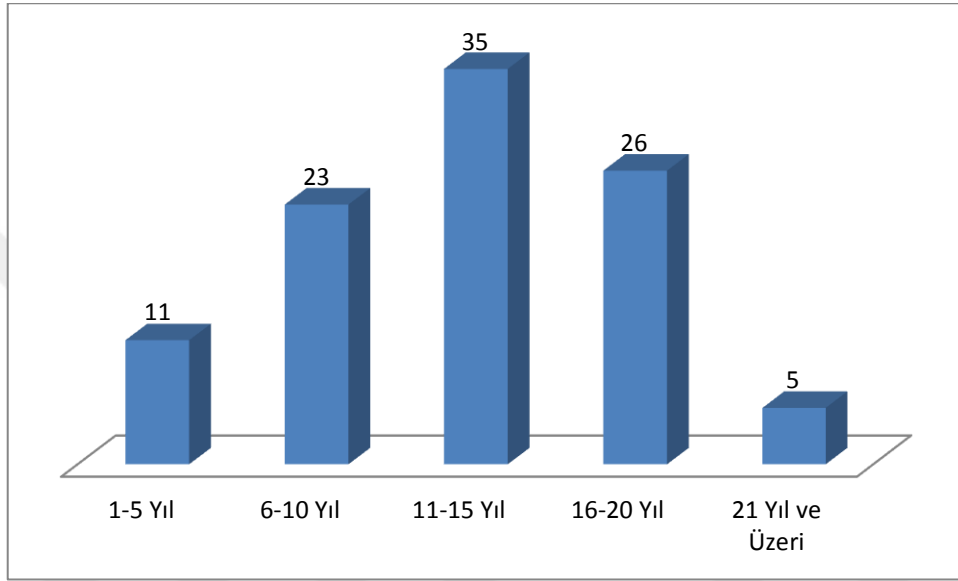
Tablo 3.1 ve Şekil 3.4'te katılımcıların çalıştığı kuruma göre dağılımları incelendiğinde; resmi kurumda çalışanların oranının %66, özel kurumda çalışanların oranının ise %34 olduğu görülmektedir.

Şekil 3.5. Katılımcıların Yaptıkları Görevlere Göre Dağılımı



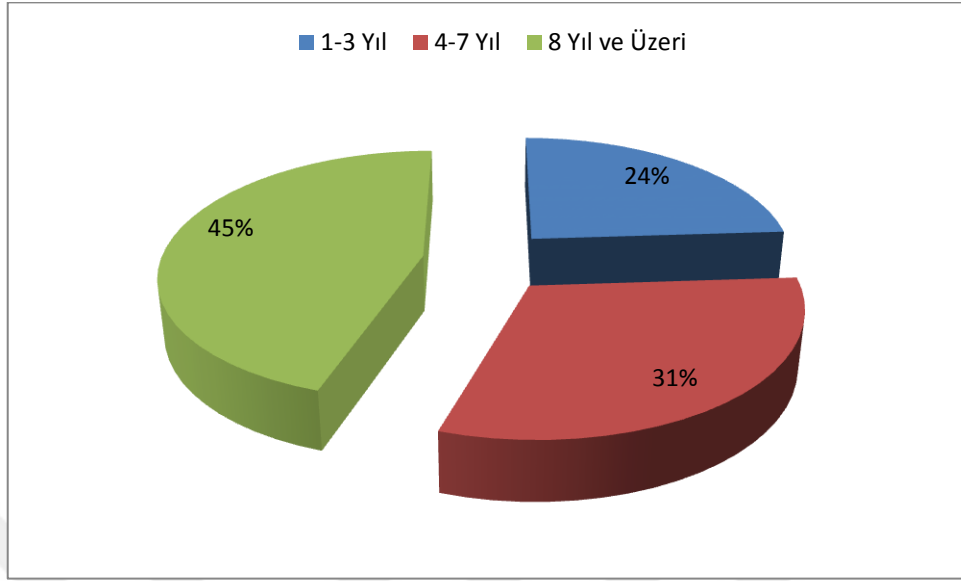
Tablo 3.1 ve Şekil 3.5'te görüldüğü üzere, katılımcıların %2'si işletme sahibi, %2'si genel müdür, %46'sı müdürdür. Müdür yardımcısı olanların oranı %10, şef olanların oranı %27 ve diğer görevlerde olanların oranı ise %13'tür.

Şekil 3.6. Katılımcıların Mesleki Deneyimlerine Göre Dağılımı



Tablo 3.1 ve Şekil 3.6'da verilen katılımcıların mesleki deneyimlerine göre dağılımları incelendiğinde; 1-5 yıl süre ile deneyimi olanların oranının %11, 6-10 yıl süre ile deneyimi olanların oranının %23, 11-15 yıl deneyimi olanların oranının %35 olduğu görülmektedir. Yine 16-20 yıl deneyimi olanların oranı %26 olup 21 yıl ve üzeri süre ile deneyimi olanların oranı %5'tir.

Şekil 3.7. Katılımcıların Şu An Çalıştıkları Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı



Tablo 3.1 ve Şekil 3.7'deki katılımcıların halihazırda çalıştıkları kurumdaki çalışma sürelerine göre dağılımları incelendiğinde; 1-3 yıldır çalışanların oranı %24, 4-7 yıldır çalışanların oranı %31 ve 8 yıl ve daha uzun bir süredir çalışanların oranının %45 olduğu görülmektedir.

Tablo 3.2. Katılımcıların Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamalarında Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin İfadelere Katılma Durumlarına Göre Dağılımı

Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamalarında Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin İfadeler	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Yöneticilik genelde erkeklere özgü bir meslek olarak düşünülmektedir.	17	17,0	15	15,0	1	1,0	37	37,0	30	30,0
Kadın yöneticilerin yönetim alanında başarılı olmaları erkek yöneticiler gibi davranmalarına bağlıdır.	26	26,0	42	42,0	8	8,0	12	12,0	12	12,0
Kadın yöneticilerin çalışma yaşamlarına zaman zaman ara vermeleri (doğum gibi) yükselmelerini önlemektedir.	11	11,0	9	9,0	1	1,0	55	55,0	24	24,0
Kadın yöneticilerin yönetim alanında yükselebilmek için risk almak istemezler.	31	31,0	30	30,0	12	12,0	17	17,0	10	10,0
Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu yaşarlar.	24	24,0	22	22,0	20	20,0	26	26,0	8	8,0
Örgütlerde eril (erkek cinsiyetine dayalı) değerler daha baskındır.	10	10,0	5	5,0	3	3,0	56	56,0	26	26,0
Kadınlar, yönetici ve üst düzey yönetici görevlerine atanmaya istekli değildirler.	35	35,0	52	52,0	12	12,0	1	1,0	0	0,0
Kadınların yönetici ve üst düzey yönetici olmalarına eşleri izin vermez.	37	37,0	31	31,0	19	19,0	10	10,0	3	3,0
Kadınların yönetici ve üst düzey yönetim kadrolarına gelmelerine toplumsal yapı izin vermez.	37	37,0	34	34,0	16	16,0	9	9,0	4	4,0
Kadınlar, kadın yöneticilerle çalışmak istemezler.	30	30,0	28	28,0	12	12,0	26	26,0	4	4,0
Erkekler, kadın yöneticilerle çalışmak istemezler.	26	26,0	24	24,0	9	9,0	32	32,0	9	9,0
Kendine güveni olan kadınlar, üst düzey yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla aşarlar.	1	1,0	3	3,0	3	3,0	50	50,0	43	43,0
Kadın yöneticiler erkeklerin egemen olduğu üst düzey yönetim kadrolarına ayak uydurmakta zorluk çekerler.	31	31,0	37	37,0	4	4,0	14	14,0	14	14,0
Kadın yöneticiler başarılı olabilmek için ev ve aile sorumluluklarından özveride bulunurlar.	2	2,0	0	0,0	0	0,0	64	64,0	34	34,0
Kadın yöneticiler, iş ve aile hayatı arasındaki dengeyi kurmakta zorlanırlar.	26	26,0	59	59,0	9	9,0	4	4,0	2	2,0
Kadınların evli veya çocuk sahibi olmaları kariyer hayatını olumsuz yönde etkiler.	24	24,0	23	23,0	1	1,0	42	42,0	10	10,0
Kadın çalışanlar, kariyer engellerini aşmak için daha çok çaba gösterirler.	1	1,0	5	5,0	2	2,0	61	61,0	31	31,0
Kadın yöneticiler üstleri tarafından çok fazla dikkate alınmaz.	22	22,0	46	46,0	10	10,0	14	14,0	8	8,0
Üst düzey yöneticilik için kadınlara daha az fırsat tanınmaktadır.	1	1,0	5	5,0	1	1,0	54	54,0	39	39,0
Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumda çalıştırılmaktadır.	19	19,0	28	28,0	9	9,0	27	27,0	17	17,0
İşletmede kadın yönetici olsa da alınan kararlarda erkek yöneticilerin sözü geçmektedir.	25	25,0	27	27,0	6	6,0	28	28,0	14	14,0
Yöneticiliğe atanmada erkek olmak bir tercih nedenidir.	1	1,0	4	4,0	3	3,0	56	56,0	36	36,0
Kadınlar erkek –baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadır.	14	14,0	22	22,0	7	7,0	38	38,0	19	19,0
Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.	0	0,0	1	1,0	2	2,0	54	54,0	43	43,0

Tablo 3.2. (Devamı) Katılımcıların Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamalarında Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin İfadelere Katılma Durumlarına Göre Dağılımı

Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamalarında Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin İfadeler	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Aileler kız çocuklarını kadınlara yönelik olduğunu düşündükleri mesleklere yönlendirmektedir.	2	2,0	9	9,0	6	6,0	54	54,0	29	29,0
Kurum içinde görev dağılımı kadın ve erkek için farklılık arz etmektedir.	3	3,0	20	20,0	2	2,0	37	37,0	38	38,0
Üst düzey yönetici kademelerine ulaşmada etkili olan kilit görevlerde, kadınlar yeterince yer almamaktadır.	2	2,0	2	2,0	1	1,0	34	34,0	61	61,0
Kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildir.	32	32,0	62	62,0	3	3,0	1	1,0	2	2,0
Kadın yöneticiler hızlı ve mantıksal karar alamazlar.	50	50,0	43	43,0	3	3,0	3	3,0	1	1,0
Kadınlar iş dünyasının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler.	34	34,0	48	48,0	1	1,0	13	13,0	4	4,0
Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.	42	42,0	41	41,0	7	7,0	7	7,0	3	3,0
Kadınlar uzun mesailere, şehirlerarası ya da ülkelerarası seyahatlere sıcak bakmazlar.	39	39,0	40	40,0	11	11,0	10	10,0	0	0,0
Erkekler işyerlerinde hemcinslerini kayırcı davranışlar sergilerler.	25	25,0	35	35,0	10	10,0	25	25,0	5	5,0
Örgütte kadınlara yönelik olumsuz performans değerlendirme politikası vardır.	29	29,0	42	42,0	5	5,0	22	22,0	2	2,0
Erkek yöneticiler dedikodulardan çekindiklerinden kadın çalışanlara mentorluk (koçluk) etmek istemezler.	25	25,0	47	47,0	6	6,0	18	18,0	4	4,0
Kadın yöneticiler sıklıkla farklı yönetim tarzlarından dolayı eleştiriye uğramaktadırlar.	18	18,0	34	34,0	5	5,0	36	36,0	7	7,0
Örgütlerde erkeklerin yaptığı işlerin daha değerli olduğu düşünülmektedir.	22	22,0	20	20,0	6	6,0	42	42,0	10	10,0
Örgütler anne olma ihtimali olan kadınları işe alma ve terfi ettirmede gönülsüzdürler.	2	2,0	3	3,0	1	1,0	72	72,0	22	22,0
Erkek yöneticiler, kadınları özel kulüp, toplantı ve iş dışı etkinliklere katılımını engellemektedir.	19	19,0	43	43,0	5	5,0	24	24,0	9	9,0
Erkekler gücü ellerinde tutmak isterler.	8	8,0	13	13,0	1	1,0	59	59,0	19	19,0
Kadın yöneticiler zamanla erkek tutumlarını benimseyip kadınlara karşı kullanırlar.	29	29,0	56	56,0	4	4,0	7	7,0	4	4,0
Kadınlar tepe yönetiminde "tek kadın" olmak istemektedirler.	31	31,0	38	38,0	14	14,0	14	14,0	3	3,0
Kadın, ekonomik koşulları iyi olduğunda çalışma yaşamından çekilebilir.	28	28,0	27	27,0	31	31,0	14	14,0	0	0,0
Örgütlerde erkeklerin lider, kadınların ise onları destekleyen takipçileri algısı vardır.	19	19,0	40	40,0	9	9,0	29	29,0	3	3,0

Tablo 3.2’de katılımcıların kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştıkları sorunlara ilişkin ifadeler katılma durumlarına göre verdikleri cevapların dağılımı yer almaktadır. Buna göre;

“Yöneticilik genelde erkeklere özgü bir meslek olarak düşünülmektedir” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %17, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %15, kararsız olanların oranı %1’dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %37 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %30’dur.

“Kadın yöneticilerin yönetim alanında başarılı olmaları erkek yöneticiler gibi davranmalarına bağlıdır” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %26, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %42, kararsız olanların oranı %8’dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %12 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %12’dir.

“Kadın yöneticilerin çalışma yaşamlarına zaman zaman ara vermeleri (doğum gibi) yükselmelerini önlemektedir” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %11, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %9, kararsız olanların oranı %1’dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %55 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %24’tür.

“Kadın yöneticiler yönetim alanında yükselebilmek için risk almak istemezler” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %31, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %30, kararsız olanların oranı %12’dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %17 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %10’dur.

“Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu yaşarlar” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %24, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %22, kararsız olanların oranı %20’dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %26 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %8’dir.

“Örgütlerde eril (erkek cinsiyetine dayalı) değerler daha baskındır” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %10, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %5, kararsız olanların oranı %3’tür. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %56 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %26’dır.

“Kadınlar, yönetici ve üst düzey yönetici görevlerine atanmaya istekli değildirler” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %35, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %52, kararsız olanların oranı %12’dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %1 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı veren kimse yoktur.

“Kadınların yönetici ve üst düzey yönetici olmalarına eşleri izin vermez” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %37, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %31, kararsız olanların oranı %19’dur. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %10 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %3’tür.

“Kadınların yönetici ve üst düzey yönetim kadrolarına gelmelerine toplumsal yapı izin vermez.” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı

verenlerin oranı %37, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %34, kararsız olanların oranı %16'dır. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %9 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %4'tür.

“Kadınlar, kadın yöneticilerle çalışmak istemezler” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %30, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %28, kararsız olanların oranı %12'dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %26 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %4'tür.

“Kendine güveni olan kadınlar, üst düzey yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla aşarlar” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %1, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %3, kararsız olanların oranı %3'tür. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %50 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %43'tür.

“Kadın yöneticiler erkeklerin egemen olduğu üst düzey yönetim kadrolarına ayak uydurmakta zorluk çekerler” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %31, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %37, kararsız olanların oranı %4'tür. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %14 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %14'tür.

“Kadın yöneticiler başarılı olabilmek için ev ve aile sorumluluklarından özveride bulunurlar” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %2, katılmıyorum ve kararsızım cevabı veren kimse olmamıştır.

Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %64 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %34'tür.

“Kadın yöneticiler, iş ve aile hayatı arasındaki dengeyi kurmakta zorlanırlar” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %26, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %59, kararsız olanların oranı %9'dur. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %4 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %2'dir.

“Kadınların evli veya çocuk sahibi olmaları kariyer hayatını olumsuz yönde etkiler” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %24, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %23, kararsız olanların oranı %1'dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %42 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %10'dur.

“Kadın çalışanlar, kariyer engellerini aşmak için daha çok çaba gösterirler” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %1, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %5, kararsız olanların oranı %2'dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %61 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %31'dir.

“Kadın yöneticiler üstleri tarafından çok fazla dikkate alınmaz” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %22, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %46, kararsız olanların oranı %10'dur. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %14 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %8'dir.

“Üst düzey yöneticilik için kadınlara daha az fırsat tanınmaktadır” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %1, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %5, kararsız olanların oranı %1’dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %54 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %39’dur.

“Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumda çalıştırılmaktadır” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %19, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %28, kararsız olanların oranı %9’dur. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %27 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %17’dir.

“İşletmede kadın yönetici olsa da alınan kararlarda erkek yöneticilerin sözü geçmektedir” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %25, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %27, kararsız olanların oranı %6’dır. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %28 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %14’tür.

“Yöneticiliğe atanmada erkek olmak bir tercih nedenidir” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %1, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %4, kararsız olanların oranı %3’tür. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %56 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %36’dır.

“Kadınlar erkek–baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadırlar” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %14, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %22, kararsız olanların oranı %7’dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %38 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %19’dur.

“Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenin olmadığı, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %1 kararsız olanların oranı %2’dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %54 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %43’tür.

“Aileler kız çocuklarını kadınlara yönelik olduğunu düşündükleri mesleklere yöneltmektedir” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %2, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %9, kararsız olanların oranı %6’dır. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %54 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %29’dur.

“Kurum içinde görev dağılımı kadın ve erkek için farklılık arz etmektedir” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %3, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %20, kararsız olanların oranı %2’dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %37 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %38’dur.

“Üst düzey yönetici kademelerine ulaşmada etkili olan kilit görevlerde, kadınlar yeterince yer almamaktadır” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %2, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %2, kararsız olanların oranı %1’dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %34 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %61’dir.

“Kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildir” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %32, katılmıyorum cevabı

verenlerin oranı %62, kararsız olanların oranı %3'tür. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %1 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %2'dir.

“Kadın yöneticiler hızlı ve mantıksal karar alamazlar” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %50, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %43, kararsız olanların oranı %3'tür. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %3 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %1'dir.

“Kadınlar iş dünyasının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %34, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %48, kararsız olanların oranı %1'dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %13 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %4'tür.

“Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %42, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %41, kararsız olanların oranı %7'dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %7 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %3'tür.

“Kadınlar uzun mesailere, şehirlerarası ya da ülkelerarası seyahatlere sıcak bakmazlar” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %39, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %40, kararsız olanların oranı %11'dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %10 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı veren hiç kimse yoktur.

“Erkekler işyerlerinde hemcinslerini kayırmacı davranışlar sergilerler” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %25, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %35, kararsız olanların oranı %10’dur. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %25 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %5’tir.

“Örgütte kadınlara yönelik olumsuz performans değerlendirme politikası vardır” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %29, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %42, kararsız olanların oranı %5’tir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %22 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %2’dir.

“Erkek yöneticiler dedikodulardan çekindiklerinden kadın çalışanlara mentorluk (koçluk) etmek istemezler” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %25, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %47, kararsız olanların oranı %6’dır. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %18 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %4’tür.

“Kadın yöneticiler sıklıkla farklı yönetim tarzlarından dolayı eleştiriye uğramaktadırlar” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %18, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %34, kararsız olanların oranı %5’tir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %36 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %7’dir.

“Örgütlerde erkeklerin yaptığı işlerin daha değerli olduğu düşünülmektedir” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı

%18, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %34, kararsız olanların oranı %5'tir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %36 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %7'dir.

“Örgütler anne olma ihtimali olan kadınları işe alma ve terfi ettirmede gönülsüzdürler” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %2, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %3, kararsız olanların oranı %1'dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %72 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %22'dir.

“Erkek yöneticiler, kadınların özel kulüp, toplantı ve iş dışı etkinliklere katılımını engellemektedir” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %19, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %43, kararsız olanların oranı %5'tir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %24 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %9'dur.

“Erkekler gücü ellerinde tutmak isterler” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %8, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %13, kararsız olanların oranı %1'dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %59 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %19'dur.

“Kadın yöneticiler zamanla erkek tutumlarını benimseyip kadınlara karşı kullanırlar” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %29, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %56, kararsız olanların oranı

%4'tür. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %7 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %4'tür.

“Kadınlar tepe yönetiminde “tek kadın” olmak istemektedirler” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %31, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %38, kararsız olanların oranı %14'tür. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %14 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %3'tür.

“Kadın, ekonomik koşulları iyi olduğunda çalışma yaşamından çekilebilir” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %28, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %27, kararsız olanların oranı %31'dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %14 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı veren hiç kimse yoktur.

“Örgütlerde erkeklerin lider, kadınların ise onları destekleyen takipçileri algısı vardır” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %19, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %40, kararsız olanların oranı %9'dur. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %29 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %3'tür.

Tablo 3.3. Katılımcıların Kadın Yöneticilerin Sahip Oldukları Özelliklere İlişkin İfadelere Katılma Durumlarına Göre Dağılımı

Kadın Yöneticilerin Sahip Oldukları Özelliklere İlişkin İfadeler	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Kadınlar;										
İle rahat iletişim kurulur.	4	4,0	5	5,0	5	5,0	47	47,0	39	39,0
Çok çalışırlar.	2	2,0	4	4,0	9	9,0	44	44,0	41	41,0
Düzenlidirler.	2	2,0	0	0,0	1	1,0	55	55,0	42	42,0
Daha planlıdır.	1	1,0	4	4,0	9	9,0	47	47,0	39	39,0
Daha iyi dinleyicidirler.	0	0,0	4	4,0	8	8,0	50	50,0	38	38,0
Daha demokratik, daha katılımcıdır.	1	1,0	4	4,0	13	13,0	41	41,0	41	41,0
Özel ve iş hayatlarını birbirine karıştırmazlar.	2	2,0	7	7,0	11	11,0	45	45,0	35	35,0
Eleştirilere açıktırlar.	2	2,0	9	9,0	12	12,0	46	46,0	31	31,0
Karar alırken aceleci davranırlar.	13	13,0	41	41,0	21	21,0	13	13,0	12	12,0
Özel hayatlarından fedakarlık ederek işlerine sarılırlar.	3	3,0	9	9,0	2	2,0	57	57,0	29	29,0
Karar alırken duygusal davranırlar.	24	24,0	33	33,0	12	12,0	21	21,0	10	10,0
Özel hayatlarındaki sorumluluk nedeniyle işlerine odaklanamazlar.	22	22,0	56	56,0	11	11,0	10	10,0	1	1,0
Olaylara bütün olarak bakamaz, detaylarda kaybolurlar.	33	33,0	54	54,0	10	10,0	2	2,0	1	1,0
Taviz vermemeleri gereken konularda taviz verirler.	39	39,0	54	54,0	5	5,0	2	2,0	0	0,0
Kendi çıkarları doğrultusunda politik davranırlar.	43	43,0	51	51,0	3	3,0	3	3,0	0	0,0
Zorluklarla baş edemezler.	42	42,0	38	38,0	3	3,0	12	12,0	5	5,0
Astlarının yaşadığı sorunları daha iyi anlar ve onlara destek olurlar.	3	3,0	15	15,0	7	7,0	61	61,0	14	14,0
Detaylara odaklandıkları için sonuca ulaşmaları zaman alır.	28	28,0	54	54,0	7	7,0	7	7,0	4	4,0
İnsan ilişkilerinde profesyonel davranamazlar.	36	36,0	59	59,0	1	1,0	3	3,0	1	1,0
İşleri başkalarına paylaştırmada zorlanırlar.	43	43,0	53	53,0	4	4,0	0	0,0	0	0,0
Olaylara objektif yaklaşamazlar.	37	37,0	57	57,0	1	1,0	4	4,0	1	1,0
Duygusal olmaları profesyonelliklerini artırır.	30	30,0	36	36,0	7	7,0	20	20,0	7	7,0
Sosyal yönleri kuvvetlidir.	2	2,0	1	1,0	3	3,0	71	71,0	23	23,0
Kadın çalışanların sorunlarını daha iyi anlar.	0	0,0	3	3,0	8	8,0	52	52,0	37	37,0
Takım çalışmasına daha yatkındırlar.	0	0,0	2	2,0	7	7,0	53	53,0	38	38,0
Fiziksel çevre koşullarına daha fazla önem verirler.	1	1,0	0	0,0	2	2,0	58	58,0	39	39,0

Tablo 3.3'te katılımcıların kadın yöneticilere ilişkin ifadelere katılma durumlarına göre verdikleri cevapların dağılımı yer almaktadır. Buna göre “Genel olarak kadın yöneticiler”;

Kadın yöneticiler “ile rahat iletişim kurulur” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %4, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %5, kararsız olanların oranı %5’tir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %47 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %39’dur.

“Çok çalışırlar” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %2, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %4, kararsız olanların oranı %9’dur. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %44 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %41’dir.

“Düzenlidirler” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %2, katılmıyorum cevabı veren yok, kararsız olanların oranı %1’dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %55 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %42’dir.

“Daha planlıdır” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %1, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %4, kararsız olanların oranı %9’dur. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %47 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %39’dur.

“Daha iyi dinleyicidirler” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı veren yok, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %4, kararsız olanların oranı %8’dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %50 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %38’dir.

“Daha demokratik, daha katılımcıdır” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %1, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %4, kararsız olanların oranı %13’tür. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %41 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %41’dir.

“Özel ve iş hayatlarını birbirine karıştırmazlar” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %2, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %7, kararsız olanların oranı %11’dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %45 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %35’tir.

“Eleştirilere açıktırlar” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %2, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %9, kararsız olanların oranı %12’dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %46 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %31’dir.

“Karar alırken aceleci davranırlar” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %13, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %41, kararsız olanların oranı %21’dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %13 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %12’dir.

“Özel hayatlarından fedakarlık ederek işlerine sarılırlar” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %3, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %9, kararsız olanların oranı %2’dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %57 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %29’dur.

“Karar alırken duygusal davranırlar” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %24, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %33, kararsız olanların oranı %12’dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %21 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %10’dur.

“Özel hayatlarındaki sorumluluk nedeniyle işlerine odaklanamazlar” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %22, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %56, kararsız olanların oranı %11’dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %10 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %1’dir.

“Olaylara bütün olarak bakamaz, detaylarda kaybolurlar” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %33, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %54, kararsız olanların oranı %10’dur. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %2 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %1’dir.

“Taviz vermemeleri gereken konularda taviz verirler” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %39, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %54, kararsız olanların oranı %5’tir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %2 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı veren olmamıştır.

“Kendi çıkarları doğrultusunda politik davranırlar” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %43, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %51, kararsız olanların oranı %3’tür. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %3 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı veren olmamıştır.

“Zorluklarla baş edemezler” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %42, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %38, kararsız olanların oranı %3’tür. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %12 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %5’tir.

“Astlarının yaşadığı sorunları daha iyi anlar ve onlara destek olurlar” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %3, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %15, kararsız olanların oranı %7’dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %61 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %14’tür

“Detaylara odaklandıkları için sonuca ulaşmaları zaman alır” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %28, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %54, kararsız olanların oranı %7’dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %7 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %4’tür

“İnsan ilişkilerinde profesyonel davranamazlar” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %36, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %59, kararsız olanların oranı %1’dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %3 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %1’dir.

“İşleri başkalarına paylaştırmada zorlanırlar” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %43, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %53, kararsız olanların oranı %4’tür. Katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabı veren hiç kimse olmamıştır.

“Olaylara objektif yaklaşamazlar” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %37, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %57, kararsız olanların oranı %1’dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %4 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %1’dir.

“Duygusal olmaları profesyonelliklerini artırır” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %30, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %36, kararsız olanların oranı %7’dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %20 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %7’dir.

“Sosyal yönleri kuvvetlidir” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %2, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %1, kararsız olanların oranı %3’tür. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %71 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %23’tür.

“Kadın çalışanların sorunlarını daha iyi anlar” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı veren olmamış, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %3, kararsız olanların oranı %8’dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %52 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %37’dir.

“Takım çalışmasına daha yatkındırlar” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı veren olmamış, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %2, kararsız olanların oranı %7’dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %53 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %38’dir.

“Fiziksel çevre koşullarına daha fazla önem verirler” ifadesine katılım düzeyi incelendiğinde; kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %1, katılmıyorum cevabı veren olmamış, kararsız olanların oranı %2’dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %58 olup, kesinlikle katılıyorum cevabı verenlerin oranı %39’dur.

Tablo 3.4. Kadınların Kariyer Gelişimi Önündeki Engellerden En Önemlileri

		n	%
Kadınların Kariyer Gelişimi Önündeki Engellerin Size Göre En Önemlisi	Kadınlara yönelik ön yargılar	27	27,0
	Toplumsal ayrımcılık	14	14,0
	Örgütsel ayrımcılık	15	15,0
	Toplumsal ve geleneksel rol	16	16,0
	Eğitim ve öğrenim durumu	28	28,0
	Toplam	100	100,0

Tablo 3.4’te kadınların kariyer gelişimi önündeki engellerden en önemlilerinin dağılımı incelendiğinde %28 oranında eğitim ve öğrenim durumu, %27 oranında ön yargılar, %16 oranında toplumsal ve geleneksel rol olup %15 oranında örgütsel ayrımcılık ve %14 oranında toplumsal ayrımcılık olarak belirtilmiştir.

Tablo 3.5. Kadınların Çalışma Yaşamında Daha Fazla Yer Almalarını Sağlamak ve Terfilerini Kolaylaştırmak İçin Gerekli Tedbirlerin Önem Sırasına Göre Dağılımı

Kadınların Çalışma Yaşamında Daha Fazla Yer Almalarını Sağlamak ve Terfilerini Kolaylaştırmak İçin Gerekli Olan Tedbirler	1		2		3		4		5		6	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Yasalarda kadınları koruyucu düzenlemeler yapılması	31	31,0	42	42,0	14	14,0	1	1,0	7	7,0	5	5,0
Kadınların eğitimine önem verilmesi	55	55,0	30	30,0	6	6,0	8	8,0	1	1,0	0	0,0
İşyerinde çocuklar için kreş açılması	0	0,0	3	3,0	13	13,0	27	27,0	21	21,0	36	36,0
Çalışma saatlerinin esnekleştirilmesi	2	2,0	13	13,0	29	29,0	16	16,0	28	28,0	12	12,0
Toplumun çalışan kadınlara bakışının olumlu yönde değişmesi	11	11,0	7	7,0	30	30,0	21	21,0	25	25,0	6	6,0
Kadınların daha az olduğu bölümlerde rotasyona gönderilmeleri	2	2,0	5	5,0	10	10,0	26	26,0	19	19,0	38	38,0

Tablo 3.5'te kadınların çalışma yaşamında daha fazla yer almalarını sağlamak ve terfilerini kolaylaştırmak için gerekli tedbirlerin önem sırasına göre sıralaması verilmiştir. Buna göre; birinci sırada en yüksek orana sahip olan (%55 ile) kadınların eğitimine önem verilmesi tedbiri olmuştur. Bunu yasalarda kadınları koruyucu düzenlemeler yapılması tedbiri (%31 ile) takip etmektedir. İkinci sırada en çok belirtilen tedbir ise (%42 ile) yasalarda kadınları koruyucu düzenlemeler yapılması tedbiridir. Üçüncü sırada en yüksek orana sahip olan (%30 ile) toplumun çalışan kadınlara bakışının olumlu yönde değişmesi tedbiri, dördüncü sırada en yüksek orana sahip olan (%27 ile) işyerinde çocuklar için kreş açılması tedbiri, beşinci sırada ise en yüksek orana sahip olan (%28 ile) çalışma saatlerinin esnekleştirilmesi tedbiri, altıncı sırada en yüksek orana sahip olan (%38 ile) kadınların daha az olduğu bölümlerde rotasyona gönderilmeleri tedbiri yer almıştır.

Tablo 3.6. Kadınların Erkeklerle Göre Daha Başarılı Olduğu Konular

		n	%
Kadın Yönetici Ve Girişimciler, Erkek Emsallerine Göre, Sizce Hangi Konularda Daha Başarılıdır	Takım çalışması	1	1,0
	Personel ilişkileri	35	35,0
	Yeni fikir üretme	10	10,0
	Planlama ve organizasyon	30	30,0
	Yeni fikirlere açık olma	24	24,0
	Total	100	100,0

Tablo 3.6'da kadın yönetici ve girişimcilerin erkek emsallerine göre daha başarılı olduğu konuların dağılımı incelendiğinde; %35 oranında personel ilişkileri, %24 oranında yeni fikirlere açık olma, %30 oranında planlama ve organizasyon, %10 oranında yeni fikir üretme ve %1 oranında takım çalışması konuları olduğu belirtilmiştir.

Tablo 3.7. İyi Bir Yöneticide Bulunması Gereken Özelliklerin Önem Sırasına Göre Dağılımı

İyi Bir Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler	1		2		3		4		5		6		7	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Kendine güven	29	29,0	43	43,0	12	12,0	6	6,0	3	3,0	5	5,0	2	2,0
Otoriter	46	46,0	32	32,0	15	15,0	2	2,0	5	5,0	0	0,0	0	0,0
İdealist	9	9,0	18	18,0	48	48,0	16	16,0	4	4,0	3	3,0	2	2,0
Açık görüşlü	11	11,0	1	1,0	12	12,0	47	47,0	19	19,0	7	7,0	3	3,0
Pratik	0	0,0	1	1,0	1	1,0	8	8,0	17	17,0	40	40,0	33	33,0
Sabırlı	3	3,0	5	5,0	8	8,0	16	16,0	42	42,0	19	19,0	7	7,0
Mesafeli	1	1,0	1	1,0	4	4,0	5	5,0	10	10,0	27	27,0	52	52,0

İyi bir yöneticide bulunması gereken özelliklerin bazılarının katılımcılar tarafından önceliklendirilmesi istenmiş ve sonuçları Tablo 3.7’de verilmiştir. Buna göre, birinci sırada en yüksek orana sahip olan (%46 ile) otoriter özelliği olmuştur. Bunu kendine güven özelliği (%29 ile) takip etmektedir. İkinci sırada en çok belirtilen özellik ise (%43 ile) kendine güvendir. Üçüncü sırada en yüksek orana sahip olan (%48 ile) idealist olması, dördüncü sırada en yüksek orana sahip olan (%47 ile) açık görüşlü olması, beşinci sırada ise en yüksek orana sahip olan (%42 ile) sabırlı olması yer almaktadır. Altıncı sırada en yüksek orana sahip olan (%40 ile) pratik, yedinci sırada ise en yüksek orana sahip olan (%52 ile) mesafeli özelliği olmuştur.

Tablo 3.8. Etkin Bir İş Kadınının Taşınması Gereken Değer Sistemlerinden En Önemli Olanlarının Dağılımı

Etkin Bir İş Kadınının Taşınması Gereken Değerler	n	%
Bilgi en önemli değerdir	23	23,0
Risk alınmalıdır	4	4,0
İletişim önemlidir	17	17,0
Çalışmak ve örnek olmak önemlidir	56	56,0
Toplam	100	100,0

Tablo 3.8’de etkin bir iş kadınının taşınması gereken değer sistemlerinden en önemlilerinin dağılımı incelendiğinde; %56 oranında çalışmak ve örnek olmak önemlidir,

%23 oranında bilgi en önemli değerdir, %17 oranında iletişim önemlidir ve %4 oranında risk alınmalıdır ifadeleri ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.9. İş Hayatında Kadınları Erkeklerden Ayıran En Önemli Özelliklerin Dağılımı

İş Hayatında Kadınları Erkeklerden Ayıran En Önemli Özellikler	n	%
Sevecenlik	2	2,0
Duygusallık	21	21,0
Dinleyicilik	30	30,0
Fedakarlık	42	42,0
Sezgi gücü	1	1,0
Annelik duygusu	4	4,0
Toplam	100	100,0

Tablo 3.9’da iş hayatında kadınları erkeklerden ayıran özelliklerin en önemlilerinin dağılımı incelendiğinde; %42 oranında fedakarlık, %30 oranında dinleyicilik, %21 oranında duygusallık özelliği ortaya çıkmıştır. Annelik duygusu, sevecenlik ve sezgi gücü özellikleri ise sırasıyla %4, %2 ve %1 oranında kabul görmüştür.

3.5.2. Güvenilirlik Analizi

Bu kısımda kullanılan ölçeğin güvenilirliğinin belirlenmesi amacıyla Cronbach’s alfa güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır

Cronbach’s alfa katsayısının 0-1 arasında değiştiği, değerlendirme kriterlerine göre; “0,00 - 0,40 ise ölçek güvenilir değil, 0,40 - 0,60 ise ölçek düşük güvenilirlikte, 0,60 – 0,80 ise ölçek oldukça güvenilir ve 0,80 - 1.00 ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçek” olarak değerlendirildiği ifade edilmektedir (Akgül ve Çevik, 2005:435-436).

İfadelerin tamamının dahil edildiği durumda hesaplanan güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alfa) 0,880 olarak bulunmuştur. Buna göre ölçeğin güvenilirliği çok yüksektir.

'Kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştıkları sorunlar' ile ilgili ifadelerin yer aldığı alt ölçek için hesaplanan güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alfa) 0,912 olarak bulunmuştur. Buna göre bu alt ölçeğin güvenilirliği de çok yüksektir.

'Kadın yöneticilerin sahip olduğu özellikler' ile ilgili ifadelerin yer aldığı alt ölçek için hesaplanan güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alfa) 0,656 olarak bulunmuştur. Buna göre bu alt ölçek de güvenilirdir.

3.5.3. İfadelere Verilen Cevapların Normal Dağılıma Uygunluk Testleri

Maddelere verilen cevaplar skorlandırılarak normal dağılıma uygun olup olmadıkları Kolmogorov-Smirnov ve ShapiroWilk testleri ile Skewness ve Kurtosis katsayıları yardımıyla incelenmiş ve hem 'maddelerin tamamı'nın, hem 'kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştıkları sorunlar' ölçeğindeki maddelerin hem de 'kadın yöneticilerin sahip olduğu özellikler' ölçeğindeki maddelerin normal dağılıma uygunluk gösterdiği ($P>0,05$) belirlendiğinden karşılaştırmalarda parametrik testlerden istifade edilebileceği belirlenmiştir.

3.5.4. Medeni Duruma Göre Farklılıkların Analizi

Katılımcıların medeni durumlarına göre 'ifadelerin tamamı', 'kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştıkları sorunlar' ve 'kadın yöneticilerin sahip

olduğu özellikler’ ile ilgili ifadelere katılım düzeyleri ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını tespit etmek için t testi yapılmış ve sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.10. Medeni Duruma Göre Farklılıkların Analizi

Medeni durum		n	Ortalama	Std. Sapma	t	P
İfadelerin Tamamı	Evli	63	2,96	0,34	-1,705	0,091
	Bekar	37	3,08	0,34		
Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamalarında Karşılaştıkları Sorunlar	Evli	63	2,84	0,49	-1,834	0,070
	Bekar	37	3,03	0,54		
Kadın Yöneticilerin Sahip Olduğu Özellikler	Evli	63	3,16	0,30	0,065	0,949
	Bekar	37	3,15	0,28		

Yapılan t testi sonucunda; hem ‘ifadelerin tamamı’, hem ‘kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştıkları sorunlar’ hem de ‘kadın yöneticilerin sahip oldukları özellikler’ ile ilgili ifadelere katılım düzeyi katılımcıların medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği ($P>0,05$) belirlenmiştir.

3.5.5. Çalışılan Kuruma Göre Farklılıkların Analizi

Katılımcıların çalıştıkları kuruma göre ‘ifadelerin tamamı’, ‘kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştıkları sorunlar’ ve ‘kadın yöneticilerin sahip olduğu özellikler’ ile ilgili ifadelere katılım düzeyleri ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını tespit etmek için t testi yapılmış ve sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.11. Çalışılan Kuruma Göre Farklılıkların Analizi

Çalışılan Kurum		n	Ortalama	Std. Sapma	t	P
İfadelerin Tamamı	Resmi	66	2,96	0,33	-1,621	0,108
	Özel	34	3,08	0,37		
Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamalarında Karşılaştıkları Sorunlar	Resmi	66	2,87	0,48	-1,208	0,230
	Özel	34	3,00	0,57		
Kadın Yöneticilerin Sahip Olduğu Özellikler	Resmi	66	3,12	0,31	-1,510	0,134
	Özel	34	3,22	0,24		

Yapılan t testi sonucunda; hem ‘ifadelerin tamamı’, hem ‘kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştıkları sorunlar’ hem de ‘kadın yöneticilerin sahip oldukları özellikler’ ile ilgili ifadeler katılımcıların katılım düzeyi katılımcıların çalıştıkları kuruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği ($P>0,05$) belirlenmiştir.

3.5.6. Eğitim Durumuna Göre Farklılıkların Analizi

Katılımcıların eğitim durumlarına göre ifadelerin tamamı, ‘kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştıkları sorunlar’ ve ‘kadın yöneticilerin sahip olduğu özellikler’ ile ilgili ifadeler katılımcıların katılım düzeyleri ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını tespit etmek için Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmış ve sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.12. Eğitim Durumuna Göre Farklılıkların Analizi

Eğitim Durumu		n	Ortalama	Std. Sapma	F	P
İfadelerin Tamamı	Ortaokul	12	3,04	0,12	3,17 2	0,028*
	Lise	11	3,27	0,61		
	Lisans	71	2,97	0,37		
	Yüksek lisans/Doktora	6	2,83	0,20		
Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamalarında Karşılaştıkları Sorunlar	Ortaokul	12	2,99	0,21	3,15 7	0,028*
	Lise	11	3,32	0,11		
	Lisans	71	2,85	0,05		
	Yüksek lisans/Doktora	6	2,75	0,29		
Kadın Yöneticilerin Sahip Olduğu Özellikler	Ortaokul	12	3,13	0,09	0,88 0	0,455
	Lise	11	3,18	0,08		
	Lisans	71	3,17	0,04		
	Yüksek lisans/Doktora	6	2,97	0,08		

*P<0,05

Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi testi sonucunda; İfadelerin tamamı ve ‘kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştıkları sorunlar’ ölçeğine ait ifadelere katılım düzeyi katılımcıların eğitim durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği (P<0,05), ancak ‘kadın yöneticilerin sahip oldukları özellikler’ ölçeğine ait ifadelere katılım düzeyi katılımcıların eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği (P>0,05) belirlenmiştir.

Anlamlı farklılık bulunan durumlarda farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla yapılan Post Hoc Testine göre; hem ‘tüm ifadeler’in dikkate alındığı hem de ‘kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştıkları sorunlar’ ölçeğinde farklılığın lise ve lisans eğitim durumuna sahip olan kişilerin katılım düzeyleri arasındaki farklılıktan kaynaklandığı, her iki durumda da lise eğitime sahip olanların lisans eğitime sahip olanlara göre ifadelere daha fazla katılım gösterdikleri tespit edilmiştir.

3.5.7. Sahip Olunan Ünvana Göre Farklılıkların Analizi

Katılımcıların ünvan durumlarına göre ifadelerin tamamı, ‘kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştıkları sorunlar’ ve ‘kadın yöneticilerin sahip olduğu özellikler’ ile ilgili ifadelere katılım düzeyleri ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını tespit etmek için Tek Yönlü Varyans Analizi testi yapılmış ve sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.13. Sahip Olunan Ünvana Göre Farklılıkların Analizi

Ünvan Durumu		n	Ortalama	Std. Sapma	F	P
İfadelerin Tamamı	İşletme Sahibi	2	2,46	0,05	7,655	0,000*
	Genel Müdür	2	3,36	0,30		
	Müdür	46	2,87	0,31		
	Müdür Yardımcısı	10	2,94	0,34		
	Şef	27	3,10	0,28		
	Diğerleri	13	3,34	0,26		
Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamalarında Karşılaştıkları Sorunlar	İşletme Sahibi	2	2,17	0,05	10,017	0,000*
	Genel Müdür	2	3,33	0,66		
	Müdür	46	2,69	0,45		
	Müdür Yardımcısı	10	2,79	0,39		
	Şef	27	3,06	0,38		
	Diğerleri	13	3,52	0,46		
Kadın Yöneticilerin Sahip Olduğu Özellikler	İşletme Sahibi	2	2,96	0,05	0,997	0,424
	Genel Müdür	2	3,40	0,30		
	Müdür	46	3,17	0,28		
	Müdür Yardımcısı	10	3,19	0,35		
	Şef	27	3,17	0,28		
	Diğerleri	13	3,03	0,31		

*P<0,05

Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi testi sonucunda; ‘İfadelerin tamamı’ ve ‘kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştıkları sorunlar’ ölçeğine ait ifadelere katılım düzeyi katılımcıların ünvan durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği (P<0,05), ancak ‘kadın yöneticilerin sahip oldukları özellikler’ ölçeğine ait ifadelere katılım düzeyinin katılımcıların ünvan durumlarına göre anlamlı farklılık göstermediği (P>0,05) belirlenmiştir.

Anlamli farklilik bulunan durumlarda farklilikin hangi gruptan kaynaklandigini tespit etmek amaciyla yapilan Post Hoc Testine gore; hem 'tüm ifadeler'in dikkate alındigi hem de 'kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştıkları sorunlar' ölçeğinde farklilikın işletme sahibi ve diğerleri ile müdür ve diğerleri ünvanlarına sahip olan kişilerin katılım düzeyleri arasındaki farkliliktan kaynaklandığı, her iki durumda da işletme sahibi ve müdür ünvanına sahip olanların diğer ünvanına sahip olanlara göre ifadelere daha az katılım gösterdikleri tespit edilmiştir.

Yine 'kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştıkları sorunlar' ölçeğinde müdür ve şef ünvanlarına sahip olan kişilerin katılım düzeyleri arasındaki farklilik olduğu ve müdür ünvanına sahip olanların şef ünvanına sahip olanlara göre ifadelere daha az katılım gösterdikleri tespit edilmiştir.

Ayrıca 'kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştıkları sorunlar' ölçeğinde müdür yardımcısı ve diğerleri ünvanlarına sahip olan kişilerin katılım düzeyleri arasındaki farklilik olduğu ve müdür yardımcısı ünvanına sahip olanların diğerleri ünvanına sahip olanlara göre ifadelere daha az katılım gösterdikleri tespit edilmiştir.

3.5.8. Mesleki Deneyime Göre Farklılıkların Analizi

Katılımcıların mesleki deneyim durumlarına göre ifadelerin tamamı, 'kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştıkları sorunlar' ve 'kadın yöneticilerin sahip olduğu özellikler' ile ilgili ifadelere katılım düzeyleri ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını tespit etmek için Tek Yönlü Varyans Analizi testi yapılmış ve sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.14. Mesleki Deneyime Göre Farklılıkların Analizi

Mesleki Deneyim		n	Ortalama	Std. Sapma	F	P
İfadelerin Tamamı	1-5 Yıl	11	3,25	0,30	2,917	0,025*
	6-10 Yıl	23	3,07	0,35		
	11-15 Yıl	35	2,97	0,31		
	16-20 Yıl	26	2,91	0,34		
	21 Yıl ve Üzeri	5	2,77	0,40		
Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamalarında Karşılaştıkları Sorunlar	1-5 Yıl	11	3,34	0,54	3,266	0,015*
	6-10 Yıl	23	3,01	0,48		
	11-15 Yıl	35	2,82	0,47		
	16-20 Yıl	26	2,81	0,46		
	21 Yıl ve Üzeri	5	2,65	0,79		
Kadın Yöneticilerin Sahip Olduğu Özellikler	1-5 Yıl	11	3,09	0,26	1,483	0,213
	6-10 Yıl	23	3,17	0,27		
	11-15 Yıl	35	3,23	0,27		
	16-20 Yıl	26	3,09	0,31		
	21 Yıl ve Üzeri	5	2,99	0,39		

*P<0,05

Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi testi sonucunda; ‘İfadelerin tamamı’ ve ‘kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştıkları sorunlar’ ölçeğine ait ifadelere katılım düzeyi katılımcıların mesleki deneyim durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği (P<0,05), ancak ‘kadın yöneticilerin sahip oldukları özellikler’ ölçeğine ait ifadelere katılım düzeyinin katılımcıların mesleki deneyim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermediği (P>0,05) belirlenmiştir.

Anlamlı farklılık bulunan durumlarda farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla yapılan Post Hoc Testine göre; hem ‘tüm ifadeler’in dikkate alındığı hem de ‘kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştıkları sorunlar’ ölçeğinde farklılığın 1-5 yıl ve 21 yıl ve üzeri deneyime sahip olan kişilerin katılım düzeyleri arasındaki farklılıktan kaynaklandığı, her iki durumda da 1-5 yıl deneyime sahip olanların 21 yıl ve üzeri deneyime sahip olanlara göre ifadelere daha fazla katılım gösterdikleri tespit edilmiştir.

3.5.9. Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Farklılıkların Analizi

Katılımcıların kurumdaki çalışma süresine göre ‘ifadelerin tamamı’, ‘kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştıkları sorunlar’ ve ‘kadın yöneticilerin sahip olduğu özellikler’ ile ilgili ifadelere katılım düzeyleri ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını tespit etmek için Tek Yönlü Varyans Analizi testi yapılmış ve sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.15. Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Farklılıkların Analizi

Kurumdaki Çalışma Süresi		n	Ortalama	Std. Sapma	F	P
İfadelerin Tamamı	1-3 Yıl	24	3,07	0,35	2,239	0,112
	4-7 Yıl	31	3,07	0,29		
	8 Yıl ve Üzeri	45	2,92	0,36		
Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamalarında Karşılaştıkları Sorunlar	1-3 Yıl	24	3,06	0,57	2,861	0,062*
	4-7 Yıl	31	2,98	0,41		
	8 Yıl ve Üzeri	45	2,78	0,53		
Kadın Yöneticilerin Sahip Olduğu Özellikler	1-3 Yıl	24	3,07	0,23	1,709	0,186
	4-7 Yıl	31	3,21	0,31		
	8 Yıl ve Üzeri	45	3,16	0,30		

*P<0,10

Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi testi sonucunda; ‘Kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştıkları sorunlar’ ölçeğine ait ifadelere katılım düzeyi katılımcıların kurumdaki çalışma süresine göre 0,10 anlam düzeyinde farklılık gösterdiği (P<0,10), ancak ‘ifadelerin tamamı’ ve ‘kadın yöneticilerin sahip oldukları özellikler’ ölçeklerine ait ifadelere katılım düzeyinin katılımcıların kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği (P>0,05) belirlenmiştir.

Anlamlı farklılık bulunan durumda farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla yapılan Post Hoc Testine göre; ‘kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştıkları sorunlar’ ölçeğinde farklılığın 1-3 yıl ve 8 yıl ve üzeri kurumda

Çalışma süresine sahip olan kişilerin katılım düzeyleri arasındaki farklılıktan kaynaklandığı, 1-3 yıl kurumda çalışma süresine sahip olanların 8 yıl ve üzeri kurumda çalışma süresine sahip olanlara göre ifadelere daha fazla katılım gösterdikleri tespit edilmiştir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde çalışma hayatında kadınların ağırlığının ve sayısının giderek çoğalmasına rağmen, üst düzey yönetici ve liderler arasında kadınların hala sayıca yeterli olmadıkları görülmektedir. Her ne kadar yapılan istatistikler kadınların yönetsel pozisyonları paylaşımında artış gösterse de, bu artış oransal olarak oldukça yavaş seyretmektedir. Ülkeler arasında farklılıklar olsa bile kadından öncelikle eş ve anne olarak toplumsal rolleri üstlenmesi beklenmektedir ve bu nedenle mesleki başarısı ve kariyeri ikinci planda kalmaktadır. Anne, eş ve çalışan kadın rollerinin ortaya çıkarmış olduğu eş zamanlı baskı, kadın yöneticinin aile ve kariyeri arasında çatışma yaşamasına neden olmaktadır.

Gerek Türkiye’de gerekse dünya’da yapılmış olan araştırma sonuçları, kadınların çalışma hayatında üst düzey pozisyonlara ulaşmada erkeklerle eşit imkanlara sahip olmalarının örgüt kültürüne ve örgüt politikalarına göre değiştiğini ortaya koymaktadır. Bazı örgütlerde kadınlar eşit şartlar altında çalışıyorlarken bazı örgütlerde ise kendilerini kanıtlamak için daha çok çaba sarf etmek zorunda kalmaktadırlar. Erkekler çoğu örgütte ‘old boy network’ adı verilen informal iş ilişkileri kurmaktadır ve yapılan araştırmalar, kadınların bu networklere girmekte zorlandıklarını bu nedenle kariyerleri için önemli olan destek, bilgi, güç ve tavsiyelerden yoksun kaldıklarını göstermektedir. Ayrıca kadınların işte ilerleme şansı olmayan pozisyonlara yönlendirilmeleri kariyerlerini daha baştan olumsuz şekilde etkilemektedir.

Yapılan bu çalışma, kadın yöneticilerde kariyer engellerine ilişkin olarak literatürde bahsi geçen bilgilerin gerçek yaşamda ne kadar desteklendiğini ortaya çıkarmak amacıyla yönelik olarak gerçekleştirilmiştir.

Karaman ilinde resmi kurum ve özel işletmelerde orta ve üst düzey yönetici pozisyonunda görev yapmakta olan kadınların, çalışma hayatında karşılaştıkları sorunları ve üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerindeki engelleri tespit etmeyi hedefleyen bu alan çalışmasında, katılımcılar tarafından doldurulmuş olan anket formu verileri SPSS programı ile analizlere tabi tutulmuştur. Öncelikle verilerin frekans ve yüzde tabloları düzenlenerek elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir.

Yapılan alan araştırması sonucunda, araştırmanın demografik özelliklere ilişkin sonuçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Örneklem grubundaki kadın yöneticilerin daha çok 36-40 yaş grubu arasında olduğu yani dinamik bir kesimden oluştuğu ve çoğunluğunun evli olduğu görülmüştür. Evli kadınların sayısının fazla olması, evliliğin kadının yönetici olmasında birinci derecede engel olmadığını göstermektedir.
- Elde edilen veriler kadın yöneticilerin; genellikle müdür pozisyonunda görev yaptıklarını, çoğunlukla üniversite mezunu olduklarını ve eğitimli kesimden oluştuğunu göstermektedir.
- 21 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip olan kadın yönetici sayısının az olduğu, bunun sebebinin de ankete katılan kadın yöneticilerin genç sayılabilecek yaş ortalamalarına sahip olmaları ve erken emekliliğe ayrılmaları ile açıklanabilir.

- Örnekleme grubunda, özel sektörde çalışan kadın yönetici sayısının resmi kurumlara nazaran daha az olduğu, bunun nedeni olarak da; özel sektörün yoğun mesai ve fedakarlık gerektirmesi ve aynı zamanda yukarıda bahsedilen nedenlerden bir ya da birkaçının sebep olduğu gösterilebilir.
- Elde edilen verilere göre, kadınların yönetici ve üst düzey yönetici pozisyonlarına gelme konusunda istekli oldukları ortaya çıkmıştır. Ancak; yöneticiliğe atanmada erkek olmanın bir tercih nedeni olduğunu, yeteneklerine göre daha düşük konumda çalıştırıldıklarını ve üst düzey yöneticilik için kendilerine daha az fırsatlar tanındığını düşünmektedirler. Sanılanın aksine, evli ve çocuk sahibi olmalarının kariyer hayatlarını olumsuz etkilemeyeceğini, çünkü öyle bir durumda iş ve aile hayatı arasındaki dengeyi kurabileceklerini belirtmişlerdir.
- Kadın yöneticiler, kendilerine rol modeli olabilecek kadın yönetici sayısının az olduğunu düşünmektedirler.
- "Kadın yöneticilerin yönetim alanında başarılı olmaları erkek yöneticiler gibi davranmalarına bağlıdır" ifadesine çoğu kadın yönetici katılmamıştır. Bu durumun da üst yönetimde kadınların kendilerine özgü davranış şekilleri ile de başarılı olabileceklerini kanıtlamaya yönelik bir delil olduğu söylenebilir.
- Kadınların kariyerleri önündeki en önemli engellerden biri de hamilelik ve doğum gibi nedenlerden ötürü çalışmaya ara vermek zorunda kalmalarıdır. İşletmeler de bu nedenlerden dolayı terfi etmede erkekleri daha çok tercih etmekte, kadınlara fırsat tanımamaktadır. Kadının çalıştığı kurumun kariyer

planlaması yapması ve en önemlisi kadının ailesi tarafından desteklenmesi bu engelin aşılması için gereklilik arz etmektedir.

- Kadın yöneticiler, kadınların kariyer gelişimi önündeki en önemli engelin eğitim eksikliği olduğunu düşünmektedir. Bu eksikliğin giderilmesi için de kadınların daha fazla eğitim alması, daha fazla mücadeleci olması ve daha fazla çalışması gerekmektedir. Özellikle kız çocuklarının yaşamlarının ilk yıllarından itibaren eğitimlerine daha fazla önem verilmesi gerekmektedir. Ayrıca kadın yöneticiler, kadınların çalışma yaşamında daha fazla yer almalarını sağlamak için kadınların eğitime önem verilmesi gerektiğini düşünmektedirler.
- Araştırma sonucuna göre, kadın yönetici ve girişimcilerin erkek emsallerine göre daha başarılı oldukları konuların başında personel ilişkileri gelmektedir. Anket sonuçlarına göre kadın yöneticilerin, astların ve kadın çalışanlarının sorunlarını daha iyi anladığı, kadın yöneticilerle daha rahat iletişim kurulduğu, daha iyi dinleyici oldukları, sosyal yönlerinin daha kuvvetli olduğu ortaya çıkmıştır. Kadın yöneticiler, erkek yöneticilere göre personel ilişkilerinde daha başarılı oldukları için çalışanlarını daha iyi motive ettikleri, bu sayede de işletme amacını gerçekleştirdikleri söylenebilir.
- İyi bir yöneticide bulunması gereken özellikler içerisinde kadın yöneticilerin en fazla otoriter olma özelliğine önem verdikleri ortaya çıkmıştır. Toplumda daha çok baba, koca, ağabey otorite kaynağı olarak görülmekte, fakat kadın yöneticiler de çalışma hayatında erkek yöneticiler gibi otorite sağlayarak güç elde edebileceklerini düşünmektedirler.

- İş hayatında kadınları erkeklerden ayıran özelliklerin başında fedakarlık gelmektedir. Bekar kadın yöneticiler çalışma hayatına uyum sağlamada sıkıntı yaşamazken evli kadın yöneticiler, iş-ev-aile düzeni arasında daha fazla yoruldukları, işlerine ve evlerine daha fazla zaman harcadıkları hatta kariyerleri için aile hayatlarını ikinci plana attıkları ortaya çıkmıştır.

Anket formunun ikinci kısmını oluşturan likert tipi sorulara verilen cevapların analizine geçmeden önce ölçeğin güvenilirliğini belirlemek amacıyla güvenilirlik analizi yapılmış ve ölçeğin oldukça güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Daha sonra da Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro Wilk testleri ile Skewness ve Kurtosis katsayıları yardımıyla maddelere verilen cevapların normal dağılıma uygun olup olmadıkları incelenmiş ve verilerin normal dağılıma uygunluk gösterdiği, dolayısıyla yapılacak analizlerde parametrik testler yardımıyla analizlerin yapılabileceği belirlenmiştir.

Parametrik testlerin kullanılabilmesi belirlendikten sonra katılımcıların ölçekte yer alan 'ifadelerin tamamı', 'kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştıkları sorunlar' ve 'kadın yöneticilerin sahip olduğu özellikler' ile ilgili ifadelerle katılım düzeylerinin; medeni duruma ve çalışılan kuruma göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için t testi, eğitim durumuna, unvana, mesleki deneyime ve kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için Tek Yönlü Varyans Analizi testi yapılmıştır.

Yapılan bu testler sonucunda;

- Kadın yöneticilerin “tüm ifadeler”e, ‘kadın yöneticilerin kariyer aşamalarında karşılaştıkları sorunlar’ ve ‘kadın yöneticilerin sahip olduğu özellikler’ ile ilgili ifadelere katılım düzeylerinin; medeni duruma ve çalıştıkları kuruma göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.
- Kadın yöneticilerin ‘tüm ifadeler’e ve ‘kariyer aşamalarında karşılaştıkları sorunlar’ ölçeğine ait ifadelere katılım düzeyinin, katılımcıların eğitim durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği (lise eğitime sahip olanların ifadelere daha çok katılım gösterdikleri), fakat ‘kadın yöneticilerin sahip oldukları özellikler’ ölçeğine ait ifadelere katılım düzeyinin ise eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.
- Kadın yöneticilerin ‘tüm ifadeler’e ve ‘kariyer aşamalarında karşılaştıkları sorunlar’ ölçeğine ait ifadelere katılım düzeyinin, katılımcıların unvan durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği (genel müdür ve diğerleri ünvanlarına sahip olanların ifadelere daha çok katılım gösterdikleri), fakat ‘kadın yöneticilerin sahip oldukları özellikler’ ölçeğine ait ifadelere katılım düzeyinin ise unvan durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.
- Kadın yöneticilerin ‘tüm ifadeler’e ve ‘kariyer aşamalarında karşılaştıkları sorunlar’ ölçeğine ait ifadelere katılım düzeyinin, katılımcıların mesleki deneyimlerine ve kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği (1-5 yıl deneyime sahip olanların ve ‘kariyer aşamalarında karşılaştıkları sorunlar’ ölçeğinde 1-3 yıldır kurumda çalışanların ifadelere

daha çok katılım gösterdikleri), fakat ‘kadın yöneticilerin sahip oldukları özellikler’ ölçeğine ait ifadelere katılım düzeyinin ise mesleki deneyim durumuna ve kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

ÖNERİLER

Araştırma sonuçlarına bağlı olarak geliştirilen öneriler aşağıda yer almaktadır:

- Kadın yöneticiler çalışma hayatında karşılaştıkları engelleri aşmak için öncelikle kararlı, tutarlı, hırslı olmak zorundadırlar. Çalışma hayatı ile aile hayatını birbirine karıştırmamaları gerektiği gibi toplumsal rollerini de birbirine karıştırmamalı, ev ve iş hayatında karşılaştıkları sorunları her iki alana da yansıtılmaya özen göstermelidirler.
- Çalışan kadınlar, çocuk sahibi olduktan sonra çocuk bakımı ile ilgili sıkıntılar yaşamaktadır ve bu da kariyerlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bunun önüne geçebilmek için kurumlarda kreşler açılmalı, erkekler ev işlerinde ve çocuk bakımında sorumluluk alarak eşlerine yardımcı olmalıdırlar.
- Yasal zorunluluk gereği, doğum yapan kadına çalışma hayatını kolaylaştırıcı bir takım uygulamalarda bulunulması gerekmektedir. Doğum ve süt izinlerinin yanı sıra esnek çalışma programlarının uygulanması, kadınların çalışma hayatından çekilmesinin önüne geçecektir.
- Kadınlar bazı sebeplerden dolayı çalışma hayatına ara verip tekrar iş hayatına dönmek isteyebilirler. İkinci bir şans verildiği takdirde hem kendilerini önemli hissedecek hem de örgüte bağlılıkları artacaktır.
- Kadınların liderlik yönlerinin ortaya çıkmasını sağlayacak kariyer odaklı hizmet içi eğitimlerin verilmesi sağlanmalıdır.
- Üst düzey pozisyonlara atama yapılırken cinsiyet esasına göre değil, liyakat esas alınarak objektif kriterlere göre atama yapılmalıdır.

- Erkek çalışanların gelişimi ve örgütün karlılığına katılımları için sağlanan fırsatlar kadın çalışanlar için de sağlanmalıdır.
- Kadın çalışanlar yönetim kademesinin değerli bir üyesi olarak görülmeli, kadınlar ile sürekli iletişim içinde olunmalı, ihtiyaçları dinlenmeli ve katılımları teşvik edilmelidir.
- Tüm resmi kurum ve özel işletmelerde kadın yönetici kontenjanları ayrılmalıdır.
- Kadın yöneticilere rol model olabilecek mentor eksikliği göz önünde bulundurularak, mevcut kadın yöneticilerin yönetici olabilecek kapasitede olan kadın çalışanlara mentor desteği sağlaması kadın çalışanların özgüvenlerinin artmasını sağlayacaktır.
- Kadın çalışanlar için kariyer imkanlarının geliştirilmesi hem örgüt gelişimi hem de kadın çalışanların gelişimi açısından önemlidir. Örgüt stratejisi belirlerken öncelikle eğitime önem verilmeli, esnek çalışma saatleri konusunda gerekli iyileştirmeler yapılmalıdır.
- Meslekler dikey ve yatay olarak, diğer bir ifadeyle erkek mesleği- kadın mesleği ya da aynı meslekte erkek ve kadınların farklı pozisyonlarda yer alması şeklinde ayrıştırılmamalı ve bu konuda konferans, sempozyum gibi faaliyetler düzenlenerek toplumun bilinçlendirilmesi sağlanmalıdır.

Sonuç olarak; yönetimde kadın sayısını etkileyen en önemli neden, kadınların toplumda en üretken kesim olmasına rağmen kadınlara yönelik bazı tabuların yıkılamamasıdır. Ülkemizde yönetim kademesindeki kadın sayısı, öncelikle toplumsal önyargıların yıkılması ve ardından da yasalarla sağlanan eşitliğin uygulamaya yansınmasıyla artacaktır.

KAYNAKÇA

Acar, E., 2017. Kadın İşgücüne Yönelik Ayrımcılık Sorunu: Bursa Serbest Bölgesi Örneğinde Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Ayrımcılık Uygulamaları, Yüksek Lisans Tezi, *Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Agassi, J.B., 1992. Gender Discrimination Through Recruitment. *Organizational Studies*, ss: 472-475.

Akgökçe, N., 2008. Sendikalarda Kadın Örgütlenmelerine Doğru: Sendikaların Kadın Yüzü.

Akgül, A., Çevik O., 2005. İstatistiksel Analiz Teknikleri- SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları. *Emek Ofset Ltd. Şti*, Ankara.

Aktaş, Y., 1994. Çalışan Anne ve Çocuğu. *Yaşadıkça Eğitim Dergisi*, Sayı 36, ss: 7-11.

Altan, Ş., Ersöz, A., 1994. Kadının Çifte Yükümlülüğü. *Kadın ve Sosyal Hizmetler Müsteşarlığı. Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü*, ss : 26-27.

Altındal, A., 1977. Türkiye'de Kadın. İstanbul: Havass yayınları.

Anafarta, N., Sarvan, F., Yapıcı, N., 2008. Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 15, 111-137 s.

Aranya,N.,Kushnir T., Valency A. 1986.Organizational Commitment in a Male Dominated Profession Hum Relat.

Arıkan, S., 1999. Yönetmel Kademelerde Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Engeller. *Polis Bilimleri Dergisi*, Sayı 4, ss: 147-154.

Arıkan, S., 2003. Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, ss: 2-3.

Arısoy, A., Demir, N., 2007. Avrupa Birliği Sosyal Hukukunda Ayrımcılıkla Mücadele Kapsamında Kadın Erkek Eşitliği. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 7, Sayı 2, ss: 712-735.

Ataay, N.A., 1997. Kadın Yöneticilerin Kariyer Boyutları ve Etmenleri. *20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı*, 19-21 Kasım 1997.

Aycan, Z., 2004. Üç Boyutlu Cam Tavan: Kadınların Kariyer Gelişiminde Kim, Kime, Neden Engel Oluyor? www.insankaynaklari.com (04.12.2015).

Aygün, H.A., 2012. Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, sayı 5, ss: 97-98.

Aytaç, S., 2005. *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması, Gelişimi ve Sorunları*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

- Bacacı Varoğlu, D., 2001. Örgütsel Yaşamda Toplumsal Cinsiyet Rollerini. *Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayınları*, ss: 324-325.
- Bakacak, A., 2009. Cumhuriyet Dönemi Kadın İmgesi Üzerine Bir Değerlendirme. *Ankara Üniversitesi Türk İnkılap Tarihi Enstitüsü Atatürk Yolu Dergisi*, Sayı 44, ss: 627-638.
- Bakırcı, K., 2000. *İş Yerinde Cinsel Taciz*. İstanbul: Yasa Yayınları.
- Başak, S., 2009. Cam Tavanlar. *Kök Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*. Cilt 11, sayı 2, ss: 119-132.
- Bayhan, P., 2002. Kadın Yöneticilerde Liderlik Davranışının Toplumsal Roller Açısından İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Bayhan, P., 2005. Kadın Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Toplumsal Roller Açısından İncelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 2, Sayı 23, ss: 99-120.
- Bolcan, A., 2010. Avrupa Birliği Direktifleri Işığında Türk Çalışma Mevzuatında Kadın. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, ss:1-24.

Boydak Özán, M., 2009. Okul Yöneticiliğinde Cam Tavan Sendromunun Yaşanmadığı Bir Ada Örneği. *Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, ss: 15-33.

Bozkaya, G., 2013. Kadınların İşgücüne Katılımını Belirleyen Faktörler: Türkiye Üzerine Bir Analiz, ss: 80-81.

Böheim, R.,Hofer, H., Zulehner C., 2007. Wage Differences Between Austrian Men and Women: Semper Diem? *Emprice*, vol:34, ss: 213-299.

Burack, E.H., 1998. Career Management in Organisations: A Practical Human Resources Planning, Brace-Park Press Lake Forest.

Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma.*Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, ss: 111-137.

Can, H., 1999. *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş., 2001. *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Can, T., 2010. Türkiye’de Kadınların İşgücüne Katılımı ve Kadın İstihdamı Konusunda Yaşanan Sorunlar: Kahramanmaraş’ta Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Caparol, B., 1982. Kemalizmde ve Kemalizm Sonrasında Türk Kadını. *Türkiye İş Bankası Kültür Yayını.*

Carol A. McKeen., Ronald J. Burke., 1974. An Exploratory Study of Gender Propartions on the Experiences of Managerial and Professonal Women.

Carson,B., Paul E., Tesluk J., 2007. Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance. *Academy of Management Review.*

Cevher, E., Öztürk, U., 2015. İş Yaşamında Kadınların Kadınlara Yaptığı Mobbing Üzerine Bir Araştırma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırma Dergisi*, Cilt 4, Sayı 4, ss: 860-876.

Ceylan, C., 2004. Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım: Kariyere Uyarlı Mentorluk. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, Sıra 14.

Cholezas, I.,Tsakloglou, P., 2006. Gender Earnings Differentials in the Greek Lobour Market.

Coleman, J., 2002. Social Problems: A BriefIntroduction Second Edition, *PrenticeHall*, New Jersey.

Coleman, J.,Kerbo, H., 2003. Social Problems: A BriefIntroduction Second Edition, *PrenticeHall*, New Jersey.

Çaha, Ö., 1996. Sivil Kadın. *Ankara Vadi Yayınları*, 103 s, Ankara.

Çakır, Ö., 2008. Türkiye’de Kadının Çalışma Yaşamından Dışlanması. *Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler Bölümü*, ss: 40-43.

Çakır, S., 1996. *Osmanlı Kadın Hareketi*. İstanbul: Metis Yayınları.

Çalık, T.,Ereş, F., 2006. *Kariyer Yönetimi, Tanımlar, Kavramlar, İlkeler*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Çarıkçı, İ.H., 2000. Çalışanların İş Tatminini Etkileyen Kişisel Özellikler: Süpermarket Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 2, ss: 155-168.

Çela, A., 2015. SexualHarassment at Work: A EuropeanExperience. *AcademicJournal of Business, Administration, LawandSocialSciences*, 88-90 s.

Çelik, C.,Özdevecioğlu, M., 2001. Kadın Girişimcilerin Demografik Özellikleri ve Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Nevşehir İlinde Bir Araştırma. *1. Orta Anadolu Kongresi*, 494 s, Nevşehir.

Çelikten, M., 2004. Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar: Kayseri İli Örneği. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 17, ss: 91-118.

Dalkıranoglu, T.,Çetinel, F., 2008. Konaklama İşletmelerinde Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cinsiyet Ayrımcılığına Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 17, ss: 277-297.

Davidson, M.J., Cooper, C.L., 2006. Female Managers in Britain. *Human Resource Menagement*.

Deemer,C., 2006. *Cam Tavan Üstünde Dans*. İstanbul: Optimist Yayınları.

Demez, G., 2005. *Değişen Erkek İmgesi*. İstanbul: Babil Yayınları.

Demir, M., 2011. İş Yaşamında Ayrımcılık: Turizm Sektörü Örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt 8, Sayı 1, ss: 762-768.

Demirbilek, S., 2007. Cinsiyet Ayrımcılığının Sosyolojik Açıdan İncelenmesi. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, Cilt 44, Sayı 511, ss: 12-25.

Doğramacı, E., 1982. Türkiye’de Kadın Hakları, Ankara.

Doğramacı, E.,1989. Türkiye’de Kadının Dünyü ve Bugünü, *Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları*, Ankara.

Ecevit, F., 1995. *Kentsel Üretim Sürecinde Kadın Emeginin Konumu ve Değişen Biçimleri*, İstanbul: İletişim Yayınları.

Ecevit, Y., 1997. Üretim ve Yeniden Üretim Sürecinde Ücretli Kadın Emeği. İktisat Dergisi, Sayı 365, ss:95-104.

Edgehouse, M., 2008. Characteinsticsand Career Path Barriers of Women Superintendents in Ohio. *The Graduate Colege of Bowling Green State University*.

Ekehammar, B., 1974. Interactionism in personalityfrom a Historical Perspective. *Psychologica Bulletin*.

Elson, D.,Pearson, R., 1981. Nimble Fingers Make Cheap Workers: An Analysis of Women's Employment in Third World Export Manufacturing. *Feminist Review*, Vol 7, s 19.

England, P., 1984. Wage Appreciationand Depreciation: A Test of Neoclassical Economic Explanations of Occupational Sex Segregation. *Social Forces*, 726 s.

Eraslan, V., 2009. 'Türkiye İşgücü Piyasasında Ücret Seviyesinde Cinsiyet Ayrımcılığı' , ss: 231-248.

Erdut, Z., 2007. Enformel İstihdamın Ekonomik, Sosyal ve Siyasal Etkileri. Çalışma ve Toplum Dergisi, Sayı 1, ss: 53-82.

- Ergeneli, A., 2004. Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar ve Kadınların Üst Yönetime Yükselmelerine Yönelik Tutumları. *Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 22, Sayı 2, ss: 85-109.
- Erkek, S., Karagöz, H., 2009. *Kadının İş Hayatındaki Yeri ve Karşılaştıkları Sorunlar*. Konya Ticaret Odası Yayınları.
- Ersarı, G.,İşcan, Ö.F., Naktiyok, A., 2016. Kadın ve Erkek Bakış Açısıyla Kadın Çalışanların Kariyer Engelleri ve Örgüt Kültürü İlişkisi. *Akademisyenler Üzerine Bir Uygulama*, Atatürk Üniversitesi, IUJEAS, Cilt 1, Sayı 1,ss:171-200.
- Eyüpoğlu, A., Özer, Ş., Tanrıöver, H., 1988. Kentli Kadınların Çalışma Koşulları ve Çalışma Yaşamını Terk Nedenleri. *20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek*. Ankara: Todaie Yayınları.
- Eyüpoğlu, D., 1999. *Kadın İşgücünün Değerlendirilmesinde Yetersizlikler*. Ankara: Milli Prodüktivite Yayınları.
- Fain, T.C.,Anderton, D.L., 1987. Sexual Harassment: Organizational Contextand Diffuse Status. *Sex Rolex*.
- Gerni, M., 2001. *Yönetimde Kadınlar*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Gökbayrak, Ş., 2003. Enformel Sektöre Yönelik Sosyal Koruma Modelleri. *Mülkiye Dergisi*, Sayı 239, ss:111-124.

Gökkaya, V.B., 2009. Türkiye’de Modernite’nin Ötekisi: Kadın ve Kimliği, *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Anabilim Dalı, Kurumlar Sosyolojisi Bilim Dalı Doktora Tezi*, Sivas.

Göksel, B., 1993. *Çağlar Boyunca Türk Kadını ve Atatürk*, Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları.

Göktaş, H., 2015. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Cam Tavan Sendromu Engellerini Aşmak. *Bülent Ecevit Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü*, ss: 111-116.

Grint, K., 1998. *Çalışma Sosyolojisi*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Gutok, B.A., 1989. Sexuality in The Workplace. KeyIssues in Social Researchand Organizational Practice. *The Sexuality of Organization*. Sage Publications, London.

Gutok, B.A., 2000. İş Hukuku Açısından Cinsel Taciz. *İstanbul Yasa Yayınları*, 91 s.

Gutok, B.A.,Cohen, A., Tsui, A., 1996. Reactionsto Perceives Discrimination, *Human Relations*, ss: 791-814.

Güler, H., Toparlak, E., 2018. Türkiye’de Kayıt Dışı Ekonominin Ölçümü ve Avrupa Birliği Ülkeleriyle Karşılaştırılması. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 11, Sayı 1, ss: 209-220.

- Güler, S., 2005. Örgüt Kültürü İçinde C,nsiyet Ayrımcılığı ve Kadınların İş yerinde Karşılaştıkları Mesleki Baskılar: Trakya Bölgesi İmalat Sektöründe Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. *Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Günlük, G., Pulman, E., 2000. Kadın İstihdamı İçin Yeni Perspektifler ve Kadın İşgücüne Muhtemel Talep. *Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü*, 15 s, Ankara.
- Güzel, B., 2009. Kadın Çalışanların Kariyer Engellerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. 9 Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İzmir.
- Güzel, Ş., 1985. *Tanzimattan Cumhuriyete Toplumsal Değişim ve Kadın*, İstanbul.
- Hausmans, R., 2004. Statistical Definition of Informal Employment: Guidelines Endorsed by The Seventeenth International Conference of Labour Statisticians. Genova, *ILO Publication.*
- Henderson, L., 1994. Report on six focus Groups With Asian. Black and Hispanic Executives in Three Cities on Issues Related to The Glass Ceiling in Corporate America. *Paper Prepared For The Glass Ceiling Commission. On file.*
- Henslin, J., 2003. *Social Problems*, Sixth Edition, PrenticeHall, New Jersey.
- Hodges, A.C., 2006. *Strategies for Combating Sexual Harassment: The Role of Labor Unions.* Texas Journal of Women and the Law.

Hortaçsu, N., 1998. *Grup İçi ve Gruplararası Süreçler*. Ankara: İmge Kitabevi.

İlyasoğlu, A., İncel, D., 1984. *Kadın Dergilerinin Evrimi*, İstanbul.

İnan, A., 1969. *Atatürk ve Kadın Haklarının Kazanılması*, İstanbul.

İnan, A., 1982. *Tarih Boyunca Türk Kadınının Hak ve Görevleri*, İstanbul.

Jackson, J., 2001. Women Middle Managers Perception of the Glass Ceiling, *Women in Management Review*, Vol 16.

Kabasakal, H., 1998. Leadership and Culture in Turkey: A Multi-Faceted Phenomena.

Kara, F.M., 2011. Spor Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Kariyer Engelleri. *Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı*, Ankara.

Kara, O., 2006. Occupational Gender Wage Discrimination in Turkey. *Journal of Economic Studies*, ss: 130-143.

Karaca, A., 2007. Kadın ve Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı*, Konya.

- Karcioğlu, F., Leblebici, Y., 2014. Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 28, Sayı 4, ss: 6-7.
- Katkat, M., 2000. Kadının Çalışma Hayatındaki Yeri ve Yükselişİ. *Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, Erzurum.
- Kaya, Y., 2008. İş- Aile ve Aile- İş Çatışması. *Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*. Ankara: İlke Yayınevi.
- Knutson, B.,Scmidgall, R., 1999. Dimensions of The Glass Ceiling in The Hospitality Industry. *Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 64-75 s.
- Kocacık, F., Gökkuaya, V., 2005. Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları. *Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, ss: 195-219.
- Koyuncu, A., 2005. Enformel Sektörde Kadın Emeği.: Evde Çalışma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Yüksek Lisans Tezi*.
- KSSGM., 2000. *Sağlık Sektöründe Kadın. Sağlık Sektöründe Kadınlara Yönelik Tutum ve Davranışlar, Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık*. Ankara: T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlük Yayınları.

Kurnaz, Ş., 1991. *Cumhuriyet Öncesinde Türk Kadını*. Ankara: Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı.

Kurnaz, Ş., 2011. *Yenileşme Sürecinde Türk Kadını: 1839-1923*, İstanbul: Ötügen Yayınları.

Leymann, H., 1990. *Mobbing and Psychological Terror at Work Places*. Violence and Victims.

Lindsey, L., 2005. *Gender Roles: A Sociological Perspective*, Pearson Prentice Hall. New Jersey.

Lockwood, R., 2004. Domestic and International Perspectives Research Quarterly, Ocak Sayısı, 1-10 s.

Lordoğlu, K., Özkaplan, N., 2005. *Çalışma İktisadı*. İstanbul: Der Yayınları.

Marshall, G., 1999. *Sosyoloji Sözlüğü*, Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.

Mathieu, J.E., Zajac, D., 1990. A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational. *Psychological Builetin*, ss: 171-194.

McCann, D., 2005. Sexual Harassment at Work: National and International Responses. *Geneva: International Labour Office*, s 4.

Mengü, S.,Büyükbaykal C., Mavnacıoğlu K., 2010. Toplumsal Cinsiyetçilik ve İş Yaşamında Kadınların Karşılaştığı Sorunlar, Uluslararası Multidisipliner Kadın Kongresi, 185 s, İzmir.

Moorhead, G.,Griffin, R., 1989. Organizational Behavior. *Houghton and Mifflin Gamp Buston*, 89 s.

Narin, M.,Marşap, A., 2006. Global Kadın Girişimciliğinin Maksimizasyonunu Hedefleme: Uluslararası Arenada Örgütlenme ve Ağ Oluşturma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 8, Sayı 1, ss: 65-78.

Negiz, N., Yemen, A., 2011. Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 24, ss: 195-214.

Okay, O., 1975. *Batı Medeniyeti Karşısında Ahmet Mithat Efendi*, Ankara.

Olsson, S., 2002. Gendered Heroes: Male and Female Self Representations of Executive Identity, *Women in Management Review*, Vol 17.

Onaran, M., 2000. *Karşılaştırmalı Hukuk Işığında Türk İş Hukukunda Kadın Erkek Eşitliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Onay, M., 2009. Algılanan Cinsiyet Ayrımcılığının Sonuçları ve Konuyla İlgili Ampirik Bir Çalışma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 9, Sayı 4, 1102 s.

Onay, M.,Heptazeler O., 2014. Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, ss:73-85.

Oxaca, R., 1973. *Male- Female Diffeerentials in Urban Labor Markets*. International Economic Review.

Ögel, B., 1974. *Türk Mitolojisi, 1000 Temel Eser*, İstanbul: Devlet Kitapları.

Ökçün, G., 1970. *Osmanlı Sanayi 1913-1915 Yılları Sanayi İstatistikleri*, Ankara: A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi.

Önder, N., 2013. Türkiye’de Kadın İşgücünün Görünümü. *Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Dünyası Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, ss: 35-61.

Örtlek, M., Tekelioğlu, S., Başer, H., Aydınlı, C., 2012. Türkiye’de Kadının İşgücü Piyasasındaki Durumu. *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2, ss: 99-107.

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*, Cilt 14, Sayı 2, ss: 117-135.

Özbey, F., 2004. Kadın Hakları ve Ekonomiye Yansımaları: Dünya’da ve Türkiye’de Cinsiyetler Arası Eşitsizlik. *Çanakkale 18 Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*. Çanakkale.

- Özdemir, Z., Yalman, N., Bayraktar, S., 2012. Kadın İstihdamı ve Ekonomik Kalkınma: Geçiş Ekonomileri Örneği, *International Conference on Eurasian Economies*, 115-122.
- Özen, Ş., 1998. *Türkiye’de Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetim Tarzı Açısından Farklılaşması ve Eril Erkek Dışıl Kadın Varsayımının Geçerliliği. 20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek*, Ankara: TODAİE Yayınları.
- Özen, S., Uzun, T., 2005. İş Yerinde Çalışanın Yaşadığı Çatışmanın Azaltılmasında Örgütün ve Ailenin Rolü: Polis Memurlarına Yönelik Bir Uygulama. *9 Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt 7, Sayı 3, ss: 128-147.
- Özkalp, E., 2001. *Sosyolojiye Giriş*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı.
- Özkan, G., 2010. Kadın Çalışanlara Yönelik Ücret Ayrımcılığı ve Kadın Ücretlerinin Belirleyicilerine Yönelik Bir Araştırma. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, Sayı 1, ss: 96-103.
- Özkan, Ş., 2008. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Hekim ve Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Olan Etkileri. *Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü*, Ankara.
- Özkazanç, A., 2012. *İş Yerinde Şiddet: Psikolojik ve Cinsel Taciz*. Uluslararası Çalışma Ofisi, Ankara.

Özkiraz, A.,Aslanel, N., 2011. II. Meşrutiyet Döneminde Kadın Olmak. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*. Cilt 3, Sayı 1, ss: 1-10.

Öztürk, A., 2011. Kadın Öğretim Elemanlarının Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü*.

Palaz, S., 2002. *Türkiye’de Cinsiyet Ayrımcılığı Analizinde Neoklasik Yaklaşım Karşı Kurumcu Yaklaşım: Eşitliği Sağlayıcı Politika Özellikleri*. IV. ODTÜ Uluslararası Ekonomi Kongresi, Ankara.

Pamukoğlu, E., 2004. Duygusal Zekanın Yönetici Etkinliğindeki Rolünün Kadın Yöneticiler Bağlamında İncelenmesi ve Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Payne, M., 1997. *Modern Social Work Theory Second Edition, Lyceum Books*.

Poussard, J., Erkmen, T., Karsak, B., 2011. Kadın Yöneticilere İlişkin Sosyal Temsiller: Bankacılık Sektörüne Yönelik Bir İnceleme. *Galatasaray Üniversitesi Bilimsel Araştırmaları Destekleme Fonu*, ss: 45-58.

Ramguttay-Wong, A., 2000. CEO Attitudes Toward Women Managers in Corporate Mauritius, *Women in Management Review*, 186 s.

Robbins, S., 1996. *Organizational Behavior Concepts, Controversies and Applications*.
Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Rutherford, S., 2001. Organizational Cultures, Women Managers and Exclusion, *Women in Management Review*, Vol 16, No 8, ss: 371-382.

Ryan, J., Kenig, S., 1991. Risk and Ideology in Sexual Harassment. *Sociological Inquiry*, s
231.

Savcı, K., 1973. *Cumhuriyetin 50. Yılında Kadın*, Ankara: Cihan Yayınevi.

Sayer, H., 2011. *Toplumsal Cinsiyet Eşitliğine Erkeklerin Katılımı*, Ankara: Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü.

Seyyar, A., 2002. *Sosyal Siyaset Terimleri*. İstanbul: Beta Yayınları.

Sezen, B., 2008. Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli. Orta ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale 18 Mart Üniversitesi.*

Sullivan., T., 2003. Introduction to Social Problems, Sixth Edition, *Pearson Education*,
Boston.

Şencan, M., İbicioğlu, H., Karabekir, M., 2015. Kadın Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi: Türkiye'deki Kadın Rektörler Üzerine Bir İçerik Analizi. Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 20, Sayı 1, ss: 241-259.

Taşkıran, T., 1973. *Cumhuriyetin 50. Yılında Türk Kadın Hakları*, Ankara: Başbakanlık Basımevi.

Tekeli, Ş., 1982. *Kadınlar ve Siyasal Toplumsal Hayat*. İstanbul: Birikim Yayınları.

Tokol, A., 1999. *Dünya'da Kadın İşgücü*, Bursa: TİSK Türkiye'de Kadın İşgücü Seminerleri.

Toksöz, G., Ünlütürk, Ç., 2011. *Göç Kadınlaşıyor mu?, Türkiye'ye Yönelen Düzensiz Göçe İlişkin Yazına Toplumsal Cinsiyet ve Etnisite Temelinde Bakış*. İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları.

Toprak, Z., 1998. *Osmanlı Kadınları Çalıştırma Cemiyeti: Kadın Askerler ve Milli İrade*. Tarih ve Toplum.

Tortop, N., 1994. *Personel Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınları.

Türkan, E., 2005. *Türkiye'de İşgücünün Yapı ve Nitelikleri: Gelişme ve Değerlendirmeler*. Ankara: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası.

Unat, F.R., 1964. *Türkiye Eğitim Sisteminin Gelişmesine Tarihi Bir Bakış*, Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı.

United Nations., 2012. The Millennium Development Goals Report, *New York: United Nations.*

Uygun, Z., 2011. Örgüt Kültürünün Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimleri Üzerine Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon, Konya.*

Uzunçarşılı, Ü., Soydaş, A., 2007. *Farklılıkların Yönetimi ve Ayrımcılığı: İş Dünyasında Kadın Olmak. İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınevi

Ünal, S., 2014. Türk Kadınının Seçme ve Seçilme Hakkını Kazanması ve Basın. *Turkish Studies-International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkishor Turkic*, Cilt 9, Sayı 7, ss: 525-559.

Wirth, L., 2001. Breaking Through The Glass Ceiling: Women in Management. *Geneva: International Labour Office.*

Yalçınkaya, Ö., 2013. Türkiye’de Kadınların İşgücüne Katılımında Gözlenen Kayıt Dışı İstihdam Sorunu. *İstihdamda ve Sosyal Güvenlikte Cinsiyet Eşitliği Paneli ve Çalıştay Bildirileri.*

- Yenilmez, F., Kılıç, E., 2018. Türkiye’de İşgücüne Katılma Oranı-İşsizlik Oranı İlişkisi: Cinsiyet ve Eğitim Düzeyine Dayalı Bir Analiz. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 2, ss: 55-76.
- Yıldırak, N.,Gülçubuk, B., 2003. *Türkiye’de Geçici Kadın Tarım İşçilerinin Çalışma ve Yaşam Koşulları ve Sorunları*. Ankara: Tarım-İş.
- Yılmaz, A., 2010. Osmanlıdan Cumhuriyete Kadın Kimliğinin Biçimlendirilmesi. *Çağdaş Türkiye Tarihi Araştırmaları Dergisi*, Cilt 9, Sayı 20, 191-212.
- Yiğit, S., 2014. Kadın Eğitim Yöneticilerinin Çalışma Ortamları ve Kariyer Engellerine İlişkin Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Bilim Dalı*, İstanbul.
- Yumuşak, İ., 2009. *Kadın Eğitiminin İktisadi Analizi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Zanden, J.W., 1993. *Sociology, The Core, Third Edition*, Mc-Graw-Hill, New York.
- Zeki, R., 1948. *Tarih Boyunca Harp ve Kadın*. Ankara: Askeri Fabrika Basımevi.
- Zel, U., 2002. İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu. *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 35, Sayı 2, ss: 39-48.

Zeybek, E., 2010. Kariyer Engelleri ve Cam Tavan: Ankara'da Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Doktora Tezi. *9 Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İzmir.



İnternet Kaynakları

TİSK., 2000. Avrupa Birliğinde Kayıt Dışı Çalışma Konusunda İzlenen Politikalar ve Türkiye Açısından Değerlendirme. *TİSK Yayınları*, 8 s. (www. tisk.org.tr)

www.fortuneturkey.com Erişim Tarihi: 17.07.2015

www.styleturkish.com Erişim Tarihi: 04.12.2015

www.kigem.com Erişim Tarihi: 23.03.2016

www.ilo.org Erişim Tarihi: 14.05.2016

www.avrupa.info.tr Erişim Tarihi: 18.03. 2017

www.worldbank.org.tr Erişim Tarihi: 18.11.2017

www.dpb.gov.tr. Erişim Tarihi: 19.11.2017

www.tuik.gov.tr Erişim Tarihi: 24.12.2017

www.gtturkey.com Erişim Tarihi: 29.12.2017

www.tbmm.gov.tr Erişim Tarihi: 21.09.2018

www.oecd.org Erişim Tarihi: 15.12.2018

EKLER

Anket Formu

Değerli Katılımcı;

Bu anket formu “Kadınların Çalışma Hayatında Karşılaştıkları Sorunları ve Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller”i ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Anket verileri sadece bilimsel amaçlı araştırma için kullanılacak ve gizli tutulacaktır. Lütfen anketin herhangi bir yerine isim **yazmayınız**.

Katılımınız için teşekkür ederim.

Serap ABUŞOĞLU

BÖLÜM 1: Bu bölümdeki soruların amacı, anket sorularını cevaplayanların demografik yapısını tespit etmek amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen her bir ifade için size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

1.Yaş Grubunuz : 21-25 26-30 31-35 36-40 41-45 46-50 51 ve üstü

2. Eğitim Durumu: İlkokul-Ortaokul Lise Önlisans
 Lisans Yüksek Lisans / Doktora

3. Medeni Haliniz: Evli Bekar

4. Kurumunuz: Resmi Kurum Özel Kurum

5.Görev / Unvanınız: İşletme Sahibi Genel Müdür Müdür
 Müdür Yardımcısı Şef Diğerleri (Lütfen Yazınız).....

6.Mesleki Deneyiminiz: 1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 21 ve üzeri

7. Halen çalışmakta olduğunuz kurumdaki süreniz : 1 yıldan az 1-3 yıl
 4-7 yıl 8 yıl ve üzeri

BÖLÜM 2: Bu bölümde “Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamalarında Karşılaştıkları Sorunlar” ile ilgili çeşitli ifadeler bulunmaktadır. Lütfen, her ifade ile ilgili kişisel görüşünüzü uygun kutuya (X) işareti koyarak belirtiniz.

Lütfen aşağıdaki soruları 1 ile 5 arasındaki ölçeğe göre cevaplayınız.

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

İFADELER	1	2	3	4	5
1.Yöneticilik genelde erkeklere özgü bir meslek olarak düşünülmektedir.					
2. Kadın yöneticilerin yönetim alanında başarılı olmaları erkek yöneticiler gibi davranmalarına bağlıdır.					
3. Kadın yöneticilerin çalışma yaşamlarına zaman zaman ara vermeleri (doğum gibi) yükselmelerini önlemektedir.					
4. Kadın yöneticiler yönetim alanında yükselebilmek için risk almak istemezler.					
5. Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu yaşarlar.					
6. Örgütlerde eril (erkek cinsiyetine dayalı) değerler daha baskındır.					
7. Kadınlar, yönetici ve üst düzey yönetici görevlerine atanmaya istekli değildirler.					
8.Kadınların yönetici ve üst düzey yönetici olmalarına eşleri izin vermez.					
9.Kadınların yönetici ve üst düzey yönetim kadrolarına gelmelerine toplumsal yapı izin vermez.					
10. Kadınlar, kadın yöneticilerle çalışmak istemezler.					
11. Erkekler, kadın yöneticilerle çalışmak istemezler.					
12. Kendine güveni olan kadınlar, üst düzey yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla aşarlar.					
13. Kadın yöneticiler erkeklerin egemen olduğu üst düzey yönetim kadrolarına ayak uydurmakta zorluk çekerler.					
14. Kadın yöneticiler başarılı olabilmek için ev ve aile sorumluluklarından özveride bulunurlar.					
15. Kadın yöneticiler, iş ve aile hayatı arasındaki dengeyi kurmakta zorlanırlar.					
16. Kadınların evli veya çocuk sahibi olmaları kariyer hayatını					

olumsuz yönde etkiler.					
17. Kadın çalışanlar, kariyer engellerini aşmak için daha çok çaba gösterirler.					
18. Kadın yöneticiler üstleri tarafından çok fazla dikkate alınmaz.					
19. Üst düzey yöneticilik için kadınlara daha az fırsat tanınmaktadır.					
20. Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumda çalıştırılmaktadır.					
21. İşletmede kadın yönetici olsa da alınan kararlarda erkek yöneticilerin sözü geçmektedir.					
22. Yöneticiliğe atanmada erkek olmak bir tercih nedenidir.					
23. Kadınlar erkek –baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadır.					
24. Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.					
25. Aileler kız çocuklarını kadınlara yönelik olduğunu düşündükleri mesleklere yöneltmektedir.					
26. Kurum içinde görev dağılımı kadın ve erkek için farklılık arz etmektedir.					
27. Üst düzey yönetici kademelerine ulaşmada etkili olan kilit görevlerde, kadınlar yeterince yer almamaktadır.					
28. Kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildir.					
29. Kadın yöneticiler hızlı ve mantıksal karar alamazlar.					
30. Kadınlar iş dünyasının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler.					
31. Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.					
32. Kadınlar uzun mesailere, şehirlerarası ya da ülkelerarası seyahatlere sıcak bakmazlar.					
33. Erkekler işyerlerinde hemcinslerini kayırmacı davranışlar sergilerler.					
34. Örgütte kadınlara yönelik olumsuz performans değerlendirme politikası vardır.					
35. Erkek yöneticiler dedikodulardan çekindiklerinden kadın çalışanlara mentorluk (koçluk) etmek istemezler.					
36. Kadın yöneticiler sıklıkla farklı yönetim tarzlarından dolayı eleştiriye uğramaktadırlar.					
37. Örgütlerde erkeklerin yaptığı işlerin daha değerli olduğu düşünülmektedir.					
38. Örgütler anne olma ihtimali olan kadınları işe alma ve terfi ettirmede gönülsüzdürler.					
39. Erkek yöneticiler, kadınları özel kulüp, toplantı ve iş dışı etkinliklere katılımını engellemektedir.					
40. Erkekler gücü ellerinde tutmak isterler.					
41. Kadın yöneticiler zamanla erkek tutumlarını benimseyip kadınlara karşı kullanırlar.					
42. Kadınlar tepe yönetimde “tek kadın” olmak istemektedirler.					
43. Kadın, ekonomik koşulları iyi olduğunda çalışma yaşamından					

çekilebilir.					
44. Örgütlerde erkeklerin lider, kadınların ise onları destekleyen takipçileri algısı vardır.					

BÖLÜM 3: Lütfen, kadın yöneticilerle ilgili olarak aşağıdaki ifadelere katılma durumunuzu işaretleyiniz ve her ifade ile ilgili kişisel görüşünüzü uygun kutuya (X) işareti koyarak belirtiniz.

Lütfen aşağıdaki soruları 1 ile 5 arasındaki ölçeğe göre cevaplayınız.

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

Genel olarak KADIN YÖNETİCİLER	1	2	3	4	5
1.İle rahat iletişim kurulur.					
2.Çok çalışırlar.					
3.Düzenlidirler.					
4.Daha planlıdırlar.					
5.Daha iyi dinleyicidirler.					
6.Daha demokratik, daha katılımcıdırlar.					
7.Özel ve iş hayatlarını birbirine karıştırmazlar.					
8.Eleştirilere açıktırlar.					
9. Karar alırken aceleci davranırlar.					
10.Özel hayatlarından fedakarlık ederek işlerine sarılırlar.					
11.Karar alırken duygusal davranırlar.					
12.Özel hayatlarındaki sorumluluk nedeniyle işlerine odaklanamazlar.					
13.Olaylara bütün olarak bakamaz, detaylarda kaybolurlar.					
14.Taviz vermemeleri gereken konularda taviz verirler.					
15.Kendi çıkarları doğrultusunda politik davranırlar.					
16.Zorluklarla baş edemezler.					
17.Astlarının yaşadığı sorunları daha iyi anlar ve onlara destek olurlar.					
18.Detaylara odaklandıkları için sonuca ulaşmaları zaman alır.					
19.İnsan ilişkilerinde profesyonel davranamazlar.					
20.İşleri başkalarına paylaştırmada zorlanırlar.					
21.Olaylara objektif yaklaşamazlar.					
22.Duygusal olmaları profesyonelliklerini arttırır.					
23.Sosyal yönleri kuvvetlidir.					
24.Kadın çalışanların sorunlarını daha iyi anlar.					
25.Takım çalışmasına daha yatkındırlar.					
26.Fiziksel çevre koşullarına daha fazla önem verirler.					

BÖLÜM 4: Lütfen, aşağıdaki sorulara katılma durumunuzu (X) işareti koyarak belirtiniz.

1. Kadınların kariyer gelişimi önündeki aşağıda verilen engellerden size göre en önemlisini belirtiniz.

Kadınlara Yönelik Önyargılar () Toplumsal Ayrımcılık ()

Örgütsel Ayrımcılık () Toplumsal ve Geleneksel Rol ()

Eğitim ve Öğrenim Durumu ()

2. Kadınların çalışma yaşamında daha fazla yer alması ve terfilerini kolaylaştırması için aşağıda sıralanan tedbirleri size göre en önemlisinden başlayarak 1,2,3,...biçiminde önem sırasına göre lütfen sıralayınız.

a)Yasalarda kadınları koruyucu düzenlemeler yapılması ()

b) Kadınların eğitime önem verilmesi ()

c) İşyerinde çocuklar için kreş açılması ()

d) Çalışma saatlerinin esnekleştirilmesi ()

e) Toplumun çalışan kadınlara bakışının olumlu yönde değişmesi ()

f) Kadınların daha az olduğu bölümlerde rotasyona gönderilmeleri ()

3. Size göre kadın yönetici ve girişimciler erkek emsallerine göre aşağıdaki konulardan hangisinde daha başarılıdır?

Takım Çalışması () Personel İlişkileri () Satış () Yeni Fikir Üretme ()

Planlama ve Organizasyon () Kaynak Sağlama () Yeni fikirlere açık olma ()

4. İyi bir yöneticide bulunması gereken özelliklerden bir kısmı aşağıda belirtilmiştir. Size göre en önemlisinden başlayarak 1,2,3,4,5,6 şeklinde numaralandırınız.

() Kendine Güven

- Otoriter Olmak
- İdealist Olmak
- Açık Görürlü Olmak
- Pratik Olmak
- Sabırlı Olmak
- Mesafeli Olmak

5. Etkin bir iş kadınının taşıması gereken değer sistemlerinden sizin için en önemli olanını belirtiniz.

- Bilgi En Önemli Değerdir Risk Alınmalıdır Para Herşeydir
İletişim Önemlidir Çalışmak ve Örnek Olmak Önemlidir

6. Size göre iş hayatında kadınları erkeklerden ayıran en önemli özellik nedir?

- Sevecenlik Duygusallık Dinleyicilik Fedakarlık
Sezgi Gücü Annelik Duygusu

ANKETİMİZ SONA ERMİŞTİR. GÖSTERMİŞ OLDUĞUNUZ İLGİ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.