

**T.C.**  
**İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İKTİSAT ANABİLİM DALI**  
**İKTİSAT TEORİSİ DALI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TÜRKİYE'DE KADININ ÇALIŞMA HAYATI VE**  
**CAM TAVAN SENDROMU ÜZERİNE BİR**  
**DEĞERLENDİRME**

**Nisa İŞBİLİR**

**2501170338**

**Doç. Dr. Deniz GİZ**

**İSTANBUL – 2021**

## ÖZ

# TÜRKİYE'DE KADININ ÇALIŞMA HAYATI VE CAM TAVAN SENDROMU ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

Nisa İŞBİLİR

Günümüz iş dünyasında kadın çalışan sayısının artışı küresel anlamda gözlemlenen bir olgudur. Özellikle son yıllarda kadınların işgücüne katılımı belirgin bir artış göstermekle birlikte, bu artışın kadınlara ekonomik hayat içinde avantajları yanı sıra bazı dezavantajları da beraberinde getirdiği bilinmektedir. Kadınların işgücüne katılım oranı göreceli olarak artmasına rağmen hemen hemen tüm ülkelerde orta ve üst düzey yöneticilik pozisyonlarında erkek çalışan yoğunluğu bulunmaktadır. Kadın çalışanlar ise; belirtilen pozisyonlarda azınlığı oluşturmaktadır. İş hayatında kadınların daha alt kariyer basamaklarında yer aldığı ve erkeklerden daha az yetkiye sahip oldukları açıkça görülmektedir. Kadın çalışanlar bulundukları organizasyonel yapı içinde sadece üst düzey yöneticilik pozisyonlarında bir azınlığı oluşturmakla kalmayıp aynı zamanda erkek çalışanlardan daha düşük ücret almaktadırlar.

Örgütsel yapı içinde kadın ve erkek istihdamı arasındaki bu dengesizliği analiz etmeye çalışan bir kavram olan **Cam Tavan Sendromu** dünyada ve Türkiye’de son yıllarda adından sıkça söz ettirmektedir. ‘Cam Tavan Sendromu (Glass Ceiling Syndrome)’, üst kademe profesyonel çalışanlar arasında bulunan kadınların ilerleme ve gelişimini engelleyen şeffaf bariyerleri ifade etmektedir. Aynı zamanda Cam Tavan Sendromu ücret farklılıklarının en üst seviyesinde genellikle cinsiyet farklılıklarının olduğu durum olarak da ifade edilmektedir.

Bu çalışma, iş hayatında aktif rol alan kadınların karşılaştığı kariyer engelleri ve Cam Tavan Sendromu’na ilişkin olarak hazırlanmıştır. E-ticaret sektöründe istihdam

edilen kadınların belirtilen Cam Tavan Sendroma ilişkin tutumları incelenmiş ve bu sendromun sektörde istihdam edilen kadınlar üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kadın, İşgücüne Katılım, Cam Tavan Sendromu, Kadın İstihdamı, E-Ticaret



## **ABSTRACT**

### **AN ASSESSMENT ON WOMEN’S WORK LIFE AND GLASS CEILING SYNDROME IN TURKEY**

**Nisa İŞBİLİR**

In today’s business life, the number of female workers at constant rise is evidently a global phenomenon. Although the number of female workers taking part in workforce has shown a clear growth recently, it is certain that this case has also brought about some disadvantages as well as the advantages it has offered to women. Despite the ever-increasing rates of female workforce, men still occupy mid-level and senior executive positions worldwide mostly. Women, on the other hand, make up a much smaller portion of the same or similar positions. It is conspicuous that women have inferior positions in professional business careers and less authority compared to men. Not only they make up a small minority group amongst senior executive positions in their organizational structure but also they earn much smaller wages than men.

Glass Ceiling Syndrome, as a recent concept aiming at analyzing this disequilibrium between men and women in organizational structure, has frequently been mentioned over the past several years. Glass Ceiling Syndrome points out largely the transparent obstacles preventing women at senior executive positions from making progress and/or advancing in their career. It also remarks the case where wage differences between the sexes at top level positions are due mainly to gender differences, thus putting men predominately in priority.

This study has been prepared in regard to the relevance to the Glass Ceiling Syndrome and the obstacles that women face while taking active roles in working life. The attitude of female workforce employed in e-commerce towards the Glass Ceiling Syndrome and its impact on women have been studied.

**Key Words:** Woman, Taking Place in Workforce, Glass Ceiling Syndrome, Female Labour, E-commerce



## ÖNSÖZ

Bu tezin hazırlanmasında değerli fikir, görüş ve önerileriyle benden yardımını esirgemeyen değerli Danışman hocam Doç. Dr. Deniz Giz' e sonsuz saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Tezimi hazırladığım özel dönemde manevi desteklerini benden esirgemeyen, inanan ve güvenen aileme sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

NİSA İŞBİLİR

İSTANBUL, 2021

## İÇİNDEKİLER

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| ÖZ .....                  | ii  |
| ABSTRACT .....            | iv  |
| ÖNSÖZ .....               | vi  |
| İÇİNDEKİLER .....         | vii |
| ŞEKİLLER LİSTESİ .....    | x   |
| KISALTMALAR LİSTESİ ..... | xii |
| GİRİŞ .....               | 1   |

### BİRİNCİ BÖLÜM

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| İŞ YAŞAMINDA KADIN .....                                                      | 4  |
| 1.1. İŞ GÜCÜ KAVRAMI .....                                                    | 4  |
| 1.1.1.İşgücü Arzı, İşgücü Talebi ve İşgücü Piyasası .....                     | 4  |
| 1.1.2. İşgücü Piyasasının Denge Durumu .....                                  | 7  |
| 1.2. KADIN İŞGÜCÜ .....                                                       | 8  |
| 1.2.1. Kadın İşgücünün Tarihsel Yolculuğu .....                               | 8  |
| 1.2.2. Yedek İşgücü Ordusu Olarak Kadın İşgücü Kavramı .....                  | 10 |
| 1.2.3. Kadın İşgücü Üzerinde Cinsiyet Eşitsizliği .....                       | 11 |
| 1.2.4. Kadın İşgücü ve Küreselleşme .....                                     | 13 |
| 1.3. Kadın İstihdamı ve İşgücüne Katılım Oranları .....                       | 16 |
| 1.3.1 Dünyada Kadın İstihdamı ve İşgücüne Katılım Oranları .....              | 16 |
| 1.3.2. Türkiye’de Kadın İstihdamı ve İşgücüne Katılım Oranı .....             | 27 |
| 1.3.3. Türkiye’de Dijitalleşme ve Teknoloji Sektörü İçinde Kadının Yeri ..... | 38 |

### İKİNCİ BÖLÜM

|                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| KADIN YÖNETİCİLERİN ÖNÜNDEKİ KARIYER ENGELLERİ VE CAM<br>TAVAN (GLASS CEILING) SENDROMU ..... | 44 |
| 2.1.1. İş Hayatında Kadın Yöneticiler .....                                                   | 44 |
| 2.1.2. Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamaları .....                                            | 46 |

|                                                                           |           |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.1.3. Dünyada ve Türkiye’de Kadın Yöneticiler .....                      | 48        |
| <b>CAM TAVAN SENDROMU.....</b>                                            | <b>55</b> |
| 2.2. Cam Tavan Kavramı.....                                               | 55        |
| 2.2.1. Kadın Yöneticiler Karşısındaki Cam Tavan Engelleri.....            | 59        |
| 2.2.1.1. Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Nedenler .....                 | 61        |
| 2.2.1.1.1. Çoklu Rol Model Üstlenme .....                                 | 61        |
| 2.2.1.1.2. Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları .....                    | 63        |
| 2.2.2.1. Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller:.....                 | 64        |
| 2.2.2.2. Örgüt Kültürü .....                                              | 64        |
| 2.2.2.3. Örgüt Politikaları.....                                          | 65        |
| 2.2.2.4. Mentor Eksikliği: .....                                          | 67        |
| 2.2.2.5. İnfomal İletişim Ağlarına (Networklara) Katılamama : .....       | 67        |
| 2.3.Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller: .....                    | 68        |
| 2.3.1.Mesleki Ayrım:.....                                                 | 68        |
| 2.3.2.Stereotipler (Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar)..... | 68        |

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

|                                                                                                    |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>TÜRKİYE'DE KADININ ÇALIŞMA HAYATI VE CAM TAVAN SENDROMU<br/>ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME .....</b> | <b>70</b> |
| 3.1. Araştırmanın Metodolojik Yapısı.....                                                          | 70        |
| 3.2. Araştırmanın Konusu .....                                                                     | 70        |
| 3.3. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....                                                             | 71        |
| 3.4. Araştırmanın Yöntemi.....                                                                     | 71        |
| 3.5. Araştırmanın Hipotezleri.....                                                                 | 72        |
| 3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları .....                                                             | 78        |
| 3.7. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları .....                                            | 79        |
| 3.8. Verilerin Analizi .....                                                                       | 80        |
| 3.9. BULGULAR .....                                                                                | 81        |
| 3.9.1. Örneklemenin Bağımsız Değişkenlere Göre Dağılımı .....                                      | 81        |
| 3.9.2. Kadın Çalışanların Cam Tavan Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Algılama<br>Düzeyleri.....      | 82        |

|                                                                                                |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>3.9.3. Cam Tavan Ölçeği ve Alt Boyutlarının Demografik Özelliklere İncelenmesi</b>          | <b>83</b>  |
| <b>3.9.3.1. Ölçek Puanlarının Kadın Çalışanların Eğitim Düzeyine Göre İncelenmesi</b>          | <b>83</b>  |
| <b>3.9.3.2. Ölçek Puanlarının Kadın Çalışanların Medeni Durumuna Göre İncelenmesi</b>          | <b>85</b>  |
| <b>3.9.3.3. Ölçek Puanlarının Kadın Çalışanların Gelir Düzeylerine Göre İncelenmesi</b>        | <b>86</b>  |
| <b>3.9.3.4 Ölçek Puanlarının Kadın Çalışanların Çocuk Durumuna Göre İncelenmesi</b>            | <b>88</b>  |
| <b>3.9.3.5. Ölçek Puanlarının Çalışma Pozisyonlarına Göre İncelenmesi</b>                      | <b>89</b>  |
| <b>3.9.3.6. Ölçek Puanlarının Kadın Çalışanların Unvanına Göre İncelenmesi</b>                 | <b>91</b>  |
| <b>3.9.3.7. Ölçek Puanlarının Yaş ve Mesleki Deneyim İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi</b> | <b>93</b>  |
| <b>SONUÇ</b>                                                                                   | <b>96</b>  |
| <b>KAYNAKÇA</b>                                                                                | <b>99</b>  |
| <b>EKLER</b>                                                                                   | <b>113</b> |
| <b>BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ OLUR FORMU</b>                                                     | <b>113</b> |
| <b>Başlıklı Tez İçin</b>                                                                       | <b>113</b> |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo1.1:</b> 2018 Yılı Kadınların İşgücüne Katılım Oranları.....                                   | 19 |
| <b>Tablo1.2:</b> İşgücüne Katılımda Cinsiyet Eşitsizliği.....                                          | 20 |
| <b>Tablo1.3:</b> Bölgelere Göre Kadın ve Erkeklerin İşsizlik Oranları.....                             | 24 |
| <b>Tablo1.4:</b> Ülkelerin Gelişmişlik Düzeylerine Göre Kadın ve Erkeklerin İşsizlik Oranları<br>..... | 23 |
| <b>Tablo1.5:</b> Ülkelere Göre 2020 Yılı Kadın İstihdam Oranları.....                                  | 25 |
| <b>Tablo1.6:</b> 2019 Yılı Cinsiyetlere Göre İstihdam Oranları.....                                    | 28 |
| <b>Tablo1.7:</b> 15-64 Yaş Grubu Nüfusun Yıllara ve Cinsiyete Göre İşgücü İçindeki<br>Durumu.....      | 29 |
| <b>Tablo1.8:</b> Eğitim Durumuna Göre İşgücüne Katılım Oranı.....                                      | 31 |
| <b>Tablo1.9:</b> 2005 Yılından İtibaren Türkiye’de İstihdamın Sektörel Dağılımı.....                   | 33 |
| <b>Tablo1.10:</b> İstihdam Edilenlerin Cinsiyete Göre Sektörel Dağılımı.....                           | 34 |
| <b>Tablo2.1:</b> Bölgelere Göre Yönetim Pozisyonlarında Kadınların Yüzdesi.....                        | 48 |
| <b>Tablo2.2:</b> Üst Yönetim Pozisyonlarında Kadınların Yüzdesi.....                                   | 50 |
| <b>Tablo3.1:</b> Cam Tavan Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenirlilik Analizi.....                 | 80 |
| <b>Tablo3.2:</b> Örneklemenin Bağımsız Değişkenlere İlişkin Bulgular.....                              | 81 |
| <b>Tablo3.3:</b> Cam Tavan Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular.....                                | 82 |
| <b>Tablo3.4:</b> Ölçek Puanlarının Kadın Çalışanların Eğitim Düzeyine Göre İncelenmesi<br>.....        | 82 |
| <b>Tablo3.5:</b> Ölçek Puanlarının Kadın Çalışanların Medeni Durumlarına Göre İncelenmesi<br>.....     | 84 |
| <b>Tablo3.6:</b> Ölçek Puanlarının Kadın Çalışanların Gelir Düzeylerine Göre İncelenmesi<br>.....      | 85 |
| <b>Tablo3.7:</b> Ölçek Puanlarının Kadın Çalışanların Çocuk Durumuna Göre İncelenmesi<br>.....         | 87 |

|                                                                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo3.8:</b> Kadın Çalışanların Çalışma Pozisyonlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Avona Testi..... | 88 |
| <b>Tablo3.9:</b> Kadın Çalışanların Ünvana Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal Wallis Testi.....        | 90 |
| <b>Tablo3.10:</b> Ölçek Alt Boyutları İle Yaş ve Mesleki Deneyim Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....   | 93 |
| <b>Tablo3.11:</b> Ölçek Maddelerine Göre Verilen Cevaplara İlişkin Dağılımlar.....                           | 93 |

## KISALTMALAR LİSTESİ

|             |                                         |
|-------------|-----------------------------------------|
| <b>ABD</b>  | : Amerika Birleşik Devletleri           |
| <b>BM</b>   | : Birleşmiş Milletler                   |
| <b>ILO</b>  | : Uluslararası Çalışma Örgütü           |
| <b>OECD</b> | : Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü |
| <b>TÜİK</b> | : Türkiye İstatistik Kurumu             |

## GİRİŞ

Kadın işgücünün yerel, ulusal ve küresel ekonomilerdeki varoluşu dikkate değer bir artış göstermesine rağmen çoğu kadın bulunduğu örgütsel yapının daha yüksek koridorlarında kendini yeteri kadar temsil edememektedir. Kadın emeğinin işgücü piyasasına entegre edilmesiyle birlikte bir işgücü piyasasında benzersiz bir çeşitlilik oluşurken diğer yandan kadın çalışanların farklı sektörlerde ve kariyer basamaklarında yükselmeleri sınırlı kalmıştır. Bu bağlamda, kadın istihdam oranının dünya genelinde hızla yaşanan artışa nazaran, kadın istihdam oranı bakımından üst düzey yönetici pozisyonlarında istihdam edilen kadınların sayısında doğru orantılı bir artışın olmadığı görülmektedir.

Şimdiye kadar yapılmış olan birçok akademik çalışmada ortaya konulduğu gibi, kadınların sahip oldukları kariyer basamaklarında istenilen bir üst yönetim pozisyonuna yükselememelerini açıklayan birçok neden bulunmaktadır. Kariyer engellerinin en başında bulunan nedenlerden biri de sosyo-kültürel literatürde “Cam Tavan Sendromu” olarak tanımlanan olgudur. Kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına gelebilmelerini engelleyen bu fenomen, kadınların sahip oldukları başarılarla ve mesleki niteliklerine bakılmaksızın ilerlemelerini kısıtlayan ve açıkça görünmeyen bir dizi engeli simgelemektedir.

Son yıllarda Endüstriyel Psikoloji’nin de en önemli araştırma konularından birisi olan bu fenomen, kurumsal yapı içerisindeki kadın istihdamının en tartışmalı ve en duygusal yönlerinden birisini oluşturmaktadır. Tarihsel süreç göz önüne alındığında, özellikle ücretli olarak iş hayatına girmiş kadınların çalışma hayatı içinde yer alması erkeklere oranla daha geç başlamış ve kadının olmak istediği yere gelebilmesi için daha fazla zaman ve emek harcaması gerekliliğini ortaya koymuştur.

Türkiye’de ve dünyada, iş hayatında aktif rol alan kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına ulaşmalarını zorlaştıran, hatta bazı durumlarda ise tamamen

engelleyen Cam Tavan Sendromu'na neden olan faktörlerin teorik yapısı somut istatistiksel verilerle tez çalışması içinde desteklenecektir.

Çalışmanın birinci bölümünde, söz konusu olgunun kavramsal çerçevesi ile birlikte cinsiyet eşitsizliğine dayalı olarak, kadınların dünyada ve Türkiye'de işgücüne katılım oranları ortaya konulmak suretiyle iş hayatındaki durumları incelenmiştir.

İkinci bölümde, kadın çalışanların kariyer engelleri ele alınarak Cam Tavan Sendromu bağlantılı bir literatür taramasına yer verilmiştir. Bununla ilintili olarak, Cam Tavan Sendromu'nun alt boyutlarının çalışan kadınlar üzerindeki etkileri açıklanmış ve bu etkilerin çalışan verimliliği ve işletme verimliliği üzerinden dolaylı olarak ekonomik büyümeye olan etkileri değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünü oluşturan uygulama kısmında ise teknolojik gelişmeyle birlikte küresel anlamda genişlemeye başlayan fakat Türkiye'deki oluşumu ve gelişim süreci henüz yeni başlamış bir sektör olan e-ticaret alanında çalışan kadınların cam tavan algıları bir anket uygulaması ile test edilmiştir. Geçmişte bu konuyla ilgili çalışmalar yapmış araştırmacıların farklı argümanları karşılaştırılarak Türkiye'de henüz yeni sayılabilecek bu sektör içerisindeki kadınların demografik özellikleri ile kariyer engelleri arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır.

E-ticaret sektöründe çalışan kadınların kariyer süreçlerinde Cam Tavan Sendromunun alt boyutlarından kaynaklanan engellerden ne derece etkilendikleri ve mevcut etkinin hangi alt boyutta arttığı ya da azaldığı araştırılmaktadır. Anket çalışmasına katılmış olan kadınların demografik özellikleri biçiminde belirlenmiş olan; yaş, eğitim durumu, medeni durum, çocuk sayısı, aylık gelir durumu, mesleki deneyim, kurum içindeki görev ve ünvanları olarak belirlenmiş olan değişkenler ile sendromun alt boyutları arasındaki ilişki ayrı ayrı incelenmiştir. E-ticaret sektöründe istihdam edilen 91 kadın çalışanın katılmış olduğu anket uygulamasında belirtilen kariyer engelleri Cam Tavan Ölçeğinin ölçtüğü değişkenler ile sınırlı tutulmuştur ve ilgili sektörde çalışan kadınların bu sendrom hakkındaki algıları ölçülmeye çalışılmıştır. Bu çalışma, aynı zamanda kadınların işgücü piyasasında kendilerini güçlendirmeleri ve konu ile ilgili farkındalıklarını genişletmek için bir rehber ve de

Cam Tavan Sendromu hakkında ileride yapılacak daha kapsamlı bir araştırma için referans niteliği taşıyacaktır.



## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **İŞ YAŞAMINDA KADIN**

#### **1.1. İŞ GÜCÜ KAVRAMI**

##### **1.1.1.İşgücü Arzı, İşgücü Talebi ve İşgücü Piyasası**

14-65 yaş aralığındaki toplam nüfustan ücret ve çalışma saatleri gibi nedenlerden dolayı\_ çalışmayı düşünmeyenlerin farkı alınarak elde edilen işgücü kavramı\_ çalışma yaşı içinde yer alan, çalışmaya engel olacak fiziksel bir sorunu bulunmayan ve çalışma arzusu içinde bulunan nüfus olarak tanımlanmaktadır (Seyidoğlu, 1992:246)/ Tunca, 2001:13).

İşgücü kavramının bu tanımı içinde yer verilmiş olan; aktif çalışan gönüllü nüfus miktarı işgücü arzını meydana getirmektedir. İşgücü arzı, aynı zamanda cinsiyet ve yaştan kaynaklanan farklılıkları birbirinden ayırmak suretiyle çalışma zamanına da önem veren bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Seyidoğlu, 1992:413).

İşgücünün istihdam edilmek için talep edilen miktarı ise, işgücü piyasasının diğer değişkenini oluşturan işgücü talebini meydana getirmektedir. Herhangi bir ülkenin ekonomisindeki tüketim ve yatırım harcamalarında meydana gelecek olan yapısal dönüşümler, bu talep üzerinde belli başlı değişimlere sebep olabilmektedir. Örneğin, harcama miktarı üzerinde meydana gelecek olan bir artma işgücü talebi üzerinde genişleme yönünde bir etki yaratırken, harcama miktarı üzerinde meydana gelebilecek bir darboğaz işgücü talebinin daralması yönünde bir etki gösterecektir.

İşgücü talebi ve arzının kesiştiği yapı içinde yer alan bireylerin bir kısmı emeklerini arz ederken; diğer bir kısmı da arz edilen emekleri talep eden bölümü oluşturmaktadır (Görmüş, 2009:179).

Ulusal bir ekonomi ya da işletme statüsünde belli bir dönem içinde işgücü arzı ile işgücü talebinin bir araya gelmesiyle işgücü piyasası oluşmaktadır. İşgücü

piyasası; bir başka deyişle, emeğin ücretlendirildiği bir piyasa yapısı olarak tanımlanmaktadır.

Çalışma hayatında yer alan bireylerin belirli bir ücret karşılığı emek arzı yaratmaları sadece kendilerine bir gelir sağlamak amacı gibi mikro ölçekli bir yapı değil; aynı zamanda ülkedeki ekonomik potansiyeli belirlemekteki en önemli dinamiklerin makro boyutunu da oluşturmaktadır (Mahiroğulları ve Korkmaz, 2007: 32). Emeğini arz etmeye eğilimli olan bireylerin bulundukları vasıf dereceleri emek arzı kavramının nitelik derecesini oluşturmakta, aynı bireylerin sayısı ise emek arzı kavramının nicelik derecesini oluşturmaktadır. Belirtilen açıdan değerlendirildiğinde; çift boyutlu olan emek arzı ekonomideki istihdam yapısı ve işsizlik kavramları ile doğrudan etkili olmaktadır. Bu iki önemli kavram ile doğrudan ilintili olan emek arzını kendi denkleminde bulunduran işgücü piyasası aynı zamanda söz konusu olan ülkenin kalkınma ve ekonomik seviyesi hakkında elde edilecek bilgilere ışık tutar niteliktedir (Görmüş, 2009:180).

Emek arzı tarafından değerlendirildiğinde, yukarıda sayılan olumlu etkileri bulunan işgücü piyasasının aynı zamanda yol açtığı bazı yapısal problemler de meydana gelebilmektedir. Örneğin; işsizlik bu yapısal problemlerin en önemli ve tamiri zor olan sonuçlarından birini oluşturarak emek talebi üzerinde etkili olmaktadır. Piyasanın çarpıklığından dolayı meydana gelmiş olan işsizlik, sadece ekonomik bir problem değil; aynı zamanda bireysel problemleri de beraberinde getirmektedir (Gürsel, 2002:13).

İşsizlik, kavram olarak tam zıttı istihdam kavramını da içinde bulunduran bir olgudur. Bir başka deyişle, birbirini tamamlayan bu iki olguyu birbirinden ayrı olarak değerlendirmek neredeyse imkansıza yakındır. İşgücü piyasası soyutlaması içinde istihdam ayağı hedeflenen pozitif bir durumu oluştururken; tam tersi istenmeyen negatif durumu ise işsizlik ayağı oluşturmaktadır (Aren, 1992:1).

Pozitif durumu yansıtan istihdam olgusunda, emek faktörü sermaye ve doğa gibi iktisadi faktörlerin istihdamı olarak da tanımlanabilmektedir. Üretim fonksiyonunun bağımlı değişkeninin emek olması istihdam denilince akla ilk gelen emek istihdamı olarak algılanmasına neden olmuştur (Pekin, 2011:118).

Tez çalışmasının temelini ise; emek istihdamı içerisindeki kadın emeğine bağlı olarak ortaya çıkmış olan kadın işgücü piyasası oluşturmuş ve uygulama bölümü kadın çalışanlar üzerinde test edilmiştir. Daha önceden de bahsedildiği gibi, emeğin karşılığının ücret olduğu bu piyasalar, türüne göre ve tarihteki çeşitli düşünce akımlarına göre uzun yıllar değişik şekillerde tanımlanmıştır. En temel ve akıllarda yer etmiş anlamı ile emek; piyasalarda alıp satılabilen bir olgu anlamını taşımaktadır.

Daha özele indirgenmiş ve daraltılmış bir çalışma alanı niteliği olan kadın emeğinde de farklı tanımlandırmalar tabi ki mevcuttur. Literatür taramasında birden fazla nitelmesi mevcut olan kadın emeğinin işgücü sınıfı içinde değerlendirilip, ücret karşılığı bir iktisadi faaliyet olarak kabul görmesinin yanında kayıt dışı işlerde istihdam edilme, ev içi üretim, aile içi ek gelir, ikincil işgücü piyasası şeklinde tanımlandırmaları da yer almaktadır (Alkan, 2015:12-14).

İktisadi parametreler doğrultusunda değerlendirildiğinde, kadın emeğinin piyasa koşulları gereği alınıp satılan bir kavram olarak değerlendirilmesi işgücü tanımı içinde çok daha doğru bir yaklaşım olmaktadır. Fakat; bu durumda evde ücret karşılığı olmadığı kabul edilmiş olan ev işleri, çocuk, yaşlı ve hasta bakımı gibi işler bu iktisadi faaliyetlerin dışında tutulmuştur (Işık ve Serdaroğlu, 2015:7). Bu işler kadın emeğinin bir karşılığı olarak iktisat literatüründe yer almamıştır.

İktisadi faaliyet olarak kabul görmüş olmasına rağmen; emeğin ücretinin olmadığı kadın işgücü de literatürde yer almaktadır. Bu durumun açıklanmasında kullanılacak en somut örnek; tarım sektöründe aile işçisi olarak yer alan kadınların emeğinin durumudur.

Özetle, parasal getirisi olan iktisadi faaliyetler; ücretli ve tarımdan farklı sektörde çalışan kadınların emeğinin karşılığıdır. Dünyanın bir çok ülkesinde kadının emeğini ücret karşılığı harcaması adına birtakım temel kabul görmüş maddeler bulunmaktadır. Bunlardan ilki, kadınların yoğunlaşmış oldukları ve istihdam edildikleri belli başlı sektörlerin varlığıdır. İkincisi, çalışma hayatları içinde neredeyse istihdam edildikleri süre boyunca erkek çalışanlara oranla daha düşük istihdam seviyelerinde yer almaktadırlar. İkinci madde ile bağlantılı olarak

ortaya çıkan üçüncü bir madde ise, erkek çalışandan daha düşük ücret almalarıdır. Bütün bu özelliklere ek olarak belirtilebilir ki; yedek işgücü olarak görülen kadın emeği yaşanacak bir kriz ortamında işveren tarafından gözden çıkarılabilecek ilk emek türü olduğudur (Ecevit, 2006).

### **1.1.2. İşgücü Piyasasının Denge Durumu**

Teorik incelemesi yapıldığında, bir ülkedeki en kritik ekonomik belirteçlerden olan istihdam ve işsizlik üzerinde doğrudan bir gösterge niteliği taşıyan işgücü piyasasının makroekonomik boyuttaki konumu tartışılmayacak kadar büyük bir rol oynamaktadır.

Emek ve onun karşılığı olan gelir arasındaki tanımlamalar ve bunların nasıl bir bölüşüm izleyeceği geçmişten bugüne kadar en güncel konulardan birini oluşturmaya devam etmektedir. Yapısal durum göz önüne alındığında, bir ülkenin nüfusunun sadece bir bölümü işgücüne dahil olabilmektedir. Dahil olan bu işgücünü, istihdam noktasına yaklaştırmayı hedefleyen ekonomilerin temel amacı, emeği tam anlamıyla üretim faktörü olarak kabul etmek ve verimli bir şekilde kullanabilmektir.

Bu doğrultuda, sermaye sahipleri olan işverenler ile emeğini istihdam ettirmek isteyen işgücü sahiplerinin arasında kurgulanan ve her iki taraf için de hukuki bir niteliği olan sözleşme ile sınırları çizilmiş bir oyun alanı yaratan işgücü piyasası, emek arzı ve talebinin kesişmesi ile denge seviyesine gelerek ücretin belirlendiği noktayı oluşturmaktadır (Kapar, 2006: 26).

Belirtilen denge noktası; sermaye sahiplerine üretim içinde yer alabilecek işgücünü talep etmelerine imkan sağlayan, emeğini arz edecek taraf için ise; kendi becerilerine uygun istihdam edilebilme olanağı yaratan bir yapı olarak ekonominin istihdam-ücret-gelir ilişkisini kurmasına yardımcı olan bir dinamiktir (Okur, 2002:2). Diğer tüm bilimlerde olduğu gibi iktisat bilimi içinde de en önemli odak noktasından biri olan denge noktası, üretimde kullanılan teknolojilerin yenilenmesi ve globalleşmenin etkisini göstermesi gibi nedenlerden dolayı zaman içinde değişime uğrayabilmektedir. Piyasaların maruz kaldıkları değişime ayak uydurmaları için o

piyasayı etkileyen politikaların geliştirilmesi ya da yenilenmesi zorunluluğu meydana gelmektedir.

## **1.2. KADIN İŞGÜCÜ**

### **1.2.1. Kadın İşgücünün Tarihsel Yolculuğu**

Günümüze kadar gelmiş olan kadın işgücü olgusu bu başlık altında biçimlendirilmiştir. Bu biçimlendirme literatür taraması yapılarak çerçevelendirilmiş olup, tarihsel süreç içerisinde Sanayi Devrimi ile anlatılmaya başlanmıştır.

Tarım işçisi veya ücretsiz mevsimsel işçi olarak çalışan kadınların iş hayatına girmeleri 18. yüzyılın sonlarına doğru kendini ortaya çıkarmıştır. Devamında, 19. yüzyılın ortalarında önce Birleşik Krallık'ta, sonrasında ise Kıta Avrupasında başgösteren ve tüm dünyayı etkileyerek büyük bir dönüşümün başlamasına ön hazırlık yapan Sanayi Devrimi, aynı zamanda kadınların ücretli çalışan olarak ekonomik hayattaki rolünün başlamasına da zemin hazırlamıştır. Bu yapısal dönüşüm, işgücüne olan talep içerisinde kadın işgücüne olan talebi de meydana getirmiş, yaşanan sosyal ve kültürel değişimlerin etkisi ile kadın çalışanların sayısı tarih cetveli süresince artmaya başlamıştır.

Genel olarak endüstrileşme öncesi dönem için kadının yerinin yalnızca ev hanımlığı olmadığı ve bazı ailevi mesleklerde de yer aldığı söylenebilir. Bu ekonomik faaliyetler; tarım, dokuma ve hayvancılık yönetimi gibi belirli alanlarda sınırlı kalmış olsa dahi Kıta Avrupasında 18. yüzyılın ortalarında erkeklerin yoğun olarak çalıştığı sektörlerden olan terzilik, ayakkabıcılık gibi iş kolları içerisinde kadın çalışanların da olduğunu görmek mümkündür (Giddens, 2000). 18. Yüzyılın sonunda dokuma sektöründe yaşanan devrim, daha önce bahsedildiği gibi bundan sonraki yüzyıllar içinde yaşanacak değişimlerin ve dönüşümlerin öncülüğü niteliğini kazanmıştır.

Sanayi Devrimi ile birlikte emek piyasasında artık ücret karşılığı çalışmaya başlayan kadınların bireysel en büyük devrimleri ise; istihdama katılmaları sonucunda sosyal ve ekonomik konumlarındaki değişim olmuştur.

Ücretsiz aile işçisi konumunda yer alan kadınlar başka birine bağımlı olarak gelir karşılığı çalışan kadın konumuna geçmişlerdir (Aytaç ve Sevüktekin, 2002:19-20). Bu değişim, kadınların ev dışında çalışma özgürlüğünü arttırmakla kalmayıp, bireysel avantajlarının yanında örgütsel avantajları da beraberinde getirmiştir. Kadının toplum genelinde sosyal statüsünün değişmesini ‘kabul edilebilir’ kılmış ve sonrasında bazı örgütsel avantajlar elde etmesine giden yolların yapı taşlarını oluşturmuştur. Bu köklü değişim; ücret karşılığı istihdam edilen bu kadın işçilerin, çalışma yaşamını kolaylaştırmaya değin ilk olarak İngiltere’de çıkarılmış yasalarla kadınlara önemli kazanımlar sunmuştur.

İlk defa İngiltere’de başlayan yasal düzenlemeler başlarda çok geniş bir ölçekte olmasa da; zamanla diğer ülkelere de yayılarak kapsamını genişletmeye başlamıştır (Kocacık ve Gökkaya, 2005: 196). Yapılan yasal düzenlemelerin en temel dayanağını nitelsiz ve ucuz işgücü olarak görülen kadın emeğinin, erkek işgücü karşısındaki konumu oluşturmaktadır. İkame edilebilir bir işgücü olarak görülen kadın işgücü, işveren açısından değerlendirildiğinde erkek çalışandan daha düşük ücret ve daha fazla mesai saati olarak kabul edilen bir kavram olmuştur. Bu durum aynı zamanda sanayileşmenin ilk döneminde kadın istihdamının en yararıyıcı yanını meydana getirmiştir (Çolak, 2003: 1).

Bu dönemde sanayileşme ile birlikte İngiltere’de 1841 ve 1851 yılları arasında kadın istihdam oranı imalat sektörü için %35’den %41’lere kadar yükseliş içerisine girmiştir. İlk etkisini İngiltere’ nin istihdam yapısındaki değişmeler ile hissettiren sanayileşme hareketi, sadece belli ülkeleri etkilemekle kalmamış; diğer Avrupa ülkeleri ve Amerika Birleşik Devletleri üzerinde de hissedilir derecede belirginleşmiştir. Bu etkinin örneklerinden bir diğeri ise; ABD için 1820 yılında sanayide çalışan kadın istihdam oranının %9’dan, 1932 yılında %33’e yükselmesi olarak gösterilebilir. Günümüze gelinen süreç içerisinde çalışan kadın sayısının artmasına ek olarak; kadınların çalıştığı sektörler de değişime uğramıştır. Kadın işgücü sadece imalat sektörü içinde kalmamış tezgahçılık, sekreterlik ve muhasebecilik gibi hizmet sektörü içinde de yer almaya başlamıştır (Costa, 2000: 10-11).

Görüldüğü üzere kadınların ücret karşılığı istihdam edilip işgücü piyasası üzerinde rol almaya başlaması Sanayi Devriminin istihdam üzerinde yarattığı en etkin sonuçlardan birini oluşturmaktadır. 1750'li yıllarda başlayan ve Sanayi Devrimi ile artan bir ivme alan kapitalizm kavramı; işgücü piyasası içerisinde işgücü arzının değişime uğramasına ve bu değişimin cinsiyetler arasında yaşanacak yapısal bozulmalara yol açmasına sebep olmuştur (Çolak, 2003: 20-21).

Erkek çalışanlara oranla daha fazla haksızlığa uğradıkları konusunda neredeyse tüm tartışmacıların hemfikir olduğu kadın işgücünün maruz kaldığı eşitsizliklerin kaynağında, bazı tartışmacılara göre, ataerkil (patriyikal) toplum yapısı yatmaktadır, diğer bazı tartışmacılara göre ise kapitalist üretim ilişkilerinden kaynaklandığı düşünülmektedir (Omay, 2011: 138).

### **1.2.2. Yedek İşgücü Ordusu Olarak Kadın İşgücü Kavramı**

Üretim faktörlerinin başında gelen işgücü, neredeyse tüm dünya ülkelerinde kadınları arka planda bırakarak erkeklerin tarafına doğru bir yönelim göstermiştir. Bu yönelim, dünya nüfusunun yaklaşık yarısını oluşturan kadınları emek piyasası içinde ikincil işgücü sınıfına itmiştir.

Sosyolojik açıdan kadının temel görevi; ev işi yapmak, çocuk yaparak soyun biyolojik devamını sağlamak ve onları büyütmek ile sınırlı kalması, geleneksel toplum yapısı ile bütünleştiğinde kadınların emek piyasasında geldiği ikincil konumu daha da pekiştirmiştir. Daha ucuz, daha kolay kontrol altına alınabilen ve güven unsurunun arka plana atıldığı kadın işgücü, emek piyasasında yedek işgücü ordusu olarak anılmaya başlamıştır. Yedek İş Gücü, kapitalizmin işgücünü baskı altında tutma yollarından biri olarak ilk defa Marx tarafından kullanılmış olan bir kavramdır. Bu kavram kapitalist üretim sistemi içinde emek arz ve talebi arasında meydana gelen dengesizliğin sistem tarafından kendi çıkarları doğrultusunda işletme yöntemidir (Omay, 2011: 139).

Kapitalizm, cinsiyet eşitsizliğini en 'doğru' yoldan kullanarak kadınları yedek (ikincil) işgücü ordusu olarak biçimlendirmiştir. Bu durum özellikle ucuz ve kolay yönetilebilir işgücü gereksiniminin hat safada olduğu I. ve II. Dünya

Savaşlarında zaten yetersiz olan erkek işgücünün cephede bulunduğu Kıta Avrupasında belirgin olarak ortaya çıkmıştır. I. ve II. Dünya savaşları zamanında istihdam edilen kadın oranında artış olduğu bilinmektedir. Savaşlar her ne kadar siyasi bir bozulma sonucu meydana gelmiş olsa dahi endüstrileşmeyle başlayan kadın istihdamı savaş sırasında ve sonrasında ciddi bir artış gösterip kadın istihdamı açısından pozitif bir etki yaratmıştır.

İki büyük dünya savaşı arasında yaşanan 1929 ekonomik krizinin sebep olduğu işsizlik sebebiyle çalışma hayatı kesintiye uğrayan kadınların, savaş sonunda azalan erkek işgücü sayısı ve savaş sanayi sektörünün büyüyen yapısı ile birlikte kesintiye uğrayan çalışma hayatlarına dönüş yapabilmişlerdir. Savaş sonrası kadın işgücüne duyulan ihtiyacın erkek işgücünde meydana gelen azalmadan kaynaklı olması Marx'ın kadın işgücü için kullandığı 'Yedek İşgücü Ordusu' kavramını bir kez daha pekiştirmiştir (Yılmaz, 2008: 92).

Her ne kadar kadın işgücü kavramı toplumsal cinsiyet kavramı içinde ezilip yedek (ikincil) işgücü konumuna gelmiş olsa bile; kadınların işgücü piyasası içinde varolmaları ekonomik büyüme ve kalkınma adına önemli bir etken olmaktadır.

### **1.2.3. Kadın İşgücü Üzerinde Cinsiyet Eşitsizliği**

İşi olmayan ve çalışan kadın sayısının toplamının kadın nüfusuna bölünmesi ile kadın işgücü katılım oranı belirlenmektedir. Her ülke için; tarihi, coğrafi, kültürel ve benzer nedenlerle ilintili olarak, bu oran farklı seviyelerde olabilmektedir. Gelişmiş ülke ekonomilerinde kadın işgücüne katılım oranının, diğer dünya ülkelerine göre daha fazla olduğu bilinmektedir. 1970 yılında Ester Boserop tarafından yazılan 'Ekonomik Kalkınmada Kadının Rolü' adlı kitabın içeriğinde, kadının işgücü piyasası içindeki konumunun önemi vurgulanmış ve kalkınma potansiyeli üzerinde iyileştirici bir etkisi olduğundan bahsedilmiştir. İktisadi kalkınma ve kadın işgücüne katılımı arasındaki ilişkinin analizi tarih içinde başka araştırmacılar tarafından da yapılmıştır. Durand (1975), Pampel ve Tanaka (1986), Goldin'in (1995) araştırmaları bu iki olgu arasındaki ilişkiyi de açıklamışlardır.

İki cinsiyetin işgücü piyasası içindeki orantısız ve düzensiz istihdam alanı dağılımı durumunda kadın işgücünün bir ülke ya da endüstriyel üretim yapan kurum içinde verimli bir üretkenlik ve sürdürülebilir kalkınmaya destek sağlaması kolay olmamaktadır. Kadın erkek eşitliği dünyanın bir çok ülkesi için tam anlamıyla sağlanmasa bile, gelişmiş OECD ülkeleri için bu durum daha farklı bir boyutta seyretmekte ve kadın ve erkek arasındaki cinsiyet farklılığı daha az olmaktadır.

Yukarıda da belirtildiği gibi; kadının geleneksel ve tarihsel rolündeki dramatik değişimler, daha ziyade Endüstri Devrimi ve özellikle de İkinci Dünya Savaşı sonrası süreçte baş gösteren yoğun işgücü gereksinimiyle bu toplumlarda yaygın bir kabul görmüştür. Bu durum; hem işveren ve hem de çalışan için ücret, çalışma saatleri, toplu sözleşme, örgütlenme hakkı, sosyal güvence, annelik vb taleplerin yeniden düzenlenmesi ve yasalarca güvence altına alınması zorunluluğunu doğurmuştur.

Zamanla istihdamda yaratılmaya çalışılan bu cinsiyet eşitliği bazı kilit faydaları da beraberinde getirmiştir. Cinsiyet farklılığının daralması verimliliğin bir kısmının kadın istihdam oranının artmasına ilişkin olarak yorumlanmıştır; bu da daha yüksek bir verimliliği beraberinde getirmiştir. Cinsiyet eşitliği, bireyler, işverenler ve bir bütün olarak toplumun yararına olup, ekonominin güçlenmesine artan bir ivmeyle etki etmiştir.

Günümüzde kadın işgücünün büyümesi, erkek meslektaşları ile aynı statüye sahip olma hak ve talebini de kaçınılmaz bir gereklilik olarak beraberinde getirmiştir. Özellikle, sürekli değişen işgücü ihtiyacı teknolojik alandaki olağanüstü ivme her iki cinsiyetin de aynı çalışma ortamında hiç olmazsa belli bazı ortak paydalarda buluşması gerekliliğini ortaya koymuştur. İşgücü denklemi üzerinde istihdama daha fazla kadın eklemenin eşit sayıda erkek eklemekten çok daha fazla fayda, üretim kazanımı ve verimlilik sağladığını göstermiştir. Kısacası; kadın istihdamının bu boyutu ekonomistlerin gözünden kadın ve erkek işgücünün esnekliğinin düşük olarak kabul edildiğini belirtmektedir.

Cinsiyet eşitliği ilkesi, yüksek olan şirketlerde mikro-ekonomik kanıtlarla desteklenmiş olan analizler göstermektedir ki; çalışan verimliliği ve üretimde verimlilik bir araya gelmiştir. Daha önce yapılan çalışmaların çoğu işin, kadını nasıl

ve ne kadar etkilediği ile ilgili olmuştur. Son yıllardaki araştırma konuları tam tersi bir bakış açısıyla kadının ekonomiyi ve işi nasıl etkilediği üzerine yoğunlaşmaktadır (Ortiz-Ospina ve Tzvetkova, 2017)

Kadın işgücünün potansiyel olarak üretime katkısı, etkisi ve değiştirme gücü, ulusal/ küresel bir genelleme yapılmassa da, artık kurumsal yapılarda tercih edilebilir bir durum olmaya başlamıştır.

Bu noktada iki unsurun var olabileceğini belirten Klasik İktisat Teorisin'e göre; işle ilgili tutumların değişmesi ile birlikte çalışma hayatı içine dahil olan kadınların sayısı artıyorsa, bu durum kadınların işgücü arzını arttıracak ama fazla insanın iş için rekabet etmesi ücretlerin azalmasına neden olacaktır. Fakat; kadınların işgücüne katılma nedenleri piyasada daha fazla iş fırsatı yaratılmış olmasından kaynaklanıyorsa, elde edilecek ücretlerin artması gerekmektedir. Bu durumda, iş fırsatından kaynaklanan istihdam arayışı emek piyasasındaki talepten kaynaklanıyor demektir. Bahsedilen kadın işgücü arz ve talebi her iki koşul için de istihdam çeşitliliğini arttırarak işgücünün niteliksel portföyünü de değiştirmekte etkili olacaktır (Ortiz-Ospina ve Tzvetkova ve Roser, 2018).

#### **1.2.4. Kadın İşgücü ve Küreselleşme**

Tarih cetveli içinde bakıldığında özellikle 1950'li yıllar ve sonrası için ülke ekonomileri üzerinde meydana gelen sektörel dönüşümlerin sonucu olarak; kadınların işgücüne katılımı artmış ve erkek işgücüne karşı daha önce oluşmuş konumu olumlu yönde törpülenmiştir. Kadınların; toplumun her kesimince kanıksanmış 'kadın meslekleri' algısı belirgin olarak evrilmiş ve geleneksel erkek mesleklerinde kadınların da istihdam edildiği bir sürece doğru yol alınmaya başlanmıştır. Sektörel yapının değişmesi, tarım ve sanayinin hakim olduğu piyasa yapısından hizmetler sektörünün hakim olmaya başladığı bir piyasa yapısına geçiş meydana gelmiştir (Özer ve Biçerli, 2003: 58).

1980'li yıllar sonrası ise; küreselleşmenin ortaya çıkışı da tıpkı geçmiş yüzyıllarda Sanayi Devrimi'nin yarattığı etki kadar ülke ekonomileri üzerinde kendisini hissettirmiştir. Bilindiği üzere, küreselleşme küçümsenemeyecek kadar

büyük bir kitleyi etkilemektedir. Ekonomik, siyasi, kültürel ve sosyal etkileri olması gibi bir çok alanı kapsam içine almaktadır.

Küreselleşme aynı zamanda işgücü piyasası üzerinde de etkili olmaktadır. Bu etki; piyasalar üzerinde ilk olarak endüstrileşme şeklinde meydana gelmiştir. Endüstri yoğun toplumlarda, yoğun sermaye yoğun emek kullanımını gerekli kılmıştır. Hizmetler sektörüne geçişin başlaması ile birlikte üretim sürecinde kullanılan kas gücü artık yerini zihin gücüne bırakmıştır. İşgücü piyasasındaki yapısal bu değişim rüzgarı, kadın istihdamı ile aynı doğrultuda esmiş ve hizmet sektöründe çalışan kadın sayısında artış yaşanmıştır. Kısacası; Sanayi Devrimi sonrasında oluşan hizmet sektörü, kadın-yoğun bir sektör görünümü kazanmaya başlamıştır (Dura ve Atik, 2002: 104).

Küreselleşmenin işgücü piyasası üzerindeki bir diğer etkisi de; üretim sistemi üzerinde esnekliğin başlaması olarak kendini göstermiştir. Kadın işgücü arzı ve ücret düzeylerindeki yapısal değişimler ise küreselleşme ile birlikte yeniden şekillenmeye başlamıştır. Üretim biçimlerindeki esnekleşme ile gelişmiş ülkelerde kadın istihdamı üzerinde daha olumlu bir etki yaratmıştır. İstihdam üzerinde meydana gelen bu olumlu etki; emek piyasasında kadın işgücü, hane halkı ve toplumsal hayat içinde kadının statüsünü yükseltmiştir (Joekes, 1998: 7). Üretim biçiminin esnekleşmesi ile birlikte sadece üretim süreci boyunca bir değişim yaşanmamış aynı zamanda ücret esnekliğinin yanında çalışma saatleri ve üretim mekanlarındaki değişimi de etkilenmiştir.

Kadın işgücü arzından bakıldığında esneklik kavramı; erkek işgücünden daha kuvvetli bir etki göstermiş özellikle evli ve çocuk sahibi olan kadınların iş hayatında yer alması çalışma saatlerinde yaşanan esneklik ile birlikte artmıştır. Çalışma saatleri üzerinde yapılan düzenlemelemeler ile kısmi çalışma saatleri, uzaktan çalışma gibi esnekleşme modelleri kadın işgücü arzında artışa sebep olmuştur. İş hayatı içinde belli dönemlerde esnek çalışma modelinden faydalanan kadın çalışan, sonuç olarak işinden uzaklaşmamaktadır ve sözleşme ile belirlenmiş haklarından feragat etmemiş olacaktır. Kadın haklarının korunduğu ve esnek çalışma üretim modeline uygun en güzel örneği; doğum iznine ayrılan kadın çalışanlar gösterilebilir.

Üretim modeli üzerinde meydana gelen bu değişim kadınların çalışma hayatından kopmamalarına zemin hazırlamıştır. Kısacası; küreselleşme hareketi ile işgücü piyasasına etki eden esneklik kavramı kadın işgücü arzında ve kadın işgücüne katılım oranında önemli düzeyde değişimleri beraberinde getirmiştir (Çolak ve Kılıç, 2001: 34-49). Bu değişimlerin sonucunda kadın istihdamının artması cinsiyetler arası bulunan eşitsizliğinde istikrarlı bir biçimde daralmasına etki etmiştir.

Kazanılmış bu olumlu avantajlara rağmen, sosyal ve kültürel normlar kadının ekonomik olarak gerçekleştirmek istediği eşit haklar beklentisini sınırlandırmaktadır. Başlangıçtaki cinsiyete dayalı, herkesin aynı işten sorumlu tutulduğu şeffaf iş bölümü algısı, oluşan toplumsal dinamizm ile yerini kadın ve erkeklerin farklı işlerde sorumluluk alması olarak değişmiştir. Toplumsal dinamik yapı, aynı zamanda küreselleşme ile değişmesi kadın açısından en büyük faydası eş ve anne olmaktan doğan geleneksel rol ve görevlerinin ötesinde varolan rollerde nasıl bir etki yaratacağını gösterme fırsatı sunmuştur. Toplumsal hiyerarşik yapının değişmesi kadın ve erkeğin rollerinin değişmesine ve geleneksel yapının önemini yitirmesi üzerinde etkili olmuştur. Çalışma hayatında baskın olan gelenekçi ve cinsiyetçi olgu, toplumda oluşan bazı sosyokültürel akım ve hareketlerin önü çıkmasıyla sorgulanır olmuştur.

Kadının ücretli istihdam edilmesiyle, ‘kadın işgücü’nün izlediği yol Türkiye’de diğer dünya ülkelerine göre daha uzun ve daha geride seyretmektedir. Dolaylı olarak kadın çalışan açısından adaletsiz gelir dağılımının ana nedenini oluşturabilecek bu durum ekonomik kalkınmanın olumsuz etkilenmesine de doğrudan sebep olmaktadır. Tarihsel olarak kadın işgücünün Türkiye ve dünyada gelişimini, bu gelişimi etkileyen unsunların hem daha önce yapılmış çalışmalar ile hem de istatistiksel veriler ile bir sonraki konu başlığında incelenmesi amaçlanmıştır.

### **1.3. Kadın İstihdamı ve İşgücüne Katılım Oranları**

#### **1.3.1 Dünyada Kadın İstihdamı ve İşgücüne Katılım Oranları**

Yazılı tarihin kaynaklarının çoğundan elde ettiğimiz bilgilere göre tarım, insanın zamanının en büyük işgalcisi durumundaydı ve ağır fiziksel emek gerektiren işler sadece erkekler tarafından yapılmamaktaydı. Tahılları bir değirmen gibi elle öğütmek, su taşımak ve odun toplamak gibi fiziksel zorlayıcı işler yapan kadınların bu görevlerinden uzaklaşıp soluk almaları o dönemler için yalnızca doğum yaptıklarında gerçekleşti. Sanayi Devrimi ile birlikte hem kadınlar hem de erkekler için çalışma durumu, etkisi bugünü bile kapsama alanına almış olan yapısal bir değişime uğradı. Ev ve ocak kavramı üretimin ve ailenin merkezi olmasına rağmen, bu yapısal değişimin etkileri ile birlikte çalışma odağı evden fabrikaya doğru bir yön değiştirdi. Çalışma odağının değişen yönü tüm dünyada ekonomik kalkınmanın odağını ise; sermaye yoğun bir düzenden insan yoğun bir düzene geçiş olarak şekillendirdi. Küreselleşme ve gelişen teknoloji ile birlikte değer kazanan hizmetler sektörü, insan emeğinin ve zihin gücünün değerini paha biçilemez şekilde arttırmaya başladı.

Günümüzde farklı hizmet sektörleri içerisinde kadın istihdamının payı yüksek olmasına rağmen, kadınların eski dönemlerde nispeten atıl olan emeklerini ilk olarak sanayi sektörü içinde değerlendirmeye başlamışlardı. Emek piyasası içinde tek ücret kazanan aile bireyinin erkek olduğu bir toplum yapısı şekillenmeye başlamıştı. Kadınların ev hayatı içindeki yaptığı işler zaman içinde evrimsellik kazandı ve erkeğin kazanca dönüşmüş olan emeğinin yanında kadının emeği giderek değersizleşmeye başlamıştı. Çalışma hayatı içinde yer almaya başlayan kadın ilk zamanlarda evdeki geleneksel rolünü zamanla iş hayatına taşımaya başladığı görülmüştür.

Ekonomik ve sosyal hayattaki kırılımlar zamanla kadının çalışma niteliği üzerinde kritik etkiler yaratmıştır. Erkeklerinde istihdam edilebileceği bir çok iş kolunda ya da göreceli olarak daha düşük nitelikli işlerde ucuz işgücü olarak kabul görmüş olan kadınlar, daha düşük maaşlar ile istihdam edilmeye başlandı. Kadın çalışanlar belki de erkek çalışan ile aynı nitelikte işte istihdam edilmesine ve eşdeğer

mesleki özelliklere sahip olmalarına rağmen daha düşük bir ücret karşılığı çalışmaya başladılar. Cinsiyet farklılığından kaynaklanan uçurumların, toplumsal yapıları derinden etkileyen bazı çalışma haklarına yönelik düzenlemelerin yapılması ve devamında gelen örgütlenme faaliyetleri sonucu, son yıllarda yavaş fakat istikrarlı bir daralmaya uğradığı söylenebilir.

Çalışmanın bu bölümünde dünyadaki işgücü piyasası içinde kadın işgücü, işgücüne katılım oranları ve istihdam oranlarının ülkelere göre karşılaştırmalı analizi yapılacaktır. Bu analizin detaylarına yer vermeden önce kadın işgücü kavramının kabul görmüş kilit noktalarının önizlemesini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

- Dünya ülkelerinin birçoğunda kadınların işgücü piyasasında yer alması erkeklerden daha geç başlamış ve bu piyasaya yönelimleri erkeklere oranla daha düşük rakamlarda seyretmiştir.

- Son yüzyılda kadınların işgücüne katılım oranları bazı ülkelerde artış göstermesine rağmen bazı ülkelerde ise tarihsel süreçteki hızdan bile daha yavaş seyretmektedir.

- Ücret karşılığı olmayan yani ekonomik faaliyet olarak kayıt altına alınmamış işlerde emeğini harcayan kadının, zaman maliyeti azaldığında istihdam edilme oranı artmaktadır. Kadın ve erkeklerin istihdam edilme oranları arasındaki farklılık büyük toplumsal farklılıkları da beraberinde getirmektedir.

İşgücü piyasası içinde kadın işgücü kavramının kemikleşmiş bu kilit noktalarını aşağıda belirtilen dünya verileri de destekler niteliktedir.

World Population Review by Country 2020 verilerine göre dünya nüfusu 7 milyar 794 milyon kişi olarak kayıtlara geçmiştir.

Dünya Bankası verilerine göre ise; kadınların toplam dünya nüfusu içindeki payı 2019 yılı için % 49.6'lık bir kısmı oluşturmaktadır .Yaklaşık olarak dünyanın

yarısını oluşturan kadınların işgücü piyasası içindeki yüzdelik payı 2019 yılı içinde % 47.6 olarak belirlenmiştir (The World Bank, 2019).

Pew Research Center işgücü istatistik analizi kapsamında da ortaya konulduğu gibi; 2010 yılından 2016 yılına kadar 114 ülke içerisinde kadınlar 80'den fazla ülkede işgücünün en az % 40'ını oluşturduğu belirtilmiştir. Genel veriler küresel anlamda kadın işgücünün medyan payının ortalama olarak % 45.4 civarında bulunduğunu göstermektedir (Pew Research Center, 2017).

Dünyada İstihdam ve Sosyal Görünüm; Kadın İstihdamına İlişkin Eğilimler 2018 Raporundaki oranlara göre; kadınların % 48,5 seviyesinde olan işgücüne katılma oranı, erkeklerin işgücüne katılma oranının % 26,5 derece gerisinde yer almaktadır. Ek olarak, dünyada kadın işsizlik oranı ise erkeklerin işsizlik oranının % 0.8 puan üzerinde yer alarak toplam içerisinde % 6 düzeyinde seyretmektedir. Her istihdam edilen 10 erkeğin karşılığı yalnızca 6 tane istihdam edilen kadına denk gelmektedir (World Employment and Social Outlook Trends for Women, 2018:7).

Bilindiği üzere istihdam oranının farklılığının bir nedeni de cinsiyet eşitsizliği ilkesine dayanmaktadır. Cinsiyet eşitsizliği kavramı, dünyanın bir çok ülkesini kapsayan, kökleşmiş ve kemikleşmiş bir ilkedir.

Son 20 yılda özellikle cinsiyet eşitliği konusunda kaydedilen ilerlemeler, çalışma hayatı içinde yer alan kadınların oranının arttığını işaret etmektedir. Bugün her zamankinden daha fazla dalığı ile olan cinsiyet eşitliliği farkındakadınların işgücü piyasasında yer alması birbirini besleyen iki konu olmuştur. BM Sürdürülebilir Kalkınma 2030 Gündeme' nin kabulü ve yapılan düzenlemelerin dayanağı, gençleri ve engellileri de dahil ederek hem kadınlar hem de erkekler için tam ve sürekli istihdam hedeflemek olmuştur (Transforming Our World; The 2030 Agenda For Sustainable Development, 2015).

Bununla paralel olan bir diğer istihdam sürecinde ise, eşit işe eşit ücret anlayışı ve tüm kadınları iş hayatında güçlendirecek farkındalığın bilincini aşılacak

hedeflenmiştir. Bunun yanısıra, şimdiye kadar yapılmış kadın çalışmaları ile belli bir noktada ilerleme ve iyileştirme nispeten sağlanmış olsa bile, görünen o ki kadınların çalışma hayatındaki beklentileri ve umutları erkeklerin beklenti ve umutlarına göre daha uzak gözükmemektedir. Ama yine de, çalışan nüfusun dünya genelinde % 40'ından daha fazlasını oluşturan kadınların içinde bulunduğumuz son çeyrek yüzyıl içerisinde yaşam serüveninin hızlıca değişmeye başladığı görülmektedir.

İki cinsiyet arasındaki eşitsizlikleri değerlendiriyor olmakta kadınların işgücü piyasası içindeki konumlarını olumlulandırmak ve var olan sorunları çözmek bağlamında çoğu zaman yeterli olabilir. Yapılan çözümlemeler, ILO istatistiksel göstergeleri ile sadece kadınların işgücüne katılımının daha az olduğunu değil, aynı zamanda işgücü piyasası içindeki diğer dinamiklerinin değerlendirilmesini de yardımcı olmaktadır. İşsizlik, kayıt dışı istihdam ve çalışma yoksulluğu gibi dinamiklerin kadınların çalışmaya başlaması sırasında artma eğilimi gösterdiği yönündedir. Küreselleşmiş toplumların yüz yüze geldikleri en acil çözüm ihtiyacı gerektiren konulardan biri de, hiç kuşkusuz, cinsiyetler arası bu eşitsizlikleridir. Kadınların iş hayatına katılımının gerilerde seyretmesi ve eşitlikten uzak olan bu konumunun devam etmesi, toplumların sosyal kalkınma ve ekonomik büyümesi için de daha az ilerleme kaydedeceklerini gösterir niteliktedir.

15 yaş ve üstü kadın ve erkeklerin işgücüne katılma oranı uzun vadede küresel olarak düşüşüne devam etmektedir. Son 10 yıl değerlendirildiğinde görülmektedir ki; 2018 yılı için % 61, 8 seviyesine gelmiştir (International Labour Organization, 2019).

Kadınların işgücüne katılım oranındaki düşüş ise; erkeklerin oranından daha az olduğu söylenebilir; bu da son yıllarda cinsiyetler arasındaki eşitsizliğin kapanmaya başladığını destekler nitelikte bir göstergedir. Ama yine de görülmektedir ki, kadınların işgücü piyasası içindeki temel bulgusu erkeklere oranla daha az eğilimli oldukları yönündedir.

2019 yılı içinde kadınların işgücü katılım oranı % 47,2 olurken bu oran erkeklerin % 27 puan altında yer almaktadır. Küresel çerçeve içerisinde değerlendirildiğinde, gözükten tabloda kadınların işgücü piyasasına erişiminde önemli farklılıkların olduğu görülmektedir (World Employment and Social Outlook Trends for Women 2020).

**Tablo 1.1:** 2018 Yılı Kadınların İşgücüne Katılım Oranları

| ÜLKELER                    | CİNSİYET     | İŞGÜCÜNE KATILIM ORANI |
|----------------------------|--------------|------------------------|
| Gelişmekte Olan Ülkeler    | Erkek        | 81.1                   |
|                            | <b>Kadın</b> | <b>69.3</b>            |
| Gelişmiş Ülkeler           | Erkek        | 68.0                   |
|                            | <b>Kadın</b> | <b>52.4</b>            |
| Kuzey Afrika               | Erkek        | 71.9                   |
|                            | <b>Kadın</b> | <b>21.9</b>            |
| Sahraaltı Afrika           | Erkek        | 74.0                   |
|                            | <b>Kadın</b> | <b>64.7</b>            |
| Latin Amerika              | Erkek        | 77.1                   |
|                            | <b>Kadın</b> | <b>51.5</b>            |
| Kuzey Amerika              | Erkek        | 67.9                   |
|                            | <b>Kadın</b> | <b>55.8</b>            |
| Arap Ülkeleri              | Erkek        | 77.2                   |
|                            | <b>Kadın</b> | <b>18.9</b>            |
| Doğu Asya                  | Erkek        | 74.7                   |
|                            | <b>Kadın</b> | <b>59.1</b>            |
| Güneydoğu Asya             | Erkek        | 79.4                   |
|                            | <b>Kadın</b> | <b>56.5</b>            |
| Güney Asya                 | Erkek        | 79.0                   |
|                            | <b>Kadın</b> | <b>27.6</b>            |
| Kuzey,Güney ve Batı Avrupa | Erkek        | 63.4                   |
|                            | <b>Kadın</b> | <b>51.6</b>            |
| Doğu Avrupa                | Erkek        | 67.0                   |
|                            | <b>Kadın</b> | <b>51.8</b>            |
| Orta ve Batı Asya          | Erkek        | 73.5                   |
|                            | <b>Kadın</b> | <b>45.1</b>            |
| Dünya                      | Erkek        | 75.0                   |
|                            | <b>Kadın</b> | <b>48.5</b>            |

**Kaynak:** World Employment and Social Outlook Trends for Women, 2018  
[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_619577.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_619577.pdf) (Erişim Tarihi: 10. 01. 2020)

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki cinsiyet farklılıkları daralmaya başlamış olsa bile, 2009 yılından bu yana 0.5 puan artma eğilimi içine girerek 2018 yılı içinde 30.5 puan yükselme dünya genelinde kendini göstermiştir. Gelişmekte olan ülkelerin perspektifinden bakıldığında işgücü piyasası içinde kadınların şansının erkekleri yakalayamadığı açıkça görülmektedir. Fakat yine de 1990'lı yılların başından bu yana gelişmekte olan ülkelerdeki 15 – 24 yaş aralığındaki kadın ve erkeklerin arasında bulunan cinsiyet eşitsizliği eğitimsel kazanımlar aracılığı ile genişleme etkisini kaybetmeye başlamıştır.

**Tablo 1.2:** İşgücüne Katılımda Cinsiyet Eşitsizliği

| ÜLKE/ BÖLGE               | İŞGÜCÜNE KATILIMDA<br>CİNSİYET EŞİTSİZLİĞİ |
|---------------------------|--------------------------------------------|
| Gelişmekte Olan Ülkeler   | 11.8                                       |
| Gelişmiş Ülkeler          | 15.6                                       |
| Kuzey Afrika              | 50.0                                       |
| Sahraaltı Afrika          | 9.3                                        |
| Latin Amerika             | 25.6                                       |
| Kuzey Amerika             | 12.1                                       |
| Arap Ülkeleri             | 58.3                                       |
| Doğu Asya                 | 15.6                                       |
| Güneydoğu Asya            | 22.8                                       |
| Güney Asya                | 51.4                                       |
| Kuzey, Güney, Batı Avrupa | 11.9                                       |
| Doğu Avrupa               | 15.2                                       |
| Orta ve Batı Asya         | 28.4                                       |
| Dünya                     | 26.5                                       |

**Kaynak:** World Employment and Social Outlook Trends for Women, 2018  
[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_619577.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_619577.pdf) (Erişim Tarihi: 10. 01. 2020)

Tablo 1.2’de görüldüğü gibi; işgücü piyasasının en acı problemlerinden biri olan cinsiyet eşitsizliği; dünya, ülke ve bölgelerine göre daha dramatik iniş ve çıkışlar göstermektedir. Örneğin; Kuzey Afrika, Güney Asya ve Arap Devletleri içerisindeki kadın işgücü piyasası cinsiyet eşitsizlikleri açısından en fazla etkilenen ve yakın gelecek için de eşitsizliklerin genişlemeye devam edeceği öngörülmektedir. Bu öngörünün temelini altında yatan sebep ise; belirtilen ülkelerin işgücü piyasasına

kadınların çok düşük katılım göstermesine ek olarak bu kadınların önünü açacak cinsiyet ve kültürel normların kısıtlanmasının devam edeceği düşüncesi yer almaktadır (World Employment and Social Outlook, 2018).

Belirtilen bölge ve ülkelerdeki bu duruma karşılık gelişmiş ülkelerde kadınların işgücüne katılım oranları yavaş olsa bile erkeklere oranla artmaya başladığı bilinmektedir. Gelişmiş ülkelerdeki cinsiyetler arası eşitsizlik 2018 yılı için değerlendirildiğinde, 1990 yılından bu zamana kadar kaydedilmiş olan en kısa mesafeyi göstermiştir. Son yıllarda gelişmiş ülkelerdeki cinsiyetler arası eşitsizlikler yukarıda bahsedilen gelişmemiş ülkelerdeki eksikliklerin tamamlanmış olmasından kaynaklandığı ILO çalışma verileri ile desteklenmiştir. Gelişmiş ülkelerdeki kadın ve erkeklerin eşit eğitim seviyesinde olmasının yanısıra, paralel olarak kadınların iş hayatında yer almaları önündeki sosyal normların kısıtlayıcılığının daha az olmasından kaynaklanmaktadır (World Employment and Social Outlook, 2018).

Ek olarak belirtilmelidir ki; kadın çalışan sayısındaki artış kamu politikalarının etkili olmasından da kaynaklanmaktadır. Kadınların çalışma hayatında yer almasını destekleyecek kamu politikaları özel yaşam ve iş hayatı arasında denge kurmayı hedeflenmektedir. Kadına verilecek olan ücretli izin hakkı ve bununla bağlantılı olarak eşdeğer işe geri geliş hakkının tanınması, hamile çalışan kadınlar için uygun koşulları oluştururken artık ebeveyn olmuş kadın çalışanlar için ise; aile destek politikaları ile uygun fiyatlı çocuk bakım desteklerinin olması kadın işgücüne katılım oranı üzerinde önemli bir etkiye sahip olacağı bilinmektedir.

Tüm verilerin ışığı altında kabul edilen gerçek; dünyada kadınların işgücüne katılma olasılığının erkeklere oranla daha düşük olduğudur. Bu gerçeğin yanısıra, kadınların iş bulma olasılıklarının da daha düşük olduğu yönündedir. Bu durumu destekleyen veriler; 2018 yılı içinde, kadınların küresel işsizlik oranının % 6 olarak erkeklerin işsizlik oranından % 0.8 daha yüksek seyrettiğini göstermektedir. Tablo 1.3' te kadınların ve erkeklerin işsizlik oranı gösterilmiştir. Kemikleşmiş cinsiyet farklılığı ise kadınların daha iyi işlere yönelmesini de zorlaştırmaktadır.

**Tablo 1.3:** Kadın ve Erkeklerin İşsizlik Oranları

| ÜLKE / BÖLGE              | CİNSİYET     | KADIN – ERKEK<br>İŞSİZLİK ORANLARI |
|---------------------------|--------------|------------------------------------|
| Gelişmekte Olan Ülkeler   | Erkek        | 4.6                                |
|                           | <b>Kadın</b> | 6.1                                |
| Gelişmiş Ülkeler          | Erkek        | 5.3                                |
|                           | <b>Kadın</b> | 5.6                                |
| Kuzey Afrika              | Erkek        | 9.1                                |
|                           | <b>Kadın</b> | 19.5                               |
| Sahraaltı Afrika          | Erkek        | 6.4                                |
|                           | <b>Kadın</b> | 8.2                                |
| Latin Amerika             | Erkek        | 6.8                                |
|                           | <b>Kadın</b> | 9.5                                |
| Kuzey Amerika             | Erkek        | 4.6                                |
|                           | <b>Kadın</b> | 4.4                                |
| Arap Ülkeleri             | Erkek        | 6.8                                |
|                           | <b>Kadın</b> | 16.3                               |
| Doğu Asya                 | Erkek        | 4.8                                |
|                           | <b>Kadın</b> | 4.2                                |
| Güneydoğu Asya            | Erkek        | 3.5                                |
|                           | <b>Kadın</b> | 3.3                                |
| Güney Asya                | Erkek        | 3.7                                |
|                           | <b>Kadın</b> | 5.2                                |
| Kuzey, Güney, Batı Avrupa | Erkek        | 7.9                                |
|                           | <b>Kadın</b> | 8.2                                |
| Doğu Avrupa               | Erkek        | 5.6                                |
|                           | <b>Kadın</b> | 4.9                                |
| Orta ve Batı Asya         | Erkek        | 8.0                                |
|                           | <b>Kadın</b> | 9.4                                |
| Dünya                     | Erkek        | 5.2                                |
|                           | <b>Kadın</b> | 6.0                                |

**Kaynak:** World Employment and Social Outlook Trends for Women, 2018  
[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_619577.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_619577.pdf) (Erişim Tarihi: 10. 01. 2020)

2018 yılı verileri; 2021 yılına gelinceye kadar işsiz kadın sayısının işsiz erkek sayısına oranla minimum iki katı olduğu Arap Devletleri ve Kuzey Afrika'daki kadınların işgücü piyasası içinde daha da azınlık bir duruma geleceği yönündedir. Dünyanın bu bölgelerinde sosyal normlar ve kültürel belli başlı kısıtlamalarla,

kadınların ücret karşılığı emeklerinin önüne set çekilmesi durdurulamamaktadır. Hem iş hayatında kadının doğrudan yer alamaması hem de çalışmaya başlayan kadının iş hayatı içinde insani bir düzen ve çalışma koşulları içinde olmayışı küresel en büyük kadın problemlerinden birini oluşturmaktadır. Emek piyasası içinde meydana gelmiş ve kronikleşmiş bu problem tek bir dinamik ile değil hükümet, işveren ve sendikal kuruluşların bir araya gelmesi gibi tüm tarafları içine alan kapsamlı bir program ile çözümlenebileceği öngörülmektedir. Tablo 4, tek başına yeteri kadar çarpık bir problem olan işsizliğin kadın ve erkek işsizlik oranını ülkelerin gelişmişlik düzeyine göre göstermektedir.

**Tablo 1.4:** Ülkelerin Gelişmişlik Düzeyine Göre Kadın ve Erkeklerin İşsizlik Oranı

| ÜLKE / BÖLGE                | KADIN / ERKEK İŞSİZLİK ORANLARI |
|-----------------------------|---------------------------------|
| Gelişmekte Olan Ülkeler     | 1.3                             |
| Gelişmiş Ülkeler            | 1.1                             |
| Kuzey Afrika                | 2.2                             |
| Sahraaltı Afrika            | 1.3                             |
| Latin Amerika               | 1.4                             |
| Kuzey Amerika               | 1                               |
| Arap Ülkeleri               | 2.4                             |
| Doğu Asya                   | 0.9                             |
| Güneydoğu Asya              | 0.9                             |
| Güney Asya                  | 1.4                             |
| Kuzey, Güney ve Batı Avrupa | 1                               |
| Doğu Avrupa                 | 0.9                             |
| Orta ve Batı Asya           | 1.2                             |
| Dünya                       | 1.2                             |

**Kaynak:** World Employment and Social Outlook Trends for Women, 2018  
[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_619577.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_619577.pdf) (Erişim Tarihi: 10. 01. 2020)

Cinsiyet Eşitliği ve Gelişimi temel mesajının verildiği 2012 Dünya Kalkınma Raporu'na göre ise; ülke içerisinde akıllıca yapılacak bir cinsiyet eşitliliği politikasının tek başına temel bir kalkınma hedefini oluşturacağını vurgulamaktadır. Küresel

işgücünün ortalama yüzde 40'ını, tarımsal işgücünün yüzde 43'ünü ve dünyadaki üniversite öğrencilerinin yarısından fazlasını bugün kadınların temsil ettiği sayısal verilerle desteklenmiştir. Öngörülen şudur ki; sahip oldukları yetenek ve becerilerin geliştirilmesi kadınların sahip oldukları iş kolları üzerinde verimliliklerinin artmasına sebep olacaktır.

2012 Dünya Kalkınma Raporu verileri; küresel anlamda kadın işgücüne katılım oranının 1980-2008 dönemi içinde % 50.2'lik dereceden % 51.8'e arttığı, erkeklerin işgücü katılımının hafif bir düşüş izleyerek %82.0'dan %77.7 ye gerilediğini belirtmiştir. Kadınların emek piyasası içinde temelinde en büyük problem olarak kabul görmüş olan cinsiyet eşitsizliği böylece 1980 yılında 32 puandan 2008'de 26 puana gerilediği gözükmemektedir. Ülkelerin gelişmişlik düzeylerine göre kadın ve erkek istihdam oranları karşılaştırıldığında ise, Doğu Avrupa ve Kuzey Amerika'daki kadınların istihdam edilme oranları erkeklere göre daha fazladır. Sosyal ve toplumsal yapısı gereği kadınların ücretli işlerde çalışmasına engel olan Arap Ülkeleri ve Kuzey Afrika gibi bölgelerde ise kadınların istihdam edilme oranları erkeklere oranla çok daha az olup, bu bölgelerdeki kadın işsizlik oranları erkek işsizlik oranının iki katından fazla bir rakama denk gelmektedir (World Development Report, 2012).

Aşağıdaki tablo 1.5, işgücüne katılımında kadınların ülkelere göre karşılaştırmasını göstermektedir. Yüzde olarak verilmiş bu rakamlar, Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) tahminlerini yansıtmaktadır. Güncel olarak paylaşılmış ILO genel çalışma rakamları göstermektedir ki; kadınların istihdam edilme, sahip olacakları çalışma şartları ve işgücüne katılımında zaman içinde daralmaya başlayan ama etkisi tamamen ortadan silinemeyen bir eşitsizlik söz konusudur. Tabloda görüldüğü gibi yüzdelik bölümlerin çoğu %100 gibi toplam bir ifadenin oldukça altında yer almaktadır bu da daha önce bahsedildiğı gibi kadınların piyasa içindeki eğiliminin oldukça düşük olmasından kaynaklanmaktadır.

Aşağıda ülkelerdeki karşılaştırma 15 yaşın üzerindeki tüm kadınları kapsamaktadır. Bu durum analiz içinde evli kadınlar, genç kadınlar, emeklilik yaşında olan kadınlar gibi alt grupları da bir araya getirmiştir. Örneğin; ABD'de medeni

durumları değişmiş kadınların işgücüne katılım oranlarının eğilimi büyük ölçüde evli kadınlar arasındaki eğilimden kaynaklanmaktadır.

Kadın istihdamının temel belirleyicilerinden biri olan eğitim, cinsiyetler arası eşitsizlikten etkilenen en önemli parametrelerden biridir. Düşük bir eğitim statüsüne sahip olan kadınlar cinsiyet eşitsizliğinin de varolması ile birlikte iki katı bir dezavantaja sahip olmaktadır. Düşük eğitim statüsüne sahip kadın ve erkeklerde cinsiyetler arası istihdam boşluğu ortalama olarak OECD ülkeleri içinde %19.5'i göstermektedir. Yüksek eğitim statüsüne sahip kadın ve erkekler içindeki bu oran %8.5'i göstermektedir.

**Tablo 1.5 Ülkelere Göre 2020 Yılı Kadın İstihdam Oranları**

| ÜLKE ADI           | 2020 KADIN İSTİHDAM ORANLARI |
|--------------------|------------------------------|
| İzlanda            | 71                           |
| İsveç              | 61                           |
| Estonya            | 57                           |
| Norveç             | 60                           |
| Yeni Zelanda       | 65                           |
| Finlandiya         | 55                           |
| İsviçre            | 63                           |
| Kanada             | 61                           |
| Avustralya         | 60                           |
| İsrail             | 60                           |
| Hollanda           | 58                           |
| Danimarka          | 58                           |
| Birleşik Krallık   | 58                           |
| Birleşik Devletler | 56                           |
| Litvanya           | 56                           |
| İrlanda            | 56                           |
| Almanya            | 55                           |
| Avusturya          | 55                           |
| Lüksemburg         | 55                           |
| Letonya            | 55                           |
| Macaristan         | 49                           |
| Porketiz           | 54                           |

|                    |    |
|--------------------|----|
| Slovenya           | 53 |
| İspanya            | 52 |
| Çek Cumhuriyeti    | 53 |
| Japonya            | 53 |
| Slovak Cumhuriyeti | 52 |
| Fransa             | 51 |
| Belçika            | 49 |
| Şili               | 52 |
| Polonya            | 48 |
| Yunanistan         | 44 |
| Meksika            | 44 |
| İtalya             | 41 |
| Türkiye            | 34 |

**Kaynak:** International Labour Organization, ILOSTAT (Erişim Tarihi: 01.01.2021)

Kadın işgücünün belirleyici bir diğer parametresi ise; hiç kuşkusuz çalışma saatleridir. Gelişmiş ülkelerde verimlilik arttıkça toplam çalışan nüfusun çalışma saatlerinde düşüş meydana gelmiştir.

Son çeyrek yüzyılda kadınların işgücü piyasası içindeki payı artmasına karşılık bu payın eşit istihdam yaratmadığı bilinmektedir. Neredeyse tüm dünya ülkeleri içerisinde kadınlar daha düşük nitelikli ve üretkenliği olan işlerde erkeklerden daha fazla yer almaktadır. Kadınların aynı zamanda ücretsiz aile işçiliği veya kayıt dışı işlerde çalışma olasılığının fazlalığı nitelikli bir şekilde istihdam edilmelerini engellemektedir.

### 1.3.2. Türkiye’de Kadın İstihdamı ve İşgücüne Katılım Oranı

Türkiye tarihi boyunca yaşanan ekonomik, sosyal ve siyasi hayattaki hızlı ve köklü değişimler iktisadi sistem içinde de değişimlere sebep olmuştur. Ekonomik yaşamın içindeki sosyal sorunlara yönelik izlenen politikalar tam bir çözüm sağlamamış, işsizlik ve yoksulluk gibi önemli sorunlar etkisini sürdürmeye devam

etmiştir. Yaşanan yapısal dönüşümler içinde emek piyasasında en çok etkilenen gruplardan biri hiç şüphesiz ki; kadınlar olmuştur. Türkiye’de kadınların istihdam edilme oranlarının diğer dünya ülkelerine oranla daha düşük olduğu bilinmektedir.

Tarihin ilk zamanlarından beri örgüt içindeki geleneksel normlarda kadının sahip olacağı iktisadi faaliyet alanları sınırlı tutulmuştur. Kültürel ve geleneksel tutumlar, eğitim olanaklarının kısıtlı olması ve istihdam sağlanacak iş alanlarının daha dar oluşu ile birlikte emek piyasası içinde kadın işgücü hacmini ülkemizde de küçültmüştür. Bu küçülmenin etkileri önümüzdeki yıllarda da kendisini göstermeye devam edeceği düşünülmektedir.

Kadın istihdam oranının artması, bağımlı diğer değişkenler olan işsizlik ve yoksulluk sorunlarına da engel olmaktadır. Aynı zamanda kadınların işgücüne katılımı ekonomik gücünün belirli bir temele bağlamış olmasının yanında, psikolojik gücünü de korumaktadır.

Dünyanın bir çok ülkesinde olduğu gibi Türkiye’de de kadın istihdamının en sancılı sürecini hiç kuşkusuz daha önceki bölümlerde de bahsedilen cinsiyet eşitsizliği oluşturmaktadır. Bu durum, dengeli ve sürekliliği olan bir kadın ekonomisindeki kalkınmaya engel olmaktadır.

Bu bölümdeki esas amaç; daha önceki başlıklarda verilmiş olan temel kadın işgücü verileri ile birlikte Türkiye’deki kadın işgücü verilerinin analizinin yapılmasıdır. Bu bölümde yapılacak anlatımların ise; çalışmanın deney kısmını oluşturan son bölümündeki sonuçların üzerinde daha iyi bir farkındalık yaratması amaçlanmıştır.

Sanat, ekonomi, bilim, siyaset gibi birçok alanda kadınlar ülkemizde halen daha arka sıralarda yer almaya devam etmektedir. TÜİK Şubat 2019 verilerine göre, 82 milyon olan toplam Türkiye nüfusunun % 50.2’sini erkekler oluştururken, % 49.8’ini kadınlar oluşturmaktadır. İşgücüne dahil olan toplam nüfus 32 milyon 766 bin olarak kayıtlara geçmiştir. 2019 Ekim ayı verilerine göre ise, 15 yaş üzerinde istihdam

edilenlerin oranı kadınlarda % 28.7’yi gösterirken aynı oran erkeklerde % 63,5 ’i göstermektedir ( TÜİK İşgücü İstatistikleri, 2019).

**Tablo 1.6:** 2019 Yılı Cinsiyetlere Göre İstihdam Oranları

| YIL       | CİNSİYET     | İŞGÜCÜNE KATILMA ORANI | İŞSİZLİK ORANI | TARIMDIŞI İSTİHDAM | İSTİHDAM ORANI |
|-----------|--------------|------------------------|----------------|--------------------|----------------|
| 2019-Ekim | <b>Kadın</b> | 34.6                   | 11             | 21.4               | 28.7           |
|           | Erkek        | 71.9                   | 11.7           | 13.2               | 63.5           |
|           | Toplam       | 53                     | 13.4           | 15.7               | 45.9           |

**Kaynak:** TÜİK İşgücü İstatistikleri, 2019

<https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-Ekim-2019-33777>

(Erişim Tarihi: 10.04.2020)

TÜİK Hane Halkı İş Gücü Anketi 2016 sonuçlarına göre; işgücüne dahil olamayan kadınların sayısı 20 milyonu göstermektedir. İşgücüne katılamamanın en büyük nedenini; kadınların ev işleri ile ilgilenmeleri oluşturmaktadır. Aynı anketin diğer verilerine göre ise; erkeklerin 8 milyonu işgücüne katılamıyorken, katılamama sebebinin en büyük nedeni emeklilik olarak gösterilmektedir. 2019 yılı Ekim ayında erkeklerin işgücüne katılım oranı %71, 9 iken kadınların oranı % 34,6’ dır ( TÜİK İşgücü İstatistikleri, 2019).

Tablo 1.6’daki diğer bir önemli veri ise; istihdamın zıttını oluşturan işsizlik oranıdır. 2019 yılı için bu oran toplamda % 13, 4’ü göstermektedir. Diğer gelişmekte olan ülkeler gibi yıllar boyunca Türkiye’de yüksek işsizlik oranı ile karşı karşıya kalmış ve azaltıcı politikaları kullanarak mücadele etmeye çalışmıştır. Piyasa içerisinde mevcut işsizlere ek olarak her geçen yıl piyasaya dahil olacak yeni genç işsiz nüfusun arttığı bilinmektedir. Türkiye’deki işsizliğin en derinlerinde yapısal bir neden bulunmaktadır. Ekonomide 15 yaş altında bulunan gruptaki nüfus sayısının fazla olması Türkiye’nin dinamik, büyümeye ve doğurganlığa yatkın bir ülke olduğunu göstermektedir. Son yıllarda toplam işgücü içerisinde 15 yaş altı grubun oranı % 26 seviyelerine ulaşmıştır. Türkiye’nin yapısal bu çarpıklığından işsizlik oranları sürekli olarak bir etkilenme halindedir; çünkü yeni ve dinamik nüfus iş talebini yaratırken, iş

arzı bu nüfus için yeterli olamamaktadır (Tatlídil ve Xanthacou, 2002: 8). 1980 yılından sonra ise; işsizliğin etkilerinin daha gerçekçi hissedilmesinin sebepleri arasında; hızlı bir şekilde yaşanan kentleşme, iç ve dış göçler yaşanması ve tarım işçilerinin kente göçü sayılabilir.

2019 yılı Ekim ayı verilerine artı olarak aşağıdaki tablo 7’de; 2014 yılından itibaren kadın ve erkeklerin yıllara göre işgücü durumları yüzdelik olarak gösterilmiştir. Kadınların işgücüne katılma oranı yıllara göre çok az bir artış göstermektedir. Küçükte olsa yaşanmış bu artışa rağmen her toplum dinamiği içinde olduğu gibi Türkiye’de de kadınların işgücü içindeki payı erkeklere göre daha aşağılarda yer almaktadır.

Ülkemizin sosyo demografik yapısının göz önünde bulundurulmasına ek olarak, kadın hakları üzerinde yapılacak eşitlikçi yasal düzenlemelerin tam olarak gerçekleşmemesi ve kadınların mesleklerini kapsayan teknik eğitimleri içeren niteliklerini donanımlı hale getirememeleri işgücü piyasasına girişlerinde arka plana itilmelerine sebep olan nedenlerden sayılabilir (KSSGM, 1998).

Kadın işgücü katılım oranının düşük olmasının farklı kaynaklardan doğmuş olan birçok değişik nedeni de bulunmaktadır. Bebek bakımı, piyasadaki işlerin kısıtlı oluşu, esnek çalışma saatlerinin yaygın olmayışı ve kadının temel eğitim düzeyinin düşük olması diğer ana nedenler olarak sıralanabilmektedir (Küçükkalay, 1998:40).

**Tablo 1.7:** 15-64 Yaş Grubundaki Nüfusun Yıllara ve Cinsiyete Göre İşgücü İçindeki Durumu

| YILLAR | CİNSİYET     | İŞGÜCÜNE KATILMA ORANI | İŞSİZLİK ORANI | İSTİHDAM ORANI |
|--------|--------------|------------------------|----------------|----------------|
| 2014   | <b>Kadın</b> | 33.6                   | 12.2           | 29.5           |
|        | Erkek        | 76.6                   | 9.2            | 69.5           |
| 2015   | <b>Kadın</b> | 35.0                   | 12.9           | 30.5           |
|        | Erkek        | 77.0                   | 9.4            | 69.8           |
| 2016   | <b>Kadın</b> | 36.2                   | 14.0           | 31.2           |
|        | Erkek        | 77.6                   | 9.8            | 70.0           |
| 2017   | <b>Kadın</b> | 37.6                   | 14.4           | 32.2           |

|      |              |      |      |      |
|------|--------------|------|------|------|
|      | Erkek        | 78.2 | 9.6  | 70.7 |
| 2018 | <b>Kadın</b> | 38.3 | 14.2 | 32.9 |
|      | Erkek        | 78.6 | 9.7  | 70.9 |
| 2019 | <b>Kadın</b> | 39.0 | 17.4 | 32.2 |
|      | Erkek        | 78.1 | 11.9 | 68.8 |

**Kaynak:** TÜİK İşgücü İstatistikleri; 2019

<https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-Ekim-2019-33777>

(Erişim Tarihi: 10.04.2020)

Cinsiyete göre işgücüne katılım oranlarını karşılaştırırken eğitim durumu kalemini incelediğimizde ise; sonlandırılmış olan eğitim seviyesinin adına bakılmaksızın, erkeklerin oranının kadınların istihdam oranına göre daha yüksek bir seyir izlediği görülmektedir. Örneğin; 2018 yılı için hiç okumaya yazma bilmeyen erkeklerin işgücüne katılım oranı % 31,4 iken aynı yıl içinde bu oran lise seviyesinde eğitimini tamamlamış kadınların işgücü oranına eşit olmaktadır. Cinsiyetler arası meydana gelen eşitsizliğin eğitim kalemi üzerindeki bir diğer etkisi; hiç okuma yazma bilmeyenlerin işgücüne katılım oranlarına yansımından gözükmektedir. Örneğin, hiç eğitim almamış bir erkeğin işgücüne katılım oranı, hiç eğitim almamış kadının oranından daha yüksek bir rakamı göstermektedir. Bu da erkeklerin işgücü piyasası içinde istihdam edilme oranlarını arttırırken işsizlik oranlarını azaltma yönelimi göstermektedir.

Cinsiyetler arası eğitim durumuna göre işgücüne katılım oranını gösteren tablo 1.8, yıllara göre ayrılmıştır. Tablo incelendiğinde görülmektedir ki; daha temel eğitim kurumlarından mezun olmuş olan erkeklerin işsizlik oranının daha fazla olduğu görülmektedir. Yükseköğrenimini tamamlayan erkeklerin işsizlik oranı düşmektedir. Belirtilen tablo kadınların açısından incelendiğinde ise, kadınların işsizlik seviyesinin yükseköğrenim basamaklarını tamamladığında azaldığı söylenebilir. Tablonun yorumlanması ile varılacak sonuç şunu belirtmektedir; her ne kadar sektörel bazlı kırılımı verilmiş olmasa da erkeklerin en temel eğitimi tamamladıklarında bile istihdam edilme olasılıklarının kadınların yükseköğrenim kurumlarından mezun olmaları sonucu istihdam edilme olasılıkları ile aynıdır.

**Tablo 1.8:** Eğitim Durumuna Göre İşgücüne Katılım Oranı

| YILLAR | EĞİTİM DÜZEYİ         | KADIN<br>İŞGÜCÜNE<br>KATILIM<br>ORANI | ERKEK<br>İŞGÜCÜNE<br>KATILIM<br>ORANI |
|--------|-----------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| 2014   | Okur Yazar Olmayan    | 16.0                                  | 33.6                                  |
|        | Lise Altı Eğitimliler | 25.8                                  | 68.9                                  |
|        | Lise                  | 31.9                                  | 71.0                                  |
|        | Yükseköğrenim         | 71.3                                  | 85.0                                  |
| 2015   | Okur Yazar Olmayan    | 16.1                                  | 30.9                                  |
|        | Lise Altı Eğitimliler | 26.6                                  | 68.8                                  |
|        | Lise                  | 32.7                                  | 71.3                                  |
|        | Yükseköğrenim         | 71.6                                  | 86.2                                  |
| 2016   | Okur Yazar Olmayan    | 15.2                                  | 30.4                                  |
|        | Lise Altı Eğitimliler | 27.2                                  | 68.9                                  |
|        | Lise                  | 33.7                                  | 71.2                                  |
|        | Yükseköğrenim         | 71.3                                  | 86.4                                  |
| 2017   | Okur Yazar Olmayan    | 15.9                                  | 32.4                                  |
|        | Lise Altı Eğitimliler | 27.7                                  | 69.3                                  |
|        | Lise                  | 34.3                                  | 71.6                                  |
|        | Yükseköğrenim         | 72.7                                  | 86.5                                  |
| 2018   | Okur Yazar Olmayan    | 16.1                                  | 31.4                                  |
|        | Lise Altı Eğitimliler | 28.2                                  | 69.3                                  |
|        | Lise                  | 34.7                                  | 72.3                                  |
|        | Yükseköğrenim         | 71.6                                  | 86.1                                  |
| 2019   | Okur Yazar Olmayan    | 14.9                                  | 29.5                                  |
|        | Lise Altı Eğitimliler | 28.5                                  | 67.9                                  |
|        | Lise                  | 31.8                                  | 70.8                                  |
|        | Yükseköğrenim         | 71.1                                  | 86                                    |

**Kaynak:** TÜİK İşgücü İstatistikleri

Türkiye’de kadınların işgücüne katılımının gerçek anlamda başladığı tarih 1950’li yıllar olarak gösterilebilir. 1950’li yıllar Türkiye ekonomisinde radikal değişimlerin başlangıcını işaret etmektedir. Köyden kente göçün başlamasının yanısıra sanayileşme ile birlikte meydana gelen temel değişimler uzun vade de çok büyük sıçrama yaşatmasada kadınların gerçek anlamda işgücü piyasası içinde yer almasına zemin hazırlamıştır. Tarım ve sanayinin yanında gelişen hizmetler sektörü aynı zamanda istihdam alanında genişleme etkisi yaratmıştır. Hem hizmetler sektörü hem de kentsel yaşama uyum sağlama süreci, kadının eğitimi üzerinde de etki edip işgücü piyasası içindeki konumunda da değişmelere sebep olmuştur (Kadırlar, 2012: 35).

1950’li yıllara kadar Türkiye’de kadınların işgücüne katılımının en yüksek oranda seyretmiş olduğudur. Bu oranın yüksek oluşu, Cumhuriyet Dönemine kadar kadınların tarımsal nüfus içerisinde çalışma oranlarının fazla olmasından kaynaklanmaktadır. Buradan da anlaşılacağı gibi; işgücüne katılım oranlarının tarım toplumlarında daha yüksek iken, sanayileşme ve kentleşmenin başladığı toplumlarda gelişmelerle orantılı olarak önce azalan daha sonra artan bir seyir izlemektedir (Işığışok, 2005:114).

Eğitim olanaklarının genişlemesi, iç göçlerin artması ve tarımda insan emeğinin yerini makinenin ikame etmesinden dolayı 1970’li yıllardan 1990 yılına kadar kadın işgücüne katılım oranı % 33’lerden % 31’lere gerilemiştir (Erdem ve Yiğit, 2010: 170). Belirtilen yıllarda erkeklerin emek piyasası içindeki rolünün kıyaslaması ise tablo 10 ile yapılabilmektedir.

Tarihsel perspektiften bakıldığında; toplam istihdam edilen nüfusun sektörel dağılımının analizi piyasa yapısı açısından Türkiye’nin oldukça hareketli ve esnek bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Esnek yapının örneği daha önceki tablonun analizinde de anlatıldığı gibi kadın istihdam oranının yıllar içerisinde dramatik bir düşüş yaşadığı görülebilmektedir. Bu durumda söylenebilir ki; Cumhuriyetin kurulması ile birlikte yeniden yapılanma süreci başlayan işgücü piyasasında tarım sektörünün sahip olduğu payı % 80’lerde iken bu oran 2000 yıllara gelindiğinde % 35’e gerilemiştir (Güney, 2009: 140).

1950 yılından sonra 2000 yılı ve sonrasında birbirini takip eden yıllarda ekonomik, siyasi ve kültürel açıdan köklü değişimlere neden olmuştur. Ekonomik anlamda etkisi ilk hissedilen dönüşüm, artık küreselleşme ile birlikte tamamen değişime uğrayan sektörel dağılım payları olmuştur.

2000 yılında istihdam içerisindeki en yüksek pay hizmetler sektörü tarafından oluşturulmuş ve % 40 oranında seyretmiştir. Aynı yıl içerisinde Sanayi sektörü % 4'lü rakamlardan % 18'e bir yükseliş göstermiştir (Lordoğlu ve Özkaplan, 2005: 118). Bu noktadan hareketle 2000'li yılların başlaması ile birlikte tarım sektörünün Türkiye'de eski önemini ve değerini koruyamayacağı anlaşılmaktadır.

2005 yılından 2019 yılının Ekim ayına kadar Türkiye'de istihdamın sektörel dağılımının analizine ise tablo 9'dan ulaşılabilir. 2000 yılındaki değişim rüzgarının etkisi ile 2019 Ekim ayının son güncel verilerinde de hizmetler sektörünün payının % 56.3 olarak en yüksek dağılıma sahip olduğu görülmektedir. Bu oranı takip eden diğer sektör ise % 20 ile Sanayi sektörü olurken en düşük payı % 5.8 ile İnşaat sektörü almaktadır.

**Tablo 1.9:** 2005 Yılından İtibaren Türkiye'de İstihdamın Sektörel Dağılımı

| YILLAR | TARIM (%) | SANAYİ (%) | İNŞAAT (%) | HİZMETLER (%) |
|--------|-----------|------------|------------|---------------|
| 2005   | 25.5      | 21.6       | 5.6        | 47.3          |
| 2006   | 23.3      | 21.9       | 6.0        | 48.8          |
| 2007   | 22.5      | 21.8       | 6.1        | 49.6          |
| 2008   | 22.4      | 22.0       | 6.0        | 49.5          |
| 2009   | 23.1      | 20.3       | 6.3        | 50.4          |
| 2010   | 23.3      | 21.1       | 6.6        | 49.1          |
| 2011   | 23.3      | 20.8       | 7.2        | 48.7          |
| 2012   | 22.1      | 20.5       | 7.2        | 50.2          |
| 2013   | 21.2      | 20.7       | 7.2        | 50.9          |
| 2014   | 21.1      | 20.5       | 7.4        | 51.0          |
| 2015   | 20.6      | 20.0       | 7.2        | 52.2          |
| 2016   | 19.5      | 19.5       | 7.3        | 53.7          |
| 2017   | 19.4      | 19.1       | 7.4        | 54.1          |
| 2018   | 18.4      | 19.7       | 6.9        | 54.9          |
| 2019   | 17.9      | 20.0       | 5.8        | 56.3          |

**Kaynak:** TÜİK İşgücü İstatistikleri

Aşağıdaki tablo 1.10’da ise sektörel faaliyet alanlarındaki kadın ve erkeklerin işgücüne katılma oranı yüzdesel olarak verilmiştir. Tarımda kadın işgücünün oranı azalırken hizmetler sektörü içinde yer alan kadınların istihdam oranları artmaya başladığı görülmektedir. Türkiye İstatistik Kurumu’nun verilerine göre; 2005-2018 yılı arasında kadınların tarım sektörü içindeki oranı % 46.3 iken % 26.1’e gerilemiştir. Hizmetler sektörü içerisinde % 37 olan kadın işgücüne katılım oranı günümüzde % 57.9 a kadar yükselmiştir. Kadın çalışanların yıldız sektörü haline dönüşen bu sektörün temeli ‘kadın işi’ ya da ‘kadına uygun iş’ olarak biçimlenmesine sebep olmuştur. Tablonun göstermiş olduğu verilere ek olarak; tarım sektöründe yer alan kadınların istihdamları için ek bir parantez bilgiye yer verilebilir. Çalışan kadın ve erkek sayısının birbirine daha yakın bir seyir izlediği tarım sektöründe en önemli nokta kayıtdışı işsizlik oranının kadınlarda fazla olmasıdır. Çalışan sigortası ve işe kayıtlı olma durumu sadece tarım sektöründe değil, diğer faaliyet alanları içinde kadınların dezavantajlı olduğu başka bir konudur.

**Tablo 1.10:** İstihdam Edilenlerin Cinsiyete Göre Sektörel Dağılımı

| YILLAR | CİNSİYET     | TARIM (%) | SANAYİ (%) | HİZMET (%) |
|--------|--------------|-----------|------------|------------|
| 2005   | <b>Kadın</b> | 46.3      | 16.6       | 37.0       |
|        | Erkek        | 18.6      | 29.6       | 51.7       |
| 2006   | <b>Kadın</b> | 43.6      | 16.4       | 40.0       |
|        | Erkek        | 17.2      | 30.4       | 52.4       |
| 2007   | <b>Kadın</b> | 42.7      | 16.1       | 41.2       |
|        | Erkek        | 16.8      | 30.4       | 52.8       |
| 2008   | <b>Kadın</b> | 42.1      | 15.7       | 42.2       |
|        | Erkek        | 17.1      | 30.8       | 52.1       |
| 2009   | <b>Kadın</b> | 41.6      | 15.3       | 43.1       |
|        | Erkek        | 18.1      | 29.1       | 52.7       |
| 2010   | <b>Kadın</b> | 42.4      | 15.9       | 41.7       |
|        | Erkek        | 18.3      | 30.3       | 51.4       |
| 2011   | <b>Kadın</b> | 42.2      | 15.2       | 42.6       |
|        | Erkek        | 18.7      | 31.1       | 50.3       |
| 2012   | <b>Kadın</b> | 39.3      | 14.9       | 45.8       |
|        | Erkek        | 18.4      | 30.7       | 50.9       |

|      |              |      |      |      |
|------|--------------|------|------|------|
| 2013 | <b>Kadın</b> | 37.0 | 15.3 | 47.7 |
|      | Erkek        | 17.8 | 31.1 | 51.0 |
| 2014 | <b>Kadın</b> | 32.9 | 17.1 | 50.0 |
|      | Erkek        | 16.1 | 32.4 | 51.5 |
| 2015 | <b>Kadın</b> | 31.4 | 16.2 | 52.5 |
|      | Erkek        | 15.9 | 32.0 | 52.1 |
| 2016 | <b>Kadın</b> | 28.7 | 15.9 | 55.4 |
|      | Erkek        | 15.5 | 31.6 | 53.0 |
| 2017 | <b>Kadın</b> | 28.3 | 15.6 | 56.1 |
|      | Erkek        | 15.4 | 31.4 | 53.2 |
| 2018 | <b>Kadın</b> | 26.1 | 16.0 | 57.9 |
|      | Erkek        | 14.9 | 31.6 | 53.5 |

**Kaynak:** TÜİK İşgücü İstatistikleri

Kadın ve erkek istihdamı açısından değerlendirildiğinde sektörel bazlı bu dağılımı sözü geçen ülkenin gelişmişlik ve kalkınmışlık düzeyi üzerinde de önemli bir noktayı vurgulamaktadır. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde kalkınmaya endeksli istihdamın sektör bazlı dağılımında yaşanan çeşitli oransal değişimler mevcuttur. Bunun en açık örneği yukarıda incelenen tablolarda da görüldüğü gibi, kalkınma düzeyi arttıkça sanayi ve hizmetler sektöründeki istihdam tarım sektöründeki istihdam oranından daha fazla olmaktadır. Bu oran aynı şekilde kadın istihdamı üzerinde de sektörel olarak aynı etkiyi göstermektedir (Biçerli, 2000:135).

Ülkemizdeki kadın istihdamının dünya ülkeleri arasındaki konumunu incelediğimiz de ise; ilk gözümüze çarpan OECD ülkeleri içerisinde Türkiye'nin en son sırada olduğu gerçeğidir. ILO rakamsal verilerine göre Meksika ve Şili gibi ülkelerin gerisinde kalan Türkiye'nin kadın işgücüne katılım oranı 2015 yılında % 34.9 iken, 2016 yılında % 36.2, 2017 yılında % 36.1, 2018 yılında % 34.2 ve son olarak 2020 yılında %30'lara kadar gerilemiştir. Genel olarak bu oran OECD ülkelerinde yüzde 64 seviyelerinde bulunmaktadır.

2017 yılı Kasım ayında Dünya Ekonomik Forumu tarafından yayımlanmış olan Küresel Cinsiyet Uçurumu Raporu'na göre; cinsiyet eşitliğinde 144 ülke arasından Türkiye 131.sırada yer almaktadır. İlk defa 2006 yılında yayımlanan bu endeks, cinsiyet ayrımı kavramını ekonomik katılım ve fırsatlar, sağlık ve hayatta

kalma, eğitime katılım ve politik güçlenme başlıkları altında incelemektedir. 2017 yılı itibariyle 131.sırada yer alan Türkiye 2016 yılında 130.sırada yer almaktaydı (Dünya Ekonomik Forumu Küresel Cinsiyet Uçurumu Endeksi, 2017). Yayımlanan raporlar kadınların eğitim kalemi açısından incelendiğinde; 2016 yılında 109. Basamakta yer alırken 2017 yılı itibariyle 101. Basamağa geçmiştir.

İş hayatı içinde üst düzey yönetici kademesinde yer alan kadın çalışanların oranı, kadın ve erkek olay örgüsü açısından bakıldığında, 2016 yılı için % 13 iken 2017 yılı içerisinde bu oran % 15.1 yükselmiştir. Bu yükselen oran ile birlikte 144 ülke içerisinde Türkiye 107 inci basamağa yerleşmiştir.

Kadın istihdam oranı incelenirken, kadınların hangi meslek grubu içinde istihdam edildiğini incelemekte büyük önem arz etmektedir. 2018 yılı TÜİK verilerinde yönetici olarak çalışan kadınlar % 2.5 iken profesyonel meslek gruplarına mensup kadınlar için bu oran %15,9; teknisyenler, teknikerler ve yardımcı profesyonel meslek mensupları için %5,1; büro ve müşteri hizmetleri çalışanları için %9,6; hizmet ve satış elemanları için %21,1; nitelikli tarım, ormancılık ve su ürünlerinde çalışan kadınlar için %17; sanatkârlar ve ilgili işlerde çalışanlar için %5,4; tesis ve makine operatörleri ve montajcılar için %3,4 ve nitelik gerektirmeyen işlerde çalışanlar için %20'dir.

TÜİK 2018 Yılı İstatistiklerle Kadın Verilerine göre ise; Türkiye'deki şirketlerde üst düzey ve orta kademe pozisyonlarda yer alan kadınların yöneticilik oranı 2017 yılı itibariyle % 17.3 olarak kayıtlara geçmiştir. Bu oran 2012 yılında % 14.4 olarak ölçülmüştür ve üst düzey pozisyonlarda istihdam edilen kadınların sayısında artış olduğu görülmektedir (Tüik İstatistiklerle Kadın, 2019). Fakat yine de bu artışın hızlı yaşanmamış olması ve oranın düşük bir artış göstermesi Cam Tavan örüntüsünün ülkemizdeki kadın çalışanların üzerinde etkili bir sonuç doğurmasından meydana gelmektedir

33 ülke üzerinde yapılmış bir diğer araştırma olan Cinsiyetler Arası Ücret Farkının Türkiye ayağının en sarsıcı sonucu şunu göstermektedir ki; özel sektörde

istihdam edilen her 5 kadından sadece 1 tanesi üst düzey yönetici pozisyonunda istihdam edilmektedir. Toplam 33 ülkenin yer aldığı bu alan çalışması içinde Türkiye 16. sırada bulunmaktadır ( Bloomberg, 2018).

Yapılan birçok araştırmanın sonucu göstermektedir ki; ülkemizin işgücü mekanizması içinde kadınların yeri azımsanamayacak kadar arka planda varlığını sürdürmektedir. Kadınların piyasa mekanizmasına erkek çalışanlar ile benzer ya da yüzde yüz eşit derece yer almasını sağlamak ülke ekonomisinin kalkınmasındaki en hayati bulgulardan biri olacağı çalışmaların sonuçlarından çıkarılabilir. Kadın – erkek eşitsizliğinin fazla olması büyüme üzerinde olumsuz etki yaratacak iken, iki cinsiyet arasındaki farkın zamanla kapanması ülkenin kalkınması yönünde olumlu etki yaratacaktır (Çağatay ve Özler, 1994).

### **1.3.3. Türkiye’de Dijitalleşme ve Teknoloji Sektörü İçinde Kadının Yeri**

TÜBİTAK ve ODTÜ ‘nün işbirliği ile 12 Nisan 1993 yılında ilk internet bağlantısı Türkiye’de gerçekleştirilmiştir. Bugün iki kurumun ortak bir projesi olmaktan sıyrılıp neredeyse temel tüketim ihtiyaçlarımız arasına giren internet kullanımının sonucunda e-ticaret sektörü dünyada olduğu gibi Türkiye’de de yaygın ve büyümeye yönelik adımlar atan dinamik bir sektör halini almıştır. Öyle ki, gelişmeye ve büyümeye her zaman açık olan e-Ticaret sektörü dünyadaki bazı ülkelerin temel sektörlerinden birini oluşturmaya başlamıştır.

Yıllar içerisinde yaşanan digital dönüşüm süreci, ülkemiz ekonomisinin katma değerini ve rekabet gücünü etkileyecek bir unsur halini almıştır. Yarattığı yeni iş kolları, istihdam ve uzmanlık alanları neticesinde ülkemiz için işgücü piyasası içinde yeteri kadar büyük bir öneme sahip olduğu görülmektedir. Nitekim; hızlı yaşanan dönüşüm süreci e-ticaret sektörü içerisindeki müşterilerin beklenti, alışkanlık ve ihtiyaçlarının değişmesine de neden oluşturmuştur. Pazarda aktif olarak yer alan, çeşitli sektördeki çeşitli büyüklükteki firmalarda bu dönüşümden olumsuz olarak etkilenmemek için kaçınılmaz bir değişim süreci içine girmişlerdir.

Küresel e-ticaret dünyası içinde ülkemiz hala çok aktif bir ülke olarak yer almasa bile, internetin sunduğu faydaları doğru ve etkili bir şekilde kullanarak digital dönüşüm temeli olan e-ticaret sektörü için çok önemli bir potansiyel oluşturmaktadır. Ülkemiz demografik yapısı içinde genç nüfusun fazla olması, akıllı telefon kullanımının yaygınlığı ve ülkemizin sahip olduğu coğrafi konumun bir sonucu olarak Türkiye'nin bölgesel e-ticaret gücü ve ihracat potansiyelinin ileriki yıllarda artacağı düşünülmektedir.

Global Sosyal medya ajanlarından We Are Social ve HootSuite'in istatistik ajansı Statista ile ortaklaşa hazırladıkları Digital Türkiye 2019 E-Ticaret Raporu özetine göre; internetten alışveriş yapan kişi sayısı 2019 yılı için 39.3 milyon olarak belirtilmiştir. 2018 yılından 2019'a geçişte 7.6 milyon kişilik fark görülmüştür. Yapılan harcama miktarının ise; 2019 yılı için 11.5 milyar ABD dolarına ulaştığı belirtilmiştir. Dijitalleşme içerisinde yapılan harcama kaleminin en büyük payını 5 milyar 198 milyon ile tatil ve seyahat sektörü oluşturmuştur. Harcama kalemlerinin devamını elektronik ev aletleri, cep telefonu ve giyim oluşturmaktadır. Yayımlanan rapora göre dijital sürecin en alt basamadığını digital müzik oluşturmaktadır (Dijital Türkiye 2019 E-Ticaret Raporu, 2019).

TÜBİSAD ve Deloitte Türkiye' nin ortak yayımladığı 'Türkiye E-Ticaret Pazar Büyüklüğü' raporu özetine göre ise; 2018 yılında e-ticaret sektörü için TL bazında % 42'lik bir büyüme gerçekleşmiştir. ABD doları bazında bu büyüme oranı % 7 olarak gerçekleşmiştir. Online perakendenin 31.5 milyar TL getiri sağladığı görülmektedir. Online Pazar yerlerinin ülkemizde e-ticaret sektörü üzerindeki payının artması, müşteri tarafından bilinirliği, offline mağazalarının aksine tedarikçilerin online mağazalara karşı oluşan farkındalığı ve kullanımının yaygınlaşması bu sayının oluşumu üzerinde etkili olmuştur. 2017 yılı içinde toplam perakende içindeki, online perakendenin oranı % 4.1 seviyesinde iken; 2018 yılı için bu oran % 5.3'lere kadar yükselmiştir. Oldukça geniş bir e-ticaret potansiyeline sahip olan ülkemizin elde ettiği bu rakamlar gelişmekte olan diğer dünya ülkeleri içindeki ortalamasını yükseltir niteliktedir. Açıklanan rakamların sonucunda e-ticaretin gelişmeye ve büyümeye

yönelik olan potansiyel yapısı ülkemiz için açıkça gözlemlenebilmektedir (Tübisad E-Ticaret Raporu; 2019).

Türkiye’deki e-ticaret sektörünün ekosistemi tüketici tarafından incelendiğinde 1 aylık potansiyel kullanım sonuçları olarak şu verilere ulaşılmıştır. İnternet kullanıcılarının yarısından fazlasının online platformda satın almak için bir ürün ya da hizmet aradığı ve satın alma işlemini tamamlayabilmek için ise bir online e –ticaret sitesini ziyaret ettiği istatistiksel olarak bilinmektedir.

Yapılan ziyaretlerin % 43’ü ise satınalma işlemi ile tamamlanmaktadır. Yüzdeli oranların rakam karşılığının belirtilmesi gerekirse sonuç olarak; e-ticaret sitelerinden online alışveriş yapanların sayısı 29.92 milyon kişiden oluşmaktadır. 30.8 milyar TL’lik e-ticaret havuzuna sahip olan Türkiye’nin kişi başı yıllık 1.029 TL e-ticaret sektörü içinde harcama yapıldığı ölçülmüştür (Marketing Türkiye, 2017).

Daha önce de belirtildiği gibi yeni iş, istihdam ve uzmanlık alanlarının da oluşmasına katkı sağlayan e-ticaret sektörü yaşanan teknolojik gelişmelerin önemli sonuçlarından birini oluşturmaktadır. Teknoloji destekli dönüşümlerin kadınlar açısından sonuçlarından biri; bilgi teknolojileri alanında çalışan beyaz yakalı kadın sayısında artış olmasıdır. Teknoloji sektörü içinde kadın sayısının fazlalaşması; bu sektörün küresel ve her zaman geleceğe odaklı gelişen yönlerinin olması, sektörü cazip kılan nedenlerin başında gelmektedir. Doğal olarak, her sektör içinde olduğu gibi; teknoloji odaklı sektörlerde de kadınlar açısından iş ve özel hayatın paralelsizliği, kariyer basamaklarında karşılaşılan cinsiyet engelleri, ücret ve yan haklar açısından kadınların erkeklerden daha arka planda yer alması bu sektör içinde varlığını sürdürmektedir.

2019 yılı Nisan ayında TÜBİSAD ve Deloitte Türkiye’nin işbirliği içinde gerçekleştirdiği ve 486 beyaz yakalı kadının araştırmaya katıldığı ‘Teknoloji Sektöründe Kadın’ raporunda, bu sektör içinde yer alan kadın çalışanların durumları analiz edilmiştir (Teknoloji Sektöründe Kadın, 2018).

Yayımlanan raporun içeriğine göre; katılım sağlayan 486 beyaz yakalı kadın çalışanların yarısından fazlasının 26-35 yaş aralığında evli ve çocuk sahibi olduğu görülmektedir. Çalışmaya katılan kadınların % 72'si istihdam edildikleri kurumu kurumsal şirket statüsünde, % 14'ü ise holding grubu olarak belirtmişlerdir. Yer aldıkları kariyer pozisyonlarına göre ise; % 44 oranında kadın uzman seviyesinde, % 15'lik bir kısmını ise yönetici pozisyonunda istihdam edilen kadınlardan oluşturmaktadır. Diğer % 14'lük kısım ise kıdemini almış yönetici pozisyonunda istihdam edilen kadınlardan oluşmaktadır.

Şirket içinde istihdam edildikleri departmanlar açısından değerlendirildiğinde ise; kadınların yarısından fazlası Pazarlama/Satış, İş Geliştirme, Bilgi Teknolojileri ve Ar-Ge alanında çalışanlardan oluşmaktadır. TÜBİSAD önderliğinde diğer sektörler (finans, otomotiv, enerji) üzerinde yapılan kadın araştırmalarından farklı olarak teknoloji sektöründe istihdam edilen kadınların çoğunluğu daha teknik, iş ve ürün geliştirme alanlarında görülmektedir. Yüzdelik olarak belirtilmesi gerekirse; kadınların % 20 Pazarlama/Satış ve İş Geliştirme, % 19'u Bilgi Teknolojileri ve % 13'ü Ar-Ge ve Ürün Geliştirmede istihdam edilmektedir. İstihdam edilenlerin % 96'sı ise üniversite mezunu ve üst seviyede eğitime sahip çalışanlardan oluşmaktadır. Eğitim açısından % 34'ü mühendislik alanında eğitim görmüş kadınlardan oluşurken, % 30'u idari bilimler mezunu ve % 12'si ise Bilişim Teknolojileri mezunu oluşturmaktadır.

Yapılan anketin sonuçlarına göre; teknoloji sektörü içinde istihdam edilen kadınların % 85'i bulundukları bu sektör içinde çalışmaktan oldukça memnun ve kariyer hayatlarını teknoloji sektörü içinde geliştirmeye eğilimli olduğu görülmektedir. Kadın işgücü açısından sektör içinde varolan engeller, karşılanması zaman olan veya hiç karşılanmayan taleplerin varolmasına rağmen genel olarak eğitim alanından sonra kadınların dinamik olan bu sektöre yoğunlaştığı görülmektedir.

Teknoloji sektöründe çalışan kadınların diğer sektörlerde çalışan kadınlardan farklı olarak, kariyer basamaklarını atlarken daha iyimser bir bakış açısına sahip olduğu görülmektedir. Üst düzey veya orta düzey yöneticilik hedefleyen kadınların

yanısıra bu sektör içinde bağımsız çalışma diğer sektörlere göre daha yaygındır. Ek olarak; teknoloji sektöründen ayrılan kadınların % 8 kadarı girişimcilik hedefine odaklanmaktadır. Freelance ve girişimcilik ruhuna bürünen kadınların esnek çalışma saatleri gibi kendi avantajlarına kullanacakları birçok etmene sahip olmaktadır.

Her sektörde olduğu gibi, teknoloji sektöründe de çalışma saatlerinin iyileştirilmesi, esnek zamanlı, yarı zamanlı ve evden çalışma gibi uygulamaların yaygınlaşması, doğum ve süt izninin olması sektörü olumlulaştıran ve kadın istihdamı üzerinde artış yaratan bir etki olarak değerlendirilebilir.

Teknoloji sektöründe yer alan kadının geleceği; genel anlamda değerlendirildiğinde, sektörde istihdam edilecek kadınların daha erken yaşlarda sektörün içine çekilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Genç yetenekler veya yeni bir bakış açısı kazanılması amacıyla hem işverenler hem de çalışanlar için sektör daha cazip ve çekici bir hale getirilebilir. Bu alanda istihdam edilen kadınların ise; sektöre uyarlanmaları ve yeni gelişmelere açık olmaları için diğer sektörlere nazaran kişisel gelişim ve eğitimlerine her zamankinden daha fazla destek olunmalıdır. Hızla büyümeye başlayan sektörün içinde yer alan kadın çalışanların başarı hikayeleri, yarattıkları farkı ve öngörülü bakış açıları onların bıraktığı izleri destekleyerek liderlik pozisyonuna yükselmelerini sağlamak gerekmektedir.

Tüm işlerin temelde teknolojiye bağlandığı günümüz dijital dünyasında, geleceğe daha sağlam adımlarla ilerleyebilmek için iş dünyasında kadınlara her zamankinden çok daha fazla yer açılması zorunlu hale gelmiştir. Dünyada süregelen bu digital dönüşümün istihdam üzerinde kadınlar açısından birçok avantajı beraberinde getireceği düşünülmektedir. Bu fırsatları etkin ve verimli bir şekilde kullanmak önce bireysel anlamda çalışan kadının sorumluluğunu oluşturmaktadır. Bu sorumluluk, daha sonraki adımlarda devlet ve özel kuruluşların politikaları ile korunmaya devam ettirilmelidir. Bunun sağlanması; kadının mikro anlamda bireysel başarısı ona özgüven ve toplumsal saygınlık katarak erkekle aynı koşullarda üretime katkı sunmasının kapılarını açacak, makro anlamda ise, ülke kalkınmasına yadsınamaz

katkılar sunarak üretken, daha eşitlikçi ve dinamik bir toplum oluşturulmasında itici bir güç oluşturacaktır.

Yukarıda bahsedilen çalışmanın verileri; tezin uygulama bölümünü oluşturan hedef kitlenin ülkemizdeki çalışma durumunu gösterir bir niteliktedir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### KADIN YÖNETİCİLERİN ÖNÜNDEKİ KARIYER ENGELLERİ VE CAM TAVAN (GLASS CEILING) SENDROMU

#### 2.1. İŞ HAYATINDA KADIN YÖNETİCİLERİN YERİ

##### 2.1.1. İş Hayatında Kadın Yöneticiler

Çalışan kadınların kariyer basamaklarını atlamaları ve yönetici olmaları üzerine yapılan çalışmalar 1970’li yıllarda başlamıştır. Çalışmaların ilk basamağında kadınların yönetici olup olamayacağı sorusu üzerine odaklanılmıştır. Araştırmanın temel sorusu; belirtilen dönemin başında erkekleri yönetici pozisyonlarında değerlendirirken; kadınları daha çok sekreterlik, hemşirelik, öğretmenlik, büro elemanlığı gibi kadına yönelik mesleklerde değerlendiriyor oluşudur (Aktaran, Bayrak ve Yücel, 2000: 126).

İş hayatı ve sosyal hayat kavramının biraraya gelmesi ile birlikte 1970’li yılların sonu ve sonraki yılların başında araştırmaların temel soruları da değişmeye başlamıştır. Kadının yönetici olup olmasının ilerisinde kadın ve erkek yöneticiler arasındaki farklılıkların davranışlar üzerinde ne gibi değişik etkiler yaratacağı sorusu üzerine odaklanılmaya başlanmıştır. 1977 yılında yapılan araştırmada kadın ve erkek yöneticilerin farklılıklarının davranışsal etkilerini belirlemeye yönelik ilk çalışma L.Moore ve U.Rickel tarafından yapılmıştır. Eğitim, yaş, bulunulan organizasyonel yapı değişkenleri dışarda tutularak yapılan araştırmada; erkek ve kadın yöneticilerin farklılıkları ile ilgili şu bulgular elde edilmiştir. Örgütsel yapı içerisindeki uzun dönem hedeflerde erkek yöneticilerin şirket için daha fazla gelir elde etme, kararlarda etkili ve baskın olma, örgüt ve işi geliştirmeye öncelik verdiği görülürken kadın yöneticilerin ise; çalışma ve insan ilişkilerine, iletişimlerini kuvvetlendirecek astlarla çalışma ve yükselme fırsatlarına öncelik verdiği görülmüştür (Akoğlan, 1997: 13).

1980 yılından günümüze kadar olan süreç içerisinde ise; araştırma soruları tamamen kadının kariyeri üzerine odaklanmış ve kadınlar neden üst düzey yönetsel pozisyonlara gelemiyor şeklinde evrilmiştir. Çalışmalarda tepe yönetim pozisyonlarında kadınların sayısının yetersiz ve az oluşuna dikkat çekilmiştir. Aynı zamanda tepe yönetimde yer alacak kadınların sayısını arttırabilmek için neler yapılması gerektiği araştırmalarda açıkça tartışılmıştır (Aktaran: Bayrak ve Yücel, 2000: 127).

Bu rotada yapılan iki araştırmadan biri; 1985 yılında William J. Bigoness tarafından yapılmış olup erkek yöneticilerin ücrete daha fazla değer verdiği görülürken; kadın yöneticilerin ise kariyer basamaklarında yükselme fırsatlarına daha çok önem verdiği görülmüştür. 1986 yılında yapılan bir diğer araştırma ise; Dobbins ve Platsz tarafından geliştirilmiş olup; direkt kadınların kariyeri üzerine odaklanmıştır. Araştırmanın sonucunda; kadınların yöneticilik pozisyonunda başarılı olarak değerlendirilebilmesi için vurgulanmış bir kaç nokta vardır. Kadınların erkeklerden çok daha yoğun emek sarfetmeleri ve çok daha fazla dikkatli çalışmaları üzerinde durulmuş. Araştırmanın sonucunda ek olarak; kadın yöneticilerin duygusallıklarını kontrol etmeleri ve yaptıkları işi mantıklı bir çerçeveye oturtmaları konusunda erkek yöneticilerden çok daha geri planda yer aldıkları görülmüştür.

İşte başarı sağlamanın ve daha üst düzey yönetim pozisyonlarında yer almanın kadınlar açısından çok ciddi ve aşılması zaman gerektirecek bir problem olduğu üzerine yapılan başka çalışmalarda ( Adler, İzarelli, 1988; Adler 1993; Tomkiewicz ve Schein, 1989; Moore, Buttner, 1997 ) mevcuttur (Aktaran; Bayrak ve Yücel, 2000: 126 ).

Belirtilen yıllarda yapılan analizler şunu göstermektedir ki; erkeklerin egemen olduğu bir iş hayatı küresel anlamda yıllarca hüküm sürmüştür. Hem dünyada hem de Türkiye’de kadınların iş hayatında ve ekonomik faaliyetler içerisinde erkeklerle eşit oranda temsil edilme hakkına sahip olmamışlardır. Örgüt yapısı için de ise; kadınların sayısının erkeklere oranla çok daha düşük sayılarda seyredildiği görülmüştür.

Analizlerin diğerk bir sonucu da şuna işaret etmektedir ki; yönetim kavramı çok geniş çaplı bir ağ olarak tanımlandığında kadın ve erkek yöneticilerin arasındaki farklılıklıklar yapılan davranışlar ve uygulanacak kararlar üzerine yansımaktadır. Cinsiyete bağılı meydana gelecek davranış çeşitliliğı kadın ve erkek yöneticilerin liderlik şekillerinin de birbirinden farklı olmasına sebep olmaktadır. Kadınların taşıdığı liderlik vasfı ‘dönüşümsel liderlik’ olarak belirtilirken; erkek yöneticilerin liderlik vasıfları ‘işlemsel liderlik’ olarak Judy B. Rosener tarafından yapılmış bir araştırma sonucunda litaritürde yerini almıştır (Alev, 1999:68).

Kadın ve erkek yöneticilerin liderliğe yaklaşımları üzerine yapılan çalışmaların sonucunda; genel olarak erkek yöneticilerin aldıkları kararlarda daha katı ve kuralcı oldukları görülürken; kadın yöneticilerin daha duygusal ve duygularını daha çok dışa yansıtırma eğilimde oldukları görülmüştür (Arıkan, 2003: 4).

### **2.1.2. Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamaları**

Küresel iş dünyasının son yıllarda yaşadığı en büyük radikal değişimlerden birini ise; hiç şüphesiz kadınların yoğun bir biçimde iş yaşamına girmeleri oluşturmuştur. Endüstri toplumlarında istihdam edilenlerin prototipini en yoğun biçimde erkekler oluştururken, bilgi çağının yaşanması ile birlikte kadınlar daha fazla ön plana çıkmaya başlamıştır. Bilgi çağının sonucunda meydana gelmiş olan yeni iş fırsatları kadınların önlerinin açılmasına ve yetkinlikleri doğrultusunda uygun işlere yerleştirilmelerini ve uygun pozisyonlarda istihdam edilmelerini olanaklı kılmıştır (Barutçuoglu; s: 14).

İşgücünün yapısı ve niteliğı üzerinde meydana gelen demografik değişimler ile toplum yapısı üzerinde meydana gelen ekonomik ve teknolojik gelişmelerin biraraya gelmesi iş dünyasında birtakım değişiklikler yaşanmasına sebep olmuştur. Yaşanan değişiklikliklerin yanısıra bireylerin geleceğı bakış açısı ve kariyer hedeflerine yönelik tutumları da istihdam edilen işgücünün demografik yapısını büyük ölçüde etkilemiştir. Küresel anlamda yaşanan değişim rüzgarının etkileri organizasyonel

yapıları da yavaş yavaş etkilemeye başlamıştır. Gelişmelerle birlikte özellikle son yıllarda yönetim pozisyonlarında daha çok kadın istihdam etme çabası, gecikmiş ama hızlanmaya başlayan bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Yaşanan sürecin sonucu şunu göstermiştir ki; yönetsel pozisyonlarda yer almaya başlayan kadınların bulundukları konumda kendi yerlerini sağlamlaştırmaya başlaması küresel anlamda yaşanan toplumsal, kültürel, ekonomik ve siyasi gelişmelerin bir sonucu olarak meydana gelmiştir (Akoğlan, 1997: 10).

Kadınların kariyer basamaklarını tırmanları ile ilgili olan süreç olumlu bir şekilde ilerliyor gibi gözükse de, yönetimde yer alan kadınlara bakış açısının negatif etkileri belli çevrelerde varlığını sürdürmektedir. Bu çevrelerin temel dayanağını oluşturan düşünce; modellerinin altında kadının ev, anne ve çocuk döngüsü içinde yer aldığı fikrinin benimsenmiş olmasından kaynaklanmaktadır.

Kariyer yolunda önündeki engelleri aşamayan kadınlar; işletmelerin daha çok kadınlara yönelik pozisyonlarında uzman yardımcısı, uzman, yönetici yardımcısı gibi ünvanlarla istihdam edilmektedir (Wentling, 1992: 48). Yönetici pozisyonuna yükselen kadınların yaş ortalamasının ise 40 civarında olduğu görülmüştür. Bu yaş öncesi dönemin kadınların yetişkinliğe geçiş kapısı olarak görüldüğünden, iş hayatında yer alan kadınların çoğu evlilik ve aile yaşantısını ön planda tutmaktadır (Deepti, 2001). 30' lu yaşların sonundaki geçiş aşamalarında ise; kadınların bazıları iş ve aile çatışması içinde yer alırken; kariyer odaklı diğer kadınlarda ise Cam Tavan Sendromu'nun etkileri görülmeye başlanmaktadır (White, Cox ve Cooper, 1992: 126).

Uzmanlık alanı ile ilgili almış olduğu eğitimin yeterliliğine, alanında profesyonel yetkinliğe sahip olan ve önyargılı tutumlara karşı bile büyük ölçüde direnç gösteren kadınların da ne yazık ki üst düzey yönetici pozisyonlarına kolay erişemediği de saptanmıştır (Gutek ve Larwood, 1989: 8-9).

Sonuç itibariyle; kadınların yönetsel pozisyonlarda sayısının arttığı istatistiksel olarak bilinmesine rağmen, yaşanan bu artışın çok yavaş olduğu da bilinmektedir. Küresel etkilerin yanında özellikle işyerlerinde yaşanan önyargılı tutumlarda bu yavaş

ilerleyen rotada etkili bir sebep olmaktadır. En son basamakta kadının cesaretini kırmakta ve yükselmesi önünde ciddi bir engel oluşturmaktadır (Wirth, 2004: 13).

### **2.1.3. Dünyada ve Türkiye’de Kadın Yöneticiler**

Bilindiği üzere; üst düzey yönetici rollerinde yer alan kadınların sayısı küresel olarak bir artış göstermektedir. Bu artış oranının yavaş olmasına rağmen istikrarlı bir şekilde ilerlediği yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur. Aynı zamanda tepe yönetime ilerleyen kadın sayısının artışı; kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonları için sağlam, güvenilir ve sorumlu liderler olabileceğini de kanıtlar bir nitelik taşımaktadır.

1980’li yıllardan bu yana kadınların yönetim safında yer alma oranlarının arttığı bilinmektedir. Chicago Illinois Üniversitesi’nde araştırmacı William Scarborough’ un yaptığı çalışma içerisinde, erkek yöneticilerin 1980’li yıllarda oranı % 75’lerde iken; bugün bu oranın % 60’lara doğru gerilediğini belirtmiştir. Bu durum kadınların yöneticilik hayali için olumlu bir çerçeve çiziyorken; kadınların belli sektörlerde yöneticilik yapıyor olmaları bakımından olumsuz bir çerçeve oluşturmaktadır. Illinois Üniversitesi’nin bir diğer araştırmasına göre; kadınların 1980’li yıllardan 2000’li yıllara kadar yöneticilik yaptıkları sektörlerdeki yüzdelikleri belirtilmiştir.

1980’li yıllardan 2000’li yıllara kadar; Pazarlama ve Reklamcılık % 14’ten % 44’de, Finans sektörü % 29’dan % 54’e, İnsan Kaynakları % 35’ten % 60’a, Satın Alma %20’den % 44’de, Eğitim % 31’den % 62’ye, Sağlık Sektörü % 47’den % 70’e, Emlak Sektörü % 38’den % 57’ye artış göstermiştir. Bu sektörlerin yüzdelikleri incelendiğinde görülmektedir ki; kadın yöneticilerin ağırlıklı olduğu sektörler; insan ilişkilerinin ağırlıklı olduğu alanlar olurken; erkek yöneticilerin ağırlıklı olduğu sektörler üretim odaklı alanlar olmaktadır (Scarborough, 2018: 13).

Workplaces That For Women verilerine göre; dünya çapında yönetici rollerinde istihdam edilen kadınların oranı %25 olarak ölçülmüş iken; 2019 yılında

%29 oranına yükselerek rekor seviyeye ulaşmıştır. Küresel işletmelerin ise yarısından fazlasının %87'sinin tepe yönetim pozisyonlarında en az bir tane kadın çalışan istihdam ettirdikleri belirtilmiştir

2019 yılında yapılmış olan bu araştırmada da; kadınların hala belirli sektörlerde daha kolay yol alabildiklerini göstermiştir. İnsan Kaynakları, Finans, Pazarlama ve Satış sektöründe kadınların müdürlük ve direktörlük pozisyonlarına daha rahat erişebildikleri raporlanmıştır. Fakat tepe yönetim rolüne ilerleme şansı bu sektörler içinde de değişmektedir. Örneğin; İnsan Kaynakları Direktörlerinin %43'ünün kadın olmasına karşın; Satış direktörlerinin %17'si kadınlardan oluşmaktadır. Aşağıdaki tablo 13'de ise; tepe yönetim pozisyonlarına ulaşmış kadınların oranının bölgelere göre nasıl değiştiği gösterilmiştir (Catalyst, 2019).

**Tablo 2.1:** Bölgelere Göre Yönetim Pozisyonlarında Olan Kadınların Yüzdesi

| BÖLGELER       | ÜST DÜZEY ROLLERDE<br>OLAN KADINLARIN<br>YÜZDESİ |
|----------------|--------------------------------------------------|
| Doğu Avrupa    | 32                                               |
| Asya Pasifik   | 28                                               |
| Avrupa Birliği | 28                                               |
| Kuzey Amerika  | 31                                               |
| Latin Amerika  | 25                                               |

**Kaynakça:** Catalyst: Women in Management Quick Take, 2019  
<https://www.catalyst.org/research/women-on-corporate-boards/>  
(ErişimTarihi: 20. 04. 2020)

Asya Pasifik Bölgesinde yer alan Avustralya'da erkekler halen daha üst düzey yönetici rollerinde daha aktif gözükmektedir. 2018 yılı verilerinde Avustralya'da kadın yöneticiler, %36.3 oran ile tüm yöneticilerin üçte birinden biraz daha fazla bir sayı ile yer almışlardır (Duncan ve Cassells, 2019: 14). Avustralya 2018 verilerine göre; üst düzey yöneticilerin % 32. 4, yöneticilerin % 29 ve CEO'ların % 16.8 kadınlardan oluşmaktadır

2018 yılı itibariyle Hindistandaki kadınların sadece %20'si üst düzey yönetici pozisyonlarında yer alabildi (Thornton, 2018: 10) .2017 yılında ise; CEO ve genel müdür pozisyonlarının ise sadece %7'lik kısmında yer alabildiler (Thornton, 2017).

Japonya'da 2017 yılında; bölüm şeflerinin %18.4 'ünü kadınlar oluştururken; yöneticilerin ise; %10.9 'u kadınlar tarafından oluşturulmuştur (Summary of Fourth Basic Plan for Gender Equality Government of Japan, 2019).

2018 yılı itibariyle Kanada'da ki kadınlar tüm yöneticilerin %35.1' ini oluştururken; üst düzey yöneticilerin %32.6'sını oluşturmuştur (Statistics Canada, 2019). Kanada'nın halka açık en büyük 100 şirketinde; C-Level pozisyonunda yer alan 532 yöneticinin ise sadece 53 tanesini kadınlar oluşturmaktadır bu da sadece %10' luk bir orana denk gelmektedir (Rozenzweig, 2019: 8). Üst düzey yöneticilikte kadınların en yaygın olduğu pozisyon ise CFO 'luk olarak görülmüş ve bu pozisyonda kadınlar %2,4 oranına sahiptirler (Rozenzweig, 2019 :10 ).

Avrupa Birliği ülkelerinde ise yaklaşık olarak 9,4 milyon kişi yönetici pozisyonunda istihdam edilmektedir. Yaklaşık 6 milyon kişi ile tüm yöneticilerin %64'ünü erkekler oluştururken; yaklaşık 3,4 milyon kadın nüfusunun ise %36'sı yöneticilik pozisyonunda istihdam edilmektedir.

AB' deki istihdam edilenlerin yarısını kadın işgücü oluşturmalarına rağmen üst düzey yöneticilerin ise yalnızca % 17' sini kadınlar oluşturmaktadır. Bu oran, her 3 üst düzey yöneticiden bir tanesinin kadın olduğu anlamına gelmektedir (Eurostat , 2019). Halka açık en büyük şirketler arasında kadın CEO'ların oranı ise %6.9'dur (Gender Statistics Database, 2019).

Aşağıdaki tablo 2.2'de görüldüğü üzere; üst düzey yöneticilerin dörtte birinden fazlasını %33.8 oranında Romanya'daki kadınlar oluşturmaktadır. Bu rekor oranı %32.6 ile Estonya, %30 ile Litvanya takip etmektedir. Kıdemli üst düzey kadın yöneticilerin sayısının az olduğu üye devletler ise tablonun olumsuz yönünü

göstermektedir. %6 ile Lüksemburg, %7.5 ile Avusturya, %10.9 ile Çekya ve %11 ile Türkiye takip etmektedir.

**Tablo 2.2: Üst Yönetim Pozisyonlarında Kadınların Yüzdesi**

| ÜLKELER          | 2018 | 2019 |
|------------------|------|------|
| Romanya          | 25.4 | 33.8 |
| Estonya          | 23.9 | 32.6 |
| Karadağ          | 34.5 | 31.4 |
| Litvanya         | 28.0 | 30.1 |
| Letonya          | 27.3 | 28.6 |
| Kuzey Makedonya  | 26.2 | 28.2 |
| Bosna Hersek     | 20.8 | 27.5 |
| Norveç           | 24.0 | 27.1 |
| Bulgaristan      | 26.5 | 26.9 |
| Slovenya         | 24.7 | 26.6 |
| İsveç            | 23.6 | 23.7 |
| Birleşik Krallık | 18.7 | 22.5 |
| İrlanda          | 15.5 | 21.5 |
| Macaristan       | 13.3 | 20.9 |
| Malta            | 20.3 | 20.9 |
| Finlandiya       | 18.0 | 20.9 |
| Sırbistan        | 21.7 | 20.7 |
| İzlanda          | 23.7 | 20.4 |
| Fransa           | 17   | 19.6 |
| Yunanistan       | 17.8 | 17.6 |
| Kıbrıs           | 17.4 | 17.5 |
| Danimarka        | 11.0 | 17.1 |
| İspanya          | 14.7 | 16.2 |
| Portekiz         | 10.0 | 14.6 |
| Hollanda         | 16.5 | 14.5 |
| Almanya          | 13.8 | 14.2 |
| Polonya          | 13.0 | 13.6 |
| Belçika          | 14.4 | 13.4 |
| Slovakya         | 20.0 | 13.3 |
| Hırvatistan      | 20.6 | 12.3 |
| İtalya           | 9.9  | 11.8 |
| Türkiye          | 10.3 | 11.0 |
| Çekya            | 6.1  | 10.9 |
| Avusturya        | 5.1  | 7.5  |
| Lüksemburg       | 12.7 | 6.0  |

**Kaynak:** European Institute for Gender Equality (EIGE)

Güncellenme Tarihi: 14.02.2020

[https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=sdg\\_05\\_60](https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=sdg_05_60) (Erişim Tarihi: 5 Nisan 2020)

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere; Türkiye’de yönetici pozisyonunda istihdam edilen kadınların sayısının düşüklüğü dünya ülkelerindeki düşüklük ile paralellik göstermektedir. 6 Mart 2020 tarihinde yayınlanan TÜİK İstatistiklerle Kadın 2019 raporuna göre; hanesinde 3 yaşın altında çocuğu olan 25- 49 yaş grubu içinde yer alan kadınların istihdam oranının % 26,5 olduğu; aynı yaş grubu içerisinde kadınların iş hayatında kalma yıllarının ise son 6 yıl içerisinde 2.3 yıl daha da arttığı açıklanmıştır.

Herhangi bir kişinin hayatı süresince işgücü piyasası içinde aktif rol alması beklenen yıl sayısı olarak tanımlanan çalışma hayatında kalma süresi; 2018 yılında kadınlar için 19,0 yıl olarak ölçülmüştür.

2018 yılı Kazanç Yapısı Araştırması verilerine göre; 2018 yılında ortalama brüt kazanç 49 bin TL olarak kayıtlara geçerken bu değerin; kadınlar için 46 bin 208 TL iken; erkekler için 50 bin 297 TL olarak tahmin edildiği belirtilmiştir. Brüt kazanç açısından değerlendirildiğinde kadınların brüt kazançlarının erkeklerden düşük olmasına rağmen arada çok ciddi bir uçurum olmadığı görülmektedir.

Kazanılan brüt değerlerin sektörel bazda incelenmesine bakıldığında; 7 bin 492 TL ile en fazla aylık ortalama brüt ücreti kazanan faaliyet kolunun ‘bilgi ve iletişim’ sektörü olduğu görülmektedir. Belirtilen bu sektörü ikinci sırada 6 bin 559 TL ile ‘finans ve sigortacılık’ sektörü takip etmiştir. En düşük ortalama brüt kazancı ise; 2 bin 872 TL ve 2 bin 999 TL ortalama ile ‘konaklama ve yiyecek sektörü’ devamında ‘idari ve destek hizmeti’ faaliyetleri takip etmiştir. Sektöre göre belirtilmiş olan bu ortalama brüt kazançların cinsiyet ayrımına göre incelenmesinde görülmüştür ki; kadınların en yüksek aylık ortalama brüt ücreti 6 bin 428 TL ile ‘finans ve sigorta’ sektöründen kazanırken en düşük aylık ortalama brüt ücreti ise; 2 bin 663 TL ile ‘konaklama ve yiyecek’ sektöründen elde etmişlerdir. Sonuç olarak 2018 yılında

Türkiye’de kadınların en yüksek kazanç sağladığı Finans ve sigortacılık sektörü olmuştur (TÜİK Kazanç Yapısı Araştırması, 2019).

Hanehalkı işgücü 2017 yılı araştırma sonuçlarına göre ise; cinsiyete ve sektörlere göre istihdam oranı incelendiğinde kadınların en çok istihdam edildiği sektör % 56.1 ile hizmetler sektörü olmuştur (TÜİK İşgücü İstatistikleri, 2017).

2019 yılı Türkiye Millet Meclisi verilerine göre; 2019 yılı içinde toplam 589 milletvekili içerisinde kadınların payı 102 iken; bu sayı ile birlikte 2007 yılından 2019 yılına kadar yüzde 17.3 oranında kadın temsilci sayısının arttığı görülmüştür. Aynı yıl içinde; şirketlerde orta ve üst düzey pozisyonlarda yer alan kadınların sayısının 2012 yılından bu yana artış göstererek % 14.4’den % 17.3 çıkış göstermiştir (TÜİK İstatistiklerle Kadın; 2019).

Dünyada yapılmış benzer çalışmalar olduğu gibi Türkiye’de de yönetici pozisyonunda çalışan kadınların durumlarını değerlendiren çalışmalar literatürde mevcuttur. 1970’li yıllarda S.Özbaşar ve Z.Aksan tarafından İstanbul ve çevresinde 48 sanayi kuruluşu içinde yapılan çalışmada; belirtilen sektör içerisinde istihdam edilen kadınların toplam istihdam oranının % 25’ini oluşturduğu, üst düzey çalışanlar içerisinde kadınların oranının % 4’e düştüğü görülmüştür. Araştırmaların devamı niteliğini taşıyan bir diğer çalışmada ise F. Kabak tarafından ortaya konulmuştur ki; aynı sektör içerisinde 1980’li yıllarda üst düzey yönetici pozisyonundaki kadın oranının değişmediği görülmüştür (Kabasakal ve Hayat, 1998:303).

Erkek egemen sektör olan sanayi sektörü dışında kadınların yoğun olarak istihdam edildiği bir sektör olan eğitim sektörü için ise; 1989 yılında F. Acar tarafından yapılan bir çalışmada; Türk kadın akademisyenlerin tüm akademik çalışanlar içerisinde % 32’yi oluşturduğu; idari kadroların ise % 15.9’unu oluşturduğunu belirtmiştir. 2017 yılı Akademik Kadrolara İlişkin Ünvan İstatistiklerinde ise; kadınların oranı % 44 olarak belirtilmiştir.

Belirli sektörlerde yapılan bu çalışmalarda kadınların sadece orta veya üst düzey yönetici pozisyonlarındaki yüzdelik paylarına yer verilmiştir. Yapılan bazı çalışmalarda ise; kadınların iş hayatında yükselmeleri önündeki engellerin cinsiyet rolleri ve mesleki cinsiyet ayrımı verilerine bakılarak değerlendirildiği de görülmüştür. Bu iki kavramın Türk kadın girişimciler ve yöneticiler üzerinde olan etkilerinin araştırılmasının en önemli örneğini, Hayat Kabasakal tarafından yapılmış olan ‘Türkiye’de Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Profili’ adlı çalışma oluşturmuştur. Yapılan çalışmanın temelinde kadınların girişimcilik ve yöneticilik konusunda arka planda yer almalarının temel sebebi; kadın olmanın evrensel kültürüne dayandırılmıştır. Yine bu düşüncenin izdüşümü olarak; kadının yapabileceği en uygun işlerin, aile hayatı ile çatışmaya girmeyeceği işler olması gerekliliğine dayanmaktadır (Aktaran ve Öğüt, 2006: 71-72).

Sonuç olarak; Türkiye’de ve gelişmekte olan diğer ülkelerde olduğu gibi kadınların evrensel olarak kabul edilmiş; fakat yazılı olmayan görevlerinin varolduğu açıkça bilinmektedir. Bu evrensel kuralların yanına iş hayatı ile birlikte eklenen çalışma temposu, çalışma saatlerinin düzensizliği ve çokluğuna ek olarak yurtiçi – yurtdışı seyahat etme zorunluluğunun da eklenmesi kadınların orta ve üst düzey yönetime ulaşmalarını tamamen engellemese de zorlaştıran en önemli sebepleri oluşturmaktadır (Sezen, 2008: 23).

Türkiye gibi gelişmekte olan ve kadınların hakları açısından daha alınması gereken uzun bir yola sahip olan ülkelerde belirtilen bu engellerin aşılma uğraması çok daha fazla zaman ve kadın haklarının yasalarla korunması gerekliliğini doğurmuştur.

## CAM TAVAN SENDROMU

### 2.2. Cam Tavan Kavramı

Organizasyonel yapı içindeki cinsiyet ayrımcılığı kavramını analiz etmek için kullanılan ve kadın çalışanlar üzerine empoze edilmiş Cam Tavan kavramı en zorlayıcı ve tartışmacı metaforlardan birini oluşturmaktadır. İş hayatında aktif rol alan kadınların belirli bir statüye ulaştıktan sonra karşı karşıya geldikleri bir takım engelleri betimlemek amacıyla kullanılan kavramlardan biridir. Bu kavram; aynı işyeri ya da aynı işyeri içindeki farklı departmanlardaki kadın ve erkek çalışanların arasında meydana gelen eşitsizlikler üzerinde durmaktadır. Bu eşitsizliklerin daha yüksek kariyer basamakları içinde daha da artacağı düşünülmektedir (Yap ve Konrad, 2009)

Cam Tavan kavramı aynı zamanda; farklı iş yerlerinde farklı kademelerde istihdam edilen çalışanlar arasında da meydana gelebilir. Üstü düzey terfilerde cam tavan teriminin etkinliğinin olup olmadığı ile ilgili yapılmış bir alan çalışmasının mevcut olmadığı bilinmektedir. Bu durum, belirtilen metaforun genel olarak üst düzey yönetim kademelerine geçiş yapmaya çalışan kadın çalışanların önlerine çıkan kariyer engellerini ifade etmek için kullanılan bir terime dönüşmüştür (Powell ve Butterfield, 1979: 397).

Literatürde kabul görmüş Cam Tavan Sendromu hipotezinde; kadınların sadece üst düzey çalışan pozisyonlarına ulaşmalarının erkeklerden daha zor ve engebeli yollara sahip olduğuna değil; aynı zamanda bu hedeflenen seviyeye yükselirken erkekler tarafından önlerine getirilen engellerden de bahsedilmektedir. Özetle; genel kabul görmüş hipotez içerisinde kadınların cinsiyet ayrımcılığına maruz kaldığı durum iki alt sebeple incelenmektedir (Akpınar, 2012: 2)

İlk olarak 1986 yılında Wall Street Raporu ‘Corporate Women’ köşesinde adı geçen Cam Tavan kavramının en basit tanımı; kadınların iş hayatında önlerine çıkan engelleri kategorize ederek açıklayan bir terim olmuştur (Lockwood, 2004:2).

Sendorumun üzerine oturtulduğu ayaklar; kadınların iş hayatındaki görünmez engellerini temsil etmektedir.

Bu görünmez engellerin en önemli sonucu; hiç şüphesiz kadınların erkeklere karşı daha dezavantajlı konumda yer alıyor olmasıdır. Üst yönetim pozisyonlarının en tepe noktasını oluşturan CEO ve yönetim kurulu üyeliğinde ortalama yer alan kadınların sayısı % 2.5'e kadar düşük bir rakamı göstermektedir (Areni ve Holden, 2014:2). Belirtilen ortalama rakamın bu kadar düşük bir eğilimde olması kadınların dezavantajlı olduğu fikrini doğrulamaktadır. İşletmelerin üst düzey yönetici pozisyonlarında kadınlara karşı yapılan ayrımcılığın bir başka çeşidi olarak Cam Tavan karşımıza çıkmaktadır (Mescon, Bovee ve Thill, 2001:6).

Cam Tavan kavramının daha detaylı bir açıklamasında; kadınların istihdam edildikleri yapı içerisinde ulaşabilecekleri en yüksek seviyeye ve çalışma potansiyeline bir atıfta bulunurken; aynı zamanda 'şeffaf, kırılabilir gibi gözüken; fakat bir o kadar da güçlü bir bariyer olarak tanımlanmaktadır. Bu kırılğan yapıli görünümüne sahip bariyerlerler kadın ve özellikle son yıllarda belli azınlık gruplarının yönetim hiyerarşisi içinde yükselmelerinin önündeki en sert duvarı oluşturmaktadır (Morrison ve Von Glinow, 1990).

Blum (1994), Powell ve Butterfield, (1997), Tharenou (1994) tarafından yapılan çalışmalar temelde böyle şeffaf bir bariyerin olup olmadığı; bu bariyerin varolmasının hangi koşullara bağılı olduğu sorusu üzerine yoğunlaşmıştır. Ballenger (2010), Boone (2013), Rummelt ve Viggian (2011) tarafından yapılan çalışmalar ise; bu bariyerin ortaya çıkma nedenlerine üzerinde dururken; bariyerin çalışan üzerindeki etkilerine Dost (2012), Rosin ve Korabik (1991) çalışmalarında yer verilmiştir.

Cech ve Blair-Loy (2010), Foley (2002), Mooney ve Ryan (2009) tarafından yapılan araştırmalarda ise; cam tavan ve diğer kurumlar arasındaki etkilişim üzerinde durulmuştur.

Cam Tavan Sendromu üzerine yapılmış çalışmaların çoğu psikolojik, sosyolojik ve felsefik boyutların incelendiğı çalışmalar olsa da Crocker ve Major (1989),

Friedman ve Davidson (1999) tarafından yapılan çalışmalar ile teorik temeli kurularak literatürde yerini almıştır.

Ayrıca yapılan çalışmalar göstermiştir ki; kadınların aile kavramını ve özellikle annelik içgüdüünü ön planda tutmaları cam tavan sendromu üzerinde arttırıcı bir etkiye sebep olmaktadır. Cam tavan kavramının aile ile ilişkisi Bombuwela ve Alwis tarafından yapılan çalışmalar ile desteklenirken; anneliğın etkileri Kargwell tarafından ortaya konulmuştur.

Erkeklerin daha çok üretim odaklı mesleklerde hızla yükselirken kadınların tam tersi mesleklere yoğunlaştığı bilinmektedir. alışan kadınların insan ilişkilerinin yoğunlukta olduğu mesleklerde, empati ve destek duygularının erkek çalışanlardan daha fazla olduğu ortaya konulmuştur. İnsani ve duygusal tarafları daha ağır etki gösteren kadın yöneticilerin erkek meslektaşlarına göre daha fazla dönüşümcü liderlik özelliği taşıdığı bilinmektedir (Chao ve Dexin, 2011).

Aile ve anneliğın yanısıra özellikle mentorlük ve ağ oluşturmanın yetersiz olduğu durumlar içinde cam tavan sendromu kadın çalışanlarda etkisini daha da hissettirmektedir (Ballenger, 2010).

Yukarıda bahsedilen tüm çalışmalara ek olarak; cinsiyetler arası ücret farklılaşması, organizasyonel yapıdaki çalışanların konumlandırılması ve en önemlisi mesleki cinsiyet ayrımı kadınların üst düzey görevlere yükselmelerindeki en önemli sınırlamayı oluşturmaktadır (Miller, 1999). 2010 yılında Ballenger'ın yaptığı çalışmaların sonucunda belirttiği gibi; üst düzey yönetim pozisyonlarında cinsiyetler arası bulunan sosyal bir adaletsizliğin varolduğunu kanıtlanmıştır.

2001 yılında Cotter tarafından yapılan bir diğer çalışmada ise; Cam Tavan'ın oluşmasındaki nedenler araştırılmıştır. Cam tavan sendromunun varoluş sebebi üç farklı kritere bağlanmıştır. İlk kriter; kadınların ve diğer azınlık kesimin kariyer yolunda ilerleme sürecinde bu kavramın ortaya çıkmış olduğudur. Cam tavan sendromunun incelenmesindeki ikinci kriter; bu kavramın zamanla iç geçişlerin incelenmesi için boyuna verilerin kullanılmasının zorunlu oluşudur. Üçüncü kriter ise;

her alanda çoğalan eşitsizliklerdir. Cotter'ın çalışmasında belirtilen bu üç kriter ile kariyer hayatının ilk yıllarında karşılaşılmakta ve ileryen dönemlerde ise etkisini ciddi bir boyutta hissettirmektedir (Akpınar, 2012).

İş hayatında yer alan kadınların kariyer basamaklarında yükselmelerini engelleyen görünmez engeller olarak tanımlanan cam tavan kavramı 2006 yılında Weyer tarafından görünmez bu engellerin; örgütsel ve algısal nedenler olduğu belirtilmiştir. Ortaya çıktığı ilk yıllarda cam tavan sadece çalışma hayatında yer alan kadınların önlerine çıkan engeller olarak tanımlanmıştır. Fakat zamanla bu kavram, sadece kadınları değil çalışma hayatı içinde yer almaya başlayan engelliler, yaşlılar ve cinsel azınlıkları da kapsar bir hale gelmiştir.

Kısacası Weyer'e göre; bir kurum ya da örgüt içerisinde belirtilen grupların kariyer basamaklarında ilerlemeleri önünde karşılarına çıkan örgütsel ve algısal nedenler cam tavan sendromunun temelini oluşturmaktadır. Sadece kadınlar açısından ele alındığında ise; evli ve çocuk sahibi kadınların çalışma hayatı içinde erkek ya da bekar kadın meslektaşlarına göre daha zor terfi imkanlarına sahip olduğu durumlar içinde kullanılabilmektedir (Gül ve Oktay, 2009: 426).

Kadınların başarısı ve liyakatlarına bakılmaksızın aşamadığı görünmez olan engeller olan cam tavan kavramının şirketler açısından da önemi bulunmaktadır. Hem kadınlar hem de azınlık erkek grupları üzerinde etkisini gösteren bu sendrom ile birlikte yeteneklerine ve özelliklerine bakılmaksızın bu kişilerin üst yönetime gelmelerini engellenmektedir. Yaşanan bu engel belki de işletmenin verimliliğini ve rekabet üstünlüğü sağlamasında yardımcı olacak yetenekli kişilerin istihdam edilmesini de engeller bir durum oluşturmaktadır (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014: 4).

Yapılan araştırmalar ve çalışmalar tümüyle göstermiştir ki; kadınların kariyer hayatlarında karşılaştıkları zorlukların pek çok nedeni bulunmaktadır. Ortaya atılan görüşlerin ortak noktalarının yanında konuya getiren farklı yorumlar yukarıdaki açıklamalarda belirtilmiştir (Akoglan, 1997: 16-17).

Kısacası; kavramın adından ve içeriğinden de anlaşılacağı gibi; belirtilen engeller somut olarak görülmeyen engelleri ifade etmektedir (Örücü, 2007: 118). Soyut ve aşılması oldukça zor olan bu bariyerleri; günümüz çalışma hayatında da çok az sayıda kadın aşarak üst yönetim pozisyonlarında istihdam edilme hakkına sahip olmuşlardır

### **2.2.1. Kadın Yöneticiler Karşısındaki Cam Tavan Engelleri**

Bilindiği üzere Cam Tavan kavramı; ilk kez 1986 yılında Hymowitz ile Schelhard tarafından Wall Street Journal dergisinde konu olarak ele alınmıştır. Çalışma hayatı içinde yer alan kadınların karşılaştıkları engelleri metaforik bir tanımla yaparak cam bir tavana benzetmektedirler. Kadınların karşılarına çıkan bu soyut engeller, sadece üst düzey yönetici olmaları için sergiledikleri performansları üzerinde değil; aynı zamanda giydikleri kıyafetler ve belki de siyasi düşüncelerini açıkça ifade etme konusunda bile birtakım engellere neden olmaktadır.

Cam Tavan kavramının temelinde; kadınların üst düzey yönetici kademelerine dikey olarak terfi etme çabaları karşısında önlerine çıkan yapay engelleri oluşturmaktadır. Yapay ve soyut bu engelleri aşamayan kadınlar ağırlıklı olarak orta düzey yöneticilik pozisyonlarında istihdam edilmeye devam etmektedirler (İnel ve Garayev, 2014: 2).

Kariyer süreçleri içerisinde cam tavanı kıramayan kadınların en önemli diğer sorununu ise; bu sendromun en önemli sonucu olan cinsiyetler arası ücret farkından doğan adeletsizlik oluşturmaktadır (Hejase ve Dah, 2014: 954).

Kadın çalışanlar üzerinde oluşan , etkisi cinsiyet ayrımcılığı ve ücret eşitsizliği gibi oldukça ağır maddi ve manevi etkilere sahip olan cam tavan kavramı çoğu zaman açık bir şekilde ortaya konulmamıştır. Çalışma hayatının doğal bir süreci olarak düşünüldüğünden bu kavramın nedenlerinin varlığını tespit etmek ve üzerine çözümler

retmek zorlaşmıştır. Tüm zorluklarını rağmen bu soyut kavramın nedenleri ve açıklaması için birçok çalışma bulunmaktadır (Taşkın ve etin, 2012: 20).

Tarihi süreç boyunca hem dünyada hem de Türkiye’de kadınlar genellikle kendini tekrarlayan ve düşük rütbeli işlerde istihdam edildiler. İstihdam edildikleri pozisyonlar çoğunlukla personel ya da müdür yardımcısı olarak belirlenmiştir. Kadınların kurumlar içerisinde bu gerikalmışlığının belli başlı nedenleri ortaya konulmuştur (Yazdani, Roshanzade ve Seyed-Javadin, 2007).

Kadınların ilerlemeleri önündeki engellerin ortaya çıkış nedenleri farklı sınıflarda değerlendirilmektedir. Genel bir bakış açısıyla; cam tavan sendromunun varolmasının nedeni üç farklı ana faktörden kaynaklanmaktadır.

Bireysel, rgtsel ve toplumsal faktörler olarak sınıflandırılan cam tavan engelleri kendi içinde farklı nedenleri de birarada bulundurmaktadır. Üç farklı sınıfta toplanmış olan cam tavan engellerinin detaylı açıklamalarına aşağıda yer verilmiştir.

- Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller:

- Çoklu Rol stlenme
- Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları

- Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller:

- Örgüt Kültürü
- Örgüt Politikaları
- Mentor Eksikliği
- İnfomal İletişim Ağlarına (Networklara) Katılamama

- Toplumda Faktörlerden Kaynaklanan Engeller:

- Mesleki Ayrım
- Stereotipler (Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış nyargılar)

### **2.2.1.1. Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Nedenler**

Kadın ve erkeğin farkına varmadan etkisi altına girdiği, birbirlerine aktarılmış rol ve görevler insanın varoluş tarihi kadar eskilere dayanmaktadır. Her iki cinsiyette yazılı olmayan bu kurallar yüzyıllardır devam bir yaşam biçimine kendiliğinden dönüşmüştür. Toplumsal yapı içinde karşılıklı aktarımı olan rol ve görevler kadının ve erkeğin hem biyolojik hem de genetik olarak farklılaşmasına zemin hazırlamıştır. Erkekler güçlü, fiziksel yapıları gereği sağlam ve dayanıklılık gerektiren rollerde sahne oyuncusu olurken; kadınlar ise daha çok iletişim ve yardımlaşmaya dayanan roller üstlenmişlerdir (Cleveland, Stockdale ve Murphy, 2000: 145).

Kadınların yüzyıllardır toplum içinde bu şekilde belli rollerde konumlandırılması; iş hayatında meydana gelen çarpışıklığın bir sebebini oluşturmaktadır. Kadınların kişisel tercihleri ve zamanla yaşamaya başladıkları rol kavgasının da etkisiyle kendilerini arka plana itmeye başlamış ve kendilerini alt-orta düzey pozisyonlardaki yöneticiliğe uygun görmelerine sebep olmuştur (Yılmaz, 2013: 24-47).

#### **2.2.1.1.1. Çoklu Rol Model Üstlenme**

Cam tavan fenomenine olumsuz katkıda bulunan ve kadınların kariyerlerinde ilerleme olasılıklarını baltalayan nedenlerden biri çoklu rol model üstlenmedir. Çoklu rol model; kadınların iş ve yaşam dengesini koruyamadığı durumlarda kendini göstermektedir.

Kadının sorumluluğunu üstlendiği işi ile ilgili rollerin, ailesine karşı yerine getirmek ile sorumlu olduğu diğer rollerin önüne geçmesi; iş-aile ve yaşam üçgeni arasında çatışma doğmasına sebebiyet vermektedir (Çelik ve Turunç, 2011: 229).

İş ve aile çatışmasının temelini üç farklı bacağa dayandıran Greenhaus ve Beutel; bu temelleri zaman, duygu ve davranış olarak belirtmişlerdir. Bir rol için harcanan zamanın diğer rolden çalınan zaman olarak nitelendirilmesi zaman temelli

çatışmayı; bir rolü oynarken ortaya konulan emek sonrası yaşanan bitkinlik, huzursuzluk gibi duyguların diğer rolün sorumlulukları üzerinde meydana getirdiği etki duygu temelli çatışmayı; bir role ait davranışlar ile diğer role ait davranışların senkronize olamaması ise davranış temelli çatışma olarak değerlendirilmektedir (Turgut, 2011:159).

İş-aile-yaşam çatışmasının yoğun olarak yaşanması aile olmanın kadına getirmiş olduğu yükümlülüklerin sayısının erkeklere göre çok daha fazla olmasından kaynaklanabilmektedir. Rol çatışması içinde sıkışıp kalan kadınlar belli bir süre sonra işlerinden ayrılıp kendi aile hayatlarına yönelenmektedirler. Ülkemizde yapılan çalışmalar doğrultusunda kadınların ortalama olarak bir işte sadece 8 yıl çalıştığı bilinmektedir. İş hayatında aktif rol alan kadınların ise; ikisinden biri beş yıl içinde evlenip ya da hamile kalıp emekli olmadan çalıştıkları işten ayrıldığı bilinmektedir (Dursun ve İftar, 2014: 133).

Bilindiği üzere aile yaşantısı içinde kadınların geleneksel tipik rolü; çocuklar ya da yaşlılar için aile bakıcıları olmalarıdır. Kadın iş hayatına devam ettiği sürece eş ve anne rolünü arka plana itmediği bilinen bir gerçektir. Çalışan kadınların ailesine karşı olan sorumluluklarını tam anlamıyla yerine getirebilmeleri için bazı kuruluşlarda \_özellikle üst düzey yöneticilik pozisyonlarda\_ kadına uygun iş ve yaşam programları sunulmamaktadır (Akpınar, 2012). Çalıştıkları kurum içinde esnek çalışma saatlerine sahip olamayanlar kadınlar ise; kariyerlerini erken terk etmeye eğilimli olabilirler.

Çalışma ve yaşam temposu içerisindeki dengesizliğe olası bir çözüm olarak; kadınlar erkek meslektaşlarından daha az saatler çalışma fikrine sıcak bakabilirler. İşte yapılacak esneklik uygulamaları; kadın çalışanların karşı karşıya kaldığı iş- aile çatışmasını gidermek için ihtiyaç duydukları en önemli faktörlerden birini oluşturmaktadır. İşlerinden ayrılan ya da kendi girişimcilik hikayelerine sahip olan kadınların çok büyük bir kısmının ilk hedefi esnek çalışma düzeni olmaktadır (Omran, Alizadeh ve Esmaeeli, 2015).

### 2.2.1.1.2. Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları

İş hayatı içinde Cam Tavan Sendromu ile başetmek zorunda kalan kadınların önlerine çıkan engellerin kaynağı üç farklı sebepten oluşmaktadır. Erkeklerin kadınların önüne koyduğu engeller, kadın yöneticilerin diğer yönetici adayı kadınların önüne koyduğu engeller ve kadınların kendi tercih ve algılarından kaynaklanan nedenler olarak sıralama yapılabilir.

Ataerkil toplum yapısının ilk öğretisi; çalışma ve şirket kültürünün erkek egemen bir dünya etrafında şekillenmesi kadının bu kültür içerisinde tutunmasını güçleştirdiği bilinmektedir. Tezin daha önceki bölümünde erkek çalışanların kadın yönetici veya yönetici adayları karşına koydukları engellerden bahsedilmiştir.

Kadın yöneticilerin diğer kadınlara yönelik koydukları engeller ise; 2 şekilde kendini göstermektedir. Bunlardan birincisi ‘kendini referans alma yanılgısı’ ikincisi ise ‘kraliçe arı sendromu’’dur (İrmak, 2010: 38). Engellerin ilki olan kendini referans alma yanılgısı; kadın yöneticilerin bilinçaltındaki düşüncesinden şekillenmektedir. Yönetici pozisyonuna gelen kadınların bu noktaya gelmelerinin özel bir çaba ile olmadığı fikrine inanmaları bu yanılgıyı oluşturmaktadır (Örücü ve Kılıç R.: 2007: 119). Kısacası kadın yönetici mantığı; herkesin belli bir çaba bu noktaya herkesin gelebileceğine inanmış olmalarıdır.

Kadın yöneticilerin; bir diğer yönetici adayı kadın çalışana koyduğu engel ise; kraliçe arı sendromu olarak tanımlanmaktadır. En basit anlatımı ile kadınların birbirlerinin konumlarını kabul edememesi olarak ifade edilebilmektedir (Örücü vd. 2007). Kraliçe arı sendromunun alt metnini; kadının hemcinsinin karşısına çıkardığı engel olarak özetlenebilir.

Erkek ve kadın yöneticiler tarafından yönetici adayı kadınların önüne konulan bariyerler dış etkileri temsil ederken; kadınların kendi yarattığı birtakım kişisel kariyer bariyerleri de bulunmaktadır. İş ve aile hayatı arasındaki çatışma, toplumsal yapının getirisi olan kadının yeri neresi sorusunun net cevabının olmaması, kariyer hedefinde

negatif olguları kabul etme ve özgüvensizlik kadınların kariyer yolculuklarında kendini frenlemelerine neden olmaktadır (Örücü vd. 2007).

Dış etkilerin yanında kadınların kendinden doğan engellerde bulunmaktadır. Kadınların kendi kendilerine yarattıkları engeller öğrenilmiş çaresizlik sendromu olarak adlandırılmaktadır. Öğrenilmiş Çaresizlik Sendromu bütün negatif sonuçları en baştan kabul etmek olarak tanımlanabilmektedir. Yaşanılan bu çaresizlik durumu daha önceki deneyimlere dayanmaktadır ve kadının bu durum üzerinde hiçbir iyileştirme yetkisi bulunmamaktadır (Fettahlıoğlu ve Çelik, 2007: 245).

İş hayatı içerisinde Cam Tavan'a maruz kalan kadınların birçoğu kariyerine küsmekte ya da oldukları noktayı kabul edip ileriye yönelik adımlar atmamaktadır. Vazgeçiş kabul eden kadınlar kariyerinde başarısızlığı da kabul etmiş sayılmaktadır. Bu durumda kadınların kendilerine koymuş oldukları engeller en nihayetinde kendi zihinlerinde oluşturdukları engellerdir.

#### **2.2.2.1. Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller:**

#### **2.2.2.2. Örgüt Kültürü**

Bir işletmenin yapısından başlayarak gelenekleri ve işleyiş yönetimine kadar en sağlam bilgi kaynağını örgüt kültürü kavramı oluşturmaktadır. Örgütler sergiledikleri işlerde aynı zamanda ait oldukları kültürün bir aktarıcısı konumundadırlar. Örneğin; bir işletmenin yapısı bulunduğu coğrafi bölgenin yapısal ve örgütsel içeriği ile ilgili bilgi sağlayıcısı olabilir. Kendine has bir kültürel yapıya sahip işletmelerin içine dahil olmak çalışanlar için o kültüre adapte olmayı gerekli kılmaktadır (Ülgen, 2014: 419).

Kadın ve erkek çalışanlar açısından örgüt kültürünün getirisi farklı şekillerde sonuçlanabilir. Her iki cinsiyet içinde eşit fırsatları elde etmek; dahil olunan örgütün kültürene göre farklılaşma gösterebilmektedir. Kadın ve erkeğin eşit şartlara sahip olduğu örgüt yapıları bulunurken; diğer yandan kadınların çok daha fazla emek sarfetmesi gereken örgüt yapıları da bulunmaktadır (Ergeneli ve Akçamete, 2004: 89).

Daha fazla çaba sarfetmek zorunda kalan kadınların örgüt kültürü içerisinde cinsiyet eşitliği kavramına engel olan uygulamalara maruz kaldığı görülmektedir.

Birçok işletmede bulunan erkek egemen yapının ağırlıklı rol oynaması, işletme içerisinde ayrımcılık oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Snavey'nin yapmış olduğu bir çalışmada, bir iş yerinin erkek egemenliği altında yer almasının sebeplerini aşağıdaki gibi açıklamaktadır (Zel, 2002).

- Kadının tarih içindeki kalıplasmış konumu,
- Kadınların erkek meslektaşlarıyla gayri-resmi iletişim kurmakta zorlanmaları,
- Ustaları yöneticilik makamlarının, örgütün tümünü yönetme imkanı tanımaması,
- Kariyer ve iş tanımlarının erkek değerlerine ve erkek ihtiyaçlarına uygun olarak tanımlanması,
- Erkeklerin kadınlarla çalışmaktan memnun olmamaları.

Yukarıda sayılan sebeplerin herbiri kadınların işletme içerisinde ayrıştırıldığını ve üst yönetime ulaşmaları önündeki önemli engelleri oluşturduğu görülmektedir.

### **2.2.2.3. Örgüt Politikaları**

Bireysel faktörlerin kadınlara engel oluşturduğu gibi örgüt politikaları da kadınların önünde belli engeller oluşturmaktadır. Örgüt politikalarının oluşturduğu engeller uzun vade de o örgüte olan bağlılığı da zedelemektedir. Yapılacak işin önemi, işin yönetimi, işten elde edilecek kazanç, örgütün bağlı olduğu kültür ve adalet anlayışının biraraya gelmesi kadınların kariyer gelişiminde etkili olmaktadır. İşletmedeki pozisyona kadının seçilmesi ve yerleştirilmesi aşamasında olan ilk adımda

bile cinsel bir ayrımcılığa maruz kalması örgüt politikalarının kadınların kariyeri üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. İlk adımda yaşanan bu etki; kadınlara karşı oluşmuş olan toplumsal önyargıların bir sonucu niteliğindedir.

Toplum içerisinde kadına biçilmiş rollere ek olarak örgüt içerisinde kadının konumu ve yükseldebileceği yeri etkileyen başka unsurlarda bulunmaktadır. Bu unsurlar; işe alınan kadının evli ve çocuklu olmasından başlayıp; uzun mesailere ve toplantılara katılamayacağı, seyahatlere engel olacağı fikrine kadar uzanmaktadır. Bu durumun neticesinde erkekler örgüt içinde kadınlardan daha ön plana geçmektedir. Geri planda yer alan kadınlar ise; ya hiç çalışmamakta ya da erkek çalışanlardan daha düşük pozisyon ve ücretlerde istihdam edilmektedir (Ataay, 1998 : 247).

Kadınların kariyerini etkileyen bir başka örgütsel faktör ise; örgütün performans değerlendirme politikalarından meydana gelmektedir. Bir işletme içerisinde kadın ve erkeğin eşit performans sergilediği işlerde erkeklerin emeği ile başarıya ulaştıkları fikri yaygın iken; kadınların başarıya ulaşma yollarının şanslı olmalarından kaynaklandığı gibi bir algı yaratılmıştır. Yaşınlan durumun tam tersi düşünüldüğünde erkeğin başarısızlığının nedeni şanssızlık olarak nitelendirilirken; kadının başarı yolunda tıkanması yeteneksizlik ve çabasızlık olarak algılanmaktadır. Tüm bunların sonucunda kadınların emek verdikleri işte geleceğe yönelik sağlam adımlar atamayacağı fikri aşılanmaktadır. İşin geleceğe yönelik kısmı kadın çalışandan ziyade erkek çalışan için daha umut verici bir alan oluşturmaktadır (KSSGM, 1999: 15).

Sonuç olarak; kadınlara engel oluşturan örgüt politikaları, kadınların üstü düzey yöneticilik ve sorumluluk almalarını sağlayacak fırsatlarda bulunmalarını güçleştirmektedir.

#### **2.2.2.4. Mentor Eksikliği:**

Kişinin içinde yer alan potansiyelini ve işi ile ilgili yapabileceklerini ön plana çıkarmasını sağlayacak kişilere mentor tanımlaması yapılabilir. İş hayatı içinde örnek alınacak kişilerin eksik oluşu ise; rol model ya da mentor eksikliği olarak tanımlanabilir.

Yol gösterici nitelik taşıyan mentorların bireyler üzerinde zorlayıcı etkileri olsa bile, belli programlar vasıtasıyla bireylerin kariyer fırsatlarını ve ileriye dönük adım atmalarını sağlamalarına yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda bu kişiler rol model görevini üstlenerek çalışan bireyin psikolojik olarakta yanında olmaktadır (İbicioğlu, 2010: 59).

Kariyer cetveli çizilmeye başladığı zaman, kişisel ve mesleki becerilerin arttırılmaya çalışılması konusunda kadın ve erkek yöneticilerin gereksinimleri de artmaktadır. Bu gereksinimlerin artması mentorluk süreci ile desteklenmelidir. Kısacası mentorluk kavramı özünde; bir kariyer geliştirme ve devamında kariyer yürütme aracı olarak değerlendirilebilir.

Erkek çalışanlar açısından önemli olan mentor ve rol model bireyler; kadın çalışanların kendilerine olan özgüvenlerini arttırmaları açısından daha gerekli olmaktadır. Mentorluk ilişkisi ile yeni yol çizen kadın yöneticilerin farkındalık ve iş becerilerinin gelişme düzeyi de artmaktadır (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014: 7).

#### **2.2.2.5. İnfomal İletişim Ağlarına (Networklara) Katılamama :**

İletişimin doğası olarak tanımlanan infomal iletişim;iş akışındaki kordinasyonu sağlama, yaşanacak çatışmaları önleme ve çözümleme, bilgi paylaşımı gibi süreçlere olumlu katkı sağlamaktadır (Tamer ve Koçel,2011).

Bir hedefe doğru yol alırken özel ve güvenilir bağlantıları inşa etmek, Sitterly'e göre iletişim ağlarını kurmak olarak tanımlanmaktadır. Bu iletişim ağları bir şebeke (network) yapısı olarakta tanımlanabilmektedir.

Şebeke yapısı içine giremeyen kadın çalışanların günün sonunda örgüt içinde neler olduğunu, diğer çalışanların örgüte karşı ne şekilde bir tutum sergilediklerini bilememektedir. Bu durum sonucunda örgüt içinden uzaklaşmaya başlayan kadınların önlerine çıkabilecek fırsatlarında engellenmesi söz konusu olmaktadır. Erkeklerin yoğun olduğu işletmeler de kadınların informal iletişimden daha uzak oldukları görülmektedir.

## **2.3.Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller:**

### **2.3.1.Mesleki Ayrım:**

Cinsiyetten kaynaklanan ayrımcılıkları mesleki ayrımcılık olarak nitelendirebiliriz. Ayrımcılığın temelini kadınların ve erkeklerin yaptıkları ya da yapabilecek beceride oldukları işlerin cinsiyete göre ayrılması oluşturmaktadır. Kadınların yaptığı işler 'kadın işleri', erkeklerin yaptığı işler ise 'erkek egemen işler' olarak gösterilmektedir. Mesleki ayrımcılığın odak noktasını; kadın ve erkeğin üstlenmiş olduğu farklı rol ve görevlerde oluşturmaktadır (Eyuboğlu, a.g.e., s.33).

Toplumsal bakış açısı değerlendirildiğinde kadınların anlayışlılık ve daha hassas bir ruh haline sahip olduğu fikri iş yoğunluğu daha hafif olan mesleklere yönelmesi gerektiği fikrini doğurmaktadır.

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

Stereotip kavramı; bir kişinin diğer kişiler hakkında onların etnik grup üyeliklerine göre direkt olarak yargıda bulunması olarak tanımlanmaktadır. Stereotipler bir grubun en çok hatırlanan niteliklerini tanımlayan özelliklerdir ve

insanın cinsiyetleri, ırkları, etnik grupları, dinleri veya yaşadıkları coğrafik bölgeye ilişkin olabilmektedir

Kadınlara yönelik stereotipleme; cinsiyetleri, ırkları, etnik grupları, dinleri ve yaşadığı bölge gibi özellikleri nitelendirilmektedir. Örneğin, erkekler; başarılı, bağımsız, kendine güven vb. gibi özellikler ile tanımlanırken; kadınların nazik, anlayışlı, insanlara dönük özelliklerle tanımlanmaktadır.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TÜRKİYE'DE KADININ ÇALIŞMA HAYATI VE CAM TAVAN SENDROMU ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

#### 3.1. Araştırmanın Metodolojik Yapısı

Tez çalışmasının üçüncü bölümünde, sırasıyla araştırmanın konusu, araştırmanın amacı ve önemi, araştırmada kullanılan yöntem, araştırmanın problem cümleleri, araştırmanın sınırlılıkları ve varsayımları, araştırmada kullanılan veri toplama araçları, verilerin toplanması, verilerin analizinin yapılması, sonuçlarının değerlendirilmesi ve araştırmanın bulguları başlıklarına yer verilmiştir.

#### 3.2. Araştırmanın Konusu

Tez çalışmasının teori kısmında da ortaya konulduğu gibi üst düzey yönetici pozisyonunda çalışan kadın sayısında yıllara göre belli sayıda artış sağlanmış olsa da halen daha bu pozisyon içerisinde çalışan kadınların sayısının erkek sayısından daha az olduğu ortaya konulmuştur. Kadın çalışanların kariyer hayatları boyunca bir üst kariyer basamağına atlayamamalarının en temel sebeplerinden biri gösterilen Cam Tavan Sendromu'nun kadın çalışanlar üzerindeki algısının etkileri araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

### 3.3. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Tez çalışmasının birinci bölümünde dünyada ve Türkiye’de kadınların çalışma hayatı içinde tarihsel olarak aldıkları yolun haritası çizilmiştir. Aynı bölüm içinde, çalışmanın uygulama kısmını oluşturan örnekleme oluşturan kadınların ilgili teknoloji sektöründe ki tarihsel ve rakamsal boyutlarına da yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci kısmını ise; araştırmanın temel konusunu oluşturan Cam Tavan Sendromu’nun literatür taramasına yer verilmiştir.

Bu çalışmanın amacı; digitalleşme temelli e-ticaret sektörü içinde istihdam edilen kadınlarda cam tavan algısının olup olmadığını belirlemek ve ardından geleceğe yönelik bir sektör olarak görülen bu piyasa yapısı içinde kadınların tepe yönetim pozisyonlarına yükselmelerine engel olabilecek cam tavan algılarını belirlemek amaçlanmıştır.

Literatür taraması sonucunda Cam Tavan Sendromu’nu ile ilgili yapılmış çalışmaların yabancı kaynaklarda çok daha fazla olduğu görülmüştür. Türkiye’de cam tavan ile ilgili yapılmış olan araştırmaların az sayıda oluşu bu çalışmanın önemini oluşturmaktadır. Hem ekonomik hem de psikolojik açıdan kadın çalışanlar üzerinde önemli olan bu alan çalışması, Türkiye’de daha önce hem kamu hem de özel sektörde istihdam edilen akademisyenler, hemşireler ve banka çalışanları üzerinde yapılmıştır. Türkiye’de artan bir hızla büyüyen pazar payına sahip olan teknoloji sektörü içinde istihdam edilen kadınların cam tavan algıları ile ilgili daha önce bir çalışma yapılmamış olması tez konusunun bir diğer önemini oluşturmaktadır.

### 3.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma sürecinde literatür taraması ve alan araştırması olmak üzere iki ayrı yöntem kullanılmıştır. İlgili konunun daha önce yapılmış çalışmaları ve kaynaklarını incelenerek literatür taraması tamamlanmıştır. Konu ile ilgili Türkiye’de daha önce yapılan çalışmalarda gözönüne alınarak uygulama kısmı anket çalışması ile

desteklenmiştir. Anket çalışması ise; İstanbul’da e-ticaret sektörü içinde çalışan kadınların ölçek sorularını yanıtlamaları ile gerçekleştirilmiştir.

### **3.5. Araştırmanın Hipotezleri**

H1: Cam Tavan Sendromu Ölçeği E-Ticaret sektörü içerisinde çalışan kadınların eğitim düzeylerine göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H1a: Cam Tavan Sendromu Ölçeği alt boyutlarından çoklu rol üstlenme puanları E-Ticaret sektörü içerisinde çalışan kadınların eğitim düzeylerine göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H1b: Cam Tavan Sendromu Ölçeği alt boyutlarından Kadınların kişisel tercih algı puanları E-Ticaret sektörü içerisinde çalışan kadınların eğitim düzeylerine göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H1c: Cam Tavan Sendromu Ölçeği alt boyutlarından Örgüt kültürü ve politikalar puanları E-Ticaret sektörü içerisinde çalışan kadınların eğitim düzeylerine göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H1d: Cam Tavan Sendromu Ölçeği alt boyutlarından informal iletişim ağları puanları E-Ticaret sektörü içerisinde çalışan kadınların eğitim düzeylerine göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H1e: Cam Tavan Sendromu Ölçeği alt boyutlarından mentorluk puanları E-Ticaret sektörü içerisinde çalışan kadınların eğitim düzeylerine göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H1f: Cam Tavan Sendromu Ölçeği alt boyutlarından mesleki ayırım puanları E-Ticaret sektörü içerisinde çalışan kadınların eğitim düzeylerine göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H1g: Cam Tavan Sendromu Ölçeği alt boyutlarından stereotipler puanları E-Ticaret sektörü içerisinde çalışan kadınların eğitim düzeylerine göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H2: Cam Tavan Sendromu Ölçeği E-Ticaret sektörü içerisinde çalışan kadınların medeni durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H2a: Cam Tavan Sendromu Ölçeği alt boyutlarından çoklu rol üstlenme puanları E-Ticaret sektörü içerisinde çalışan kadınların medeni durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H2b: Cam Tavan Sendromu Ölçeği alt boyutlarından Kadınların kişisel tercih algı puanları E-Ticaret sektörü içerisinde çalışan kadınların medeni durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H2c: Cam Tavan Sendromu Ölçeği alt boyutlarından Örgüt kültürü ve politikalar puanları E-Ticaret sektörü içerisinde çalışan kadınların medeni durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H2d: Cam Tavan Sendromu Ölçeği alt boyutlarından informal iletişim ağları puanları E-Ticaret sektörü içerisinde çalışan kadınların medeni durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H2e: Cam Tavan Sendromu Ölçeği alt boyutlarından mentorluk puanları E-Ticaret sektörü içerisinde çalışan kadınların medeni durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H2f: Cam Tavan Sendromu Ölçeği alt boyutlarından mesleki ayırım puanları E-Ticaret sektörü içerisinde çalışan kadınların medeni durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H2g: Cam Tavan Sendromu Ölçeği alt boyutlarından stereotipler puanları E-Ticaret sektörü içerisinde çalışan kadınların medeni durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H3: Cam Tavan Sendromu Ölçeği E-Ticaret sektörü içerisinde çalışan kadınların gelir düzeylerine göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H3a: Cam Tavan Sendromu Ölçeği alt boyutlarından çoklu rol üstlenme puanları E-Ticaret sektörü içerisinde çalışan kadınların gelir düzeylerine göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H3b: Cam Tavan Sendromu Ölçeği alt boyutlarından Kadınların kişisel tercih algı puanları E-Ticaret sektörü içerisinde çalışan kadınların gelir düzeylerine göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H3c: Cam Tavan Sendromu Ölçeği alt boyutlarından Örgüt kültürü ve politikalar puanları E-Ticaret sektörü içerisinde çalışan kadınların gelir düzeylerine göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H3d: Cam Tavan Sendromu Ölçeği alt boyutlarından informal iletişim ağları puanları E-Ticaret sektörü içerisinde çalışan kadınların gelir düzeylerine göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H3e: Cam Tavan Sendromu Ölçeği alt boyutlarından mentorluk puanları E-Ticaret sektörü içerisinde çalışan kadınların gelir düzeylerine göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H3f: Cam Tavan Sendromu Ölçeği alt boyutlarından mesleki ayrım puanları E-Ticaret sektörü içerisinde çalışan kadınların gelir düzeylerine göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H3g: Cam Tavan Sendromu Ölçeği alt boyutlarından stereotipler puanları E-Ticaret sektörü içerisinde çalışan kadınların gelir düzeylerine göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H4: Cam Tavan Sendromu Ölçeği E-Ticaret sektörü içerisinde çalışan kadınların çocuk durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H4a: Cam Tavan Sendromu Ölçeği alt boyutlarından çoklu rol üstlenme puanları E-Ticaret sektörü içerisinde çalışan kadınların çocuk durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H4b: Cam Tavan Sendromu Ölçeği alt boyutlarından Kadınların kişisel tercih algı puanları E-Ticaret sektörü içerisinde çalışan kadınların çocuk durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H4c: Cam Tavan Sendromu Ölçeği alt boyutlarından Örgüt kültürü ve politikalar puanları E-Ticaret sektörü içerisinde çalışan kadınların çocuk durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H4d: Cam Tavan Sendromu Ölçeği alt boyutlarından informal iletişim ağları puanları E-Ticaret sektörü içerisinde çalışan kadınların çocuk durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H4e: Cam Tavan Sendromu Ölçeği alt boyutlarından mentorluk puanları E-Ticaret sektörü içerisinde çalışan kadınların çocuk durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H4f: Cam Tavan Sendromu Ölçeği alt boyutlarından mesleki ayrım puanları E-Ticaret sektörü içerisinde çalışan kadınların çocuk durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H4g: Cam Tavan Sendromu Ölçeği alt boyutlarından stereotipler puanları E-Ticaret sektörü içerisinde çalışan kadınların çocuk durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H5: Cam Tavan Sendromu Ölçeği E-Ticaret sektörü içerisinde çalışan kadınların çalışma pozisyonlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H5a: Cam Tavan Sendromu Ölçeği alt boyutlarından çoklu rol üstlenme puanları E-Ticaret sektörü içerisinde çalışan kadınların çalışma pozisyonlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H5b: Cam Tavan Sendromu Ölçeği alt boyutlarından Kadınların kişisel tercih algı puanları E-Ticaret sektörü içerisinde çalışan kadınların çalışma pozisyonlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H5c: Cam Tavan Sendromu Ölçeği alt boyutlarından Örgüt kültürü ve politikalar puanları E-Ticaret sektörü içerisinde çalışan kadınların çalışma pozisyonlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H5d: Cam Tavan Sendromu Ölçeği alt boyutlarından informal iletişim ağları puanları E-Ticaret sektörü içerisinde çalışan kadınların çalışma pozisyonlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H5e: Cam Tavan Sendromu Ölçeği alt boyutlarından mentorluk puanları E-Ticaret sektörü içerisinde çalışan kadınların çalışma pozisyonlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H5f: Cam Tavan Sendromu Ölçeği alt boyutlarından mesleki ayrım puanları E-Ticaret sektörü içerisinde çalışan kadınların çalışma pozisyonlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H5g: Cam Tavan Sendromu Ölçeği alt boyutlarından stereotipler puanları E-Ticaret sektörü içerisinde çalışan kadınların çalışma pozisyonlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H6: Cam Tavan Sendromu Ölçeği E-Ticaret sektörü içerisinde çalışan kadınların unvanlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H6a: Cam Tavan Sendromu Ölçeği alt boyutlarından çoklu rol üstlenme puanları E-Ticaret sektörü içerisinde çalışan kadınların unvanlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H6b: Cam Tavan Sendromu Ölçeği alt boyutlarından Kadınların kişisel tercih algı puanları E-Ticaret sektörü içerisinde çalışan kadınların unvanlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H6c: Cam Tavan Sendromu Ölçeği alt boyutlarından Örgüt kültürü ve politikalar puanları E-Ticaret sektörü içerisinde çalışan kadınların unvanlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H6d: Cam Tavan Sendromu Ölçeği alt boyutlarından informal iletişim ağları puanları E-Ticaret sektörü içerisinde çalışan kadınların unvanlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H6e: Cam Tavan Sendromu Ölçeği alt boyutlarından mentorluk puanları E-Ticaret sektörü içerisinde çalışan kadınların unvanlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H6f: Cam Tavan Sendromu Ölçeği alt boyutlarından mesleki ayırım puanları E-Ticaret sektörü içerisinde çalışan kadınların unvanlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H6g: Cam Tavan Sendromu Ölçeği alt boyutlarından stereotipler puanları E-Ticaret sektörü içerisinde çalışan kadınların unvanlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

H7: E-Ticaret sektörü içerisinde çalışan kadınların Cam Tavan Sendromu Ölçek puanları ile kadın çalışanların yaşları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H7a: Cam Tavan Sendromu Ölçeği alt boyutlarından çoklu rol üstlenme puanları ile kadın çalışanların yaşları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H7b: Cam Tavan Sendromu Ölçeği alt boyutlarından Kadınların kişisel tercih algı puanları ile kadın çalışanların yaşları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H7c: Cam Tavan Sendromu Ölçeği alt boyutlarından Örgüt kültürü ve politikalar puanları ile kadın çalışanların yaşları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H7d: Cam Tavan Sendromu Ölçeği alt boyutlarından informal iletişim ağları puanları ile kadın çalışanların yaşları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H7e: Cam Tavan Sendromu Ölçeği alt boyutlarından mentorluk puanları ile kadın çalışanların yaşları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H7f: Cam Tavan Sendromu Ölçeği alt boyutlarından mesleki ayırım puanları ile kadın çalışanların yaşları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H7g: Cam Tavan Sendromu Ölçeği alt boyutlarından stereotipler puanları ile kadın çalışanların yaşları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H8: E-Ticaret sektörü içerisinde çalışan kadınların Cam Tavan Sendromu Ölçek puanları ile kadın çalışanların mesleki deneyim süreleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H8a: Cam Tavan Sendromu Ölçeği alt boyutlarından çoklu rol üstlenme puanları ile kadın çalışanların mesleki deneyim süreleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H8b: Cam Tavan Sendromu Ölçeği alt boyutlarından Kadınların kişisel tercih algı puanları ile kadın çalışanların mesleki deneyim süreleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H8c: Cam Tavan Sendromu Ölçeği alt boyutlarından Örgüt kültürü ve politikalar puanları ile kadın çalışanların mesleki deneyim süreleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H8d: Cam Tavan Sendromu Ölçeği alt boyutlarından informal iletişim ağıları puanları ile kadın çalışanların mesleki deneyim süreleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H8e: Cam Tavan Sendromu Ölçeği alt boyutlarından mentorluk puanları ile kadın çalışanların mesleki deneyim süreleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H8f: Cam Tavan Sendromu Ölçeği alt boyutlarından mesleki ayırım puanları ile kadın çalışanların mesleki deneyim süreleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H8g: Cam Tavan Sendromu Ölçeği alt boyutlarından stereotipler puanları ile kadın çalışanların mesleki deneyim süreleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

### **3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırmanın uygulama kısmı için bir çalışma evreni oluşturulmuştur. Genel merkezi İstanbul ilinde bulunan e-ticaret firmalarında çalışan kadınlar bu uygulamanın evrenini oluşturmaktadır. Sektör içinde yer alan firmaların tamamına ulaşılmasının güçlüğü ve zaman kısıtı gözönüne alınarak firmaların bir bölümü çalışma evreni olarak belirlenmiştir.

Araştırmada kullanılacak verilerin anket yöntemi ile toplanmış olması çalışmanın bir diğer kısıtını oluşturmaktadır. Verilerin toplanması sürecinde; mülakat, gözlem gibi yöntemlere yer verilmemiştir. Ek olarak; Türkiye’de kamu ve özel sektör içerisinde cam tavan algısının varlığı ile ilgili yapılan akademik çalışmaların yetersiz oluşu uygulamanın en önemli bir diğer kısıtını meydana getirmektedir. Çalışmaların nitelik ve nicelik bakımından yeterli düzeyde olmaması bu algının sektörler arası karşılaştırılmasını da zorlaştıran bir etken niteliğindedir.

### 3.7. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama tekniklerinden biri olan anket tekniği kullanılmıştır. Konu ile ilgili daha önce yapılmış araştırma ve uygulamalarda kullanılan soru listeleri referans alınmıştır. Dağıtılan anket formunun oluşturulmasında ‘‘Ayşe Karaca’’nın (2007) Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma, Hülya Yenici’nin (2018) Yöneticilik Sendromları Ve Cam Tavan Sendromunun Örgütlerde Uygulanmasına Yönelik Bir Uygulama’’ başlıklı tez çalışmalarından yararlanılmıştır. Belirtilen tez çalışmalarındaki ölçek formları aynı şekilde bu uygulama içinde kullanılmıştır. Veri toplama araçları; sosyodemografik bilgi formu ve Cam Tavan Engelleri Ölçeği olarak iki ayrı formdan oluşmaktadır.

Anketteki 38 algı ifadesi, beşli dereceleme ölçeğiyle hazırlanmış, ‘‘Kesinlikle Katılıyorum’’ seçeneği için 4, ‘‘Katılıyorum’’ seçeneği için 3, ‘‘Kararsızım’’ seçeneği için 2, ‘‘Katılmıyorum’’ seçeneği için 1, ‘‘Kesinlikle Katılmıyorum’’ seçeneği için 0 puan verilmiştir. Böylece katılımcıların anket yolu ile ifade ettikleri bilgiler derecelendirme ölçeği kullanılarak sayısallaştırılmıştır. Bu beşli ölçekteki dört aralık için  $(4-0=4)$  hesaplanan aralık katsayısına göre  $(4/5=0,80)$  seçenek aralıkları aşağıdaki gibi düzenlenmiştir (Karaca, 2007).

| Puanlar Seçenekler Sayısal Sınırlar |                         |                  |
|-------------------------------------|-------------------------|------------------|
| Puanlar                             | Seçenekler              | Sayısal Sınırlar |
| 0                                   | Kesinlikle Katılmıyorum | 0,0-0,79         |
| 1                                   | Katılmıyorum            | 0,8-1,59         |
| 2                                   | Kararsızım              | 1,60-2,39        |
| 3                                   | Katılıyorum             | 2,40-3,19        |
| 4                                   | Kesinlikle Katılıyorum  | 3,20-4,00        |

### 3.8. Verilerin Analizi

Tüm veriler bilgisayarda SPSS (statistical package for social sciences) for Windows 22 programına kaydedilerek analiz edilmiştir. Verilerin analizinde ilk olarak hangi testlerin (parametrik/nonparametrik testler) uygulanacağına karar vermek için karşılanması gereken varsayımlar test edilmiştir. Dağılımın normalliğine karar vermek için Kolmogorov-Smirnov, normal dağılımın diğer varsayımları olan basıklık ve çarpıklık değerleri, her bir alt gruptaki veri sayısı ve histogram grafiğinden yararlanılmıştır. Basıklık ve çarpıklık değerleri  $\pm 2,0$  arasında olmasında (George ve Mallery, 2010) değerlerin normal dağıldığı kabul edilmiştir. Bağımsız iki grup karşılaştırmasında t-testi (Independent sample t-testi) ilişkisiz ikiden fazla grupların karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi ve farkın kaynağının belirlenmesi için post hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Varyansın homojenliğini belirlemek için Levene istatistiğine bakılmış varyansların homojen olduğu bulunmuştur ( $p>0.05$ ). Normal dağılım göstermeyen ikiden fazla bağımsız grup karşılaştırmalarında Kruskal Wallis-h testi ve farkın kaynağını belirlemede ikili karşılaştırma testleri kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiye pearson korelasyon katsayısı ile bakılmıştır. Elde edilen değerlerin anlamlı olup olmadığının yorumlanmasında 0.05 anlamlılık düzeyi ölçüt olarak kullanılmıştır.

#### *Cam Tavan Ölçeği Güvenirliğine İlişkin Bulgular*

Araştırma kapsamında kullanılan cam tavan ölçek güvenilirliklerini test etmek için Cronbach Alfa içsel tutarlılık testine tabi tutulmuştur. Cronbach (1951)'in geliştirmiş olduğu alfa katsayı yöntemi, anket maddelerinin iç tutarlılıklarının tahmini yöntemidir. Alfa katsayısı, ölçekte yer alan belirli maddelerin toplam varyanslarının genel varyansa oranı ile bulunan ağırlıklı standart değişimin ortalaması olarak tanımlanmaktadır (Ercan ve İsmet, 2004).

Cronbach Alpha katsayısı 0 ile 1 arasında değerler ile ölçülür ve aşağıdaki değerlerde güvenilirlik sağlanmış olur (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2009: 291-292);

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek güvenilirliği kabul edilebilir seviyededir;

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek güvenilirliği yüksektir.

**Tablo.3.1 : Cam Tavan Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenirlik Aanalizi**

|                                    | Cronbach's Alpha |
|------------------------------------|------------------|
| Çoklu rol üstlenme                 | 0,630            |
| Kadınların kişisel tercih algıları | 0,714            |
| Örgüt kültürü ve politikalar       | 0,618            |
| İnformal iletişim ağları           | 0,612            |
| Mentorluk                          | 0,701            |
| Mesleki ayrım                      | 0,268            |
| Stereotipler                       | 0,613            |
| Toplam                             | 0,768            |

Tablo.3.1 incelendiğinde cam tavan ölçeği ve alt boyutları kabul edilebilir güvenilirlik seviyesindedir.

### 3.9. BULGULAR

#### 3.9.1. Örneklemenin Bağımsız Değişkenlere Göre Dağılımı

Bu bölümde; araştırma grubunun demografik özellikleri frekans analizi ile dağılımlarına ilişkin bulgular verilmiştir.

**Tablo.3.2 : Örneklemenin Bağımsız Değişkenlere İlişkin Bulgular**

|               | Değişkenler            | n  | %     |
|---------------|------------------------|----|-------|
| Eğitim Düzeyi | Üniversite             | 46 | 50,55 |
|               | Yüksek Lisans ve Üzeri | 45 | 49,45 |

|                          |                              |            |       |
|--------------------------|------------------------------|------------|-------|
| <b>Medeni Durum</b>      | Bekar                        | 56         | 61,54 |
|                          | Evli                         | 35         | 38,46 |
| <b>Çocuğunuz var mı?</b> | Var                          | 27         | 29,67 |
|                          | Yok                          | 64         | 70,33 |
| <b>Gelir Düzeyiniz</b>   | Orta                         | 55         | 60,44 |
|                          | İyi                          | 36         | 39,56 |
| <b>Pozisyon</b>          | Pazarlama a                  | 17         | 18,68 |
|                          | Kategori b                   | 44         | 48,35 |
|                          | Operasyon c                  | 14         | 15,38 |
|                          | Diğer d                      | 16         | 17,58 |
| <b>Unvan</b>             | Uzman/Uzman Yardımcısı       | 35         | 38,46 |
|                          | Yönetici/Yönetici Yardımcısı | 37         | 40,66 |
|                          | Müdür                        | 13         | 14,29 |
|                          | Direktör                     | 6          | 6,59  |
| <b>Yaş</b>               | $\bar{X} \pm Ss$             | 31,43±6,24 |       |

Çalışmaya kapsamındaki kadın çalışanların % 50,5'i (n:46) üniversite % 49,45'i (n:45) yüksek lisans ve üzeri, % 61,54'ü (n:56) bekar, % 38,46'sı (n:35) evli, % 29,67'sinin (n:27) çocuğu varken % 70,33'ünün (n:64) çocuğu yok, %60,44'ünün (n:55) gelir düzeyi orta, % 39,56'sının (n:36) gelir düzeyi iyi, %48,35', (n:44) kategori pozisyonunda çalışmakta, %18,68'i (n17) pazarlamada, %17,58'i diğer (n:16), %15,38'i (n:14) operasyon pozisyonunda çalışmaktadır. % 40,66'sı (n:37) yönetici/yönetici yardımcısı, % 38,46'sı (n:35) uzman/ uzman yardımcısı,%14,29'u (n:13) müdür, % 6,59'u (n:6) direktör unvanına sahiptir. Kadın çalışanların yaş ortalaması  $31,43 \pm 6,24$ 'tür.

### 3.9.2. Kadın Çalışanların Cam Tavan Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Algılama Düzeyleri

Kadın yöneticilerin cam tavan ölçeği alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerine baktığımızda, mentörlük alt boyutunda en düşük seviyede iken ( $\bar{X}$ : 1,75) stereotipler ( $\bar{X}$ : 3,22) alt boyutunda oldukça yüksektir (tablo.3.3)

**Tablo.3.3: Cam Tavan Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular**

|                                           | $\bar{X}$ | n  | S.Sapma | S.Hata | Min. | Max. |
|-------------------------------------------|-----------|----|---------|--------|------|------|
| <b>Çoklu rol üstlenme</b>                 | 2,66      | 91 | 0,44    | 0,05   | 1,60 | 3,60 |
| <b>Kadınların kişisel tercih algıları</b> | 3,10      | 91 | 0,74    | 0,08   | 1,14 | 4,00 |
| <b>Örgüt kültürü ve politikalar</b>       | 2,03      | 91 | 0,58    | 0,06   | 0,63 | 3,50 |
| <b>İnformal iletişim ağları</b>           | 2,14      | 91 | 0,77    | 0,08   | 0,33 | 4,00 |
| <b>Mentorluk</b>                          | 1,75      | 91 | 0,95    | 0,10   | 0,00 | 4,00 |
| <b>Mesleki ayrım</b>                      | 2,79      | 91 | 0,72    | 0,08   | 1,40 | 4,80 |
| <b>Stereotipler</b>                       | 3,22      | 91 | 0,66    | 0,07   | 1,43 | 4,00 |
| <b>Toplam</b>                             | 2,57      | 91 | 0,36    | 0,04   | 1,89 | 3,63 |

### **3.9.3. Cam Tavan Ölçeği ve Alt Boyutlarının Demografik Özelliklere İncelenmesi**

Cam tavan ölçeği alt boyut puanları kadın çalışanların, eğitim düzeyi, medeni durumu, çocuk durumu, gelir düzeyi, pozisyon, unvan ve yaş değişkenlerine göre incelenmiştir.

#### **3.9.3.1. Ölçek Puanlarının Kadın Çalışanların Eğitim Düzeyine Göre İncelenmesi**

Araştırmada kullanılan cam tavan ölçeği alt boyut puanlarının kadın çalışanların eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine bağımsız gruplar için t testi (independent sample t testi) ile bakılmıştır.

**Tablo.3.4 Ölçek Puanlarının Kadın Çalışanların Eğitim Düzeyine Göre İncelenmesi**

| Ölçekler                                  | Eğitim Düzeyi          | N  | $\bar{X} \pm Ss$ | t     | p    |
|-------------------------------------------|------------------------|----|------------------|-------|------|
| <b>Çoklu rol üstlenme</b>                 | Lisans                 | 46 | 3,04±0,63        | -0,38 | 0,70 |
|                                           | Yüksek Lisans ve Üzeri | 45 | 3,1±1,71         |       |      |
| <b>Kadınların kişisel tercih algıları</b> | Lisans                 | 46 | 2,72±7,75        | -5,57 | 0,01 |
|                                           | Yüksek Lisans ve Üzeri | 45 | 3,47±4,49        |       |      |
| <b>Örgüt kültürü ve politikalar</b>       | Lisans                 | 46 | 2,02±0,54        | -0,01 | 1,00 |
|                                           | Yüksek Lisans ve Üzeri | 45 | 2,03±0,62        |       |      |
| <b>İnformal iletişim ağları</b>           | Lisans                 | 46 | 1,79±7,73        | -4,71 | 0,01 |
|                                           | Yüksek Lisans ve Üzeri | 45 | 2,48±4,64        |       |      |
| <b>Mentorluk</b>                          | Lisans                 | 46 | 1,86±8,92        | 1,19  | 0,24 |
|                                           | Yüksek Lisans ve Üzeri | 45 | 1,63±6,97        |       |      |
| <b>Mesleki ayrım</b>                      | Lisans                 | 46 | 2,37±3,55        | 0,85  | 0,40 |
|                                           | Yüksek Lisans ve Üzeri | 45 | 2,27±2,63        |       |      |
| <b>Stereotipler</b>                       | Lisans                 | 46 | 3,23±2,56        | 0,24  | 0,81 |
|                                           | Yüksek Lisans ve Üzeri | 45 | 3,2±2,75         |       |      |
| <b>Toplam</b>                             | Lisans                 | 46 | 2,54±5,36        | -2,11 | 0,04 |
|                                           | Yüksek Lisans ve Üzeri | 45 | 2,7±7,37         |       |      |

Tablo.3.4 incelendiğinde cam tavan ölçeği alt boyutlarından kişisel tercih algıları puanları kadınların eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ) . Ortalamalara bakıldığında yüksek lisans ve üzeri eğitim düzeyine sahip olan kadınların kişisel tercih algı düzeyleri ( $\bar{X}$ :3,47) lisans mezunu kadınlara göre ( $\bar{X}$ :2,7) daha yüksektir.

Cam tavan ölçeği alt boyutlarından informal iletişim ağları puanları kadınların eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Ortalamalara bakıldığında yüksek lisans ve üzeri eğitim düzeyine sahip olan kadınların informal iletişim ağları düzeyleri ( $\bar{X}$ :2,48) lisans mezunu kadınlara göre ( $\bar{X}$ :1,79) daha yüksektir.

Cam tavan ölçeği toplam puanları kadınların eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Ortalamalara bakıldığında yüksek lisans ve üzeri eğitim düzeyine sahip olan kadınların cam tavan ölçeği toplam puan ortalamaları ( $\bar{X}$ :2,7) lisans mezunu kadınlara göre ( $\bar{X}$ :2,54) daha yüksektir.

Cam tavan ölçeği alt boyutlarından çoklu rol üstlenme, örgüt kültürü ve politikalar, mentorluk, mesleki ayırım, stereotipler puanları kadınların eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

### 3.9.3.2. Ölçek Puanlarının Kadın Çalışanların Medeni Durumuna Göre İncelenmesi

Araştırmada kullanılan cam tavan ölçeği alt boyut puanlarının kadın çalışanların medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine bağımsız gruplar için t testi (independent sample t testi) ile bakılmıştır.

**Tablo.3.5 Ölçek Puanlarının Kadın Çalışanların Medeni Durumlarına Göre İncelenmesi**

| Ölçekler                                  | Medeni Durum | N  | $\bar{X} \pm Ss$ | t     | p    |
|-------------------------------------------|--------------|----|------------------|-------|------|
| <b>Çoklu rol üstlenme</b>                 | Bekar        | 56 | 2,95±065         | -2,28 | 0,02 |
|                                           | Evli         | 35 | 3,27±467         |       |      |
| <b>Kadınların kişisel tercih algıları</b> | Bekar        | 56 | 2,95±678         | -2,35 | 0,02 |
|                                           | Evli         | 35 | 3,32±26          |       |      |
| <b>Örgüt kültürü ve politikalar</b>       | Bekar        | 56 | 2,07±553         | 0,95  | 0,34 |
|                                           | Evli         | 35 | 1,95±764         |       |      |
| <b>İnformal iletişim ağları</b>           | Bekar        | 56 | 2,15±478         | 0,30  | 0,76 |
|                                           | Evli         | 35 | 2,1±475          |       |      |
| <b>Mentorluk</b>                          | Bekar        | 56 | 1,84±895         | 1,21  | 0,23 |
|                                           | Evli         | 35 | 1,6±093          |       |      |

|                       |       |    |          |       |      |
|-----------------------|-------|----|----------|-------|------|
| <b>Mesleki ayırım</b> | Bekar | 56 | 2,31±261 | -0,23 | 0,81 |
|                       | Evli  | 35 | 2,34±257 |       |      |
| <b>Stereotipler</b>   | Bekar | 56 | 3,12±768 | -1,70 | 0,09 |
|                       | Evli  | 35 | 3,36±759 |       |      |
| <b>Toplam</b>         | Bekar | 56 | 2,57±837 | -1,44 | 0,15 |
|                       | Evli  | 35 | 2,69±537 |       |      |

Cam tavan ölçeği alt boyutlarından çoklu rol üstlenme puanları kadınların medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Ortalamalara bakıldığında evli olan kadınların çoklu rol üstlenme düzeyleri ( $\bar{X}$ :3,27) bekâr olanlara göre ( $\bar{X}$ :2,95) daha yüksektir.

Cam tavan ölçeği alt boyutlarından kişisel tercih algıları puanları kadınların medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Ortalamalara bakıldığında evli olan kadınların kişisel tercih algı düzeyleri ( $\bar{X}$ :3,32) bekârlara göre ( $\bar{X}$ :2,95) daha yüksektir.

Cam tavan ölçeği alt boyutlarından örgüt kültürü ve politikalar, informal iletişim ağları, mentorluk, mesleki ayırım, stereotipler ve toplam ölçek puanları kadınların medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

### 3.9.3.3. Ölçek Puanlarının Kadın Çalışanların Gelir Düzeylerine Göre İncelenmesi

Araştırmada kullanılan cam tavan ölçeği alt boyut puanlarının kadın çalışanların gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine bağımsız gruplar için t testi (independent sample t testi) ile bakılmıştır.

**Tablo.3.6 Ölçek Puanlarının Kadın Çalışanların Gelir Düzeylerine Göre İncelenmesi**

| Ölçekler                                  | Gelir Düzeyi | N  | $\bar{X} \pm Ss$ | t     | p    |
|-------------------------------------------|--------------|----|------------------|-------|------|
| <b>Çoklu rol üstlenme</b>                 | Orta         | 55 | 3,02±0,61        | -0,86 | 0,39 |
|                                           | İyi          | 36 | 3,15±1,76        |       |      |
| <b>Kadınların kişisel tercih algıları</b> | Orta         | 55 | 2,89±8,79        | -3,48 | 0,01 |
|                                           | İyi          | 36 | 3,41±4,5         |       |      |
| <b>Örgüt kültürü ve politikalar</b>       | Orta         | 55 | 2,03±0,57        | 0,17  | 0,87 |
|                                           | İyi          | 36 | 2,01±0,58        |       |      |
| <b>İnformal iletişim ağları</b>           | Orta         | 55 | 2,08±0,77        | -0,77 | 0,44 |
|                                           | İyi          | 36 | 2,21±2,77        |       |      |
| <b>Mentorluk</b>                          | Orta         | 55 | 1,75±7,93        | 0,02  | 0,98 |
|                                           | İyi          | 36 | 1,75±7,99        |       |      |
| <b>Mesleki ayrım</b>                      | Orta         | 55 | 2,23±2,63        | -1,69 | 0,09 |
|                                           | İyi          | 36 | 2,45±4,52        |       |      |
| <b>Stereotipler</b>                       | Orta         | 55 | 3,07±0,66        | -2,66 | 0,01 |
|                                           | İyi          | 36 | 3,44±4,59        |       |      |
| <b>Toplam</b>                             | Orta         | 55 | 2,53±5,36        | -2,80 | 0,01 |
|                                           | İyi          | 36 | 2,75±7,35        |       |      |

“

Cam tavan ölçeği alt boyutlarından çoklu rol üstlenme, örgüt kültürü ve politika, informal iletişim ağları, mentorluk ve mesleki ayrım puanları gelir düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

### 3.9.3.4 Ölçek Puanlarının Kadın Çalışanların Çocuk Durumuna Göre İncelenmesi

Araştırmada kullanılan cam tavan ölçeği alt boyut puanlarının kadın çalışanların çocuk durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine bağımsız gruplar için t testi (independent sample t testi) ile bakılmıştır.

**Tablo.3.7 Ölçek Puanlarının Kadın Çalışanların Çocuk Durumuna Göre İncelenmesi**

| Ölçekler                           | Çocuk Durumu | n  | $\bar{X} \pm Ss$ | t     | p    |
|------------------------------------|--------------|----|------------------|-------|------|
| Çoklu rol üstlenme                 | Var          | 27 | 3,24±0,7         | 1,57  | 0,12 |
|                                    | Yok          | 64 | 3±5,4            |       |      |
| Kadınların kişisel tercih algıları | Var          | 27 | 3,42±7,7         | 2,88  | 0,01 |
|                                    | Yok          | 64 | 2,95±8,4         |       |      |
| Örgüt kültürü ve politikalar       | Var          | 27 | 1,91±0,7         | -1,22 | 0,23 |
|                                    | Yok          | 64 | 2,07±1,4         |       |      |
| İnformel iletişim ağları           | Var          | 27 | 2,09±4,7         | -0,29 | 0,77 |
|                                    | Yok          | 64 | 2,15±4,4         |       |      |
| Mentorluk                          | Var          | 27 | 1,42±8,7         | -2,17 | 0,03 |
|                                    | Yok          | 64 | 1,89±1,4         |       |      |
| Mesleki ayrım                      | Var          | 27 | 2,29±4,7         | -0,29 | 0,77 |
|                                    | Yok          | 64 | 2,33±8,4         |       |      |
| Stereotipler                       | Var          | 27 | 3,33±8,7         | 1,11  | 0,27 |
|                                    | Yok          | 64 | 3,16±5,4         |       |      |
| Toplam                             | Var          | 27 | 2,68±1,7         | 0,93  | 0,36 |
|                                    | Yok          | 64 | 2,59±6,4         |       |      |

Cam tavan ölçeği alt boyutlarından kadınların kişisel tercih algı puanları çocuk sahibi olma durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Ortalamalara bakıldığında çocuk sahibi olan kadınların kişisel tercih algı düzeyleri ( $\bar{X}$ :3,42) olmayanlara göre ( $\bar{X}$ :2,95) daha yüksektir.

Cam tavan ölçeği alt boyutlarından mentorluk puanları çocuk sahibi olma durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Ortalamalara bakıldığında çocuk sahibi olan kadınların mentorluk düzeyleri ( $\bar{X}$ :1,42) olmayanlara göre ( $\bar{X}$ :1,89) daha düşüktür.

Cam tavan ölçeği alt boyutlarından çoklu rol üstlenme, örgüt kültürü ve politika, informal iletişim ağları, mesleki ayrımı, stereotipler ve genel cam tavan ölçeği puanı çocuk sahibi olma durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

### 3.9.3.5. Ölçek Puanlarının Çalışma Pozisyonlarına Göre İncelenmesi

Araştırmada kullanılan cam tavan ölçeği alt boyut puanlarının kadın çalışanların bulundukları pozisyona göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine Anova testi ile bakılmıştır. İstatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunan durumlarda farkın hangi gruplarda olduğuna post hoc testlerinden tukey testi ile bakılmıştır.

**Tablo.3.8 Ölçek Puanlarının Çalışma Pozisyonlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi**

| Ölçek Alt Boyutları                | Pozisyon               | Ort . | n  | Varyansın kaynağı | Kareler Top. | sd | Kareler Ort. | F    | p    | Fark |
|------------------------------------|------------------------|-------|----|-------------------|--------------|----|--------------|------|------|------|
| Çoklu rol üstlenme                 | Pazarlama <sup>a</sup> | 3,12  | 17 | G.A               | 1,473        | 3  | 0,49         | 1,08 | 0,36 |      |
|                                    | Kategori <sup>b</sup>  | 2,95  | 44 | G.İ               | 39,539       | 87 | 0,45         |      |      |      |
|                                    | Operasyon <sup>c</sup> | 3,11  | 14 | Top               | 41,012       | 90 |              |      |      |      |
|                                    | Diğer <sup>d</sup>     | 3,36  | 16 |                   |              |    |              |      |      |      |
| Kadınların kişisel tercih algıları | Pazarlama <sup>a</sup> | 2,84  | 17 | G.A               | 4,870        | 3  | 1,62         | 3,17 | 0,03 | c<d  |
|                                    | Kategori <sup>b</sup>  | 3,16  | 44 | G.İ               | 44,513       | 87 | 0,51         |      |      |      |

|                                      |                        |      |    |     |        |    |      |      |      |
|--------------------------------------|------------------------|------|----|-----|--------|----|------|------|------|
|                                      | Operasyon <sup>c</sup> | 2,76 | 14 | Top | 49,383 | 90 |      |      |      |
|                                      | Diğer <sup>d</sup>     | 3,45 | 16 |     |        |    |      |      |      |
| <b>Örgüt kültürü ve politikaları</b> | Pazarlama <sup>a</sup> | 2,16 | 17 | G.A | 1,798  | 3  | 0,60 |      |      |
|                                      | Kategori <sup>b</sup>  | 2,06 | 44 | G.İ | 28,462 | 87 | 0,33 | 1,83 | 0,15 |
|                                      | Operasyon <sup>c</sup> | 1,71 | 14 | Top | 30,261 | 90 |      |      |      |
|                                      | Diğer <sup>d</sup>     | 2,05 | 16 |     |        |    |      |      |      |
| <b>İnformel iletişim ağları</b>      | Pazarlama <sup>a</sup> | 2,31 | 17 | G.A | 2,576  | 3  | 0,86 |      |      |
|                                      | Kategori <sup>b</sup>  | 2,17 | 44 | G.İ | 50,753 | 87 | 0,58 | 1,47 | 0,23 |
|                                      | Operasyon <sup>c</sup> | 1,76 | 14 | Top | 53,328 | 90 |      |      |      |
|                                      | Diğer <sup>d</sup>     | 2,16 | 16 |     |        |    |      |      |      |

| Ölçek Alt Boyutları  | Pozisyon               | Ort . | n  | Varyansın kaynağı | Kareler Top. | sd | Kareler Ort. | F    | p    | Fark |
|----------------------|------------------------|-------|----|-------------------|--------------|----|--------------|------|------|------|
| <b>Mentorluk</b>     | Pazarlama <sup>a</sup> | 1,82  | 17 | G.A               | 2,644        | 3  | 0,88         |      |      |      |
|                      | Kategori <sup>b</sup>  | 1,84  | 44 | G.İ               | 79,043       | 87 | 0,91         | 0,97 | 0,41 |      |
|                      | Operasyon <sup>c</sup> | 1,35  | 14 | Top               | 81,687       | 90 |              |      |      |      |
|                      | Diğer <sup>d</sup>     | 1,87  | 16 |                   |              |    |              |      |      |      |
| <b>Mesleki Ayrım</b> | Pazarlama <sup>a</sup> | 2,57  | 17 | G.A               | ,740         | 3  | 0,25         |      |      |      |
|                      | Kategori <sup>b</sup>  | 2,27  | 44 | G.İ               | 31,336       | 87 | 0,36         | 0,68 | 0,56 |      |
|                      | Operasyon <sup>c</sup> | 2,27  | 14 | Top               | 32,076       | 90 |              |      |      |      |
|                      | Diğer <sup>d</sup>     | 2,31  | 16 |                   |              |    |              |      |      |      |
| <b>Stereotipler</b>  | Pazarlama <sup>a</sup> | 2,97  | 17 | G.A               | 3,014        | 3  | 1,00         |      |      |      |
|                      | Kategori <sup>b</sup>  | 3,16  | 44 | G.İ               | 36,427       | 87 | 0,42         | 2,40 | 0,07 |      |
|                      | Operasyon <sup>c</sup> | 3,32  | 14 | Top               | 39,441       | 90 |              |      |      |      |
|                      | Diğer <sup>d</sup>     | 3,54  | 16 |                   |              |    |              |      |      |      |
| <b>Toplam</b>        | Pazarlama <sup>a</sup> | 2,61  | 17 | G.A               | ,816         | 3  | 0,27         | 1,96 | 0,13 |      |
|                      | Kategori <sup>b</sup>  | 2,61  | 44 | G.İ               | 12,083       | 87 | 0,14         |      |      |      |

|                             |          |        |     |        |    |
|-----------------------------|----------|--------|-----|--------|----|
| Operasyon<br>n <sup>c</sup> | 2,4<br>6 | 1<br>4 | Top | 12,898 | 90 |
| Diğer <sup>d</sup>          | 2,7<br>9 | 1<br>6 |     |        |    |

**Tablo.3.8 Ölçek Puanlarının Çalışma Pozisyonlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi (Devam)**

Cam tavan ölçeği alt boyutlarından kadınların kişisel tercih algı puanları çalıştıkları pozisyona göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p < 0,05$ ). Farkın hangi pozisyon grupları arasında olduğunu anlamak için yapılan post hoc testlerinden tukey testi sonuçlarına göre operasyon biriminde çalışanların diğer bilimlerde çalışanlara göre kişisel tercih algı düzeyleri daha düşüktür.

Cam tavan ölçeği alt boyutlarından çoklu rol üstlenme, örgüt kültürü ve politika, informal iletişim ağları, mentorluk, mesleki ayrımı, stereotipler ve genel cam tavan ölçeği puanı kadınların çalıştıkları pozisyon gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p > 0,05$ ).

### 3.9.3.6. Ölçek Puanlarının Kadın Çalışanların Unvanına Göre İncelenmesi

Araştırmada kullanılan cam tavan ölçeği alt boyut puanlarının kadın çalışanların unvanına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine Kruskal Wallis-H testi ile bakılmıştır. İstatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunan durumlarda farkın hangi gruplarda olduğuna ikili karşılaştırmalar (pairwise) ve bonferroni düzeltmesi ile bakılmıştır.

**Tablo.3.9 Ölçek Puanlarının Unvana Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal Wallis Testi**

| Ölçek Alt Boyutları | Unvan                               | n  | Ort. | Sıra Ort. | Ki kare | p    | Fark    |
|---------------------|-------------------------------------|----|------|-----------|---------|------|---------|
| Çoklu rol üstlenme  | Uzman/Uzman Yardımcısı <sup>a</sup> | 35 | 3,11 | 46,53     | 11,74   | 0,01 | a,b,c<d |

|                                                   |                                              |    |      |       |       |      |     |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------|----|------|-------|-------|------|-----|
|                                                   | Yönetici/Yönetici<br>Yardımcısı <sup>b</sup> | 37 | 2,98 | 43,03 |       |      |     |
|                                                   | Müdür <sup>c</sup>                           | 13 | 2,86 | 37,50 |       |      |     |
|                                                   | Direktör <sup>d</sup>                        | 6  | 3,90 | 79,67 |       |      |     |
| <b>Kadınların<br/>kişisel tercih<br/>algıları</b> | Uzman/Uzman<br>Yardımcısı <sup>a</sup>       | 35 | 2,73 | 33,94 |       |      |     |
|                                                   | Yönetici/Yönetici<br>Yardımcısı <sup>b</sup> | 37 | 3,22 | 49,18 | 17,72 | 0,00 | a<d |
|                                                   | Müdür <sup>c</sup>                           | 13 | 3,41 | 55,15 |       |      |     |
|                                                   | Direktör <sup>d</sup>                        | 6  | 3,83 | 76,92 |       |      |     |
| <b>Örgüt<br/>kültürü ve<br/>politikaları</b>      | Uzman/Uzman<br>Yardımcısı <sup>a</sup>       | 35 | 2,08 | 50,16 |       |      |     |
|                                                   | Yönetici/Yönetici<br>Yardımcısı <sup>b</sup> | 37 | 2,04 | 44,88 | 3,30  | 0,35 |     |
|                                                   | Müdür <sup>c</sup>                           | 13 | 2,09 | 45,62 |       |      |     |
|                                                   | Direktör <sup>d</sup>                        | 6  | 1,60 | 29,50 |       |      |     |
| <b>İnformal<br/>iletişim<br/>ağları</b>           | Uzman/Uzman<br>Yardımcısı <sup>a</sup>       | 35 | 2,08 | 44,91 |       |      |     |
|                                                   | Yönetici/Yönetici<br>Yardımcısı <sup>b</sup> | 37 | 2,16 | 45,61 | 0,38  | 0,94 |     |
|                                                   | Müdür <sup>c</sup>                           | 13 | 2,18 | 50,04 |       |      |     |
|                                                   | Direktör <sup>d</sup>                        | 6  | 2,22 | 46,00 |       |      |     |

**Tablo.3.9 Ölçek Puanlarının Unvana Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal Wallis Testi (Devam)**

| Ölçek Alt Boyutları  | Pozisyon                                     | n  | Ort. | Sıra Ort. | Ki kare | p    | Fark |
|----------------------|----------------------------------------------|----|------|-----------|---------|------|------|
| <b>Mentorluk</b>     | Uzman/Uzman<br>Yardımcısı <sup>a</sup>       | 35 | 1,71 | 45,73     |         |      |      |
|                      | Yönetici/Yönetici<br>Yardımcısı <sup>b</sup> | 37 | 1,86 | 48,64     | 1,39    | 0,71 |      |
|                      | Müdür <sup>c</sup>                           | 13 | 1,73 | 43,92     |         |      |      |
|                      | Direktör <sup>d</sup>                        | 6  | 1,33 | 35,83     |         |      |      |
| <b>Mesleki Ayrım</b> | Uzman/Uzman<br>Yardımcısı <sup>a</sup>       | 35 | 2,28 | 43,61     |         |      |      |
|                      | Yönetici/Yönetici<br>Yardımcısı <sup>b</sup> | 37 | 2,30 | 46,07     | 1,38    | 0,71 |      |
|                      | Müdür <sup>c</sup>                           | 13 | 2,55 | 53,42     |         |      |      |
|                      | Direktör <sup>d</sup>                        | 6  | 2,22 | 43,42     |         |      |      |
| <b>Stereotipler</b>  | Uzman/Uzman<br>Yardımcısı <sup>a</sup>       | 35 | 3,16 | 43,09     | 10,25   | 0,02 |      |
|                      | Yönetici/Yönetici<br>Yardımcısı <sup>b</sup> | 37 | 3,16 | 43,53     |         |      |      |

|               |                                           |    |      |       |      |      |       |
|---------------|-------------------------------------------|----|------|-------|------|------|-------|
|               | Müdür <sup>c</sup>                        | 13 | 3,22 | 45,65 |      |      |       |
|               | Direktör <sup>d</sup>                     | 6  | 3,95 | 79,00 |      |      |       |
|               | Uzman/Uzman Yardımcısı <sup>a</sup>       | 35 | 2,54 | 41,29 |      |      |       |
| <b>Toplam</b> | Yönetici/Yönetici Yardımcısı <sup>b</sup> | 37 | 2,63 | 45,36 | 5,21 | 0,16 | a.b<d |
|               | Müdür <sup>c</sup>                        | 13 | 2,70 | 51,08 |      |      |       |
|               | Direktör <sup>d</sup>                     | 6  | 2,88 | 66,42 |      |      |       |

Cam tavan ölçeği alt boyutlarından çoklu rol üstlenme puanları kadın çalışanların unvanına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Farkın hangi pozisyon grupları arasında olduğunu anlamak için yapılan ikili karşılaştırmalar sonuçlarına göre uzman/uzman yardımcısı, yönetici/yönetici yardımcısı ve müdür unvanına sahip kadınların direktör unvanına sahip kadınlara göre çoklu rol üstlenme düzeyleri daha düşüktür.

Cam tavan ölçeği alt boyutlarından kadınların kişisel tercih algı puanları kadın çalışanların unvanına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Farkın hangi pozisyon grupları arasında olduğunu anlamak için yapılan ikili karşılaştırmalar sonuçlarına göre uzman/uzman yardımcısı unvanına sahip kadınların direktör unvanına sahip kadınlara göre kişisel tercih algı düzeyler daha düşüktür.

Cam tavan ölçeği toplam puanları kadın çalışanların unvanına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Farkın hangi pozisyon grupları arasında olduğunu anlamak için yapılan ikili karşılaştırmalar sonuçlarına göre uzman/uzman yardımcısı ve yönetici/yönetici yardımcısı unvanına sahip kadınların direktör unvanına sahip kadınlara göre cam tavan ölçek puanları daha düşüktür.

### 3.9.3.7. Ölçek Puanlarının Yaş ve Mesleki Deneyim İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi

Araştırmada kullanılan cam tavan ölçeği alt boyut puanları ile yaş ve mesleki deneyim süresi arasındaki ilişkiye pearson korelasyon katsayısı ile bakılmıştır.

Korelasyon analizi, değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olarak dikkate alınmaksızın, aralarındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek üzere kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon kat sayısı (  $r$  ), -1 ile +1 arasında değişen

değerler alır ve bu değerler, ilişkinin yönünü ve kuvvetini gösterir. Korelasyon katsayısının (-) değer alması, değişkenler arasındaki ilişkinin ters orantılı olduğunu, (+) değer alması ise, doğru orantılı olduğunu gösterirken kat sayının değeri  $\pm 1$ 'e yaklaştıkça ilişkinin kuvvetinin arttığı, 0'a yaklaştıkça da azaldığı görülmektedir (Durmuş vd., 2013:144).

**Tablo.3.10 Ölçek Alt Boyutları ile Yaş ve Mesleki Deneyim Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular**

|                                           | Yaş   |      | Mesleki deneyim |      |
|-------------------------------------------|-------|------|-----------------|------|
|                                           | r     | p    | r               | p    |
| <b>Çoklu rol üstlenme ort</b>             | -0,03 | 0,75 | -0,02           | 0,81 |
| <b>Kadınların kişisel tercih algıları</b> | 0,36  | 0,01 | 0,33            | 0,01 |
| <b>Örgüt kültürü ve politikaları</b>      | -0,08 | 0,43 | -0,18           | 0,08 |
| <b>İnformel iletişim ağları</b>           | 0,07  | 0,51 | 0,06            | 0,54 |
| <b>Mentorluk</b>                          | 0,01  | 0,97 | 0,01            | 0,97 |
| <b>Mesleki ayırım</b>                     | 0,12  | 0,27 | 0,07            | 0,52 |
| <b>Stereotipler</b>                       | 0,16  | 0,14 | 0,16            | 0,14 |
| <b>Toplam</b>                             | 0,18  | 0,08 | 0,13            | 0,22 |

Tablo 3.10 incelendiğinde cam tavan ölçeği alt boyutlarından kadınların kişisel tercih algı puanları ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde orta düzeyde ilişki vardır. (  $r$ : 0,36,  $r^2$ :0,12,  $p<0,05$ ) Yaş ile cam tavan ölçeği diğer alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur ( $p>0,05$ )

Cam tavan ölçeği alt boyutlarından kadınların kişisel tercih algı puanları ile mesleki deneyim süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde orta düzeyde ilişki vardır. (  $r$ : 0,36,  $r^2$ :0,10,  $p<0,05$ ) mesleki deneyim ile cam tava ölçeği diğer alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur ( $p>0,05$ )

**Tablo.3.11 Ölçek Maddelerine Verilen Cevaplara İlişkin Dağılımlar**

| Ölçek Maddeleri | Kesinlikle Katılmıyorum |       | Katılmıyorum |       | Kararsızım |       | Katılıyorum |       | Kesinlikle Katılıyorum |       |
|-----------------|-------------------------|-------|--------------|-------|------------|-------|-------------|-------|------------------------|-------|
|                 | n                       | %     | n            | %     | n          | %     | n           | %     | n                      | %     |
| c1              | 2                       | 2,2%  | 11           | 12,1% | 6          | 6,6%  | 13          | 14,3% | 59                     | 64,8% |
| c2              | 6                       | 6,6%  | 8            | 8,8%  | 0          | 0,0%  | 16          | 17,6% | 61                     | 67,0% |
| c3              | 2                       | 2,2%  | 7            | 7,7%  | 16         | 17,6% | 15          | 16,5% | 51                     | 56,0% |
| c4              | 46                      | 50,5% | 18           | 19,8% | 12         | 13,2% | 15          | 16,5% | 0                      | 0,0%  |
| c5              | 1                       | 1,1%  | 24           | 26,4% | 20         | 22,0% | 12          | 13,2% | 34                     | 37,4% |
| c6              | 7                       | 7,7%  | 10           | 11,0% | 8          | 8,8%  | 41          | 45,1% | 25                     | 27,5% |
| c7              | 4                       | 4,4%  | 7            | 7,7%  | 4          | 4,4%  | 23          | 25,3% | 53                     | 58,2% |
| c8              | 5                       | 5,5%  | 6            | 6,6%  | 6          | 6,6%  | 20          | 22,0% | 54                     | 59,3% |
| c9              | 4                       | 4,4%  | 11           | 12,1% | 10         | 11,0% | 21          | 23,1% | 45                     | 49,5% |
| c10             | 3                       | 3,3%  | 4            | 4,4%  | 8          | 8,8%  | 10          | 11,0% | 66                     | 72,5% |
| c11             | 13                      | 14,3% | 9            | 9,9%  | 6          | 6,6%  | 25          | 27,5% | 38                     | 41,8% |
| c12             | 9                       | 9,9%  | 3            | 3,3%  | 1          | 1,1%  | 19          | 20,9% | 59                     | 64,8% |
| c13             | 16                      | 17,6% | 21           | 23,1% | 15         | 16,5% | 22          | 24,2% | 17                     | 18,7% |
| c14             | 20                      | 22,0% | 23           | 25,3% | 19         | 20,9% | 17          | 18,7% | 12                     | 13,2% |
| c15             | 10                      | 11,0% | 29           | 31,9% | 22         | 24,2% | 19          | 20,9% | 11                     | 12,1% |
| c16             | 23                      | 25,3% | 22           | 24,2% | 28         | 30,8% | 12          | 13,2% | 6                      | 6,6%  |
| c17             | 25                      | 27,5% | 17           | 18,7% | 23         | 25,3% | 20          | 22,0% | 6                      | 6,6%  |
| c18             | 2                       | 2,2%  | 12           | 13,2% | 10         | 11,0% | 7           | 7,7%  | 60                     | 65,9% |
| c19             | 19                      | 20,9% | 16           | 17,6% | 27         | 29,7% | 23          | 25,3% | 6                      | 6,6%  |

**Tablo.3.11 Ölçek Maddelerine Verilen Cevaplara İlişkin Dağılımlar**

(Devam)

| Ölçek Maddeleri | Kesinlikle Katılmıyorum |       | Katılmıyorum |       | Kararsızım |       | Katılıyorum |       | Kesinlikle Katılıyorum |       |
|-----------------|-------------------------|-------|--------------|-------|------------|-------|-------------|-------|------------------------|-------|
|                 | n                       | %     | n            | %     | n          | %     | n           | %     | n                      | %     |
| c20             | 8                       | 8,8%  | 15           | 16,5% | 22         | 24,2% | 25          | 27,5% | 21                     | 23,1% |
| c21             | 10                      | 11,0% | 19           | 20,9% | 12         | 13,2% | 15          | 16,5% | 35                     | 38,5% |
| c22             | 19                      | 20,9% | 27           | 29,7% | 24         | 26,4% | 12          | 13,2% | 9                      | 9,9%  |
| c23             | 8                       | 8,8%  | 21           | 23,1% | 19         | 20,9% | 23          | 25,3% | 20                     | 22,0% |
| c24             | 19                      | 20,9% | 38           | 41,8% | 9          | 9,9%  | 12          | 13,2% | 13                     | 14,3% |
| c25             | 16                      | 17,6% | 18           | 19,8% | 24         | 26,4% | 23          | 25,3% | 10                     | 11,0% |

|     |    |       |    |       |    |       |    |       |    |       |
|-----|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|
| c26 | 20 | 22,0% | 26 | 28,6% | 16 | 17,6% | 12 | 13,2% | 17 | 18,7% |
| c27 | 16 | 17,6% | 24 | 26,4% | 14 | 15,4% | 19 | 20,9% | 18 | 19,8% |
| c28 | 25 | 27,5% | 19 | 20,9% | 9  | 9,9%  | 18 | 19,8% | 20 | 22,0% |
| c29 | 38 | 41,8% | 18 | 19,8% | 12 | 13,2% | 17 | 18,7% | 6  | 6,6%  |
| c30 | 4  | 4,4%  | 3  | 3,3%  | 6  | 6,6%  | 10 | 11,0% | 68 | 74,7% |
| c31 | 1  | 1,1%  | 2  | 2,2%  | 6  | 6,6%  | 19 | 20,9% | 63 | 69,2% |
| c32 | 4  | 4,4%  | 3  | 3,3%  | 4  | 4,4%  | 16 | 17,6% | 64 | 70,3% |
| c33 | 8  | 8,8%  | 2  | 2,2%  | 5  | 5,5%  | 15 | 16,5% | 61 | 67,0% |
| c34 | 22 | 24,2% | 6  | 6,6%  | 6  | 6,6%  | 14 | 15,4% | 43 | 47,3% |
| c35 | 6  | 6,6%  | 7  | 7,7%  | 7  | 7,7%  | 12 | 13,2% | 59 | 64,8% |
| c36 | 3  | 3,3%  | 4  | 4,4%  | 4  | 4,4%  | 17 | 18,7% | 63 | 69,2% |
| c37 | 2  | 2,2%  | 13 | 14,3% | 17 | 18,7% | 14 | 15,4% | 45 | 49,5% |
| c38 | 1  | 1,1%  | 4  | 4,4%  | 3  | 3,3%  | 16 | 17,6% | 67 | 73,6% |

## SONUÇ

Kadın çalışanların erkek çalışanlar ile aynı işleri yapmalarına rağmen daha üst düzey işlerde istihdam edilmemeleri, Cam Tavan Sendromunun bir sonucu olarak gösterilmektedir. Seçilen konuya ilişkin ülkemizde akademik anlamda yapılan çalışmaların sayısı halen çok kısıtlı sayıdadır. Günümüzde e-ticaret sektöründe istihdam edilen kadın sayısı fazla olsa bile; daha üst düzey pozisyonlarda yer alan kadınların sayısının az olmasının nedenleri bu araştırma içinde gösterilmeye çalışılmıştır.

Yapılan araştırmanın ikinci bölümünde Cam Tavan Sendromu'nun tanımından ve kapsamından bahsedilmiştir. Konusu geçen içeriğin örneklem sınıfı ile test edilmesi, çalışmanın üçüncü bölümünde yedi ayrı hipotez ile açıklanmaya çalışılmıştır. Analizin her bir hipotezi Cam Tavan Ölçeği'nin farklı alt boyutları için ayrı ayrı incelenmiştir.

Çalışmada e-ticaret sektöründe çalışan kadınların eğitim düzeyi, medeni durumu, gelir düzeyi, sahip olduğu çocuk sayısı, çalıştıkları pozisyon, sahip oldukları ünvan, yaşa ve mesleki deneyim sürelerine göre cam tavan engellerinin yedi alt boyutu arasındaki ilişki incelenmiştir.

E-ticaret sektöründe çalışan 91 kadın ile yapılmış olan anket çalışmaları sonucunda; sektörde istihdam edilen bu kadınların eğitim düzeyleri, gelir düzeyleri ve çalıştıkları kurumdaki ünvanları ile cam tavan ölçeği toplam puanı arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Fakat sektörde istihdam edilen kadınların medeni durumları, sahip oldukları çocuk sayısı ve çalıştıkları pozisyonlar ile cam tavan ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

E-ticaret sektöründe çalışan kadınların eğitim düzeyleri ile kişisel tercih ve algıları, informal iletişim ağlarına katılma ve toplam puan ölçeği arasındaki farklılık anlamlı düzeyde bulunmuştur. Ortalama puan açısından değerlendirildiğinde yüksek lisans ve üzeri eğitime sahip kadınların ölçek puanı, lisans eğitime sahip kadınların ölçek puanından daha yüksek bulunmuştur. Bu durumda yüksek lisans ve üzeri eğitime sahip kadınların kişisel tercih ve algılarında, informal iletişim ağlarına katılmada lisans mezunu kadınlara göre cam tavan engeline daha çok maruz kalacakları sonucuna ulaşılmaktadır.

E-ticaret sektöründe çalışan kadınların medeni durumları ile çoklu rol model üstlenme ve kişisel tercih algıları arasındaki farklılık anlamlı düzeyde bulunmuştur. Ortalama puan açısından değerlendirildiğinde, her iki alt boyut içinde evli kadınların ortalama puanlarının bekar kadınlara oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durumda, evli kadınların çoklu rol model ve kişisel tercih algılarında bekar kadınlara oranla cam tavan engeline daha çok maruz kalacakları sonucuna ulaşılmaktadır.

E-ticaret sektöründe çalışan kadınların gelir düzeyleri ile kişisel tercih algıları, stereotipler ve toplam ölçek puanı arasındaki farklılık anlamlı düzeyde bulunmuştur. Ortalama puan açısından değerlendirildiğinde, üst gelir düzeyindeki kadınların orta

gelir düzeyindeki kadınlara göre kişisel tercih ve algılarında, stereotipler ve toplam puan üzerindeki oranları daha yüksek bulunmuştur. Bu durumda üst gelir düzeyindeki kadınların cam tavan engeline maruz kalmalarının, orta düzey gelire sahip kadınlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

E-ticaret sektöründe çalışan kadınların çocuk sayıları ile kişisel tercih ve algıları ile mentorluk arasındaki farklılık anlamlı düzeyde bulunmuştur. Ortalama puan açısından değerlendirildiğinde, çocuk sahibi olan kadınların ortalama ölçek puanı, çocuk sahibi olmayan kadınlara göre daha yüksek bulunmuştur. Bu durumda çocuk sahibi kadınların kişisel tercih ve algılarında çocuk sahibi olmayan kadınlara göre cam tavan engeline daha çok takıldıkları sonucuna ulaşılmaktadır. Mentorluk açısından değerlendirildiğinde ise çocuğu olmayan kadınların çocuğu olan kadınlara oranla cam tavana daha çok maruz kaldıkları sonucuna varılmıştır.

E-ticaret sektöründe çalışan kadınların örgütteki çalışma pozisyonları ile kişisel tercih ve algıları arasındaki farklılık anlamlı düzeyde bulunmuştur. Aynı şekilde kadınların örgüt içinde sahip oldukları ünvanlar açısından ise çoklu rol model, kişisel tercih algıları ve toplam ölçek puanı ile ünvan arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Uzman/uzman yardımcısı, yönetici/yönetici yardımcısı ve müdür ünvanına sahip kadınların ortalama puanları direktör ünvanı ile istihdam edilen kadınların ortalama puanına oranla daha yüksek bulunmuştur. Bu durumda direktör ünvanı ile istihdam edilen kadınların çoklu rol model, kişisel tercih ve algılarında ve de toplam ölçekte cam tavan engeline daha çok maruz kaldıkları sonucuna ulaşılmaktadır.

Anket çalışması ile desteklenen bu araştırma, literatüre yapacağı katkı yanında kadın yöneticilerin kariyerlerinde karşılarına çıkacak olası engellerle başetmelerine destek olacak niteliktedir. Kurum içinde üst düzey yönetici olma yolunda çalışan kadınların hedeflerine ulaştıklarında kendi yaşadıklarına benzer şekilde kariyer engeline takılmış olan diğer kadın çalışanlara da destek olmaları gerektiği fikri oluşmaktadır. Her kadının diğer hemcinsi için yüreklendirici ve yol gösterici bir mentor olması gerekmektedir. Aynı şekilde, her kadının örgütlerinde diğer kadın çalışanlara uygulayacağı politikalar ile bu kadın çalışanları daha üst mevkilere doğru yönletecek biçimde itici bir güç uygulamaları gerektiği düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

Adeva: The State of Women in Tech, (Çevrimiçi)

<https://adevait.com/state-of-women-in-tech>

Arıkan S.: **“Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”**, Gazi Üniversitesi B.F. Dergisi, 5(1), s. 4, 2003

Arıkan, S.: **“Yönetmelik Kademelerde Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Güçlükler”**, Polis Bilimleri Dergisi, Cilt 4,144-154, s. 150., 1999

Arulampalam, W., Booth A., L., & Bryan M., L.: **Is There A Glass Ceiling over Europe?**

Exploring the Gender Pay Gap Across The Wages Distribution (ISER Working Paper Series No: 2005-25) (Institute for Social and Economic Research, University of Essex)

Atanay, N.: **Kadın Yöneticilerin Kariyer Boyutları ve Etenleri, 20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı**, Ankara TODAİE Yayınları, Yayın No: 285, s. 237, 1998.

Akoğlu M.: **Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticiler**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 994, Eskişehir, s. 10. , 1997

Akpınar, C.: **Career Barriers for Women Executives and the Glass Ceiling Syndrome:**

The Case Study Comparison between French and Turkish Women Executives, 2013.

Aytaç, S.: **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları**, Epsilon Yayıncılık, 1. Baskı, 1997.

Akoğlan, M.: **Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticiler**, Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 994, 1997.

Aytaç, S., & Sevüktekin, M.: **Çağdaş Sanayi Merkezlerinde Kadın İşgücünün Konumu:**

**Bursa Örneği**, Yorum Matbaacılık, Yayın No: 219. Ankara, 2002.

Alinaitwe. H.M., Mwakali. J.A. & Hansson. B.: Factors Affecting the Productivity of Building Craftsmen, Studies of Uganda. Journal of Civil Engineering and Management. 13(3): 169-176, 2007

Alkan, H.: **Tarım Sektöründe Kadın Emeği**, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2015.

Areni, C., & Holden S.: **The Other Glass Ceiling: Fathers Stepping Up**, Mothers Letting Go, 2014

Aren, S.: **İstihdam Para ve İktisadi Politika**, Savaş Yayınları, 10. Basım, Ankara: 1992.

Australian Government: **Women's Workforce Participation- an Economic Priority**, 2014 (Çevrimiçi) <https://womensworkforceparticipation.pmc.gov.au/womens-workforce-participation-economic-priority.html>

Ballenger, J.: **Womens Access To Higher Education Leadership: Cultural and Structural**

Barriers Forum on Public Online, 2010.

Barutçugil, İ.: **İş Hayatında Kadın Yöneticiler**, Kariyer Yayınları, İstanbul, s. 13, 2002.

Bayrak, S., &Yücel, A.: **“Kadın Cinsiyeti, Yöneticilik ve Güç Bir Paradoks mu?”** 8.

Ulusa Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir, 25- 27 Mayıs, s.126-127. 2000.

Bhatnagar, D., & Rajadhyaksha, U.: Attitudes towards Work and Family Roles and Their

Implications for Career Growth of Women: A Report from India Sex Roles: A Journal of Research, 2001.

Biçerli, M.: **Çalışma Ekonomisi**, Beta Basım A.Ş. 1. Basım, İstanbul, 2000.

Bloomberg: **Türkiye’de Her 5 Üst Yöneticiden Sadece Biri Kadın**, 2018 (Çevrimiçi)  
<https://businessht.bloomberght.com/guncel/haber/1868400-turkiye-de-her-5-ust-yoneticinin-sadece-biri-kadin>

Blum, T., Fields, D., & Goodman, J.: **Organization-Level Determinants of Women In**

**Management**, Academy of Management Journal, s. 241-268.1994.

Cleveland, J. N., Stockdale, M., & Murphy, K.R.: Women and Men in Organizations: **Sex and Gender Issues at Work** Lawrence Erlbaum Associates Inc. New York, 145, 2000

Costa, D.: **From Mill Town to Board Room: The Rise of Women’s Paid Labor**, National

Bureau of Economic Research Working Papers, No: 7608, Cambridge, 2000.

Çalışkan, A.: **Kamu Sektöründe İstihdam Edilen Kadınların Kariyer Engellerini ve Cam Tavan Sendromun Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma**”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, s.95, 2012.

Çolak, Ö.F.: **Yeni Sanayileşen Bölgelerde Kadın İşgücü Arzı: Şanlıurfa Örneği**, Ankara: TİSK Yayınları, 2001.

Çolakoğlu, O., & Kılıç, C.: **Yeni Sanayileşen Bölgelerde Kadın İşgücü Arzı: Şanlıurfa Örneği**, TİSK Yayını, No: 214, Ankara, 2001.

CATALYST: **Quick Take: Women on Corporate Boards**. 2019 (Çevrimiçi)

<https://www.catalyst.org/research/women-on-corporate-boards/>

(Erişim Tarihi: 05. 04. 2020)

----- **Women CEOs of the S&P 500.**  
<https://www.catalyst.org/research/women-ceos-of-the-sp-500/> (Çevrimiçi), (Erişim Tarihi: 05. 04. 2020)

Department for Professional Employees: **Professional Women: A Gendered Look At Inequality in the U.S. Workforce**, 2017 (Çevrimiçi)  
<https://www.dpeaflcio.org/factsheets/professional-women-a-gendered-look-at-inequality-in-the-us-workforce>

Digital Commerce 360: Global E-Commerce Sales, 2019 (Çevrimiçi)  
<https://www.digitalcommerce360.com/article/global-ecommerce-sales/>

Downes, M., Hemmasi, Masoud, Eshghi, G.: When a Perceived Glass Ceiling Impacts Organizational Commitment and Turnover Intent: The Mediating Role Of Distributive Justice, Journal of Diversity Management, Volume: 9, Number: 2,2014

Duncan, A., & Cassells, R.: Gender Equity Insights:**Breaking Through the Glass Ceiling**, 2019.

Dura, C., & Atik, H.: **Bilgi Toplumu Bilgi Ekonomisi ve Türkiye**, Literatür Yayınları  
İstanbul.2002

Ecevit, Y.: Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Kadınların İstihdamı El Kitabı,

Ankara, İŞKUR, 2000.

Ecevit, Y.: **Kentsel Üretim Sürecinde Kadın Emeğinin Konumu ve Değişen Biçimleri**. Şirin Tekeli (Der.), Kadın Bakış Açısından 1980'ler Türkiye'sinde Kadının. İletişim Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, s. 117-128, 1993.

Ecevit, Y.: ‘‘Üretim ve Yeniden Üretim Sürecinde Ücretli Kadın Emeği’’,İktisat Dergisi,

Sayı.365, s.95-104, 1997

Ecevit, Y.: **Türkiye’de Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği: Sorunlar, Öncelikler ve Çözüm Önerileri**,İstanbul, TÜSİAD Yayın No: TÜSİAD-T/2008-07/468, 2008

Ecevit, Y.: **Kadın Erkek Eşitliğine Doğru Yürüyüş: Eğitim, Çalışma Yaşamı ve Siyaset**. İstanbul:Lebib Yalkın Yayınları, Türkiye Sanayicileri ve İş Adamları Derneği, Yayın No.TÜSİAD-T/2000- 12/290, 2000

Ecevit, Y.: **Türkiye’de Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği: Sorunlar, Öncelikler ve Çözüm Önerileri**. İstanbul, TÜSİAD&KAGİDER Yayınları, Yayın No. TÜSİAD- T/2008-07/468 & KAGİDER-001, 2009

Erdem, T.Y., & Yiğit, H.: ‘‘Bacıyan-I Rum’dan Günümüze Türk Kadının İktisadi Hayattaki Yeri’’, İTO Yayınları,İstanbul, 2010.

Ergenel, A., & Akçamete, C.: **Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın ve Erkeklerin Kadın**

**Çalışanlar ve Kadınların Üst yönetime Yükseltilmelerine Yönelik Tutumları’’,H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2004.**

Eşit Adımlar: Tüik 2018 İstatistiklerle Kadın Verilerini Açıkladı, 2019 (Çevrimiçi)  
<http://www.skdturkiye.org/esit-adimlar/yakin-plan/tuik-2018-yili-istatistiklerle-kadin-verilerini-acikladi>

EUROPEAN INSTITUTE: **Gender Statistics Database**, 2019  
<https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/9643473/3-07032019- BP- EN.pdf/e7f12d4b-facb-4d3b-984f-bfea6b39bb72> (Erişim Tarihi: 5 Nisan 2020 \_)

Euronews: **Türkiye İstatistik Kurumu’nun Verilerinde Nüfus ve İşgücü Neden Aynı**

**Seviyede**

**Artmıyor?**

2019

(Çevrimiçi)

<https://tr.euronews.com/2019/09/17/tuik-verilerinde-nufus-ve-isgucu-neden-ayni-seviyede-artmiyor>

EUROSTAT: **Employees by Sex, Age and Occupation**, 2019.

Forbes: **How You Can Encourage More Women into Your Workforce**, 2018

(Çevrimiçi) <https://www.forbes.com/sites/pragyaagarwaleurope/2018/08/31/how-you-can-encourage-more-women-into-your-workforce/?sh=2d36c57573bb>

Fundalina: **Dijital Türkiye 2019 E-Ticaret Raporu**, 2019 (Çevrimiçi)

<https://www.fundalina.com/dijital-turkiye-2019-e-ticaret-raporu-aciklandi/>

Giddens, A.: **Sosyoloji: Kısa Fakat Eleştirel Bir Giriş** (Çev.Ülgen Yıldız Battal),

Phoenix Yayınevi, Ankara, 2005

Global Citizen: **How Women Are Shut Out of the Global Workforce**, 2019.

(Çevrimiçi)

<https://www.globalcitizen.org/en/content/women-global-work-force-barriers/>

Göktepe, N.: **Hemşirelerin Verimliliğe Karşı Tutumları ve Ölçek Geliştirme**

**Çalışması**, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri

Enstitüsü, Yayınlanmamış

Yüksek Lisans Tezi, s.29-44, 2010.

Gutek, B.A., & Larwood, L.: **“Women’s Careers Are Important and Different”**,

Women’s Career Development, (Eds: Barbara A. Gutek, Laurie Larwood),

Sage

Publications, Second Printing, Newbury Park, CA, s. 8-9., 1989

Görmüş, A.: **“Küreselleşme Sürecinde Başlıca İşgücü Piyasası Reformları”**,

Kamu-İş, İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 3, s. 177-200. 2009  
Gürsel, S., & Ulusoy, V.: **Türkiye’de İşgücü Piyasası ve İşsizlik**, TÜSİAD  
Yayınları,  
2002.

Güney, A.: “**İşsizlik Nedenleri, Sonuçları ve Müdahale Yöntemleri**” Kamu-İş,  
İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 4, s.135-159. 2009

Grant Thornton: **Women in Business: Beyond Policy to Progress**, s.10, 2018.

-----**Women in Business: Building a Blueprint for Action**, s. 5- 11 2019,

Grout, P.A., Park I., & Sonderegger, S.: **An Economic Theory of the Glass Ceiling**,  
Working Paper No: 07/183, 2007

Gül, H., & Oktay, H.: Türkiye’de ve Dünyada Kadınların Çalışma Hayatında  
Yaşadıkları

Cam Tavan Algısı Üzerine Kavramsal Bir Araştırma, Sosyal ve Ekonomik  
Araştırmalar Dergisi, Sayı: 18, s. 421-436, 2009

Human Resource Executive, **Why More Women in the Workforce is a Win-Win  
for  
Employers**, 2019 (Çevrimiçi) [https://hrexecutive.com/why-  
more-women-in-the-workforce-is-a-win-win-for-employers/](https://hrexecutive.com/why-more-women-in-the-workforce-is-a-win-win-for-employers/)

International Labour Organization: **Which Countries Have the Highest Gender Gap  
in**

**Workplace** (Çevrimiçi) [https://www.ilo.org/global/about-the-  
ilo/multimedia/maps-and-charts/enhanced/WCMS\\_556528/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/multimedia/maps-and-charts/enhanced/WCMS_556528/lang--en/index.htm)

Irmak, R.: Cam Tavan Sendromu-Bir Hastane Uygulaması (Yayınlanmamış  
Yüksek Lisans Tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir,  
2010.

Işık, E., & Serdaroğlu, U.: **‘Kadın Emeği: Feminist İktisadın Yol Haritası Üzerinden Bir**

**Okuma’** Türk Tabipler Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi, s. 6-14, 2015

Işığışçok, Ö.: **XXI. Yüzyılda İstihdam ve İnsana Yakışır İş**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2005

İbicioğlu, H., Çiftçi, M., & Kanten, P.: **Akademisyenlerin Akıl Hocalığı Eğilimleri İle**

**Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma.** Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (12), 53-71, 2010

Kabasakal, H.: **‘Türkiye’de Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Profili’** 75.Yılda Kadınlar ve Erkekler, Tarih Vakfı Yayınları, İstanbul, s.303, 1998

Kapar, R.: **‘İşsizliğin Düzenlenmesi: Aktif İşgücü Piyasası Politikaları’** Prof.Dr. Toker Dereli’ye Armağan, İstanbul Üniversitesi Mecmuası, Cilt: 55, Sayı: 1, 2006.

Karcıoğlu, F., & Leblebici, Y.: **Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Uygulama Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, s.1-20**

Kocacık, F., & Gökkaya, V.B.: **‘Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları’** Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 1, s.195-219.

Koçel, T.: **‘İşletme Yöneticiliği’** Beta Yayınları, 13. Baskı, İstanbul, s.532, 2011

Küçükkalay, A.M.: **‘Türkiye’de Planlı Dönemde Kadın Nüfusu ve Kadın İşgücü İstihdamındaki Gelişmeler’** Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 3, s.35-44. 1998

Küçükkalay, A.M.: “**Türkiye’de Planlı Dönemde Kadın Nüfusu ve Kadın İşgücü İstihdamındaki Gelişmeler**”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 3 (Güz), s.38, 1998.

KSSGM: 1995 Yılında Pekin’de Gerçekleşen IV. Dünya Kadın Konferansı Sonuçlarının

Uygulanması ve İzlenmesine İlişkin Ulusal Eylem Planı,  
KSSGM Yayınları, Ankara, 1998.

----- Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık: Türkiye’de Eğitim Sektörü Örneği,  
KSSGM  
Yayınları, Ankara, 1999.

Lockwood, E.: The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives, Research Quaterly, 2004

Lordoğlu, K., & Özkaplan, N.: **Çalışma İktisadi**, Der Yayınları, İstanbul.

Mahiroğulları, A., & Korkmaz, A.: **İşsizlikle Mücadelede Emek Piyasası Politikaları**,

Ekin Yayınları, 2.Basım, Bursa, 2007

Marketing Türkiye: **Rakamlarla 2017 Türkiye e-ticaret İstatistikleri**, 2017 (Çevrimiçi)

<https://www.marketingturkiye.com.tr/haberler/rakamlarla-2017-turkiye-e-ticaret-istatistikleri/>

McKinsey & Company: **Women in the Workplace**, 2019. (Çevrimiçi)

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>

Mescon, Michael, H., Courtland, L., & Thill, J.V.: **Business Today**, Prentice Hall, New

Jersey, 2001

Morrison, A.M., & Von Glinow, M.A: **Women and Minorities in Management**,  
American Psychologist 45 (2), 200-208, 1990

Nafziger, E.W.: **Economic Development** (4. Basım), Cambridge University Press:  
New York, 2006

Nergiz, N., & Yemen, A.: “**Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı**”, SDÜ Fen  
Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 24,195- 214, s. 202, 2011

Okur, A.: “**Küreselleşmenin Emek Piyasası Üzerindeki Etkileri**”, Celal Bayar  
Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt.11, Sayı.2, 2004

Omay, U.: “**Kadınlar ve Yedek İşgücü Ordusu: Perçinci Rosie Örneği**”, 12. Çalışma  
Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Kongresi Bildiriler Kitabı, Türk-İş  
Yayınları, s. 250 – 274, 2011

Omotayo, O. A., Oladele, I.O., & Adenike, A.: Glass-Ceiling and Female Career  
Advancement: A Study of the Nigeria Police, 2013

Öğüt, A.: “**Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu**”, Ç.O.M.Ü. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Cilt.1,  
Sayı:1, ss. 56–78, 2006

Örücü, E.: **Modern İşletmecilik**. Ankara: Gazi Kitabevi, 2007

Pekin, T.: **Makro Ekonomi**. İzmir: Zeus Kitabevi, 2011

Özbay, F.: **Women’s Labor in Rural and Urban Settings**. Boğaziçi Journal, Vol.8,  
No:

1-2: 5-19, 1994

Özkanlı, Ö., & Özbilgin, M.: **“The Way Forward For Equal Opportunities by Sex in Employment in Turkey”**, Paper presented at Eighth Annual International Conference on Advances in Management, Proceedings Book, Athens: Center for Advanced Studies in Management, 99-100, 2001.

Özer, M., & Biçerli K.: **“Türkiye’de Kadın İşgücünün Panel Veri Analizi”**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt.3, Sayı.1, 2003

Powel, G.N., & Butterfield D.A.: Effect of Race on Promotions on Top Management in a

Federal Department. Academy of Management Journal, 40 (1), 112-128, 1997

Powell, G., & Butterfield, G.: **The "Good Manager": Masculine or Androgynous?** Academy of Management Journal, 1979

Rosin, H.M., & Korabık, K.: **Workplace Variables, Affective Responses, and Intention**

**to Leave among Women Managers.** Journal of Occupational Psychology 64,

317-330, 1991

Rummel, A., & Viggiana F.A.: Generational warfare: The new workplace. International Journal of Busines and Social Science, 2 (1), 2011

Statista: GAFAM: Women Still Underrepresented in Tech, 2020 (Çevrimiçi)

<https://www.statista.com/chart/4467/female-employees-at-tech-companies/>

Scarborough W.J.: **"Salary Gap Data: More Women are Managers but Pay Not Keeping Pace"** Healthcare IT News, February 27, 2018

Seyidoğlu, H.: **Ekonomik Terimler**, Ansiklopedik Sözlük, Güzem Yayınları, No: 4, Adalet Matbaacılık, Ankara, s.1061, 1992

Seyidoğlu, H.: **Uluslararası İktisat, Teori, Politika ve Uygulama**, Güzem Yayınları, No: 14, 12. Baskı, İstanbul, 808 s. 1998

Status of Women in the States: **Women's Labor Force Participation**, (Çevrimiçi)  
<https://statusofwomendata.org/earnings-and-the-gender-wage-gap/womens-labor-force-participation/>

TAEM: **Dünya Ekonomik Forumu Küresel Cinsiyet Uçurumu Endeksi 2017** (Çevrimiçi)  
[http://elb.tmseveti.com/media/web\\_content/dunya-ekonomik-forumu-kuresel-cinsiyet-ucurumu-endeksi-2017pdf\\_None\\_9XJU.pdf](http://elb.tmseveti.com/media/web_content/dunya-ekonomik-forumu-kuresel-cinsiyet-ucurumu-endeksi-2017pdf_None_9XJU.pdf)

Tansel, A.: “**Economic Development and Female Labor Force Participation in Turkey: Time-Series Evidence and Cross-Province Estimates**”, ERC Working Papers in Economics. s. 2- 21, 2002.

Tatlıdıl, E., & Xanthacou, Y.: “**Türk İşgücünün Yapısı ve Avrupa Birliği İstihdam Politikaları**”, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt 2, Sayı2, 1-14, 2002

Tharenou, P., Latimer, S., & Conroy, D.: How do you make it to the top? A Examination of Influences on Women's and Men't Managerial Advancement. Academy of Management Journal, 37, 899-931, 1994

The Economist: **An Engaged Female Workforce Benefits Everyone**, (Çevrimiçi)  
<https://execed.economist.com/blog/industry-trends/engaged-female-workforce-benefits-everyone>

The World Bank: **Laber Force Female**, 2019 (Çevrimiçi)  
<https://data.worldbank.org/indicator/sl.tlf.totl.fe.zs>

Tunalı, İ.: “İstihdam Raporu”, 2004

Tunca, Z.: **Makro İktisat**, 3. Basım, İstanbul: Filiz Kitabevi, 2001, s. 13, 2001

TÜBİSAD: **Teknoloji Sektöründe Kadın**, 2018 (Çevrimiçi)

<http://www.tubisad.org.tr/tr/images/pdf/deloitte-tubisad-teknoloji-sektorunde-kadin-raporu.pdf>

TÜSİAD: **E-Ticaretin Gelişimi, Sınırların Aşılması ve Yeni Normlar**, 2019 (Çevrimiçi)

<http://www.tubisad.org.tr/tr/images/pdf/dd-tusiad-eticaret-raporu-2019.pdf>

TÜİK: **İstatistiklerle Kadın** (Çevrimiçi)

<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=30707>

TSKB: **Sürdürülebilir Kalkınma Yolunda Kadın İşgücü**, 2019 (Çevrimiçi)

[https://www.tskb.com.tr/i/assets/document/pdf/TSKBBakis\\_SKYolundaKadinIsgucu.pdf](https://www.tskb.com.tr/i/assets/document/pdf/TSKBBakis_SKYolundaKadinIsgucu.pdf)

Ülgen, H., & Mirze, K.: “**İşletmelerde Stratejik Yönetim**”, Beta Yayınları, 7. Baskı, İstanbul, s.419, 2014

White, B., Cox, C., & Cooper, C.: **Women’s Career Development: A Study of High Flyers**, Blackwell Publishers, Oxford, s. 126, 1992

Wirth, L.: **Breaking through the Glass Ceiling: Women in Management**, International

Labour Office, Geneva, s. 13, 2004

Word Economic Form: **When More Women Join the Workforce, Everyone Benefits**,

2018 (Çevrimiçi) <https://www.weforum.org/agenda/2018/12/economic-gains-from-gender-inclusion-even-greater-than-you-thought/>

----- : When Gender Inequality is Good Economics, 2013. (Çevrimiçi)  
<https://www.weforum.org/agenda/2013/11/when-gender-inequality-is-good-economics>

Yap, M., & Konrad, A.: **Gender and Racial Differentials in Promotions: Is There a Sticky Floor, a Mid-Level Bottleneck, or a Glass Ceiling?** Departement Des Relations Industrielles, 64(4), 2009

Yazdani, H.R., Roshanzade, M., & Seyed- Javadin, S.R.: Presentation and Explanation of

A Model for the Analysis of Causal Relationship between Women's Self-Concept,

Perception of glass ceiling, and Glass Ceiling. Scientific Research Journal of Women, 2(1), 1–40.2017

Yılmaz, A., Bozkurt, Y. & İzci F.: **Kamu Örgütlerinde Çalışan Kadın İşgörenlerin Çalışma Yaşamlarında Karşılaştıkları Sorunlar Üzerine Bir Araştırma**, Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9 (2), 2008, ss. 89 - 114.2008

Yılmaz, T.: **Kadın ve Erkek Eğitim Yöneticilerinin Cam Tavan Sendromunu İlişkin Algıları** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 24-47. 2013

Ys Journal: Women in Workforce: **What It Would Take To Achieve Gender Parity in**

**India**, 2018 (Çevrimiçi)<https://yourstory.com/journal/women-in-workforce-what-it-would-take-to-achieve-g-pre59syolk>

Zel, U.: **İs Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu**,s. 40, 2002

## **EKLER**

### **BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ OLUR FORMU**

#### **AN ASSESSMENT ON WOMEN’S WORK LIFE AND GLASS- CEILING SYNDROME IN TURKEY**

#### **TÜRKİYE'DE KADININ ÇALIŞMA HAYATI VE CAM TAVAN SENDROMU ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME**

##### **Başlıklı Tez İçin**

Tarih: ....03/2020

##### **Katılımcı için Bilgiler:**

Bu araştırma tarafımda yapılmakta olup Doç. Dr. Deniz Giz danışmanlığında yürütülen İstanbul Üniversitesi İktisat Yüksek Lisans bitirme tezidir. Çalışmanın amacı, Çalışan Kadınların Sosyodemografik Özellikleri ile Cam Tavan Sendromu Arasındaki İlişki’yi araştırmaktır.

Araştırma için sizden yapmanızı istediğimiz, size ilettiğimiz formlardaki her soruyu tek tek okuyarak size en uygun yanıtları vermenizdir. Anlamadığınız sorularda araştırmacıdan yardım isteyebilirsiniz. Çalışma toplamda yaklaşık 10 dakika kadar sürecektir.

Bu çalışmaya katılmak tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Araştırmaya katılmanız halinde kişisel bilgilerinizin gizliliğine saygı gösterilecek, araştırma sonuçlarının bilimsel amaçlarla kullanımı sırasında da özenle korunacaktır. Çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmayı bırakma hakkına sahiptir. Çalışmadan ayrılmayı talep etmeniz durumunda verilerinizin tespit edilebilmesi için sayfanın sonunda size ayrılan bölüme bir takma isim yazmanız önemle rica olur.

Herhangi bir sorunuz olursa \*\*\*\*\* adresine mail atabilirsiniz.

Yukarıdaki açıklamayı okudum ve araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul ediyorum.

## Sosyodemografik Veri Formu

### Bölüm I

1. Yaş:.....

2. Eğitim Durumunuz: ☐ Üniversite ☐ Yüksek Lisans ☐  
Doktora ☐

3. Medeni Durum: ☐ Bekar ☐ Evli

4. Çocuğunuz var mı? ☐ Evet ise sayısı: (....) ☐ Hayır

5. Aylık Gelir Durumu: ☐ Kötü ☐ Orta ☐ İyi ☐ Çok iyi

6. Mesleki Deneyiminizi **yıl** bakımından yazınız. (.... Yıl)

7. Şu anda çalıştığınız kurumdaki görev alanınız .....

8. Şu anda ki görevinizdeki ünvanınız / statünüz .....

### Bölüm II

Aşağıdaki ifadeleri okuyunuz. Lütfen her ifade için size uygun olan katılım derecenizi, ilgili hücreye 'X' işareti koyarak belirtiniz.

**1 Kadının yeri eşinin yanında bulunmak ve iyi bir anne olmaktır.**

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

**2 Ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımı gereklidir.**

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

**3 Çalışma yaşamı bir kadının iyi bir anne ve eş olmasını önler.**

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

**4 Kadınların evli ya da çocuk sahibi olmaları performanslarını olumsuz yönde etkiler.**

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

**5 Şu anda ya da gelecekte çocuk sahibi olma düşüncesi kadınların kariyer hedeflerini sınırlar.**

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

**6 Kadınlar kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptirler.**

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

**7 Kadınlar için işlerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir.**

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

**8 Kadınlar başarılı bir yönetici olmak için gerekli yetenek, objektif görüş ve inisiyatifte sahiptir.**

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

**9 Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu yaşarlar.**

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

**10 Üst düzey kadın yöneticiler, kadın olma özelliklerini yitirirler.**

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

**11 Kendine güveni olan kadınlar, üst yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla aşarlar.**

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

**12 Kadınlar terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteksizdirler.**

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

**13 Kadınlar, maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.**

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

**14 Üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır.**

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

**15 Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.**

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

**16 Kadınlar aynı konumdaki erkek çalışanlarla eşit ücret almaktadır.**

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

**17 Kadınlar yönetsel görevlere gelmelerini sağlayacak eğitim fırsatlarından erkeklerle eşit şekilde yararlanmaktadır.**

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

**18 Personel çıkarılması gerektiğinde (kriz döneminde) öncelikle kadınlar işten çıkarılmalıdır.**

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

**19 Kurumda kadın ve erkeklere yönelik eşit performans değerlendirme politikaları mevcuttur.**

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

**20 Kurumda iş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir.**

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

**21 Kadınlar erkek iş arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabilirler.**

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

**22 Erkekler genellikle resmi olmayan kurum dışı ilişkilerin etkisiyle kendi cinslerini kayırıcı davranışlarda bulunurlar.**

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

**23 Kadınlar erkek-baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadır.**

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

**24 Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.**

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

**25 Kurumda mentorluk ilişkisinden kadınlar yeterince yararlanmaktadır.**

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

**26 Aileler kız çocuklarını kadınlara yönelik olduğunu düşündükleri mesleklere yönlentmektedir.**

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

**27 Kurum içinde görev dağılımı kadın ve erkek için farklılık arz etmektedir.**

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

**28 Kadın çalışanlar mesleklerinde ilerleme konusunda erkeklere göre daha çok çalışmakta ve daha uzun süre beklemektedir.**

☐ Kesinlikle ☐ Katılmıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

**29 Üst düzey yönetici kademelerine ulaşmada etkili olan kilit görevlerde, kadınlar yeterince yer almaktadır.**

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

**30 Kadınlar üst düzey yönetici olarak atanmamalıdır.**

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

**31 Erkekler kadınlara göre üst düzey yöneticilik konumuna daha uygundur.**

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

**32 Kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildirler.**

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

**33 Kadın yöneticiler hızlı ve mantıksal karar alamazlar.**

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

**34 Kadınlar yöneticilik özelliklerine sahiptir.**

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

**35 Kadınlar iş dünyasının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler.**

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

**36 Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.**

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

**37 Kadınlar uzun mesailere, şehirlerarası ya da ülkeler arası seyahatlere sıcak bakmazlar.**

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

**38 Kadınların yetenekleri üst düzey yönetici olmaları için sınırlıdır.**

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum



