

**KADIN ÇALIŞANLARIN KARIYER ENGELLERİ: ESKİŞEHİR'DE BİR  
ARAŞTIRMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Hande AYOĞUL**

**Eskişehir, 2017**

**KADIN ÇALIŞANLARIN KARIYER ENGELLERİ: ESKİŞEHİR'DE BİR  
ARAŞTIRMA**

**Hande AYOĞUL**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman: Prof. Dr. Avni Barış BARAZ**

**Eskişehir**

**Anadolu Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**2017, Mayıs**

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Hande AYOĞUL'un "Kadın Çalışanların Kariyer Engelleri: Eskişehir'de Bir Araştırma" başlıklı tezi 08 Mayıs 2017 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.A.Barış BARAZ

Üye : Prof.Dr.H.Zümrüt TONUS

Üye : Prof.Dr.Emrah FERHATOĞLU

Prof.Dr.Kental YILDIRIM  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



## ÖZET

### KADIN ÇALIŞANLARIN KARIYER ENGELLERİ: ESKİŞEHİR'DE BİR ARAŞTIRMA

Hande AYOĞUL

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mayıs, 2017

Danışman: Prof. Dr. Avni Barış BARAZ

Günümüz bilgi çağı örgütlerinde, insan gücü ile makine gücüne dayalı üretim yerini bilgiye dayalı güce bırakmıştır. Nitelikli entelektüel sermaye birikiminin sağlayacağı rekabet avantajı ile istihdamda cinsiyete dayalı ayrımcılığın giderek etkisini yitirmesi kadınların istihdam oranlarını artırırken kadın yönetici oranlarında aynı olumlu etkiyi yaratmamıştır. Kadınların yönetici pozisyonlarına yükselememelerinin sebepleri çeşitli örgütsel, toplumsal ve bireysel kariyer engelleri ile açıklansa da konuya ilişkin etkili bir çözüm önerisi getirilmediği için aşılamayan kariyer engelleri ile düşük kadın yönetici oranları güncelliğini koruyan bir problem alanı olmaya devam etmektedir.

Araştırma, kamu sektöründe çalışan kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına yükselirken karşılaştıkları kariyer engellerinin varlığını tespit etmek ve boyutlarıyla açıklamak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kadın çalışanlar; tarihsel süreç, kuramlar ve kariyer engelleri alt başlıklarıyla açıklanmıştır. Türkiye'de ve Dünya'da kadın yöneticilerin durumu değerlendirilmiş ve kamu sektörü incelenmiştir. Araştırma kapsamında; Eskişehir ilinde kamu sektöründe faaliyet gösteren bir eğitim kurumunda görev yapmakta olan toplamda 200 erkek ve kadın yönetici ile çalışan üzerinde yapılan anket çalışmasında elde edilen verilerin istatistiksel analiz sonuçları değerlendirilmiştir.

Sonuç olarak, kadın katılımcıların toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin algılarını içselleştirdikleri ve geleneksel bir tutum sergiledikleri bu konuda erkeklerin daha eşitlikçi bir tutum sergiledikleri tespit edilmiştir. Ayrıca ölçek boyutlarının tümüyle cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılıklar elde edilmiştir.

Kadın alışanların, kadın yöneticilere yönelik tutum düzeylerinin olumsuz yönde olduğu tespit edilmiştir. Kadın yöneticilerin üst yönetim kademelerinde erkeksi davranışları benimsedikleri grlmştir. Kadınların aile içi sorumluluklarından ötürü üst düzey yönetim kademelerine mesafeli durdukları ancak eğitim düzeyleri ve statüleri yükseldikçe kariyer gelişimlerine yönelik olumlu tutumlarının arttığı grlmştir. Özellikle eğitim düzeyi düşük, bekâr erkek çalışanların kadınların kariyer gelişimlerine karşı oluşturdukları olumsuz stereotipler tespit edilmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Kadın İstihdamı, Kadın Yöneticiler, Kariyer Engelleri, Toplumsal Cinsiyet, alışma Yaşamında Cinsiyet Eşitsizliği

## **ABSTRACT**

### **CAREER OBSTACLES OF WORKING WOMEN: A RESEARCH IN ESKİŞEHİR**

Hande AYOĞUL

Department of Business Administration, Discipline of Management and Organisation

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, May, 2017

Thesis Advisor: Prof. Dr. Avni Barış BARAZ

Today, in information era organizations, production based on human power and machine power has been replaced by power based on information. Gradual decrease in gender discrimination in employment because of the competition advantage that is provided by qualified intellectual capital has increased the rate of women employment, yet hasn't had the same effect on the rate of women managers. Although the reasons why women cannot get promoted for administrative positions can be explained by various organizational, communal and individual career obstacles, the problem of low rate of women managers keeps its presentation as no effective solutions related to the subject hasn't been brought yet.

The study was conducted in order to determine and explain the existence of career obstacles that women working in public sector had experienced while getting promotion in senior management positions by its dimensions. In the study, women workforce, historic process, theories and career obstacles were explained by their sub-dimensions. Furthermore, situation of women managers in Turkey and the World was evaluated and lastly public sector was viewed. Within the scope of the study, results of statistical analysis of data gathered via a survey study conducted among 200 men and women as managers and workers working for a public sector educational institution in Eskişehir was assessed.

All in all, it was found out that women participants interiorized their perceptions regarding gender mainstreaming roles and embraced a traditional attitude while men embraced more equalitarian attitude.

Furthermore, significant differences between all scale dimensions and gender variable. It was found that the attitude level of women workers towards women managers was negative. It was seen that women managers embraced masculine behaviors in top management levels. It was seen that women remained aloof from top management positions due to domestic responsibilities, but that as their education levels and status got higher, their positive attitude towards career improvements increased. It was found out that especially single men workers education level of whom was lower had negative stereotypes against career improvements of women.

**Keywords:** Woman Employment, Women Managers, Career Obstacles, Gender Mainstreaming, Gender Inequality in Work Life

08.05/2017

## ETİK İLKE ve KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalardan bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilemeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmamın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

(İmza)

Hande AYDÖĞÜL

(Adı-Soyadı)



## İÇİNDEKİLER

|   |      |
|---|------|
| BAŞLIK SAYFASI .....                              | i    |
| JÜRİ ve ENSTİTÜ ONAYI .....                       | ii   |
| ÖZET .....  | iii  |
| ABSTRACT .....                                    | v    |
| ETİK İLKE ve KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ ..... | vii  |
| İÇİNDEKİLER.....                                  | viii |
| TABLolar DİZİNİ.....                              | xi   |
| SİMGE ve KISALTMALAR DİZİNİ.....                  | xiii |

### BİRİNCİ BÖLÜM

|                         |   |
|-------------------------|---|
| 1. GİRİŞ .....          | 1 |
| 1.1. Problem .....      | 2 |
| 1.2. Amaç.....          | 4 |
| 1.3. Önem .....         | 4 |
| 1.4. Varsayımlar .....  | 6 |
| 1.5. Sınırlılıklar..... | 6 |

### İKİNCİ BÖLÜM

|   |    |
|---|----|
| 2. ALANYAZIN .....  | 8  |
| 2.1. Tarihsel Süreciyle Çalışma Yaşamında Kadın.....              | 8  |
| 2.2. İşgücü Kuramları.....  | 13 |
| 2.2.1. İkili rol yaklaşımı.....                                   | 13 |
| 2.2.2. İnsan sermayesi kuramı .....                               | 13 |
| 2.2.3. Bölümlenmiş işgücü piyasaları kuramı .....                 | 14 |
| 2.2.4. Yedek işgücü ordusu olarak kadın (Marksist yaklaşım) ..... | 15 |

|   |    |
|---|----|
| 2.2.5. Feminist yaklaşım.....   | 16 |
| 2.3. Kadın Çalışanların Çalışma Yaşamında Karşılaştığı Kariyer Engelleri..... | 17 |
| 2.3.1. İş yaşamında karşılaşılan sorunlar .....                               | 17 |
| 2.1.1.1. Eğitim ve mesleki eğitimde eşitsizlik.....                           | 17 |
| 2.1.1.2. İş bulma, yerleştirme ve terfide eşitsizlik .....                    | 21 |
| 2.1.1.3. Ücretlendirmede eşitsizlik.....                                      | 22 |
| 2.1.1.4. Sosyal haklardan yararlanmada eşitsizlik .....                       | 23 |
| 2.1.1.5. Cinsel ve duygusal taciz .....                                       | 25 |
| 2.1.1.6. Cam tavan sendromu .....   | 27 |
| 2.3.2. Aile yaşamında karşılaşılan sorunlar .....                             | 31 |
| 2.3.2.1. İş-aile çatışması, ev işleri ve çocuk bakım sorunu .....             | 31 |
| 2.4. Türkiye ve Dünya’da Kadın Yöneticiler.....                               | 32 |
| 2.4.1. Dünya’da kadın yöneticiler .....                                       | 32 |
| 2.4.2. Türkiye’de kadın yöneticiler .....                                     | 38 |
| 2.4.3. Kamu sektöründe kadın yöneticiler.....                                 | 40 |
| 2.5. Kadın Çalışanların Kariyer Engelleri ile İlgili Çalışmalar .....         | 45 |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

|  |    |
|--|----|
| 3. YÖNTEM.....                           | 49 |
| 3.1. Araştırma Modeli.....               | 49 |
| 3.2. Evren ve Örneklem .....             | 50 |
| 3.3. Veri Toplama Tekniği ve Aracı ..... | 51 |
| 3.4. Veri Analizi.....                   | 54 |
| 3.5. Araştırma Hipotezleri.....          | 55 |

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

|  |           |
|--|-----------|
| <b>4. BULGULAR VE YORUM.....</b>   | <b>62</b> |
| <b>4.1. Araştırmanın Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri.....</b>  | <b>62</b> |
| <b>4.2. Ölçek Boyutlarının İncelenmesi.....</b>  | <b>63</b> |
| <b>4.2.1. Birinci boyut: cinsiyet rollerine ilişkin algılar .....</b>  | <b>64</b> |
| <b>4.2.2. İkinci boyut: kadınların kariyer gelişimlerine yönelik tutumlar .....</b>  | <b>65</b> |
| <b>4.2.3. Üçüncü boyut: çalışma yaşamında kadınların kadınsı davranışlarına yönelik tutumlar .....</b>   | <b>65</b> |
| <b>4.2.4. Dördüncü boyut: çalışanların kadın yöneticilere yönelik tutumları .....</b>  | <b>66</b> |
| <b>4.2.5. Beşinci boyut: kadın yöneticilere yönelik stereotip inançlar .....</b>   | <b>66</b> |
| <b>4.3. Sosyo-Demografik Verilerin Analizi .....</b>   | <b>67</b> |
| <b>4.4. Katılımcıların Sosyo-demografik Değişkenleri ile Araştırma Ölçeği Boyutlarına Ait t-Testi, ANOVA Testi ve Sidak İkili Karşılaştırma Testi Sonuçları.....</b> | <b>68</b> |

## BEŞİNCİ BÖLÜM

|  |            |
|--|------------|
| <b>5. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER.....</b> | <b>92</b>  |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>                       | <b>103</b> |

**EKLER**

**ÖZGEÇMİŞ**

## TABLolar DİZİNİ

### Sayfa

|  |    |
|--|----|
| <b>Tablo 2.3.1.1.1.</b> Seçilmiş OECD Ülkelerinde Kadın ve Erkeklerin Eğitim Düzeylerine Göre 2014 Yılı İşgücüne Katılım ve İşsizlik Oranları (25-64 yaş arası kişiler)..... | 19 |
| <b>Tablo 2.4.1.1.</b> Son Beş Yılın Kadın Yönetici Oranları (%) .....  | 35 |
| <b>Tablo 2.4.3.1.</b> Kamu Personelinin Cinsiyet Dağılımları .....   | 41 |
| <b>Tablo 2.4.3.2.</b> İstihdam Türüne Göre Kamu Personelinin Cinsiyet Dağılımları .....  | 41 |
| <b>Tablo 2.4.3.3.</b> Cinsiyet Ayrımlı Üst Düzey Memur Sayıları .....  | 43 |
| <b>Tablo 3.3.1.</b> Anket Formunu Oluşturan Alt Boyutlar .....   | 54 |
| <b>Tablo 4.2.1.1.</b> Cinsiyet Rollerine İlişkin Algılar Boyutu.....   | 64 |
| <b>Tablo 4.2.2.1.</b> Kadınların Kariyer Gelişimlerine Yönelik Tutumlar Boyutu.....  | 65 |
| <b>Tablo 4.2.3.1.</b> Çalışma Yaşamında Kadınların Kadınsı Davranışlarına Yönelik Tutumlar Boyutu.....   | 65 |
| <b>Tablo 4.2.4.1.</b> Çalışanların Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları Boyutu.....  | 66 |
| <b>Tablo 4.2.5.1.</b> Kadın Yöneticilere Yönelik Stereotip İnançlar Boyutu.....  | 66 |
| <b>Tablo 4.3.1.</b> Katılımcıların Sosyo-demografik Özellikleri .....  | 67 |
| <b>Tablo 4.4.1.</b> Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Araştırma Ölçeği Boyutları.....   | 68 |
| <b>Tablo 4.4.2.</b> Katılımcıların Pozisyon Değişkenine Göre Araştırma Ölçeği Boyutları.....   | 70 |
| <b>Tablo 4.4.3.</b> Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Araştırma Ölçeği Boyutları.....   | 71 |
| <b>Tablo 4.4.4.</b> Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Araştırma Ölçeği Boyutları .....   | 72 |
| <b>Tablo 4.4.5.</b> Katılımcıların Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Araştırma Ölçeği Boyutları.....  | 74 |
| <b>Tablo 4.4.6.</b> Katılımcıların Mesleki Tecrübe Değişkenine Göre Araştırma Ölçeği Boyutları .....   | 76 |
| <b>Tablo 4.4.7.</b> Kadın ve Erkek Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırmalı Araştırma Ölçeği Boyutları.....  | 78 |
| <b>Tablo 4.4.8.</b> Kadın ve Erkek Katılımcıların Pozisyon Değişkenine Göre Karşılaştırmalı Araştırma Ölçeği Boyutları.....  | 80 |
| <b>Tablo 4.4.9.</b> Kadın ve Erkek Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırmalı Araştırma Ölçeği Boyutları.....   | 83 |

|   |    |
|---|----|
| <b>Tablo 4.4.10.</b> Kadın ve Erkek Katılımcıların Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırmalı Araştırma Ölçeği Boyutları.....   | 85 |
| <b>Tablo 4.4.11.</b> Kadın ve Erkek Katılımcıların Mesleki Tecrübe Değişkenine Göre Karşılaştırmalı Araştırma Ölçeği Boyutları..... | 88 |

## SİMGE ve KISALTMALAR DİZİNİ

|              |  |
|--------------|--|
| <b>AB</b>    | : Avrupa Birliği   |
| <b>CEO</b>   | : Chief Executive Officer (İcra Kurulu Başkanı)  |
| <b>CFO</b>   | : Chief Financial Officer (Finans ve Mali İşler Müdürü)  |
| <b>DPB</b>   | : Devlet Personel Başkanlığı   |
| <b>G7</b>    | : Yediler Grubu  |
| <b>ICFTU</b> | : The International Confederation of Free Trade Unions (Dünya Özgür İşçi Sendikaları Konfederasyonu) |
| <b>ILO</b>   | : International Labour Office (Uluslararası Çalışma Örgütü)  |
| <b>KMO</b>   | : Kaiser-Meyer-Olkin   |
| <b>OECD</b>  | : Organisation for Economic Cooperation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)      |
| <b>SBWMS</b> | : Stereotype Beliefs About Women Managers Scale  |
| <b>SPSS</b>  | : Statistical Package for Social Sciences  |
| <b>TİSK</b>  | : Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu   |
| <b>TÜİK</b>  | : Türkiye İstatistik Kurumu  |
| <b>WAMS</b>  | : Women As Manager Scale   |
| <b>WEF</b>   | : World Economic Forum (Dünya Ekonomi Forumu)  |
| <b>IPU</b>   | : Inter-Parliamentary Union (Parlamentolar Arası Birlik)   |
| <b>KPSS</b>  | : Kamu Personeli Seçme Sınavı  |
| <b>UNDP</b>  | : United Nations Development Programme (Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı)                       |

# BİRİNCİ BÖLÜM

## 1. GİRİŞ

Cinsiyet; kişiyi kadın veya erkek olarak ayıran belirli biyolojik, fizyolojik ve genetik özellikler bütünüdür. Ancak cinsiyet yalnızca biyolojik özellikleri ifade etmez kişi doğduğu andan itibaren cinsiyetine göre toplum içerisinde kategorize edilmeye başlar. Örneğin doğacak çocuk için kız ise pembe, erkek ise mavi eşyalar ve giysiler hazırlamak gibi. Bu durumun biyolojik temelli bir sebebi yoktur toplum doğacak çocuktan hayatı boyunca biyolojik cinsiyetine uygun davranışlarda bulunmasını beklemektedir. Toplumda var olan bu cinsiyet temelli ideolojik ve kültürel değerlerin şekillendirdiği beklenen davranış kalıpları ise toplumsal cinsiyetle açıklanmaktadır.

Toplumsal cinsiyet, kültürel ve sosyal yapıların belirlediği rollere karşılık gelmektedir. Bu roller toplum içerisindeki sorumluluklarımızı, davranış kalıplarımızı, paylaşım düzenimizi, kaynaklara ve ayrıcalıklara erişimimizi de doğrudan belirlemektedir. “Toplumsal cinsiyet kavramı kadın ve erkek arasındaki her türlü sosyal olarak yaratılan farklılığa hitap ettiği gibi aynı zamanda “kadın vücudunu” “erkek vücudundan” ayıran her türlü ayrımlandırmayı da kapsamaktadır.”<sup>1</sup>

Toplumlar tarih boyunca birçok hiyerarşik yapı oluşturmuşlardır. İnsanlar ırklarına, dinlerine, maddi ve sosyal yapılarına göre sürekli bir hiyerarşik yapı içerisinde konumlandırılmışlardır. Tüm bu hiyerarşik yapı içerisinde hepsinden önemli bir yere sahip ve her toplumda geçerli olan ise cinsiyet hiyerarşisidir. Tarih boyunca her toplumda kişi erkek veya kadın olarak ayrılmıştır. Kadınlarla erkekler arasındaki bu ayrım toplumsal cinsiyetin bir sonucu mu yoksa biyolojik sebeplerden ötürü doğal bir ayrım mı? “Gerçekten doğal bir ayrımsa, erkeklerin kadınlardan daha ayrıcalıklı olma durumununun biyolojik bir açıklaması var mı?”<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>L. Nicholson (1994). *Interpreting gender*. Signs: Journal of Women in Culture and Society, s. 79’den aktaran S. Dedeoğlu (2000). Toplumsal cinsiyet rolleri açısından Türkiye’de aile ve kadın emeği. *Toplum ve Bilim Dergisi*, s. 43.

<sup>2</sup>Y. N. Harari (2016). *Hayvanlardan tanrılara – sapiens*. İstanbul: Kolektif Yayınevi, s. 152.

Kadınlar ve erkekler arasındaki bazı sosyal ve kültürel farklılıkların biyolojik farklardan kaynaklandığı ortadadır, çocuk doğurmak gibi ancak toplumlar zaman içerisinde birçok kültürel tutum, rol ve davranışları hiçbir biyolojik temele dayandırmadan farklılık olarak benimsemişlerdir. Örneğin kadının toplum tarafından kendisine atfedilen anne, ev hanımı ve eş rollerinden ötürü çalışma yaşamında karşılaştığı kariyer engelleri gibi. Toplumun kültürel yapısı aile içerisinde kadını nasıl konumlandırıyor ise kadının çalışma yaşamında ki konumunu da bu yönde belirleyen önemli ve etkili bir unsurdur. Toplumsal cinsiyet eşitsizliğine maruz kalan kadınlar yasal, sosyal, siyasal ve ekonomik anlamda kaynaklara erişimde ve haklara sahip olmada ayrımcılığa uğramaktadır.

Türkiye’de kadınların işgücüne katılma oranı ve genel istihdam içindeki oranları sosyal, ekonomik, kültürel vb. nedenlerle gerek küresel gerekse AB ölçeğine göre çok düşüktür. Bu bağlamda eksik istihdam sorunu hem Türkiye hem de diğer ülkeler için üretim, yatırım, tasarruf, tüketim, milli gelir gibi ekonomik göstergelerle düşünüldüğünde en ciddi sorunlardan birini oluşturmaktadır. “Küresel ölçekte yapılan araştırmaların bulguları ve toplumsal cinsiyet eşitliği endeksleri, Türkiye’nin toplumsal cinsiyet eşitliği açısından dünyanın en kötü durumdaki ülkelerden biri olduğunu göstermektedir.”<sup>3</sup> Araştırmanın bu bölümünde çalışmanın problemi, amacı, önemi, varsayımları ve sınırlılıkları ayrı başlıklar halinde açıklanacaktır.

## 1.1. Problem

Araştırmanın problemi, kamu sektöründe çalışan kadınların, erkeklere kıyasla düşük istihdam oranları ve yavaş kariyer gelişim süreçlerine sebep olan kariyer engelleri nelerdir sorusudur.

---

<sup>3</sup>H. Kumaş, Ç. Atalay (2011). *Türkiye’de kadın eksik istihdamını belirleyen faktörler*. Çalışma ve Toplum Dergisi, s.249-289’ dan aktaran D. Hacıoğlu, E. Hobikoğlu (2012). Cinsiyete göre gelişme endeksi çerçevesinde kadın istihdamının ekonomik değerlendirilmesi: Türkiye örneği. *Uluslararası Avrasya Ekonomileri Konferansı*’nda sunulmuş bildiri özeti, s. 126.



Dünya Ekonomik Forumu'nun (WEF), 2006 yılından bu yana yayınladığı “Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği Endeksi” ne göre Türkiye en son 2016 yılında hazırlanan raporda kadınların eğitim ve sağlık fırsatlarından yararlanma düzeyleri ile ekonomik yaşama katılma ve siyasal güçlenme göstergeleri doğrultusunda 144 ülke arasından 130. sırada yer almıştır.<sup>4</sup>

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO), “Çalışma Yaşamında Kadınlar Yüzüncü Yıl Girişimi” paneli kapsamında hazırlanan rapora göre dünyanın bazı bölgelerinde gerçekleşen kısmi kazanımlara rağmen kadınlar çalışma yaşamında halen eşit haklara sahip olamamaktadırlar.<sup>5</sup>

“Women at Work Trends 2016” raporunda incelenen 178 ülke verilerine göre kadınlar ve erkekler arasındaki eşitsizliğin devam etmekte olduğu bunun yanı sıra son yirmi yıl içerisinde kadınların eğitim alanındaki kazanımlarının çalışma yaşamındaki konumlarına aynı oranda etki etmediği tespit edilmiştir.<sup>6</sup>

Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD), 2016 “Türkiye Ekonomik İnceleme Raporu” na göre, Türkiye’de istihdam oranları kadınlarda %30,5 iken bu oran erkeklerde %69,8 olarak belirtilmiştir. OECD ülkelerinde kadın istihdam oranı ortalaması %66 iken Türkiye’de bu oran %50’dir.<sup>7</sup>

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), “İstatistiklerle Kadın, 2015” raporunda; okuma yazma bilmeyen kadın nüfus oranının erkeklerden 5 kat fazla olduğu, kadınların istihdam oranının erkeklerin istihdam oranının yarısı kadar olduğu, siyasal alanda kadınların erkeklere göre daha az yer aldığı ve de kadınların tüm eğitim düzeylerinde erkeklerden daha düşük ücret aldıkları belirtilmektedir.<sup>8</sup>

---

<sup>4</sup>[http://www3.weforum.org/docs/GGGR16/WEF\\_Global\\_Gender\\_Gap\\_Report\\_2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GGGR16/WEF_Global_Gender_Gap_Report_2016.pdf) (Erişim Tarihi: 14.10.2016)

<sup>5</sup>[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/briefingnote/wcms\\_236094.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/briefingnote/wcms_236094.pdf) (Erişim Tarihi: 14.10.2016)

<sup>6</sup>[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_457317.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_457317.pdf) (Erişim Tarihi: 14.10.2016)

<sup>7</sup>[http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/economics/oecd-economic-surveys-turkey-2016\\_eco\\_surveys-tur-2016-en#page9](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/economics/oecd-economic-surveys-turkey-2016_eco_surveys-tur-2016-en#page9) (Erişim Tarihi: 14.10.2016)

<sup>8</sup><http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=21519> (Erişim Tarihi: 14.10.2016)

## 1.2. Amaç

TÜİK 2014 verilerinde, Türkiye kamu sektöründeki kadın yönetici oranı %9,4 olarak belirtilmektedir.<sup>9</sup>

Bu oran özel sektör kadın yönetici oranlarına göre oldukça düşüktür. Bu verilerden yola çıkarak söz konusu araştırmanın amacı kamu sektöründe çalışan kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına yükselirken karşılaştıkları kariyer engellerinin varlığını tespit etmek ve boyutlarını açıklamaktır. Belirlenen bu kariyer engellerinin boyutları ile cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, mesleki tecrübe, pozisyon ve medeni durum değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığı ortaya konacaktır.

## 1.3. Önem

Çalışmanın ikinci bölümünde, kadınların çalışma yaşamındaki tarihsel sürecine ve kadınla ilişkili işgücü kuramlarına değinilmiştir.

Tarihsel süreç; sanayi devrimi öncesi, sanayi devrimi sonrası ve küreselleşme sürecinde kadın iş gücü olarak üç kategoride ele alınmıştır. Literatürde kadınların çalışma yaşamındaki sınırlı konumunu ve erkeklere oranla ikinci planda olma durumunu açıklamaya yönelik çeşitli kuramlar geliştirilmiştir.

Bu kuramlar; ikili rol yaklaşımı, insan sermayesi kuramı, bölümlenmiş işgücü piyasaları kuramı, Marksist yaklaşım ve feminist yaklaşım olarak bu bölümde açıklanmıştır. Devamında kadınların çalışma yaşamında karşılaştığı kariyer engelleri; iş yaşamında karşılaşılan ve aile yaşamında karşılaşılan sorunlar olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Bu iki sorun kendi içerisinde de alt başlıklara ayrılarak açıklanmıştır. İş yaşamında karşılaşılan sorunlar; eğitim ve mesleki eğitimde eşitsizlik, iş bulma ve terfide eşitsizlik, ücretlendirmede eşitsizlik, sosyal haklardan yararlanmada eşitsizlik, cinsel ve duygusal taciz ve cam tavan sendromu olmak üzere altı alt başlıkla ele alınmıştır.

---

<sup>9</sup><http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18619> (Erişim Tarihi: 14.10.2016)

İş-aile çatışması, ev işleri ve çocuk bakım sorunu ise aile yaşamındaki sorunlar olarak bahsedilmiştir.

Dünya’da ve Türkiye’de çalışma yaşamında kadınların konumu başlığı altında; kadın çalışanlar ve üst düzey kadın yöneticiler Dünya’da, Türkiye’de ve Türkiye kamu sektöründe olmak üzere üç farklı perspektiften ele alınmıştır.

Araştırmaya, kadın yöneticilerin kariyer engellerine yönelik çalışmalar dahil edilmiştir. Literatüre baktığımızda kamu sektöründeki kadın yönetici sayısının azlığı problem konusu olarak bilimsel çalışmalarda çok nadir olarak ele alınmıştır.

Prof. Dr. Yıldız Ecevit, ülkemizde kamu sektöründe karar alma mekanizmalarında görev alan kadınların oranı %7 iken özel sektörde bu oranın %31 olduğunu ifade etmektedir.<sup>10</sup> Bundan dolayı problem seçimi ve sektör tercihi bu alanın araştırmaya uygun bir konu olduğunu ve araştırmanın önemini göstermektedir.

Devamında ise kamu sektöründe kadın çalışanların üst düzey pozisyonlara yükselmede karşılaştıkları kariyer engellerinin varlığını tespit etmek üzere anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın uygulanması ve yorumlanmasında nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir.

Kariyer engellerini tespit etmek üzere Terborg vd. tarafından geliştirilen “Women As Manager Scale (WAMS)” ve Moore vd. tarafından geliştirilen “Stereotype Beliefs About Women Managers Scale (SBWMS)” ölçekleri uyarlanarak kullanılmıştır.

Araştırma, son olarak elde edilen bulgular doğrultusunda sonuç, tartışma ve öneriler ifade edilerek kadın çalışanların kariyer engellerine yönelik farkındalık yaratmaktadır. Kadınlara yönelik var olan tutum ve önyargıların yıkılmasında hem bir yol gösterici hem de çalışma yaşamında kadınların ekonomik, sosyal ve siyasal anlamda haklarını savunabilecekleri bir zemin hazırlayacak niteliktedir.

---

<sup>10</sup>Ecevit, Y. (2012, 6-7 Kasım). Karar Alma Mekanizmalarında Kadınlar. *Parlamentolar Arası Değişim ve Diyalog Projesi Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Sempozyumu*’nda sunulmuş bildiri özeti. <http://www.slideshare.net/PEXDproject/karar-alma-mekanizmalarında> (Erişim Tarihi: 18-10-2016)

#### 1.4. Varsayımlar

Araştırmada aşağıdaki maddeler birer varsayım olarak kabul edilmiştir;

- Araştırmanın örneklemini oluşturan katılımcıların anket formunda yer alan sorulara doğru ve tarafsız cevap verdikleri varsayılmaktadır.
- Kadın çalışanların çalışma yaşamlarında, özel sektöre kıyasla kamu sektöründe daha fazla kariyer engelleriyle karşılaştıkları varsayılmaktadır.

#### 1.5. Sınırlılıklar

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki maddelerle ifade edilmiştir;

- Araştırma, 2016-2017 öğretim yılı ile sınırlandırılmıştır.
- Araştırma, kamu sektörü ile sınırlandırılmıştır.
- Araştırmanın en önemli sınırlılığı anket uygulaması için belirlenen bazı kamu kurumlarından izin alınamaması olmuştur. Ayrıca yönetici pozisyonunda çalışan kişi sayısının özellikle kadın çalışan sayısının yeterli düzeyde olmaması da bir diğer sınırlayıcı faktör olmuştur.
- Araştırma, Eskişehir ilinde kamu sektöründe faaliyet gösteren anket uygulaması için gerekli iznin alındığı ve yönetici sayısının görece fazla olduğu bir eğitim kurumu ile sınırlandırılmıştır.
- Araştırma verilerinin yalnızca anket tekniğiyle toplanmış olması bir diğer sınırlılıktır.
- Araştırmaya ilişkin anket uygulaması gönüllülük esasına dayalı olduğu için bazı çalışanların iş yoğunluğu vb. sebeplerle ankete katılmak istememeleri bir sınırlılık oluşturmaktadır.
- Araştırmanın örneklemini, araştırmanın evreninin oluşturan kamuda faaliyet gösteren bir eğitim kurumunda anket uygulanan tarihlerde görev yapmakta olan yönetici pozisyonunda olan ve yönetici pozisyonunda olmayan kadın ve erkek çalışanlar ile sınırlıdır.
- Kariyer engelleri, araştırmada kullanılan kariyer engelleri ölçeklerinde yer alan boyutlar ile sınırlandırılmıştır.

- Literatürde, kadınlara yönelik kariyer engellerini tespit etmek amacıyla yapılan çalışmaların varlığında bir artış gözlemlense de bu engellerin neler olduğuna dair Türkiye’de kapsamlı ve nitelikli bir bilimsel çalışmanın yapılmamış olması ve kariyer engellerine ilişkin boyutları açıklayıcı bir ölçek geliştirilmemiş olması araştırmanın diğer kısıtıdır.
- Araştırma ayrıca, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nün Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu ile sınırlandırılmıştır.
- Araştırma, diğer tüm sosyal bilimler çalışmalarında olduğu gibi insan unsuruyla sınırlıdır.
- Araştırmanın bir diğer sınırlılığı, katılımcıların anket formundaki soruları cevaplandırmalarının kariyer engeli ifadesinden ne anladıklarıyla ve soruları algılama biçimleriyle ilgili olmasıdır. Katılımcıların, kendilerini ve çalıştıkları kurumu olumsuz göstermemek amacıyla verdikleri cevaplarda asıl düşüncelerini yansıtmamış olmaları ihtimalide göz önünde bulundurulmalıdır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. ALANYAZIN

Çalışmanın bu bölümünde, çalışma yaşamında kadınlar tarihsel süreçte ele alınacak sonrasında işgücü kuramları ile değerlendirilecektir. Devamında ise kadın çalışanlara yönelik kariyer engelleri ile kadın yöneticiler güncel araştırmalar ve çeşitli istatistikler ile birlikte değerlendirilecektir. Son olarak literatürde araştırma konusuyla ilgili daha önce geliştirilmiş benzer çalışmalara yer verilecektir.

#### 2.1. Tarihsel Süreciyle Çalışma Yaşamında Kadın

Dünyada kadın çalışanların çalışma yaşamındaki konumunun tarihsel sürecine bakıldığında, kadının üretime katılımı ilkel toplumların içerisindeki iş bölümüne kadar dayanır. “İlk ilkel toplumların gruplar halinde yaşamaya başlamasıyla “ilkel komünizm” adında cinsler arası iş bölümünün ortaya çıktığı görülür.”<sup>11</sup> Bu dönemlerde kadınlar “toplayıcı” olarak yer almaktaydı. Paleolitik Çağ’da anaerkil bir aile yapısına sahip olan ilkel toplumlarda kadın kendinden ve çocuklarından sorumluydu ve aile içerisinde önemli roller üstlenmekteydi, toplum içerisinde üstün ve önemli bir statüye sahipti. Tarım Devrimi ile birlikte kadın üretimde yer almaya başlamıştır ancak tarımsal faaliyetlerin erkeğin bir güç sembolü olarak başlıca sorumluluğu olması kadın emeğini ikinci plana iter. Kentleşme ile birlikte bu durum daha fazla hissedilir, özel mülkiyet kavramının oluşumu ve mülkiyetin erkekte toplanması, babadan oğula sisteminin ortaya çıkması kadını da erkeğin mülkiyetine dahil ederek erkeğin mülkü olarak görülmesine yol açmıştır. Bu durum cinsiyetler arası eşitsizliğin oluşumuna sebep olmuştur. Kadın emeğinin, tarihsel süreç içerisinde çeşitli ekonomik faaliyetlere farklı dönemlerde ve statülerde katılımı olmasına rağmen ilk olarak Sanayi Devriminde ücretli olarak ve işçi statüsünde olmuştur. Bundan dolayı Sanayi Devrimi kadın çalışanların tarihsel sürecinde önemli bir dönüm noktasıdır.

---

<sup>11</sup>A. Bebel (1976). *Kadın ve sosyalizm*, Ankara: Toplum Yayınevi, s. 30.

Sanayi Devrimi ile birlikte gelen kitle üretimi kadınların üretime katılmasının yolunu açmıştır. Ancak Sanayi Devrimi kapitalizmin kurumsallaşmasını sağlayarak beraberinde kadınlara kapitalist sistemin uzun çalışma saatlerini ve düşük ücretlerini getirmiştir.

“Bütün bu gelişmeler karşısında kadınlar, Sanayi Devrimi ile birlikte emek arz eden bireyler olarak yeni bir kimlik kazanır. Kadın “ucuz emek” olarak kabul gördüğünden sermayenin tekstil ve dokuma gibi iş kollarında istihdam edilir, diğer bir yandan emeklerinin karşılığını alamadığı için sendikalarla mücadele eder durumdadır. Kadın emeğinin geçtiği bu tarihsel süreçte kadının kazandığı toplumsal konum, işçi sınıfı içerisinde ayrı bir toplumsal bilinç ve örgütlenmeyi beraberinde getirir.”<sup>12</sup>

Bu süreçte II. Dünya Savaşı'nın kadın işgücüne etkisi göz ardı edilmemelidir. Savaş esnasında kadınların işgücüne katılımı iki temel nedenden ötürü artış göstermiştir; vatanseverlik duyguları ve savaşa giden erkeklerden dolayı ailelerde yaşanan geçim sıkıntısını gidermek için kadınların ekonomideki hem işgücü talebi hem de ücretlerin artışı gibi iki önemli gelişmeyi fırsata çevirmeleri etkili olmuştur. II. Dünya Savaşı sırasında ve sonrasında yaşanan gelişmeler özellikle hizmet sektörünün gelişimi kadınların işgücüne katılımlarını olumlu yönde etkilemiştir. Savaştan dönen erkeklerin çalışma yaşamına geri dönmesi kadınların bir kısmının eve dönmelerine sebep olsa da kadınların bu dönemde çalışma yaşamında artan deneyimleri ve işgücüne katılımlarıyla ilgili değişen fikirlerinden ötürü önemli bir kısmı çalışmaya devam etmiştir.

II. Dünya Savaşı sonrası yaşanan değişimler işgücü piyasasındaki etkilerini öncelikle fordist üretim biçimi daha sonra fordist sistemde yaşanan verimlilik düşüşleri ve küreselleşmenin etkileri ile esnek üretim biçiminin başarısıyla öncelikle üretim sistemlerinde hissettirmiştir. Esnek üretim biçimi, fordist sistemdeki katı çalışma saatleri ve iş bölümü yerine esnek çalışma saatleri ve esnek üretim ile işgücünde de tam zamanlı çalışan sayısını azaltarak yarı zamanlı çalışan ve geçici işgücü istihdamını getirmiştir. Buna bağlı olarak ev hanımı, anne ve eş görevlerinden çalışmaya fırsat bulamayan kadınlar esnek çalışma saatleriyle yarı zamanlı çalışma imkânı bulmuşlardır. “Esneklik arayışları çerçevesinde biçimlenen yeni çalışma ilişkileri sosyal haklardan yararlanmada eşitsizliği beraberinde getirmiştir.”<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup>Ş. Tekeli (1982). *Kadınlar ve siyasal toplumsal hayat*. (1. Baskı), İstanbul: Birikim Yayınları, s. 92.

<sup>13</sup>T. Büyüköztürk (2003). Çalışma yaşamında esneklik ve kuralılaşma. *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 18 (4), s. 8.

“Küreselleşme ile birlikte kadınların istihdam oranları artsa da bu işlerin çoğunluğu düşük ücretli, sosyal güvence ve yasal korumanın olmadığı işlerdir.”<sup>14</sup> Küreselleşme ile birlikte büyüyen ekonomi, değişen üretim stratejileri ve küresel pazarda önem kazanan kültürel değerlere uyum sağlamaya çalışan kadın işgücü için gelir eşitsizlikleri büyümüş, yaşam standartları düşmüş ve yoksulluk artmıştır.

“Küreselleşme olgusu ile birlikte tüm dünyada gözlemlenen kadın emeğinin ortak nitelikleri şu şekilde sıralanmıştır:

1. Kadınlar, işgücü piyasasında ucuz ve bu piyasaya kolayca çekilebilecek bir emek kaynağı oluşturmaktadırlar.

2. Ücretli kadın emeği, değeri düşük emektir. İşkollarına ve yapılan işe göre değişmekle birlikte, kadınlar genellikle erkeklerin yarısı ile dörtte üçü arasında ücret almaktadırlar.

3. Ücretli kadın emeği uzun dönemli güvenceden yoksun, vazgeçilmesi kolay, piyasa dışına atılma olasılığı yüksek emektir.

4. Kadınlar işgücü piyasasına girerken, işlerin toplumsal cinsiyete göre ayrıştığı bu piyasada, kendi arzu ettikleri değil, kendileri için önceden belirlenmiş işler arasından seçim yapmak durumundadırlar. İşgücü piyasasında kadınların alınması uygun olan sektörler, işkolları ve meslekler önceden belirlenmiş ve ilgili normlar saptanmıştır. Sanayi sektörü özelinde bu ayrışma, sektörler arası eşitsiz dağılımı ve bazı sektörlerde yoğunlaşmayı getirmektedir. Bu sektörler emek yoğun, ekonomik dalgalanmalardan daha çabuk etkilenen, düşük ücret ödenen, vasıfsız işçi kullanımına dayanan sektörlerdir.

5. Toplumsal cinsiyet temelli ayrışma ve ayrımcılığın ikinci aşaması işyerinde gerçekleşmektedir. Her iki cinsten de çalışanın bulunduğu işyerlerindeki iş bölümünde, kadınların düşük statülü işlerde yoğunlaştığı, vasıfsız oldukları, yönetici görevlerde çok seyrek buldukları görülmektedir. Ayrıca işe alma sırasında, iş yerinde görev ve sorumluluklar dağıtılırken, iş eğilimi ve yükselme fırsatlarını kullanabilmede, otorite, denetim ve kontrole tabi oluştta, üretim faaliyetinde çalışma biçim ve koşulları saptanırken ayrımcılıkla karşılaşmaktadırlar.

6. Kadınların ücretli işçiler olarak kolektif örgütlenmeleri güçlü bir şekilde gelişmemiştir. Sendikalarda öğrendikleri durumlarda da yönetime katılmaları zayıf, sendikaların karar alıcı ve politika saptayıcı birimlerinde sayıları azdır. Tüm sendikalı işçileri değil, özel olarak kadınları ilgilendiren sorunlar sendika politikalarına yansımamaktadır.”<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup>N. Şahbaz Kılınç (2015). Küresel eğilimler çerçevesinde kadın istihdamı. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 4 (9), s. 122.

<sup>15</sup>Y. Ecevit (1998). Türkiye’de ücretli kadın emeğinin toplumsal cinsiyet temelinde analizi. (Ed: A. Berktaş Hacımiraçoğlu), İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları, s. 268.



Türkiye’de kadın iş gücünün çalışma yaşamındaki konumunun tarihsel sürecine bakıldığında ise, Cumhuriyet dönemine kadar kadınların eğitim olanaklarına erişimlerinin kısıtlı olması, kadının yerinin evinde eşinin ve çocuklarının yanı olduğu düşüncesi çalışma yaşamına katılırsa bu düzenin bozulacağı gibi toplumsal inançlar ve tutumlar kadınların ekonomik faaliyetlere katılımlarını engellemiştir.

“Türk kadının çalışma hayatına dâhil olması, Cumhuriyet öncesi dönemde Balkan Savaşları ve sonrasında yaşanan I. Dünya Savaşı sırasında erkeklerin yerini dolduran ve savaş sonrasında da bu alanları terk etmeye zorlanan kadınlar için aslında geri dönülmez bir ufuk açılmıştı. Nitekim Mondros Mütarekesi’nden sonra yaşanan işgaller ve Kurtuluş Savaşı sonrasında erkek nüfusunun kırılması nedeniyle kadınlar çalışma yaşamından uzaklaştırılmamış, tam tersine teşvik edilmişti. Ekonomik koşullar nedeniyle çalışmaya devam eden kadınlar Cumhuriyet döneminde çıkarılan kanunlarla da daha geniş imkânlarla sahip olmuştu. 1923 yılında toplanan İzmir İktisat Kongresi’nde kadınlara gösterilen ilginin önemli sebeplerinden biri de kadınların Türk ekonomisinde yer almasını sağlamaktı. Erkek nüfusun azalması ve ekonomik sıkıntılar kadının statüsünün değişimi yönünde olumlu bir etkiye sahip olmuştu. Böylece Türk kadını tarımda ve sanayide işçi, kamu hizmetinde memur olarak çalışma hayatında yerini almaya başlamıştı.”<sup>16</sup>

Mustafa Kemal Atatürk, laikleşme ile birlikte Türk kadınına yasal, siyasal, sosyal ve ekonomik anlamda çok önemli haklar kazandırmıştır. Bu haklar eğitim alanında da kadınlara fırsat eşitliği sağlayarak meslek sahibi olup çalışma yaşamında aktif rol almalarının önünü açmıştır. Cumhuriyetin ilk yıllarında, öğretmenlik, doktorluk, avukatlık, eczacılık, mühendislik gibi saygın mesleklerde çalışan kadınların sayısı az olsa da yıllar geçtikçe sayıları artmıştır. Bu meslekler içerisinde öğretmenlik ilk tercih edilen meslek olmuştur. O dönemde kadınlar genellikle tarlada ve fabrikalarda işçi, kamu sektöründe memur statüsünde çalışmaya devam etmişlerdir. Bu gelişmelere rağmen kadınların gerçek anlamda çalışma yaşamına katılımları oldukça geç, ancak 1950’lerden sonra kırsal alandan kente göçün beraberinde gerçekleşen kentleşme ile mümkün olmuştur.

Ancak Türkiye’de dünya genelinin aksine kadınların işgücü piyasasına katılım oranlarının düşüşü bu yıllarda başlamıştır. Bu durumun en önemli sebebi göçlerdir, kırsal alanda tarımsal faaliyetiyle işgücü piyasasına dâhil edilen kadınların kente çalışmak için geldiklerinde ev kadınlığı statüsüne dâhil edilerek işgücü piyasası kapsamından çıkarılmalarıdır.

---

<sup>16</sup>Tümer Erdem Y. ve Yiğit H. (2010). *Bâciyân-ı Rûm’dan günümüze türk kadının iktisadi hayattaki yeri*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları. s.167.

“Ülkemizde kadın istihdamında son 20 yılda önemli değişiklikler olmuştur. 20 yıl önce Türkiye’de kadın istihdamı ücretsiz aile işçisi olarak yer almakta ve tarımda yoğunlaşmaktaydı. 5 milyon 234 bin kadın istihdamının 949 bini ücretli çalışırken işveren olabilen kadınların sayısı sadece 13 bindi. Türkiye ekonomisinin değişen yapısıyla kadınların işgücüne katılım oranları artmış ancak tekrar yıllara göre azalma göstermiştir. Kadının niteliksel gelişimini ve işgücü piyasasına girişini sağlayacak gerekli mekanizmaların oluşmaması bu düşüşün önemli nedenlerinden biridir ve Türkiye’de kadın istihdamı temel sorun alanlarından biri olarak varlığını sürdürmektedir.”<sup>17</sup>

Buraya kadar kadın çalışanların tarihsel süreç içerisindeki konumu hem Dünya hem de Türkiye kapsamında başlıca önemli gelişmeler doğrultusunda özetlenmeye çalışılmıştır. Toplumun değişen yapısı ve değişen ekonomik, sosyal ve siyasal faktörlere bağlı olarak kadının çalışma yaşamındaki konumu her dönemde oldukça etkilenmiştir. Bu etki hem olumlu hem olumsuz yönleriyle bazı iyileştirmelere rağmen günümüzde halen hissedilmektedir. Kadının çalışma yaşamında ki mücadelesi tarih boyunca ilkel toplumlardan gelişmiş toplumlara dek devam etmiştir. Kadın emeği her dönemde ikinci plana atılmış, değersizleştirilmeye devam edilmiştir. Toplumsal cinsiyet eşitsizliği her daim varlığını sürdürmüştür. Dünyada kadının erkeğe her alanda eşit olduğu ve kadın haklarının artık bir sorun olmaktan çıktığı bir ülke maalesef yoktur. Özetle tarih boyunca yaygın olan düşünce şöyledir;

“Akıl, rasyonel düşünme becerisi, rekabeti göze alma ve doğru karar alma yeteneği... Bunlar modern toplumların eril değerleridir ve diğer toplumsal değerlere göre üstünlük ve ayrıcalık atfedilen değerlerdir. Öte yandan duygusallık, merhamet, başkaları için fedakârlık yapmak, uyumlu ve itaatkâr olmak gibi davranışlar dişil değerlerdir ve yaygın düşünme biçimine göre modern toplumsal ilişkilerde bu tür davranışlar insanın güçlü ve başarılı olmasını sağlamada geçerli ve arzulanan davranışlar olamaz; dişil değerler ancak özel yaşamda, aile ve çocuklarla ilişkilerde, cinsellik ve dostluk ilişkilerinde geçerli davranışlar olabilir.”<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup>S. Besler ve İ. Oruç (2010). Türkiye’de ve yazılı basında kadın yöneticiler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (1), s. 19.

<sup>18</sup>S. Sancar (2015). Erkeklik. (Ed: Y. Ecevit, N. Karkıner), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları, s. 170.

## 2.2. İşgücü Kuramları

Ücretli kadın işgücü ile ilgili kuramlar ilk olarak kadınların çalışma yaşamına girmelerinin sonuçlarının neler olduğu ve bu sonuçlara nelerin sebep olduğu sorularına açıklama getirmek için geliştirilmiştir.

Bu çalışmada; ikili rol yaklaşımı, insan sermayesi kuramı, bölümlenmiş işgücü piyasaları kuramı, Marksist yaklaşım ve feminist yaklaşım açıklanacaktır.

### 2.2.1. İkili rol yaklaşımı

Ücretli kadın işgücünün, işgücü piyasasındaki konumunu açıklamak için geliştirilen ilk kuramdır. Kadının çalışma yaşamına girişi ile ailede üstlendiği anne, eş gibi rollerinin yanına birde çalışan kadın rolü eklenmiştir. Bu yaklaşım, kadının aile yaşamındaki rolü ile çalışma yaşamındaki rolünü, aile ilişkilerine zarar vermeden nasıl uyumlaştıracağı sorusuna yanıt aramaktadır. Getirilen çözüm önerileri ataerkil bir yapıya işaret etmekte ve kadını çalışma yaşamında değersizleştirmektedir. Yaklaşım, kadının çalışma yaşamındaki rolünün aile bütçesine yardım ve işini ikinci planda tutmasıyla kabul edilebilir olacağını savunmaktadır. Ayrıca ikili rol yaklaşımı, kadınların neden daha az ücretle çalışmaya razı olduklarını açıklamaktadır. Bu açıklamaya göre bazı kadınların amacı yalnızca çocuklarına yetecek kadar para kazanmaktır ve akılları evlerindedir. Bundan dolayı bu kuram kadın çalışanların erkek çalışanlara göre fazla bir ücret beklentisine girmediklerini, kariyerlerini ikinci planda tuttuklarını ve işlerini erkekler kadar benimsemediklerini belirtmektedir.<sup>19</sup>

### 2.2.2. İnsan sermayesi kuramı

İnsan sermayesi kavramı insanların; eğitim, iş deneyimi ve diğer etkinlikler aracılığıyla kendilerine yatırım yapmaları ve böylece yaşam boyu kazançlarını artırarak gelecekteki gelirlerini yükseltme gerçeğine dayanmaktadır.

---

<sup>19</sup>Z. Uygun (2011). *Örgüt kültürünün kadın çalışanların kariyer gelişimlerine etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, s. 46.

“Bu kurama göre, gelir düzenleyicilerinin temel değişkenleri olarak eğitim ve deneyim alınmıştır.”<sup>20</sup> Kadınların aile içindeki rollerinden ötürü zamanlarını ve ilgilerini daha çok evlerine harcadıkları bundan dolayı kendilerine ait insan sermayelerine erkekler kadar yatırım yapamadıkları öne sürülmektedir. Bundan dolayı insan sermayesi kuramı, kadınların çalışma yaşamında erkeklere göre daha düşük ücret almalarının, düşük statülerde çalışmalarının ve işverenlerin kadınların doğum, evlilik vb. nedenlerle kariyerlerine ara vermelerinden ötürü işgören olarak erkekleri tercih etmelerinin normal olduğunu öne sürmektedir. Kuram, kadınların erkeklerden daha az eğitim ve deneyime sahip oldukları için erkeklerden farklı ücret aldıklarını ve farklı statüde çalıştıklarını belirtilirken, aynı düzeyde eğitim ve deneyime sahip kadınlar ve erkeklerin neden farklı ücretler aldıkları ve farklı statüde çalıştıklarını açıklayamamaktadır.

“Son olarak bu kuram, ücretli kadın emeği sorunsalı içinde sadece iki noktaya, cinsel ayrılaşmaya ve düşük ücrete eğildiği için, diğer sorunlara ilişkin saptamalar yapamaz. Aktif kadın nüfusu içinde işsizliğin daha yaygın olması konusunda, kadınların gönüllü olarak işsizler ordusuna katıldıkları, işgücü piyasasına giriş-çıkışlarının kendi seçimleriyle gerçekleştiği savunularak, işsizlik kadınlar için ‘sorun’ olarak görülmez. Onların kişisel tercihleri sonucu oluşmuş bir toplumsal olgu gibi gösterilir.”<sup>21</sup>

### **2.2.3. Bölümlenmiş işgücü piyasaları kuramı**

Kuramda, adından da anlaşılacağı üzere işgücü piyasası birincil ve ikincil işgücü piyasası olmak üzere bölümlendirmektedir.

“Kurama göre birincil işgücü piyasasının ayırt edici özelliklerinden en önemlileri, ücretlerin ve ücret benzeri yan gelirlerin yüksekliği, çalışma koşullarının iyiliği, yükselme olanaklarının varlığı, çalışma güvencesinin sağlamlığıdır. İkincil işgücü piyasası, birincinin tersi özellikler taşır. Bu piyasadaki işler düşük sermayeli küçük işletmelerde, kötü çalışma koşulları olan, çalışanı yoksulluktan kurtaramayacak ücretlerin ödendiği, çalışma güvencesinin az ve yükselme olanaklarının zayıf olduğu, çoğu kez de süreklilik arz etmeyen işlerdir. Bu işlerde çalışanların hem sendikal hem de sosyal haklardan yararlanma imkânı sınırlıdır.”<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup>Ö. Gürlü ve Ş. Üçdoğru (2007). Türkiye’de cinsiyete göre gelir farklılığının ayrıştırma yöntemiyle uygulanması. *Journal of Yasar University*, 2 (6), s. 573.

<sup>21</sup>Y. Ecevit (1985). Üretim ve yeniden-üretim sürecinde ücretli kadın emeği. *Toplumsal Araştırmalar Dergisi*, (9), s. 80.

<sup>22</sup>Ecevit, 1985, a.g.k., 80-81.

Kuram, yalnızca işgücü piyasasını değil piyasa içerisindeki işgörenleri de birincil ve ikincil işgücü piyasalarına göre bölümlendirmektedir. Buna göre kadınlar ikincil işgücü piyasasında yer almaktadır.

Sebepler olarak, kadınların çalışma yaşamına aralıklı olarak devam etmeleri ve işlerine bağlılık düzeylerinin düşük oluşu, toplumsal konumları, iş devir oranlarının yüksek oluşu ve erkeklere oranla eğitim seviyelerinin düşük oluşundan dolayı uzmanlaşma ve beceri gerektiren birincil işgücü piyasasında yüksek ücretli ve statülü erkek işi olarak nitelendirilen işlerde çalışmaları uygun görülmemektedir. Bu kuram, kadını zorla ikincil işgücü piyasasına dahil etmektedir.

Kadının çalışma yaşamındaki yerinin neden ikincil işgücü piyasası olduğuna yalnızca kadınların aile içi rolleri, sorumlulukları ve kişisel tutumlarıyla açıklama getirilebilen bu kuramda diğer sebepler göz ardı edilmektedir.

#### **2.2.4. Yedek işgücü ordusu olarak kadın (Marksist yaklaşım)**

“Yedek işgücü ordusu” ifadesi, Karl Marx tarafından kullanılmıştır. Bu yaklaşım, kapitalist sistemin yedek işgücü ordusu oluşturarak işgücü piyasasını kontrol altında tuttuğunu ifade etmektedir. “Yedek işgücü ordusu aracılığı ile kapitalist sistem, işçilere her an işlerini kaybedebilecekleri korkusunu yaşatarak ücret maliyetlerini azaltmayı amaçlamaktadır.”<sup>23</sup>

“İşveren, daha yüksek ve daha iyi çalışma koşulları talebiyle kendisine başvuran işçilerin bu taleplerini geri çevirmek için kendilerinin sahip oldukları işleri yapmaya hazır birçok işsiz dâhârıda beklemekte olduğunu iddia eder. Gerçekten de sanayi toplumlarında her zaman emek piyasasının dâhârında kalan ve çalışmaya hazır bir nüfus olmuştur.

İşte bu kurama göre, kadınlar, bu yedek sanayi ordusunun bir bölümünü oluştururlar. Beechey (1977), kadınların büyük bir yedek grup oluşturduklarını, üstelik esnek bir özellik taşıdıklarını söyler. Esneklikten kastettiği, ekonominin canlı ve istihdam artışının hızlı olduğu dönemlerde piyasaya çekilebilmeleri, kriz dönemlerinde ise piyasadan rahatça çıkarılabilmeleridir.”<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup>U. Omay (2011). Yedek işgücü ordusu olarak kadınlar. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, (3), s. 139.

<sup>24</sup>Y. Ecevit (2015). Emek. (Ed: Y. Ecevit, N. Karkıner), Eskişehir Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları, s. 34-35.

Kapitalist sistem her daim, ücretli kadın emeğini ihtiyacı doğrultusunda emek piyasasına dâhil etmek ve gerektiğinde çıkarları doğrultusunda emek piyasasından dışlamak konusunda oldukça başarılı olmuştur.

“Bu yaklaşım, kadınların emek piyasasına giriş çıkışlarıyla ilgili olarak sağladığı bu açıklama kolaylığını, ücretli kadın emeğinin diğer niteliklerini irdelemede sağlayamaz. Örneğin, niçin kadınların sanayinin belli sektörlerinde ve bu sektörlerin düşük seviyeli işlerinde yoğunlaştıklarını aydınlatamaz. Ancak diğer yaklaşımlara göre ücretli kadın emeğini irdeleme konusunda daha tutarlı ve faydalıdır.”<sup>25</sup>

### 2.2.5. Feminist yaklaşım

Feminist yaklaşım, yukarıda açıklanan yaklaşımların hem toplum hem aile yapısında erkekleri kadınlardan üstün gören anlayışla ele almalarına karşı çıkmakta, diğer yaklaşımların tarafsız olmadıklarını emek piyasasında toplumsal cinsiyet rollerinin etkili olduğunu belirtmektedir.

“19. yüzyıldan itibaren şekillenen feminist bilinç, 1) kadınların bağımlı bir toplumsal grup olduklarının ve bu gruba dâhil olmak nedeniyle haksızlığa uğramış olduklarının farkına varmalarını; 2) bağımlı konumlarının doğal değil, toplumsal/kültürel olarak belirlenmiş bir olgu olduğunu anlamalarını; 3) bu durumun değiştirilmesi için bağımsız mücadele hedeflerinin ve stratejilerinin tanımlanmasını; 4) hedeflere ulaşmak açısından kadınlar arası dayanışma duygusunun ve pratiklerinin oluşturulmasını ve nihayet 5) geleceğe ilişkin alternatif bir vizyon geliştirilmesini içerir.”<sup>26</sup>

“Feminizm, temel olarak cinsiyet üzerine bir söylem olsa da içinde liberal, radikal, Marksist ve sosyalist feminizm gibi pek çok farklı sesi barındırmaktadır.”<sup>27</sup> Feminist yaklaşım kadının toplumsal, ekonomik, siyasal ve sosyal alanda ikinci plandaki konumunu farklı nedenlerle açıklayan ve farklı çözüm önerileri getiren birden fazla teoriyi içerisinde barındırır da ortak amaç kadınların sırf kadın oldukları için uğradıkları cinsiyet ayrımcılığına karşı mücadele etmek ve erkeklerle eşit haklar elde etmelerini sağlamaktır.

---

<sup>25</sup>Ecevit, 1985, **a.g.k.**, 85.

<sup>26</sup>F. Berktaş (2015). Feminist Teoride Açılımlar. (Ed: Y. Ecevit, N. Karkıner), Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları, s. 3.

<sup>27</sup>E. Çetinel ve S. Ersoy Yılmaz (2016). Feminist teori: yönetim ve organizasyon alanına eleştirel bir yaklaşım. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, [http://iibfdergi.karatekin.edu.tr/Makaleler/923450542\\_IIBF417-SON\(InPress\).pdf](http://iibfdergi.karatekin.edu.tr/Makaleler/923450542_IIBF417-SON(InPress).pdf) (Erişim Tarihi: 30.10.2016)

“Açıktır ki feminizmin her türünün güçlü ve zayıf yanları vardır ve birbirleriyle etkileşim içindeydiler (hala da öyledirler); bütün bu ekoller, kadınların tarihsel olarak süregelen ezilmesini ve ikinciliğini ortaya çıkarma, açıklama ve onunla mücadele konusunda önemli kazanımlar elde edilmesine yol açtılar.”<sup>28</sup>

### **2.3. Kadın Çalışanların Çalışma Yaşamında Karşılaştığı Kariyer Engelleri**

Kadınların çalışma yaşamında sırf kadın oldukları için yaşadıkları cinsiyet ayrımcılığına dayanan sorunlar literatürde iki ana başlıkta açıklanmıştır. Bunlar; iş yaşamında karşılaşılan sorunlar ve aile yaşamında karşılaşılan sorunlardır.

#### **2.3.1. İş yaşamında karşılaşılan sorunlar**

Kadınların iş yaşamında karşılaştıkları sorunlar altı alt başlık altında açıklanacaktır. Bunlar; eğitim ve mesleki eğitimde eşitsizlik, iş bulma ve terfide eşitsizlik, ücretlendirmede eşitsizlik, sosyal haklardan yararlanmada eşitsizlik, cinsel ve duygusal taciz, cam tavan sendromudur.

##### **2.1.1.1.Eğitim ve mesleki eğitimde eşitsizlik**

Eğitim düzeyi, uzun vadede bir ülkenin refah düzeyine dair en önemli göstergedir. Bu göstergenin yanında eğitim sisteminde cinsiyet ayrımcılığı da bir diğer önemli göstergedir. Günümüzde hala kadınlar ve kız çocukları, eğitim olanaklarından erkeklere oranla daha az yararlanmakta, eğitim haklarından yoksun bırakılmaktadırlar. Kadınların diğer haklarından yoksun kalmalarının temelinde yatan başlıca problem nitelikli ve ulaşılabilir eğitim hakkına erişimde karşılaştıkları engellerdir.

---

<sup>28</sup>Berktaş, a.g.k., 2015, 11.

“Yoksulluk, coğrafi soyutlanma, azınlık durumu, engellilik, erken evlilikler ve hamile kalma, cinsiyete dayalı şiddet ve kadının statüsü ve rolü ile ilgili geleneksel davranışlar, kadınların ve kız çocuklarının eğitimdeki fırsat eşitliğinden tam olarak yararlanma ve katılma hakkını engelleyen unsurlardır.”<sup>29</sup>

“Kadınların eğitime olan erişimlerinin iyileştirilmesi, sadece kadınların kişisel gelişimine ve refahına katkı sağlamakla kalmayıp, ülkenin ekonomik potansiyelini de artıracaktır.”<sup>30</sup> Kadının işgücü piyasasına katılımı anne kimliğinde çocuklarının iyi olma hallerini ve haklarını maddi ve manevi olarak iyi yönde etkileyecektir. Sağlıklı ve eğitim düzeyi yüksek nesiller yetişecektir. Annenin iyi ücretli ve güvenceli bir mesleğinin olması çocuklarının maddi zorluk çekmeden, kaliteli bir yaşam sürmelerini, kaynaklara ve ayrıcalıklara erişimlerini kolaylaştıracaktır. Kadının çalışması ve ekonomik anlamda güçlenmesi maddi anlamda eşine bağımlılığını ortadan kaldıracak, aile içi karar almada söz sahibi olacak ve cinsiyet eşitliği sağlayacaktır. Kadının aile bütçesine katkıda bulunması, ailenin yaşam standardını yükseltecektir. Aile refahının artması doğrudan ülke ekonomisinde sürdürülebilir büyüme ve sosyal kalkınma sağlayacaktır.

Eğitim düzeyi işgücüne katılımın belirleyicilerinden biridir. Eğitim düzeyi yükseldikçe işgücüne katılım artmaktadır.<sup>31</sup> TÜİK, “İstatistiklerle Kadın, 2015” raporunda; eğitim durumuna göre işgücüne katılım oranları incelendiğinde, kadınların eğitim seviyesi yükseldikçe işgücüne daha fazla katıldıkları görülmüştür.<sup>32</sup>

Okuryazar olmayan kadınların %16, lise altı eğitimli kadınların %25,8, lise mezunu kadınların %31,9, mesleki veya teknik lise mezunu kadınların %39,8 iken yükseköğretim mezunu kadınların işgücüne katılım oranı %71,3 olduğu belirtilmiştir.

Tablo 2.3.1.1.1.’de aralarında Türkiye’nin de bulunduğu seçilmiş OECD ülkelerinde 25-64 yaş arası kadın ve erkeklerin eğitim düzeylerine göre 2014 yılı işgücüne katılım ve işsizlik oranları gösterilmektedir.

---

<sup>29</sup><http://en.unesco.org/themes/women-and-girls-education> (Erişim Tarihi: 02.11.2016)

<sup>30</sup>S. Atlama ve C. Özsoy (2009). Eğitimde toplumsal cinsiyet eşitsizliği: Türkiye’nin karşılaştırmalı analizi. *Uluslararası 7. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, Yalova Üniversitesi, s. 63.

<sup>31</sup>G. Günsoy ve C. Özsoy (2012). Türkiye’de kadın işgücü, eğitim ve büyüme ilişkisinin VAR analizi. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 49 (568), s. 21.

<sup>32</sup><http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=21519> (Erişim Tarihi: 03.11.2016).



**Tablo 2.3.1.1.1. Seçilmiş OECD Ülkelerinde Kadın ve Erkeklerin Eğitim Düzeylerine Göre 2014 Yılı İşgücüne Katılım ve İşsizlik Oranları (25-64 yaş arası kişiler)**

| Ülkeler                | Erkek                        |                         |                           | Kadın                        |                         |                           |
|------------------------|------------------------------|-------------------------|---------------------------|------------------------------|-------------------------|---------------------------|
|                        | Orta-<br>öğretim altı<br>(%) | Orta-<br>öğretim<br>(%) | Yüksek-<br>öğretim<br>(%) | Orta-<br>öğretim altı<br>(%) | Orta-<br>öğretim<br>(%) | Yüksek-<br>öğretim<br>(%) |
| <b>OECD ortalaması</b> |                              |                         |                           |                              |                         |                           |
| İşgücüne katılım oranı | 75.4                         | 86.9                    | 92.2                      | 52.4                         | 72.1                    | 83.5                      |
| İşsizlik oranı         | 12.9                         | 7.1                     | 4.6                       | 12.6                         | 8.6                     | 5.5                       |
| <b>Türkiye</b>         |                              |                         |                           |                              |                         |                           |
| İşgücüne katılım oranı | 81.5                         | 87.2                    | 89.7                      | 29.6                         | 38.4                    | 73.5                      |
| İşsizlik oranı         | 8.4                          | 7.0                     | 5.9                       | 8.7                          | 16.7                    | 12.0                      |
| <b>Kanada</b>          |                              |                         |                           |                              |                         |                           |
| İşgücüne katılım oranı | 71.9                         | 84.8                    | 89.3                      | 50.2                         | 71.7                    | 82.8                      |
| İşsizlik oranı         | 10.5                         | 6.7                     | 4.9                       | 10.7                         | 6.2                     | 4.6                       |
| <b>İsviçre</b>         |                              |                         |                           |                              |                         |                           |
| İşgücüne katılım oranı | 85.8                         | 91.1                    | 95.3                      | 68.5                         | 80.8                    | 87.3                      |
| İşsizlik oranı         | 8.8                          | 3.8                     | 3.1                       | 8.8                          | 3.8                     | 3.4                       |
| <b>Avustralya</b>      |                              |                         |                           |                              |                         |                           |
| İşgücüne katılım oranı | 74.8                         | 87.9                    | 91.7                      | 56.1                         | 72.1                    | 80.7                      |
| İşsizlik oranı         | 7.5                          | 3.7                     | 3.0                       | 8.2                          | 5.9                     | 3.3                       |
| <b>Kore</b>            |                              |                         |                           |                              |                         |                           |
| İşgücüne katılım oranı | 81.9                         | 87.9                    | 92.5                      | 59.5                         | 61.0                    | 64.8                      |
| İşsizlik oranı         | 3.6                          | 3.5                     | 3.0                       | 1.9                          | 3.1                     | 3.4                       |
| <b>İsrail</b>          |                              |                         |                           |                              |                         |                           |
| İşgücüne katılım oranı | 69.1                         | 81.9                    | 92.8                      | 34.4                         | 71.3                    | 87.0                      |
| İşsizlik               | 8.0                          | 6.0                     | 3.6                       | 6.3                          | 6.4                     | 4.1                       |

**Kaynak:** OECD Employment Outlook, 2016, s.225-226.

Tablo 2.3.1.1.1.'e bakıldığında tüm ülkelerde hem kadınlarda hem de erkeklerde eğitim düzeyi arttıkça işsizlik oranlarının düştüğü ve işgücüne katılım oranlarının artış gösterdiği görülmektedir. İşsizlik oranlarında kadınlar ve erkekler arasındaki fark eğitim düzeyi yükseldikçe azalsa da Türkiye’de yükseköğretim mezunu kadınlar ve erkeklerin işsizlik oranları arasındaki fark OECD ortalamasındaki oranlarla karşılaştırıldığında kadınların erkeklere göre dezavantajlı olduğunu göstermektedir.

İşsiz yükseköğretim mezunu kadınların; OECD ortalamasında oranı %5,5 iken Türkiye’de bu oranın %12,0 olması ülkemizde kadınların işgücü piyasasına girişte karşılaştıkları sorunların varlığını kanıtlar niteliktedir.

TÜİK genel nüfus sayımı istatistiklerine göre, 2015 yılı okuryazarlığa göre nüfus oranları; okuryazar olmayan kadın nüfus oranı %6,2 iken bu oran erkeklerde %1,3 tür.

Ülkemizde eğitimde fırsat eşitliğinin önündeki engeller şu şekilde sıralanabilir;

“Kadın rollerine ilişkin geleneksel normlar ve değerler kızları okuldan uzaklaştırmaktadır. Bu durum, yetişkin kadınların okuma-yazma kurslarından yararlanmasını da engellemektedir. Geleneksel toplumların kadına biçtiği en uygun rol eş ve annelik olduğu için, eğitimi olmayan kadın erken yaşta evlendirilmekte ve hemen çocuk doğurması beklenmektedir. Kadın böylece toplumda kabul ve saygı görmektedir. Böyle bir sistemde çok çocuğu olan kadının toplumsal konumu yükselirken eğitim, sosyal ve mesleki alanlarda ilerlemesi de engellenmektedir.

Bu açıdan ortaya çıkan başka bir engel de gelir düzeyinin düşük olmasıdır. Gelir düzeyi düşük aileler çocuklarını okula göndermekte zorluklarla karşılaşmakta ve bu konuyla ilgili olarak bir karar verilmesi gerektiğinde, tercih erkek çocuktan yana kullanılmaktadır. Büyük oranda yoksulluğun sonucu olan çocuk işgücü, eğitime katılımın önündeki en büyük engellerden biridir.

Kız çocukları ev işlerine yardım etme, kardeşlere bakma, tarlada çalışma gibi ücretsiz aile işlerinde çalıştığı için eğitimden uzak tutulmaktadır. Ücretsiz aile işçiliği de dikkate alındığında kız çocuklarının ekonomik etkinliklerinin erkek çocuklarına göre daha fazla olduğu görülmektedir. Nispeten az gelişmiş bölgelerde, ortalama eğitim düzeyleri daha düşüktür. Eğitim düzeyleri düşük olan birçok aile kız çocukların eğitiminin önemli olmadığını düşünmektedir. Kadınların eğitim aracılığıyla geliştirdikleri özsaygı, özgüven ve eşitlikçi görüşler, kadınların ücretsiz emeğinden ve acizliğinden yararlananlar için bir tehdit oluşturmaktadır.”<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup>M. Tan (2000). Eğitimde kadın-erkek eşitliği ve Türkiye gerçeği. *Kadın-Erkek Eşitliğine Doğru Yürüyüş: Eğitim, Çalışma Yaşamı ve Siyaset*, TÜSIAD, s. 72-74.; KSGM (2008). *Toplumsal cinsiyet eşitliği ulusal eylem planı (2008-2013)*. Ankara.; KSGM (2008). *Politika dokümanı: kadın ve eğitim*. Ankara.; UNICEF. <http://www.unicef.org/turkey/dn/ge29.html> (Erişim Tarihi: 07.11.2016)’ dan aktaran S. Atlama ve C. Özsoy (2009). Eğitimde toplumsal cinsiyet eşitsizliği: Türkiye’nin karşılaştırmalı analizi. *7. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*. Yalova Üniversitesi, s. 63.

Eğitim hakkı, bireyin diğer hakları hususunda da bilinçli olması ve bu hakları için mücadele etmesi açısından oldukça önemlidir. Eğitilmiş kadın hem sosyal hem de ekonomik kalkınmada etkin rol oynayan; ülkeyi refaha ulaştırma yolunda önemli bir unsurdur.

Toplumsal açıdan eğitimli kadın demek, eğitimli nesiller demektir. Kız çocuklarının okullaşma oranlarının düşük olduğu bölgelerde bilinçli, eğitimli ebeveynlerin varlığı kız çocuklarının hem aile içerisindeki erkek çocuklarına oranla daha dezavantajlı konumlarını ortadan kaldıracak hem de tüm olanaklara eşit düzeyde erişim hakkı sağlayacaktır.

### **2.1.1.2. İş bulma, yerleştirme ve terfide eşitsizlik**

Kadınlara atfedilen annelik, eş ve ev hanımı rolleri iş bulma sürecinde, içerisinde bulunulan toplumun önyargılarını yansıtan örgüt yapılarında, kadınları ikinci planda bırakmaktadır. Evlilik, hamilelik gibi nedenlerle kadınların çalışma yaşamına ara veya son verme ihtimallerinin olması işgücü piyasasında kadınlara yatırım yapmanın karlı olmayacağı düşüncesini doğurmaktadır. Bu düşünce kadınların neden işe alımlarda tercih edilmediklerini, terfi ettirilmediklerini ve üst düzey pozisyonlara uygun görülmediklerini de açıklamaktadır. Belli başlı mesleklerin kadınlara uygun görülmesi de bir diğer engeldir. Ev işleri, çocuk bakımı gibi diğer sorumluluklarına zaman ayırabileceği, uzun çalışma saatlerinin ve fazla iş yükünün olmadığı meslekler uygun görülmektedir.

Toplum içerisinde kadınlara uygun görülen duygusallık, merhamet, uyumlu ve fedakâr olmak gibi feminen davranışlar çalışma yaşamının gerektirdiği rekabetçi, hırslı ve mücadeleci olmak gibi maskülen davranışlara ters düşmektedir. Bundan dolayı kadın işi ve erkek iş gibi ayrımlardan söz edilmektedir. Örneğin yöneticiliğin gerektirdiği özelliklerin erkeklerde var olduğu düşüncesi kadınlar için tamamen toplumsal ve kültürel bir sınırlamadır ve bu durum çalışma yaşamına yansıtılmaktadır.

Kadınların eğitim sisteminde yaşadıkları cinsiyet ayrımcılığı, iş yaşamına yetersiz hazırlanmalarına sebep olduğu gibi onlardan beklenen ailevi sorumluluklarda eklenince işgücü piyasasına girişte zorlanmalarına, kariyerlerinde istenilen başarıyı gösterememelerine sebep olmaktadır. Bu durumda iş bulmak, iyi bir işe yerleşmek ve üst düzey pozisyonlara yükselmek konusunda erkeklere göre eşitsizliğe uğramaktadırlar.

### 2.1.1.3. Ücretlendirmede eşitsizlik

“İşgücü piyasalarında erkek ile kadın çalışanlar arasında ortaya çıkan ücret farklılıklarına neden olan ayrımcılık değişik sebeplerden kaynaklanabilmektedir. İlk olarak, kadınların farklı işlere ve farklı kurumlara (düşük ücretli kurum ve işler) yönelmelerinden dolayı ücret farklılıkları oluşmaktadır. Bu durumda ayrımcılık işe alma sürecinde başlayıp, terfi ettirme sürecinde de devam etmektedir. Bu ayrımcılığa “dağılım ayrımcılığından kaynaklanan ücret ayrımcılığı” denilmektedir.

İkinci olarak, bir kurumda kadın çalışanlar aynı işi yaptıkları halde erkeklerden daha düşük ücret almaktadırlar ki buna “işten kaynaklanan ücret ayrımcılığı” denilmektedir.

Üçüncüsü, erkek işi olarak kabul edilen ve erkeklerin ağırlıklı olarak çalıştığı sektörlerde kadın çalışanların işin gerektirdiği niteliklere sahip olmasına rağmen, sektöre erkeklerin egemen olması nedeniyle kadınların erkeklerden daha düşük ücret almalarıdır ki bu duruma “değersel ayrımcılık” denilmektedir.”<sup>34</sup>

Ataerkil toplumun erkeği evin reisi olarak addetmesi ve kadını erkeğe ekonomik olarak bağımlı kılması; aile içerisinde erkeğin gelirin esas alınarak kadının kazancının ek gelir olarak görülmesine sebep olmaktadır. Bu durum çalışma yaşamına da yansımaktadır.

TÜİK, 2014 yılı “Kazanç Yapısı Araştırması” na göre hem erkek hem de kadın ücretli çalışanların kazançlarının, genellikle eğitim durumu ile doğru orantılı olarak yükseldiği görülmüştür.

Eğitim durumuna göre en yüksek yıllık ortalama brüt kazancı yüksek okul ve üstü eğitim düzeyine sahip olanlar elde etmiştir. Bu eğitim düzeyinde yıllık ortalama brüt kazanç erkeklerde 55 bin 633 TL, kadınlarda ise 45 bin 483 TL olmuştur.<sup>35</sup> Cinsiyete dayalı ücret farkı tüm eğitim düzeylerinde erkek ücreti lehine gerçekleşmiştir.

ILO’nun, “Women at Work: Trends 2016” raporuna göre küresel olarak kadınlar, erkeklerin kazandığının ortalama yüzde 77’sini kazanmaktadır.<sup>36</sup>

Dünya Ekonomik Forumu’nun (WEF), 2016 yılı “Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Raporu (The Global Gender Gap)” na göre hem ücretli hem ücretsiz çalışan kadınlar erkeklerden günde ortalama 50 dakika daha fazla çalışmaktadırlar buna göre ücret eşitsizliği konusunda kadın erkek arasındaki farkın kadınların aleyhine artış gösterdiği belirtilmektedir.

---

<sup>34</sup>T. Petersen vd. (1997). Within-job wage discrimination and the gender wage gap: the case of Norway. *European Sociological Review*, 13 (2), s. 199’den aktaran G. Özkan ve B. Özkan (2010). Kadın çalışanlara yönelik ücret ayrımcılığı ve kadın ücretlerinin belirleyicilerine yönelik bir araştırma. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 1 (24), s. 95-96.

<sup>35</sup><http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18861> (Erişim Tarihi: 10.11.2016)

<sup>36</sup>[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_457317.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_457317.pdf) (Erişim Tarihi: 22.11.2016)

Raporda 144 ülke içerisinde Türkiye, ekonomik katılım ve fırsat eşitliğinde 129. sırada, benzer işlerde ücret eşitliğinde ise 98. sırada yer almaktadır. Ücretli ve ücretsiz işlerde çalışılan süreye bakıldığında kadın erkek eşitsizliğinde Türkiye ilk sırada bulunmaktadır. Yaptığı işin ücretini alan erkeklerin oranı kadınlara göre oldukça fazla olsa da süreye bakıldığında ev işi, çocuk ve yaşlı bakımı gibi ücretsiz işlerinde dâhil edilmesiyle birlikte kadınların erkeklere göre daha fazla çalıştıkları saptanmıştır. Rapor, dünyada ekonomik anlamda kadın erkek eşitliğinin ancak 170 yıl sonra sağlanmış olacağını belirtmektedir.<sup>37</sup>

#### **2.1.1.4. Sosyal haklardan yararlanmada eşitsizlik**

“İnsan haklarının önemli bir boyutunu oluşturan sosyal haklar içinde sosyal güvenlik, sendikal örgütlenme, grev hakları vb. hakların başta geldiği bilinmektedir.”<sup>38</sup>

Küreselleşme ile birlikte kadınların işgücüne katılım oranlarının artması görünürde olumlu bir gelişme iken birçok sorunu da beraberinde getirmiştir. Kadınların, başta eğitim olanaklarından yeterince yararlanamamaları ve sırf kadın oldukları için uğradıkları eşitsizlikler çalışma yaşamında niteliksiz işlerde yedek işgücü olarak görülmelerine sebep olmaktadır.

Aile içerisindeki sorumlulukları, geçim sıkıntısı ve çocuk bakımı gibi ihtiyaçları için ek gelir elde etmek isteyen kadınlar mecburen zaman ve imkân kısıtlarından ve kaynaklara erişimde uğradıkları ayrımcılıklardan dolayı kayıt dışı ekonomiye yönelmektedir ve her türlü sosyal güvenlik sisteminden mahrum kalmaktadırlar. Ataerkil yapı sendikal hareketlerde de hissedilmekte, erkek egemen anlayış kadınların örgütlenmesini, temsil edilmelerini göz ardı etmekte ve sorunlarının çözümlenmesini engellemektedir.

“Kadınların evin dışına çıkıp işgücü haline gelmesi hem toplumun aile kalıplarını bozmuştu ve hem de erkekleri ucuz emek karşısında zor duruma düşürmüştü.

---

<sup>37</sup>[http://www3.weforum.org/docs/GGGR16/WEF\\_Global\\_Gender\\_Gap\\_Report\\_2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GGGR16/WEF_Global_Gender_Gap_Report_2016.pdf) (Erişim Tarihi: 09.11.2016)

<sup>38</sup>F. Kocacık ve V. Gökaya (2005). Türkiye’de çalışan kadınlar ve sorunları. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2 (21), s. 212.

Bu nedenle kadınların ücretli çalışması, erkekler tarafından, yalnızca ücretleri düşüren bir rekabet unsuru olarak görülmedi, aynı zamanda geleneksel kadın-erkek ilişkisinin bozuluyor olması nedeniyle korkuttu. Çünkü ‘çalışan kadınlar tam da kendi kadınlarıydı ve ‘iki efendiye hizmet’ edemezlerdi.’<sup>39</sup>

Sendikal örgütlenmede yaşanan kadın sorunsalı sendikaların ortaya çıkışından beri çözümlenememiştir; günümüzde halen sorunlu bir sendika-kadın ilişkisi mevcuttur.

2016 yılı cinsiyete göre sendikalaşma oranlarına baktığımızda, 9,1 milyon erkek işçinin 1,2 milyonu sendikalıdır ve erkek işçilerde sendikalaşma oranı %13’ün üzerindedir. 3,3 milyon kadın işçinin ise 254 bini sendikalıdır. Kadınların sendikalaşma oranı ise %7,6’dır.<sup>40</sup>

Kadınların işgücüne katılım oranlarında ki artışa göre sendikal hareketlere katılım oranları oldukça düşük düzeylerde kalmaktadır ve sendikalaşma oranlarında cinsiyet farkı açıkça görülmektedir. Bir diğer sorun, kadınların sendikaların karar alma mekanizmalarına katılımlarının günümüzde yok denecek kadar az olmasıdır.

“İlk dönem sendikacıları, kadın işçilere sendikal koruma sağlamak bir yana onları sendikalardan dışlamışlardı. Nitekim ABD’de Ulusal Matbaacılar Sendikası, kadın dizgicilerin işe alınmasının kendi iç düzenlemeleriyle teşvik etmeme kararı aldı. Benzer şekilde birçok sendikanın tüzüğünde ‘işçilerin gelir olanaklarını kötüleştiren, niteliksiz kadın işgücünün dışlanması’ talep eden özel maddeler yer almaktaydı.”<sup>41</sup>

“1877’de İngiliz Sendikalar Kongresi’nde Henry Broadhurst ‘Karılarını geçim parası için dünyanın güçlü, büyük erkeklerine karşı rekabete sürüklemek yerine evdeki uygun yerlerinde kalmalarını sağlayacak koşulları yaratmak için ellerinden geleni yapmaları’nın erkek ve koca olarak sendika üyelerinin görevi olduğu belirtiliyordu.”<sup>42</sup>

Geçmişten günümüze sendikal hareketlerde ki erkek egemen yönetim ve örgütlenme yapısında önemli bir değişim yaşanmamış, cinsiyet eşitliği sağlanamamıştır.

---

<sup>39</sup>H. Hartman (2008). *Marksizm’le Feminizm’in mutsuz evliliği*. İstanbul: Yordam Kitap Yayınları, s. 182’den aktaran B. Urhan (2009). Görünmezlerin görünür olma mücadeleleri: çalışan kadın örgütlenmeleri. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 2 (21), s. 85.

<sup>40</sup><http://disk.org.tr/2016/08/sendikalaşma-ve-toplu-is-sozlesmesi-raporu/> (Erişim Tarihi: 15.11.2016)

<sup>41</sup>H. Ansal (1989). Kapitalist üretimde cinsiyetçilik. *11. Tez*, (9), s. 11-13’den aktaran Urhan, **a.g.k.**, 2009, s. 85.

<sup>42</sup>N. Akgökçe (2008). Sendikalarda kadın yapıları ve kadınlara ait bütçe. *Eğitim-Sen Kadın Dergisi*’nden aktaran Urhan, **a.g.k.**, 2009, s. 86.

“Türkiye’de kadınların istihdama katılımları sadece sınırlı değildir aynı zamanda katılanlar açısından düzensiz ve korunmasız istihdam biçimleri ağır basmaktadır. Düşük eğitilmiş ve vasıfız kadınlar tarımında ücretsiz aile işçisi, hizmet sektöründe ev hizmetlisi, imalatta atölye işçisi veya ev eksenli çalışan ya da kendi hesabına çalışan olarak sosyal güvenlikten yoksun çalışmaktadır.”<sup>43</sup>

Sosyal güvenceden yoksun çalışan kadınlar sağlık hizmetleri ve doğum yardımı, iş kazalarında tazminat ve emeklilik gibi haklardan yoksun bırakılmakta, iş güvenliği ve sağlığının sağlanmadığı şartlarda uzun çalışma saatleri ve düşük ücretle çalışmak zorunda kalmaktadırlar. Sosyal Güvenlik Kurumu, 2015 yılı kayıt dışı istihdam oranlarına göre kadınların kayıt dışı istihdam oranı %46,05 iken bu oran erkeklerde %28,15 olarak belirtilmektedir.<sup>44</sup> Görüldüğü üzere kadınların kayıt dışı istihdam oranı, erkeklerin oranının neredeyse iki katı seviyesine yaklaşmış durumdadır.

#### 2.1.1.5. Cinsel ve duygusal taciz

Cinsel taciz kavramıyla ilgili yoruma açık birçok farklı görüş ve ülkelere göre değişiklik gösteren yasal düzenlemeler mevcuttur. Bundan dolayıdır ki cinsel taciz kavramıyla ilgili genel geçer bir tanım olmamakla birlikte tanımı ve kapsamı kişiden kişiye ve içerisinde bulunulan toplumun yapısına göre değişiklik göstermektedir.

“Dünya Özgür İşçi Sendikaları Konfederasyonunun (ICFTU) Kadın Komitesi’nin “işyerindekiler tarafından, tekrar edilen ve istenmeyen, sözlü, vücut hareketleriyle veya jestlerle gerçekleştirilen her yaklaşım, cinsel bakımdan küçümseyici bir beyan, cinsel ayırım güden her söz” olarak tanımladığı cinsel taciz, tüm ülkelerde olduğu gibi Türkiye’de de son derece yaygın ve ciddi bir sorundur ve mağdurları genellikle kadınlardır.”<sup>45</sup>

---

<sup>43</sup>S. Erdoğan ve G. Toksöz (2013). *Kadınların görünmeyen emeğinin görünen yüzü: Türkiye’de ev işçileri*. (1. Baskı), Ankara: Uluslararası Çalışma Ofisi Yayınları, s. 7.

<sup>44</sup>[http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/tr/calisan/kayitdisi\\_istihdam/kayitdisi\\_istihdam\\_oranlari](http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/tr/calisan/kayitdisi_istihdam/kayitdisi_istihdam_oranlari) (Erişim Tarihi: 18.11.2016)

<sup>45</sup>G. İşseveroğlu (2001). Meslek ahlakı. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 3 (1). <http://www.isguc.org/?p=article&id=106&cilt=3&sayi=1&yil=2001> (Erişim Tarihi: 19.11.2016)’dan aktaran B. Baypınar (2003). İşyerinde cinsel taciz. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5 (2). <http://sabad.dergipark.gov.tr/isguc/issue/25513/269061> (Erişim Tarihi: 19. 11.2016)

İşyerinde yaşanan cinsel taciz diğer cinsel taciz türlerinden farklı olarak kadınların çalışma haklarını ve ekonomik özgürlüklerini engellemekte ve onları başkalarına bağımlı kılmaktadır. Çalışma yaşamlarında kadınlara yapılan bu cinsiyet ayrımcılığı kadınlar üzerinde toplumsal, ekonomik ve sosyal yönden yıkıcı etkilere sahiptir.

Cinsel taciz, işveren veya amir konumundaki kişiler tarafından işlendiği takdirde ise yetkinin kötüye kullanılması ve güven ihlalidir.<sup>46</sup> İşyerindeki cinsel taciz özünde bir güç gösterisidir ve cinsiyet hiyerarşisine dayanmaktadır.

İşyerinde cinsel tacizin yanı sıra duygusal tacize de maruz kalınmaktadır. Kişilerin yaşamında maddi ve manevi birçok kayba yol açan “mobbing” olarak adlandırılan duygusal taciz; işyerinde maruz kalınan çeşitli yıldırma ve sindirme amaçlı baskılar, psikolojik şiddet ve taciz, zorbalık, duygusal linç ve psikolojik terör, kişiyi rahatsız eden çeşitli saldırgan ve düşmanca davranışlar olarak birçok şekilde ifade edilmektedir.

“İşyerinde karşılaşılan her tür kişisel çatışma ya da işverenin sert yaklaşımı psikolojik taciz değildir. Bir olayın psikolojik taciz olarak görülmesi için,

- Israrlı ve sürekli olması
- Giderek artan bir seyir izlemesi
- Mağdurun kendini savunma gücünün olmaması ya da güçsüz duruma düşürülmesi
- Yıldırma yoluyla mağdur kişinin kendini geri çekmesini, etkisizleşmesini, işten ayrılmasını, istifa etmesini vb. hedeflemesi gerekir.”<sup>47</sup>

Duygusal taciz işyerinde; cinsel tacizde bulunmak, kişi hakkında dedikodu çıkarmak, iftira atmak, aşağılamak, eleştirmek, başarılarını küçümsemek, hakaret ve alay etmek, tehdit etmek, iş yükünü arttırmak, kişiyi dışlamak, itibarsızlaştırmak, fiziksel şiddet göstermek, kişinin iletişim kurmasını engellemek ve sosyal ilişkilerine saldırıda bulunmak gibi çeşitli yollarla uygulanabilmektedir. Cinsel tacizde olduğu gibi işyerinde duygusal taciz mağdurları da genellikle duygusal yönden daha zayıf oldukları düşünülen kadın çalışanlardır. Kadın çalışanların bu tür davranışlara maruz kalmaları, işgücüne katılımlarını engellemektedir.

---

<sup>46</sup>K. Bakırcı (2000). İşyerinde cinsel taciz ve türk iş hukukuna ilişkin çözüm önerileri. [http://www.turkhukusitesi.com/makale\\_25.htm](http://www.turkhukusitesi.com/makale_25.htm) (Erişim Tarihi: 19.11.2016)

<sup>47</sup>A. Özkazanç (2012). *İş yerinde şiddet; psikolojik ve cinsel taciz el kitabı*. (1. baskı), Ankara: Uluslararası Çalışma Örgütü Yayınları, s. 2.



Hürriyet İK'nın Yenibiris.com üzerinden uyguladığı ankete katılan 1232 kadın çalışana işyerinde tacize uğrayıp uğramadıkları sorulmuştur. Katılımcıların %62'si evet, %35'i hayır ve %3'ü emin değilim yanıtını vermiştir. Tacizin sözlü olarak yapıldığını söyleyenlerin oranı %62 olurken fiziksel tacize uğrayanların oranı %25 ve işle ilgili şantaja maruz kalarak taciz edilenlerin oranı ise %13 olduğu belirtilmiştir.<sup>48</sup>

“Türkiye’de Kadına Yönelik Aile İçi Şiddet Araştırması” na göre, yaşamın herhangi bir döneminde duygusal şiddete maruz kalan kadınların oranı %44’tür. Yaşamın herhangi bir döneminde cinsel şiddete maruz kalan kadınların oranı ise %12’dir. En yaygın duygusal şiddet/istismar davranışı hakaret ve küfürdür (%36,8). Bunu takip eden korkutma/tehdit (%21,2) ve aşağılama/küçük düşürmedir (%20,3).<sup>49</sup>

#### **2.1.1.6.Cam tavan sendromu**

Wirth’in, tanımıyla cam tavan sendromu, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına gelmelerini engelleyen tutumsal ve örgütsel önyargılar tarafından yaratılan yapay, görünmez engellerdir.<sup>50</sup> Bu engeller bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörlerden kaynaklanmaktadır.

Bireysel faktörlerden kaynaklanan engeller; çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih ve algılarıdır. Örgütsel faktörlerden kaynaklanan engeller; örgüt kültürü, örgüt politikaları, mentor eksikliği, fırsat eşitliğinin olmayışı ve informal iletişim ağlarına katılamama, erkek yöneticiler tarafından konulan engeller, kadın yöneticiler tarafından konulan engeller ve iş hayatında kadın algısıdır.

Toplumsal faktörlerden kaynaklanan engeller ise mesleki ayırım ve stereotiplerdir (cinsiyetle bağdaştırılan kalıplaşmış önyargılar).

---

<sup>48</sup><http://www.hurriyet.com.tr/isyerinde-taciz-var-28387184> (Erişim Tarihi: 22.11.2016)

<sup>49</sup>İ. Kaptanoğlu ve A. Çavlin (2015). Kadına yönelik şiddet yaygınlığı. *Türkiye’de Kadına Yönelik Aile İçi Şiddet Araştırması*, s. 94. <http://www.hips.hacettepe.edu.tr/KKSA-TRAnaRaporKitap26Mart.pdf> (Erişim Tarihi: 22.11.2016)

<sup>50</sup>L. Wirth (2001). *Breaking through the glass ceiling: women in management*. Geneva: International Labour Office, s. 1.

Bireysel faktörlerden kaynaklanan engellere bakıldığında çoklu rol üstlenme, kadınların anne, eş ve çalışan rollerini eş zamanlı sürdürme çabaları çoğu zaman kariyer gelişimlerini ve üst düzey pozisyonlara yükselmelerini olumsuz etkilemektedir. Yaşanan bu rol çatışması kadınların mesleki gelişimlerinin önünde ciddi bir engeldir.

Üst düzey yönetici pozisyonlarına yükselmeye karşılaşılan bir diğer engel kadınların kişisel tercih ve algılarıdır. Kadınların kendi kendilerine koydukları engeller; cinsiyet rollerine ilişkin tutumlar, toplumsal değerleri sorgulamadan içselleştirmek, kadınlara karşı olan negatif önyargıları kabul etmek, iş-aile çatışması ve suçluluk duygusu ile başa çıkamamak, özgüven eksikliği, kararsızlık, ne istediğini bilememek, kendini geliştirme, koşullarını değiştirme isteği, inancı veya imkânı olmamak, sistemin değiştirilemeyeceğine duyulan inanç, sistemi destekleme zorunluluğu hissetmek, kariyerde yükselmeyi tercih etmemek/kariyer yönelimli olmamak, kariyerde yükselmenin gerekliliklerini ve sorumluluklarını göze alamamak şeklinde sıralanabilir.<sup>51</sup>

Öğrenilmiş çaresizlikle cam tavan sendromu arasındaki ilişkiyle ilgili literatürde yaygın olarak bahsedilen birkaç deneyden bir tanesi olan “pire deneyi” şöyledir;

Cam bir fanusun içine konulan pireler cam fanusun metal zemini ısıtıldıkça sıcaktan rahatsız olarak kaçmaya çalışırlar ve zıplırlar. Ancak her defasında fanusun cam tavanına çarparak düşerler. Fanusun cam tavanını da göremedikleri ve ne olduğunu bilmedikleri için kendilerini sıcak zeminden kaçmalarını engelleyen ne olduğunu da anlayamazlar. Her defasında sıcak zeminden kurtulmaya çalışıp cam tavana çarparak tekrar zemine düşen pireler en sonunda cam fanusun yüksekliği kadar zıplamayı öğrenirler. Cam fanusun yüksekliği kadar zıplamayı öğrenen pirelere bu sefer fanusun cam tavanı kaldırılarak zeminden tekrar ısı verilir. Ancak tüm pireler fanusun cam tavanı varmış gibi ilk aşamada öğrendikleri yükseklikte zıplamaya devam ederler ve sıcak zeminden kaçmaya çalışmazlar.<sup>52</sup> Pireler artık kendilerine zihinlerinde bir engel yaratmışlardır. Sonuç olarak, her defasında cam tavana çarpan pireler bu engeli aşamayacaklarına inanarak bu engel kalktığı anda bile zihinlerindeki bu inançla aslında kendi kendilerine engel yaratmışlardır.

---

<sup>51</sup>Z. Aycan (2004). Üç boyutlu cam tavan: kadınların kariyer gelişiminde kim, kime, neden engel oluyor?. 2. *Kadın Yöneticiler Zirvesi*'nde sunulmuş bildiri 'den aktaran E. Öriücü, R. Kılıç ve T. Kılıç (2007). Cam tavan sendromu ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerindeki engeller: Balıkesir ili örneği. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (2), s. 119-120.

<sup>52</sup><http://www.muminsekman.com/pire-toplumunda-basari-olmak.html> (Erişim Tarihi: 23.11.2016)

“Bir şeyin imkânsız olduğuna inanırsanız, aklınız bunun neden imkânsız olduğunu size ispatlamak üzere çalışmaya başlar. Ama bir şeyi yapabileceğinize inandığınızda, gerçekten inandığınızda, aklınız yapmak üzere çözümler bulma konusunda size yardım etmek için çalışmaya başlar.”<sup>53</sup>

Örgütsel faktörlerden kaynaklanan engellere bakıldığında, erkek egemen örgüt kültürü ve örgüt politikaları kadınların işyerlerinde personel seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme, görevlendirilme, mesleki eğitim, ücret ve yükselme süreçlerinde eşitlik ilkesine uygun davranılmaması sonucu kadınların cinsiyet ayrımcılığına uğramalarına sebep olmakta, kariyer gelişimleri engellenmektedir. Mentor eksikliği, üst düzey yönetici pozisyonlarında kadın yönetici sayısının az oluşu, rol model eksikliği yaşayan kadın çalışanların kariyer gelişimlerini olumsuz etkileyen bir diğer engeldir. Fırsat eşitliğinin olmayışı, çalışma yaşamında kadınların sırf kadın oldukları için çeşitli hakları kullanmaktan yoksun bırakılmalarına sebep olmaktadır.

İnformal iletişim ağlarına katılamama ile ilgili kariyer engeli, erkeklerin kendi aralarında resmi olmayan iş birliği ve kendilerine özgü iletişimlerinin daha kuvvetli olması ve kadınların bu iletişim ağlarına dâhil edilmemesi ile gerçekleşmektedir. Erkekler bu iletişim ağları sayesinde örgüt ve kendileriyle ilgili bilgilere daha kolay ulaşır, etkili iletişim politikaları yoluyla kariyerlerinde daha hızlı ilerlerken kadınlar bu kariyer fırsatlarından yararlanamamaktadırlar. Erkek yöneticiler tarafından konulan engeller, kadınlara yönelik önyargıları, kadınlarla iletişim kurmakta zorlanmaları ve gücü ellerinde tutma istekleri ile ilgilidir.

Kadın yöneticiler tarafından konulan engeller ise, literatürde ‘kraliçe arı sendromu’ olarak adlandırılan, kadın yöneticilerin yönetim kademesinde tek kadın olma hırsı ile hemcinslerini desteklememeleri, görmezden gelmeleri ve erkek yöneticilerin kadın çalışanlara karşı davranış biçimlerini benimseyerek onlardanmış gibi davranmaları olarak açıklanabilir. Kadınlar kendini referans alma yanılığına da düşerek, ben yönetim kademesine yardım almadan geldim, tek başıma nasıl başarılı olduysam çok çalışarak tüm kadınlar başarılı olabilir, düşüncesiyle hemcinslerini desteklememektedirler.

---

<sup>53</sup>D. J. Schwartz (2014). *Büyük düşünmenin büyüü*. (Çev: Merve Duygun), İstanbul: Kreatif Yayınevi.

İş hayatında kadın algısında, kadınlar duygusal, sınırlı beceri ve yeteneklere sahip, yöneticilerin sahip olması gereken vasıfları taşımayan, her şeyden önce anne ve ev hanımı, mesleklerini ikinci planda tutan çalışanlar olarak değerlendirilirken; erkekler ise rekabetçi, güçlü, önceliği mesleğine veren, liderlik vasıflarına sahip, yetenekli çalışanlar olarak değerlendirilmektedirler. Kadınların kariyerlerindeki başarılar tesadüf ve şans olarak nitelendirilirken, erkeklerin başarıları ise yetenekleri ve zekâlarıyla takdir edilmektedir.

Son olarak toplumsal faktörlerden kaynaklanan engellere bakıldığında mesleki ayırımı, kadınların çalışma yaşamlarında yükselme olanağı olmayan, rekabetin fazla olmadığı kadın işi olarak tabir edilen feminen meslek gruplarına yakıştırılmaları ve kariyerlerine bu alanlarda devam etmeleri uygun görülmektedir. Yüksek ücretli, rekabetçi ve prestijli meslekler ise erkek işi olarak nitelendirilmekte, kadınlar bu mesleklere yakıştırılmamaktadır. Cinsiyete dayalı toplumsal iş bölümünde kadınlar erkeklerle aynı mesleki bilgi, nitelik ve yeteneklere sahip olsalar dahi aynı statüde, eşit şekilde ücret ve haklara sahip olamamaktadırlar.

Kadınların, yönetici pozisyonlarına yükselmelerinin önündeki aşılması en zor engellerden biri ise cinsiyetle bağdaştırılan kalıplaşmış önyargılardır.

“Kalıpyargılar (stereotipler), bir gruba ilişkin bilgi, inanç ve beklentilerimizi içeren bilişsel yapılarıdır. Irk, cinsiyet, yöre, ulus ve meslek grupları gibi çeşitli gruplardan olan insanların kategorileştirilerek aslında çok çeşitli özellikler gösterebilecekleri/gösterdikleri halde, hepsi aynı özelliği/özellikleri gösteriyor gibi düşünülmesi eğilimine kalıpyargılı düşünme denilir.”<sup>54</sup>

Stereotip (kalıpyargı), kelime anlamıyla Türk Dil Kurumu sözlüğünde basmakalıp düşünce olarak tanımlanmaktadır.

Önyargılar tamamen negatıfken kalıpyargılar hem negatıf hem pozitif tutum ve davranışlar içermektedir. Toplumsal değer yargıları ve normlar kadınları annelik, ev hanımlığı ve eş rollerine uygun görmekte toplum içerisinde çalışan kadın rolü diğer rollere kıyasla yeterince benimsememektedir.

Kadınların duygusal, zayıf karakterli oldukları ve yöneticilik vasıfları taşımadıklarına dair toplumsal cinsiyetle ilgili kalıpyargılar yıllardır devam etmekte ve kadınlar bu şekilde toplum içerisinde kategorileştirilmektedir.

---

<sup>54</sup>S. L. Franzoi (1996). *Social psychology*. New York: McGraw-Hill Education'dan aktaran P. Öşme (2015). *Kadın erkek eşitliği ve toplumsal cinsiyet eğitimleri*. Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı. <http://www.avrasya.edu.tr/wp-content/uploads/sites/80/2015/03/Kadın-Erkek-Eşitliği-ve-Toplumsal-Cinsiyet-Eğitimi.pdf> (Erişim Tarihi: 27.11.2016)

Bu kalıpyargıların önyargılara dönüştüğü noktada toplum içerisinde cinsiyete dayalı ayrımcılık ağırlığını hissettirmektedir. Toplumun kadınlara karşı bu önyargılı düşünce, tutum ve inanç yapısı nesilden nesile, kadınların cinsiyetlerine özgü kabul edilen feminen özellikler ve roller olarak benimsenmekte ve aktarılmaktadır.

### **2.3.2. Aile yaşamında karşılaşılan sorunlar**

Kadınların aile yaşamında karşılaştıkları sorunlar; iş-aile çatışması, ev işleri ve çocuk bakım sorunu tek başlık altında birleştirilerek açıklanacaktır.

#### **2.3.2.1. İş-aile çatışması, ev işleri ve çocuk bakım sorunu**

Kadınların, aynı anda hem çalışan hem anne hem de eş olarak üstlendikleri rollerden beklenenleri eş zamanlı yerine getirmeleri mümkün değildir. Bu roller arasındaki dengeyi kuramayan kişiler iş-aile çatışması yaşamaktadır. Kadınların erkeklerden daha fazla çatışma yaşamalarının sebebi toplumun ev işleri, çocuk ve yaşlı bakımı gibi aile içi sorumlulukları kadının asli görevi olarak addetmiş olmasıdır.

“Gerek üst gerekse alt gelir düzeyindeki ülkelerde kadınlar ortalama olarak erkeklere göre en az 2,5 kat daha fazla ücretsiz ev ve bakım işi yapmaktadır.”<sup>55</sup>

Greenhaus ve Beutell, tarafından yapılan tanıma göre, “iş-aile çatışması, iş ve aile alanlarından kaynaklanan rol taleplerinin bazı yönleriyle birbirleriyle uyumsuz olma durumudur.”<sup>56</sup>

Kadınların aile içi sorumluluklarına önem vermeleri başarılı bir kariyere sahip olmalarını engellemekte, başarılı bir kariyere sahip olmaları ise iyi bir eş ve anne olmalarını engellemektedir. İkilemde kalan kadınlar, iş ve aile sorumluluklarını tek başlarına bir arada yürütmekte oldukça zorlanmaktadırlar. Aile içerisinde çocuk bakımı ve ev işleri için kariyerlerinden feragat etmek zorunda kalan kesim genellikle kadınlar olmaktadır.

---

<sup>55</sup>[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_457317.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_457317.pdf) (Erişim Tarihi: 23.11.2016)

<sup>56</sup>B. Greenhaus ve N. Beutell (1985). Sources of conflict between work and family roles. *The Academy of Management Review*, 10 (1), s. 77.

Bazen de erkekler, kadının çalışmasının engellemekte kendilerinden daha başarılı bir kariyere sahip olan eşlerini tehdit olarak görebilmektedirler.

Kadınların çalışıyor olmaları ev işleri ve çocuk bakımı gibi aile içi sorumlulukların yükünü hafifletmediği gibi, kadınları zaman ve enerji bakımından daha çok zorlamaktadır. Teoride aile içerisinde eşit iş bölümünden söz edilse de uygulamada aile içi sorumlulukların büyük bir kısmını iyi bir eş ve anne olmak adına kadınlar üstlenmekte, mesleki başarı ve kariyerlerini ikinci plana atmaktadırlar.

## **2.4. Türkiye ve Dünya’da Kadın Yöneticiler**

İkinci bölümde öncelikle kadın çalışanların tarihsel süreci, işgücü kuramları, çalışma yaşamına girişte ve yönetim pozisyonlarına yükselmede karşılaştıkları engellerden bahsedilmiştir. Türkiye ve Dünya’da kadın yöneticiler başlığı altında ise kariyer engellerini aşarak üst yönetim pozisyonlarına gelmeyi başaran yönetici kadınların durumu, Türkiye ve Dünya’da kadın yöneticiler olmak üzere iki başlık altında değerlendirilecektir. Devamında sektör bazında araştırmaya konu olan kamu sektöründe kadın yöneticilerin durumu incelenecektir. Son olarak, araştırmanın konusuyla ilgili daha önce literatürde yer alan çalışmalara yer verilecektir.

### **2.4.1. Dünya’da kadın yöneticiler**

Geçtiğimiz 20. yüzyılın erkek egemen yönetim anlayışı, değişim çağı olarak adlandırabileceğimiz günümüzde yavaşta olsa etkisini kaybetmekte, bilgi toplumu ve bilgi yönetiminde kadınların hâkimiyeti git gide daha fazla hissedilmektedir. Değişen sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel düzende örgütsel değişim ve öğrenme, yeni nesil iş yapış şekilleri, yönetim anlayışı ve liderlik rollerindeki değişim kadının profesyonel anlamda değerini arttırmış, çalışma yaşamındaki konumunda önemli iyileşmeler sağlamıştır.

Değişen toplum ve aile yapısı, modernleşme sürecinde kadının özgürleşmesi ve bireyselleşmesini olumlu yönde etkilemiştir.

Küreselleşme ile birlikte farklılıkların yönetimi, yetkinlik yönetimi, değişim yönetimi, yetenek yönetimi gibi uygulamaların ve işe alımlarda farklı değerlendirme araçlarının ortaya çıkışı, yöneticilerin cinsiyetlerine veya ayrımcılığa uğrayacakları başka kriterlere göre değil; sahip oldukları bilgi, beceri, yetenek ve performansa göre objektif biçimde değerlendirilmelerini sağlamıştır. İşletmelerin değişimlere uyum sağlamak ve sürdürülebilir rekabet avantajını elde tutmak için stratejik düşünme yeteneğine sahip yöneticilere ihtiyaçları vardır. Fiziksel güç yerine bilgidен gelen güç değer kazanmıştır.

Son yıllardaki tüm bu olumlu değişimlere ve gelişmelere rağmen üst düzey yönetim pozisyonlarında yer alan kadın yönetici oranları erkeklere oranla hala oldukça düşüktür.

“Virginia Woolf, “Bir kadını doktor, avukat, devlet memuru olmaktan alıkoyacak hiçbir şey olmadığı, tüm yolların açık olduğu zamanlarda bile, onun önüne çıkan pek çok engel ve hayalet olduğuna inanıyorum.” diyerek kadınların kariyerlerinde yükselmelerini engelleyen ve bir an önce kaldırılması gereken engellerden bahsetmektedir.”<sup>57</sup>

Günümüzde, kadınlar hala üst yönetim pozisyonlarında görev alabilmek için erkeklerden çok daha fazla çalışmak, çaba sarf etmek, kendilerini ispat etmek ve kariyer engelleriyle mücadele etmek durumundadırlar.

Adler’in 19 yıl süren (1980-1998), Fortune 500 şirketlerinin arasından 215 şirket hakkında veri toplayarak yürüttüğü kapsamlı araştırmasında kadın çalışanları üst yönetim pozisyonlarına terfi ettirmek ile şirketlerin karlılıkları arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Söz konusu araştırma 215 şirket arasından kadın yönetici sayısı fazla olan 25 şirketin diğer şirketlere oranla karlılık oranının üç kategori (gelir, malvarlığı ve özsermaye) baz alınarak ölçüldüğünde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Kadın çalışanlarına, yönetici pozisyonları için en çok terfi imkânı tanıyan 25 şirketin diğer Fortune 500 şirketlerine göre %18 ile %69 oranları arasında daha karlı olduğu belirlenmiştir.

---

<sup>57</sup>J. Adair (2005). Kışkırtıcı liderlik: büyük liderlerden öğretiler. (1. Baskı), Bursa: Alteo Yayıncılık, s. 279.

Gelir düzeyi, karlılığın bir yüzdesi olarak ölçüldüğünde 25 şirketin faaliyet gösterdikleri sektör ortalamalarına göre %34 daha iyi performans gösterdiği tespit edilmiştir. Sektör ortalaması 4,8 iken kadın dostu şirketlerin karlılık oranı ortalama 6,4 olarak ölçülmüştür. Aynı olarak ele alındığında, 25 şirketin neredeyse üçte ikisi aynı sektörde yer aldıkları şirketlere göre daha iyi performans göstermiştir.

Malvarlığı, karlılığın bir yüzdesi olarak ölçüldüğünde 25 şirketin sektör ortalamalarına göre %18 daha iyi performans gösterdiği tespit edilmiştir. Kadın dostu şirketlerin ortalaması 6,5 iken sektör ortalaması 5,5 olarak ölçülmüştür. Aynı olarak bakıldığında söz konusu 25 şirketin %62'si aynı sektörde yer aldıkları diğer şirketlere göre daha iyi performans göstermiştir.

Özsermaye, karlılığın bir yüzdesi olarak ölçüldüğünde ise 25 şirketin ortalaması sektör ortalamalarına göre %69 daha iyi performans göstermiştir. Kadın dostu şirketlerin ortalaması %26,5 iken sektör ortalaması %15,7 olarak ölçülmüştür. Aynı olarak bakıldığında söz konusu 25 şirketin %68'i aynı sektörde yer aldıkları diğer şirketlere göre daha iyi performans göstermiştir.<sup>58</sup>

Bağımsız denetim, vergi ve danışmanlık firması Grant Thornton'un her yıl 8 Mart Dünya Kadınlar Günü öncesinde yayınladığı "Kadın Yöneticiler" araştırmasının 36 ülkeden 5.520 katılımcıyla gerçekleştirilen 2016 yılı raporuna göre kadın yönetici oranları, global ortalama 2012'den 2016'ya %21'den %24'e 3 puanlık bir artış yaşarken, Türkiye ortalamasında aynı yıllar içerisinde %31'den %20'ye 11 puanlık bir düşüş olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya göre, global ortalama her üç şirketten birinin (%33'ünün) üst yönetiminde hiç kadın yöneticinin görev almadığı, Türkiye'den katılan şirketlerin ise %44'ünün üst yönetimlerinde hiç kadın yöneticinin görev almadığı belirtilmektedir. Türkiye, %20 kadın yönetici oranı ile 36 ülke arasında 27. sırada yer almıştır. Araştırmaya Türkiye'den 100 şirket katılmıştır.

Araştırmada yer alan diğer sonuçlar ise şöyledir; G7 ülkelerinin (ABD, Birleşik Krallık, Fransa, İtalya, Almanya, Japonya, Kanada) tahmin edilen aksine dünyanın birçok ülkesinden daha düşük kadın yönetici oranlarına sahip oldukları belirtilmektedir.

---

<sup>58</sup>[http://www.lonelotsarna.se/equalpay/docs/en/adler\\_web.pdf](http://www.lonelotsarna.se/equalpay/docs/en/adler_web.pdf) (Erişim Tarihi: 01.12.2016)



Japonya, %7'lik kadın yönetici oranı ile sıralamanın sonunda en düşük orana sahip ülke olarak; kadın şansölye tarafından yönetilen Almanya ise %15 kadın yönetici oranı ile Japonya'dan sonra en düşük orana sahip ülke olarak yer almaktadır.

Rusya, %45 kadın yönetici oranı ile 36 ülke arasında birinci olurken Baltık ve Doğu Avrupa bölge ülkeleri, en yüksek kadın yönetici oranlarıyla Rusya'ya yakın bölgeler olarak belirtilmiştir. Global ortalamada, kadın yöneticilerin sayıca fazla olduğu sektörler ise %35'lik bir oranla hizmet sektörü, %31'lik bir oranla turizm sektörü ve %30'luk bir oranla eğitim ve sosyal hizmetler sektörleri olarak tespit edilmiştir.

Türkiye'deki şirketlerde kadın yöneticilerin; %25'inin finans direktörü/CFO, %14'ünün pazarlama direktörü ve %14'ünün satış direktörü olarak görev yaptıkları belirtilmektedir.<sup>59</sup> Tablo 2.4.1.1.'de ülkelerin 2012-2016 yılları arasındaki kadın yönetici oranları verilmiştir. Tablo 2.4.2.2.'de ise, araştırmaya katılan 36 ülkenin son iki yıldaki kadın yönetici oranları verilmiştir.

**Tablo 2.4.1.1. Son Beş Yılın Kadın Yönetici Oranları (%)**

|                                | 2016      | 2015      | 2014      | 2013      | 2012      |
|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Türkiye</b>                 | 20        | 26        | 25        | 30        | 31        |
| <b>Asya Pasifik Ülkeleri</b>   | 23        | 20        | 25        | 29        | 19        |
| <b>Baltık Ülkeleri</b>         | 37        | 34        | 39        | 40        | -         |
| <b>BRIC Ülkeleri</b>           | 26        | 24        | 32        | 28        | 26        |
| <b>Doğu Avrupa Ülkeleri</b>    | 35        | 35        | 37        | 34        | -         |
| <b>Avrupa Birliği Ülkeleri</b> | 24        | 26        | 23        | 25        | 24        |
| <b>G7 Ülkeleri</b>             | 22        | 21        | 21        | 21        | 18        |
| <b>Kuzey Amerika</b>           | 23        | 21        | 22        | 21        | 18        |
| <b>Global</b>                  | <b>24</b> | <b>22</b> | <b>24</b> | <b>24</b> | <b>21</b> |

**Kaynak:** Grant Thornton, Kadın Yöneticiler 2016 Araştırması.

<sup>59</sup>[http://www.gtturkey.com/default.asp?PG=BSN2TR&NWS01\\_ID=515](http://www.gtturkey.com/default.asp?PG=BSN2TR&NWS01_ID=515) (Erişim Tarihi: 02.12.2016)

**Tablo 2.4.1.2. Son İki Yılda Kadın Yönetici Oranları (%)**

|                        |                     | <b>2016</b> | <b>2015</b> |
|------------------------|---------------------|-------------|-------------|
| <b>1</b>               | <b>Rusya</b>        | 45          | 40          |
| <b>2</b>               | <b>Filipinler</b>   | 39          | -           |
| <b>3</b>               | <b>Litvanya</b>     | 39          | 33          |
| <b>4</b>               | <b>Estonya</b>      | 37          | 35          |
| <b>5</b>               | <b>Tayland</b>      | 37          | 27          |
| <b>6</b>               | <b>Endonezya</b>    | 36          | 20          |
| <b>7</b>               | <b>Letonya</b>      | 35          | 36          |
| <b>8</b>               | <b>Polonya</b>      | 34          | 37          |
| <b>9</b>               | <b>Çin</b>          | 30          | 25          |
| <b>10</b>              | <b>İtalya</b>       | 29          | 26          |
| <b>11</b>              | <b>Nijerya</b>      | 29          | 21          |
| <b>12</b>              | <b>Gürcistan</b>    | 29          | 38          |
| <b>13</b>              | <b>Fransa</b>       | 28          | 33          |
| <b>14</b>              | <b>Yunanistan</b>   | 27          | 27          |
| <b>15</b>              | <b>Malezya</b>      | 26          | 22          |
| <b>16</b>              | <b>Kanada</b>       | 26          | 25          |
| <b>17</b>              | <b>Ermenistan</b>   | 26          | 29          |
| <b>18</b>              | <b>İsveç</b>        | 26          | 28          |
| <b>19</b>              | <b>Singapur</b>     | 26          | 23          |
| <b>20</b>              | <b>İspanya</b>      | 26          | 26          |
| <b>21</b>              | <b>Finlandiya</b>   | 25          | 25          |
| <b>22</b>              | <b>Amerika</b>      | 23          | 21          |
| <b>23</b>              | <b>Botsvana</b>     | 23          | 16          |
| <b>24</b>              | <b>Avustralya</b>   | 23          | 22          |
| <b>25</b>              | <b>Güney Afrika</b> | 23          | 27          |
| <b>26</b>              | <b>İngiltere</b>    | 21          | 22          |
| <b>27</b>              | <b>Türkiye</b>      | 20          | 26          |
| <b>28</b>              | <b>İrlanda</b>      | 19          | 24          |
| <b>29</b>              | <b>Yeni Zelanda</b> | 19          | 19          |
| <b>30</b>              | <b>Brezilya</b>     | 19          | 15          |
| <b>31</b>              | <b>Meksika</b>      | 18          | 23          |
| <b>32</b>              | <b>Hollanda</b>     | 18          | 18          |
| <b>33</b>              | <b>Arjantin</b>     | 18          | 16          |
| <b>34</b>              | <b>Hindistan</b>    | 16          | 15          |
| <b>35</b>              | <b>Almanya</b>      | 15          | 14          |
| <b>35</b>              | <b>Japonya</b>      | 7           | 8           |
| <b>Global Ortalama</b> |                     | <b>24</b>   | <b>22</b>   |

**Kaynak:** Grant Thornton, Kadın Yöneticiler 2016 Araştırması.

Bir diğ er araştırma ise şöyledir; 8.600'ün üzerinde yöneticinin katılımıyla global halkla ilişkiler şirketi Weber Shandwick tarafından, Fortune 500 şirketlerinde üst düzey yönetim pozisyonlarındaki kadın yönetici oranlarını tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen, "Gender Forward Pioneer (GFP) 2016" araştırmasının sonuçlarına göre Fortune Global 500 listesindeki tüm şirketlerde kadınların yalnızca %10,9'unun üst düzey yönetim pozisyonlarında görev aldıkları, bu orana karşılık erkeklerin %89,1'lik bir oranla üst düzey yönetim pozisyonlarında buldukları belirtilmektedir.

Yönetimde cinsiyet eşitliğinin sağlandığı şirket oranı %0 iken %37,6'sının üst düzey yönetim ekibinin tamamı erkek ve üst düzey yönetim ekiplerinde yalnızca bir tane kadın yönetici bulunan şirketlerin oranı ise %21,4 olarak belirtilmektedir.

Araştırmada ülkelerin sıralamasına bakıldığında, birinci sırada üst düzey yönetim pozisyonlarında en yüksek kadın yönetici oranına sahip ülke %27'lik bir oranla İsveç olurken; ikinci en yüksek kadın yönetici oranına sahip ülke ise %26'lık bir oranla Türkiye olmuştur. Ayrıca araştırmada kadın yönetici sayısındaki artış ile şirketlerin itibarı arasında olumlu bir ilişki olduğu belirtilmiştir. İtibar ancak cinsiyet eşitliğiyle beraber önemlidir ifadesi ile güçlü itibar sahibi şirketlerin üst yönetimlerinde, diğ er şirketlere oranla iki kat daha fazla kadın yöneticinin olduğu belirtilmektedir.<sup>60</sup>

Araştırmalarla da desteklendiği üzere kadın yöneticilerin şirketlere finansal açıdan başarı getirdikleri, güçlü bir itibar sağladıkları ve rekabet avantajı kazandırdıkları ortadadır. Küresel ekonomik büyüme ve kalkınma için önemli potansiyele sahip kadınlar yeterli desteği görememektedir bu anlamda toplumsal cinsiyet eşitliği konusunu dünya çapında ekonomik boyutuyla da değerlendirmek gerekmektedir.

Buna rağmen hem ülkelerin hem de şirketlerin kadın yöneticileri destekleyici politikalar ve stratejiler geliştirmedikleri; kariyer engellerini aşmaları için kadınlara yeterli desteği sağlamadıkları küresel çaptaki istatistiklerde kadın yönetici oranlarıyla açıkça görülmektedir. Ayrıca kültürel anlamda toplumunda bu yönde şekillenmesi gerekmektedir. Özellikle gelişmiş ülkelerde eşitlikçi söylemde bir sorun olmaktan çıkarılan yönetimde kadın sorunsalı, uygulamada oldukça problemlili bir alan olmaya devam etmektedir.

---

<sup>60</sup><http://www.webershandwick.com/uploads/news/files/gender-forward-pioneer-index-infographic.pdf> (Erişim Tarihi: 05.12.2016)

#### 2.4.2. Türkiye’de kadın yöneticiler

Türkiye’de kadınlar, çalışma yaşamında kadınlara yönelik ayrımcılıktan önce yaşam hakları için mücadele vermektedir. “Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP)” kapsamında, 2016 yılı “İnsanı Gelişme Raporu” yayınlanmıştır. Rapora göre, 188 ülke arasından Türkiye 71. sırada yer alarak yüksek insani gelişme kategorisinde yer almaktadır. Buna rağmen cinsiyet eşitsizliği baz alınarak hesaplanan “Cinsiyete Dayalı İnsani Gelişme Endeksi” nde ise Türkiye yüksek oranda beklenen aynı gelişme seviyesini maalesef kadın erkek eşitliğinde gösterememiş ve orta-düşük insani seviyesinde yer alarak genel insani gelişme sıralamasında önde olduğu ülkelerin gerisinde, Ortadoğu ülkeleriyle aynı grupta yer almaktadır. Endeks insani gelişmenin temel boyutları olarak; kadına yönelik toplumsal cinsiyet engellerini ortaya koymakta ve kadının güçlenmesini vurgulamaktadır. “İnsanlığın yarısı insani gelişmeden yararlanamıyorsa bu gelişme evrensel değildir”.<sup>61</sup> Bu durumda kadın yönetici oranlarından önce, kadın erkek eşitliğinde orta-düşük seviyede yer alan bir ülkede, ilk olarak artarak devam eden kadına yönelik şiddet ve cinayetler için kaygılanmak gerekmektedir.

Tüm Dünya’da olduğu gibi, Türkiye’de de kadın yönetici oranları erkek yöneticilere oranla oldukça düşüktür. Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu tarafından, Egon Zehnder International Türkiye ofisinin stratejik desteğiyle yürütülen, Bağımsız Kadın Direktörler Projesi kapsamında yayımlanan, “Türkiye’de Halka Açık Şirketlerde Kadın Direktörler 2015” raporu Borsa İstanbul’da işlem gören 417 şirketi kapsıyor. Söz konusu 417 şirketin 178’inin (%42,7) yönetim kurulu tamamen erkeklerden oluşuyor; diğer 239 şirketin (57,3) yönetim kurulunda, 143’ünde 1, 64’ünde 2, 26’sında 3, 4’ünde 4 ve 2 tanesinde 5 kadın direktör bulunuyor. Araştırmada, şirketlerin yönetim kurullarında toplamda 2916 direktörün bulunduğu bunların 2541’i (87,1) erkek iken yalnızca 375’i yani %12,9 oranında kadın direktör bulunduğu belirtilmektedir. 375’in içerisinde 219’u icracı olmayan, 83’ü bağımsız ve 73’ü icracı olarak görev yapan kadınlar bulunmaktadır.

---

<sup>61</sup>[http://www.tr.undp.org/content/turkey/en/home/library/human\\_development/human-development-report-20161/](http://www.tr.undp.org/content/turkey/en/home/library/human_development/human-development-report-20161/)  
(Erişim Tarihi: 21.03.2017)

Araştırmaya konu olan 417 şirket içerisinde 26'sının yani %6,2'sinin yönetim kurulu başkanının kadın olduğu belirtilmektedir. Yalnızca 13 şirkette kadın CEO görev yapmakta, bu rakam söz konusu şirketler içerisinde %3,1'lik bir oran oluşturmaktadır.<sup>62</sup>

Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK) tarafından, 2009 yılında TİSK'e üye işveren sendikalarına bağlı işletmelerde "Kadın Yöneticiler Anketi" gerçekleştirilmiştir. 111 büyük ölçekli sanayi işletmesinin katılımıyla yürütülen araştırmada 85 bin 427 çalışanın %14,4'ünün kadın, üst düzey yönetici olarak görev yapan 714 çalışanın da 163'ünün kadın olduğu, bu rakamın %22,8'lik bir oran oluşturduğu belirtilmektedir. Araştırmada; 65 yönetim kurulu başkanının 9'unun (%13,8), 52 yönetim kurulu başkan yardımcısının 11'inin (%21,2), 239 yönetim kurulu üyesinin 54'ünün (%22,6), 122 genel müdür/koordinatör/CEO'nun 34'ünün (27,9), 125 genel müdür yardımcısının 26'sının (%20,8), 111 diğer üst düzey yönetici pozisyonlarının 29'unun (%26,1) kadın olduğu tespit edilmiştir. Özel sektörde kadınlara üst düzey yönetim pozisyonlarına yükselmeleri için kamuya göre daha fazla olanak sağlandığı belirtilmektedir. Ayrıca, büyük şirketlerin yönetim kurulu başkanları içinde kadınların payı AB genelinde %3 iken, Türkiye-TİSK'te bu oran %13,8'dir. Yönetim kurulu üyeleri içinde ise kadınların payı AB genelinde %11 iken, Türkiye-TİSK'te bu oran %22,6'dır (TİSK, 2009).<sup>63</sup>

Uluslararası Çalışma Teşkilatı (ILO) tarafından 2015'de yayımlanan "İş Hayatında ve Yönetimde Kadın Raporu" na göre son 20 yılda kaydedilen gelişmelere rağmen, kadınların şirketlerde yönetim kademelerine ulaşmalarını engelleyen "cam tavan" varlığını koruyor. Raporda belirtilen bazı önemli hususlar şöyle; CEO düzeyindeki kadın yönetici oranının en yüksek olduğu ülke %13,3 ile Norveç, Norveç'i, %11,1'lik bir oranla Türkiye izliyor. Türkiye'nin 2009'daki %13 oranına göre 2 puan gerilediği tespit edilmiştir. Ancak yine de %4'lük AB ortalamasının çok üzerinde olduğu belirtilmektedir. Ancak hesaba bu alanda karnesi kötü olan kamu sektörü dahil edildiğinde, kıdemli ve orta düzey kadın yönetici kategorisinde Türkiye %14,3 ile 49 ülke arasında son sırada yer alıyor.

---

<sup>62</sup><http://iwdturkey.sabanciuniv.edu/tr/bkd-raporlari> (Erişim Tarihi: 19.12.2016)

<sup>63</sup>Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (2009). Kadın yöneticiler anketi. Ankara. <http://tisk.org.tr/tr/e-dergiler/isveren/2010/ocak/index.html#p=12> (Erişim Tarihi: 19.12.2016)

Türkiye'nin, toplam kadın yönetici oranında da (kamu ve özel sektörde her düzeydeki kadın yönetici) gerilerde bulunduğu; %12,2'lik bir oranla 108 ülke arasında 95. sırada diğer bir ifadeyle sondan 13'üncü ülke olduğu belirtilmektedir. Eğer önlem alınmazsa rapora göre yönetim kademelerinde kadın erkek eşitliğini sağlamak 100-200 yıl sürebilir. Kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarında görev alabilmeleri için cam tavan sendromuna karşı önlem olarak bazı gelişmiş ülkelerde uygulanan yönetimde kadın kotası uygulaması, yasal zorunluluktan dolayı değil işletmeye ve devlete sağlayacağı faydalar göz önünde bulundurularak ve benimsenerek uygulanması gerektiği ifade edilmektedir.<sup>64</sup>

Belirtilen araştırmaların sonuçlarına bakıldığında, Türkiye'de kadın yönetici olma yolundaki kariyer engellerinin varlığı, düşük kadın yönetici oranlarıyla açıkça hissedilmektedir. Günümüzde yaşanan çeşitli gelişmelere rağmen kadın yönetici oranlarında geçmiş yılların oranlarına göre görülen artış halen gerekli ekonomik ve sosyal değişimleri karşılayabilecek seviyede değildir. Türk toplumunun ulaşması gereken gelişmiş toplumsal yapı, yüksek refah düzeyi, ekonomik ve sosyal kalkınma için kadınların işgücü piyasasına aktif katılımları ve karar alma mekanizmalarına eşit katılımları çeşitli düzenlemeler ve politikalarla desteklenmelidir.

#### **2.4.3. Kamu sektöründe kadın yöneticiler**

Kamu sektörüne girişte diğer sektörlerle nazaran kadın erkek eşitliğinin gözetilmesi, şeffaf ve adaletli bir kamu personel istihdamı için "Kamu Personeli Seçme Sınavı (KPSS)" nin uygulanıyor olmasıyla ilgilidir. Kişilerin ayrımcılığa uğramadan personel seçme ve yerleştirme uygulamalarına tabii tutulması kadınlara kamu sektörüne girişte avantaj sağlasa da bu eşitlikçi tutum maalesef yönetici pozisyonlarına yükselirken sektöre uğramaktadır. Bu durumun varlığı kamu sektöründeki kadın yönetici oranlarıyla da desteklenir vaziyettedir. Kamu sektöründe kadın çalışan sayısı nispeten kadın yönetici sayısına göre daha yüksektir.

---

<sup>64</sup>[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_334882.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_334882.pdf) (Erişim Tarihi: 20.12.2016)

“Kadınların sosyo-ekonomik konumlarının güçlendirilmesi, toplumsal yaşamda kadın erkek eşitliğinin sağlanması, sürdürülebilir ekonomik büyüme ve sosyal kalkınma hedefine ulaşılabilmesi için kadınların istihdamının artırılması ve eşit işe eşit ücret imkanının sağlanması amacıyla ‘Kadın İstihdamının Artırılması ve Fırsat Eşitliğinin Sağlanması’ konulu 2010/14 sayılı Başbakanlık Genelgesi 25 Mayıs 2010 tarihli Resmî Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.”<sup>65</sup>

Devlet Personel Başkanlığı, 2016 yılı “Kamu Personeli İstatistikleri” Tablo 2.4.3.1. ve 2.4.3.2.’de sunulmaktadır.<sup>66</sup> Tablo 2.4.3.1.’e bakıldığında kamu sektöründe çalışan kadın sayısı 1.165.481’dir, bu rakam ile %37,01’lik bir oran oluşturmaktadır. Buna karşılık kamu sektöründe çalışan erkek sayısı 1.983.696 ile %62,99’luk bir oran oluşturmaktadır. Kamu sektöründe çalışan kadın oranı (%37,01), çalışan erkek oranıyla (%62,99) karşılaştırıldığında kadın istihdamı konusunda nispeten olumlu gelişmelerin olduğu değerlendirilirse de oranların henüz istenen düzeye ulaşmadığı görülmektedir.

**Tablo 2.4.3.1. Kamu Personelinin Cinsiyet Dağılımları**

| Başbakanlık, Bakanlıklar, Üniversiteler, Kuvvet Komutanlıkları, Müsteşarlıklar, Başkanlıklar, Genel Müdürlükler, Üst Kurullar ve Diğer Statüli Kurumlar, Kit’ler | Toplam Çalışan | Çalışan Oranı |
|--|----------------|---------------|
| <b>Kadın</b>   | 1.165.481      | 37,01         |
| <b>Erkek</b>   | 1.983.696      | 62,99         |
| <b>Toplam</b>  | 3.149.177      | 100,00        |

**Kaynak:** Devlet Personel Başkanlığı [DPB], 2016, <http://www.dpb.gov.tr/tr-tr/istatistikler/kamu-personeli-istatistikleri> (Erişim Tarihi: 21.12.2016).

**Tablo 2.4.3.2. İstihdam Türüne Göre Kamu Personelinin Cinsiyet Dağılımları**

| İstihdam Şekli             | Kadın Sayısı | Kadın (%) | Erkek Sayısı | Erkek (%) | Toplam    |
|----------------------------|--------------|-----------|--------------|-----------|-----------|
| <b>Memurlar</b>            | 1.015.880    | 40,35     | 1.501.633    | 59,65     | 2.517.513 |
| <b>Hakim ve Savcılık</b>   | 4.011        | 25,23     | 11.888       | 74,77     | 15.899    |
| <b>Öğretim Elemanları</b>  | 54.185       | 41,89     | 75.174       | 58,11     | 129.359   |
| <b>Sözleşmeli Personel</b> | 34.408       | 28,87     | 84.791       | 71,13     | 119.199   |

<sup>65</sup>Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü (2017). Türkiye’de kadın. <http://kadininstatusu.aile.gov.tr/uygulamalar/turkiyede-kadin> (Erişim Tarihi: 01.01.2017)

<sup>66</sup><http://www.dpb.gov.tr/tr-tr/istatistikler/kamu-personeli-istatistikleri> (Erişim Tarihi: 21.12.2016)

**Tablo 2.4.3.2. (devam) İstihdam Türüne Göre Kamu Personelinin Cinsiyet Dağılımları**

|                                      |           |       |           |       |           |
|--------------------------------------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|
| <b>Geçici Personel</b>               | 3.762     | 16,72 | 18.734    | 83,28 | 22.496    |
| <b>Sürekli İşçi</b>                  | 19.093    | 7,57  | 233.043   | 92,43 | 252.136   |
| <b>Sürekli İşçi Kapsam Dışı</b>      | 839       | 23,22 | 2.775     | 76,78 | 3.614     |
| <b>Geçici İşçi</b>                   | 3.046     | 11,68 | 23.030    | 88,32 | 26.076    |
| <b>Özel Hükümlere Tabii Personel</b> | 30.257    | 48,11 | 32.628    | 51,89 | 62.885    |
| <b>TOPLAM</b>                        | 1.165.481 | 37,01 | 1.983.696 | 62,99 | 3.149.177 |

**Kaynak:** DPB, 2016, <http://www.dpb.gov.tr/tr-tr/istatistikler/kamu-personeli-istatistikleri> (Erişim Tarihi: 21.12.2016).

Tablo 2.4.3.2.'de istihdam türlerine göre genel dağılıma bakıldığında kadın çalışan oranlarının yüksek olduğu istihdam şekilleri; %48,11 ile özel hükümlere tabii personel, %41,89'luk bir oranla öğretim elemanları ve %40,35 ile memurlar olduğu görülmektedir. En düşük kadın çalışan oranı ise %7,57 ile sürekli işçi ve %11,68 ile geçici işçi istihdam şekillerinde görülmektedir.

Tablo 2.4.3.3.'de Devlet Personel Başkanlığı'nın 2008-2014 yılları arası üst düzey memur oranları cinsiyet dağılımlarıyla birlikte verilmiştir.<sup>67</sup> Tablo 2.4.3.3.'e bakıldığında, 2014 kamu sektöründe 8.288 üst düzey memur içerisinde üst düzey kadın memur sayısı 663'tür, bu rakam oransal olarak %8'e karşılık gelmektedir. Üst düzey erkek memur sayısı ise 7.635 ile %92'lik bir oran oluşturmaktadır. %92'lik üst düzey erkek memur oranına karşılık; %8 ile üst düzey kadın memur oranı oldukça düşüktür.

Devlet Personel Başkanlığı istatistiklerinde üst düzey memur kapsamında; Bakan Yardımcıları, Müsteşar, Müsteşar Yardımcısı, Valiler, Vali Yardımcıları, Kaymakamlar, Bağlı Kurum Başkanı, Bağlı Kurum Başkan Yardımcısı, Bakanlık Bünyesindeki Genel Müdürler, Bağlı Kurum Genel Müdürleri, Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Kurul Başkanı, Kurul Üyeleri, Kurum Bünyesinde Başkan, Daire Başkanları Unvanları, Bölge Müdürleri, Bölge Müdür Yardımcıları, İl Müdürleri, Başkanlık Müşaviri, Bağlı Kurum Başkan Yardımcıları, İlişkili Kurum Başkan Yardımcıları, İlgili Kurum Başkan Yardımcıları, İlgili Kurum Başkanları, Bağlı Kurum Başkanları, İlişkili Kurum Başkanları, Yargı Organları Başkanları bulunmaktadır.

<sup>67</sup>[www.dpb.gov.tr/F/Root/.../15\\_ust\\_duzey\\_yoneticisi\\_cinsiyet\\_dagilim\\_012015.pdf](http://www.dpb.gov.tr/F/Root/.../15_ust_duzey_yoneticisi_cinsiyet_dagilim_012015.pdf) (21.12.2016)



**Tablo 2.4.3.3. Cinsiyet Ayrımlı Üst Düzey Memur Sayıları**

| Yıl  | Toplam | Kadın | Kadın (%) | Erkek | Erkek (%) |
|------|--------|-------|-----------|-------|-----------|
| 2008 | 6.922  | 507   | 7,32      | 6.409 | 92,59     |
| 2009 | 7.010  | 546   | 7,79      | 6.448 | 91,98     |
| 2010 | 6.738  | 519   | 7,70      | 6.219 | 92,30     |
| 2011 | 6.404  | 485   | 7,57      | 5.919 | 92,11     |
| 2012 | 7.640  | 603   | 7,89      | 7.037 | 92,11     |
| 2013 | 8.136  | 636   | 7,82      | 7.500 | 92,18     |
| 2014 | 8.288  | 663   | 8,00      | 7.625 | 92,00     |

**Kaynak:** DPB, 2015, [www.dpb.gov.tr/F/Root/.../15\\_ust\\_duzey\\_yonetici\\_cinsiyet\\_dagilim\\_012015.pdf](http://www.dpb.gov.tr/F/Root/.../15_ust_duzey_yonetici_cinsiyet_dagilim_012015.pdf) (Erişim Tarihi:21.12.2016).

Kamu sektöründe üst düzey yönetici pozisyonlarında görev yapan kadın yöneticilerin durumu daha ayrıntılı incelendiğinde; Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığına bağlı Kadının Statüsü Genel Müdürlüğünün 2016 tarihli “Türkiye’de Kadın” başlığı altında şu bilgiler yer almaktadır. Yükseköğretim Kurulu 2016 yılı verilerine göre; kamu kurum ve kuruluşlarında üst düzey yöneticiliklerde, kurul, komisyon ve komitelerde kadın temsil oranının düşük düzeyde olduğu belirtilmektedir.

Türkiye’de üniversitelerde kadın rektör oranı yalnızca %9,7’dir. Bunun yanı sıra uzmanlık gerektiren mesleklerde çalışan kadın oranı oldukça yüksektir. Üniversitelerde kadın öğretim görevlisi oranı %43,9, kadın profesör oranı %30,5, kadın doçent oranı %36,74 ve kadın yardımcı doçent oranı ise %41,4’tür.

Millî Eğitim Bakanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığının Mayıs 2016 tarihli verilerine göre; Millî Eğitim Bakanlığı bünyesinde merkez, taşra ve okul/kurumlarda kadrolu ve görevlendirme yoluyla çalışan 78.189 yöneticiden 12.678’i oransal ifadeyle %16, 21’i kadındır; 81 İl Millî Eğitim Müdürünün 1’i (%1,23), 714 İlçe Millî Eğitim Müdürünün 5’i (%0,70) kadındır. Okullarda görev yapan 28.299 okul müdürünün 2.238’i (%7,91), 37.042 müdür yardımcısının ise 7.431’i (%20,04) kadındır.

Siyasal yaşam ve karar alma mekanizmalarında kadın yöneticilerin durumuna bakıldığında; 1 Kasım 2015 genel seçimlerinde, kadın milletvekili sayısı 81, Parlamento’da kadın temsil oranı %14,73 olarak gerçekleşmiş olup Bakanlar Kurulunda yalnızca 1 kadın bakan görev yapmaktadır.

Kadınların yerel yönetimlerde de temsili sınırlıdır. 30 Mart 2014 yerel seçim sonuçlarına göre, 30 Büyükşehir Belediye Başkanının 3'ü, 1.381 Belediye Başkanının 40'ı kadındır. 20.498 Meclis üyesinin ise 2.198'i yani %10,7'lik kısmı kadındır. Toplam 1.251 İl Genel Meclis Üyesinin ise yalnızca 60'ı oran olarak %4,8'i kadındır.

Bürokrasinin önemli alanlarından biri olan ve dünya genelinde erkeklerin egemenliğinde bulunan diplomatik görevlerde ise Dışişleri Bakanlığı 2016 verilerine göre kadınların durumu şöyledir; Türk Dışişlerinde görev yapan 232 Büyükelçinin 37'si, 74 Başkonsolosun ise yalnızca 9'u kadındır.

Devlet Personel Başkanlığı 2016 yılı mayıs ayı verilerine göre; üst düzey bürokrasi içerisinde bağlı kuruluş ve bakanlıklarda, 2 kadın Müsteşar Yardımcısı, 1 kadın Genel Müdür, 47 kadın Genel Müdür Yardımcısı, 371 kadın ise Daire Başkanı olarak görev yapmaktadır.

Hâkimler ve Savcılar Yüksek Kurulu 2016 verilerinde ise; 2.146 Mülki İdare Amiri içerisinde 3 Vali, 12 Vali Yardımcısı, 4 Hukuk Müşaviri, 12 Kaymakam ve 6 Kaymakam aday, 1 İl Hukuk İşleri Müdürü ve 3 Şube Müdürü kadındır (İçişleri Bakanlığı, 2016). Mayıs 2016 itibariyle, adli yargıda görev yapan 1.639 hâkimin 440'ı, oran olarak %26,8'inin kadın olduğu belirtilmektedir.<sup>68</sup>

Türkiye, kadınlara seçme ve seçilme hakkı tanıyan ilk ülkeler arasında olmasına rağmen Türkiye Cumhuriyeti tarihinde tek kadın Başbakanımız olmuş, hiç Cumhurbaşkanımız olmamıştır, bu makama kadın aday bile gösterilmemiştir. Bu durumun sebebi nedir? Kadınların kamu sektöründe nispeten daha kolay olan istihdam süreci devamında yönetici pozisyonlarına yükselirken neden zorlaşmaktadır hatta imkânsızlaşmaktadır?

“Inter-Parliamentary Union (IPU)” nın “Women in Politics: 2017” raporunda, dünya genelinde kadın devlet başkanı oranı %7,2 ve kadın hükümet başkanı oranı %5,7 olarak belirtilmektedir. Rapora göre mecliste kadın oranlarına bakıldığında, Türkiye 193 ülke arasından mecliste %14,9 kadın milletvekili (550 milletvekilinin 82'si kadın) oranıyla 132. sırada yer almaktadır. Ülkeler sıralamasında birinci sırada yer alan ülke meclisinde %61,3'lük kadın milletvekili (80 milletvekilinin 49'u kadın) oranıyla Ruanda olmuştur.

---

<sup>68</sup><http://kadininstatusu.aile.gov.tr/uygulamalar/turkiyede-kadin> (Erişim Tarihi: 01.01.2017)

Ruanda'yı Bolivya (%53,1), Küba (%48,9), İzlanda (%47,6), Nikaragua (%45,7), İsveç (%43,6), Senegal (%42,7), Meksika (%42,6), Finlandiya ve Güney Afrika (%42,0) izlemektedir. Sıralamanın sonunda yer alan ülkeler ise meclislerinde hiç kadın milletvekili olmayan Yemen, Vanuatu, Katar ve Mikronezya Federal Devletleri'dir.<sup>69</sup>

## 2.5. Kadın Çalışanların Kariyer Engelleri ile İlgili Çalışmalar

Literatürde kadın çalışanların kariyer engellerini konu alan çalışmalara bakıldığında, çalışma yaşamında kadın çalışanlara yönelik kariyer engelleri yoktur sonucuna ulaşan bir çalışmaya rastlanmamıştır.

İlk olarak araştırma konusu ile ilgili benzer bir çalışmanın sonuçlarına yer verilmiştir. Çalışma, üniversite yönetiminde kadınların eksik temsili üzerinde toplumsal cinsiyet ilişkilerinin rolünü konu almaktadır. Araştırma, bir kamu üniversitesinde görev alan akademik ve idari pozisyondaki kadın çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, kadın akademisyenlerin üniversite yönetimindeki eksik temsilleri üzerinde toplumsal cinsiyet ayrımcılığı algısına rastlanmazken; kadın akademisyenlerin toplumsal cinsiyet temelli belirli zorluklar nedeniyle üst düzey yönetim pozisyonlarına mesafeli durdukları belirlenmiştir. Araştırmada, kadın akademisyenlerin açıkça cinsiyet ayrımcılığına maruz kalmadıkları ancak örtük bir ayrımcı politikanın varlığının hissedildiğinden bahsedilmektedir. Ayrıca bu durum kadınların toplumsal cinsiyet rol ve sorumluluklarından dolayı özgürleşemedikleri ve akademik hayatın özellikle karar alma süreçlerinde erkek egemen yapısının devamlılığından ötürü kadınların yönetim kademelerinde belirli pozisyonlara sıkışıp daha üst düzey pozisyonlara ilgisiz davranmalarına sebep olduğu belirtilmektedir. Araştırmada, araştırmaya katılan kadın yöneticilerin, kadınların ancak erkekleştiklerinde akademik yönetim pozisyonlarında başarılı olabildikleri görüşüne yer verilmiştir.<sup>70</sup> Bu görüş yönetim pozisyonlarında kadın olarak var olmanın zorluğuna dikkat çekmektedir.

<sup>69</sup><http://www.ipu.org/pdf/publications/wmnmap17-en.pdf> (Erişim Tarihi: 07.03.2017)

<sup>70</sup>S. Suğur ve İ. Cangöz (2016). Üniversite yönetiminde kadınların eksik temsili üzerinde toplumsal cinsiyet ilişkilerinin rolü. *Amme İdaresi Dergisi*, 49 (3), s. 110-111-112.

Türkiye’de kamu örgütlerinde çalışan kadınların çalışma yaşamlarında karşılaştıkları sorunlar üzerine yapılan bir araştırmada kadın işgörenlerin sırf kadın oldukları için karşılaştıkları ayrımcılık ve taciz, üstlerinden kaynaklanan yönetsel problemler, fiziki ortamla ilgili olumsuzluklar; kadınları işyerlerinde tedirgin ettiği ve çalışma ortamında geçirdikleri süreyi kısalttığı hatta sık sık işyeri değiştirmelerine sebep olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca kadın çalışanların eğitim seviyeleri yüksek dahi olsa kariyerlerinde yükselirken cinsiyet ayrımcılığına maruz kaldıkları belirtilmiştir.<sup>71</sup>

Yapılan araştırmalara göre genellikle kadınların çalışma yaşamına katılımlarının olumlu karşılandığı görülse de hala önemli oranda kadının çalışmasının eşi, babası, kardeşi gibi diğer aile üyeleri tarafından engellendiği gerçeğinin üzerinde durulması gereken önemli bir husus olduğu Kuzgun ve Sevim tarafından belirtilmektedir.<sup>72</sup>

Bir diğer araştırmaya göre, cam tavan sendromu ile ilgili kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına yükselirken karşılaştıkları engeller, 103’ü erkek 97’si kadın 200 kişiye uygulanan anket sonuçlarına göre, kadınların liderlik ve yöneticilik vasıflarının kısıtlı olması, aile içi sorumluluklarının fazla olması ve kraliçe arı sendromu olarak tespit edilmiştir.<sup>73</sup>

İlkokul müdürleri ile gerçekleştirilen bir araştırmada 4 kadın, 6 erkek katılımcı ilkokul müdüründen elde edilen veriler içerik analiziyle değerlendirilmiştir. Katılımcılar tarafından kadınların müdürlük makamına yükselirken karşılaştıkları engeller şu şekilde belirtilmiştir; toplumsal önyargılar, aile içi sorumluluklar, örgüt kültürü, cinsiyete yönelik kalıplaşmış yargılar ve cinsiyet ayrımcılığı. Kadın müdürlerin yarısı müdürlük makamına yükselirken üst yönetim tarafından konulan engellerin varlığından ve fırsat eşitliğinin olmadığından söz ederken erkek müdürlerin çoğu fırsat eşitliğinin olduğunu belirtmiştir ve üst yönetim engeli görüşüne katılmamıştır.

---

<sup>71</sup>A. Yılmaz, Y. Bozkurt ve F. İzci (2008). Kamu örgütlerinde çalışan kadın işgörenlerin çalışma yaşamlarında karşılaştıkları sorunlar üzerine bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (2), s.111.

<sup>72</sup>Y. Kuzgun ve S. Sevim (2004). Kadının çalışmasına karşı tutum ve dini yönelim arasındaki ilişki. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 37 (1), s. 17.

<sup>73</sup>Örücü, R. Kılıç ve T. Kılıç, 2007, **a.g.k.**, 117.

Kadın müdürlerin çoğu cam tavan engelini aşmak için yüksek performans göstermeleri gerektiğini savunurken, erkek müdürler bu görüşe katılmamıştır. Ayrıca müdürlerin çoğu cam tavan engelini aşmada eğitim seviyesinin ve sosyal ilişkilerin önemli olduğunu düşünmektedir.<sup>74</sup>

Literatüre bakıldığında kadın çalışanların kariyer gelişimlerini etkileyen en önemli unsurun aile içi sorumlulukları olduğu iyi bir anne ve eş olma kaygısı, toplum tarafından atfedilen ev hanımı rolü çoğu zaman kadınların mesleki yaşamlarını büyük oranda olumsuz etkilediği araştırma sonuçlarında görülmektedir. Nitekim bu durumu Negiz ve Yemen'in yaptığı araştırmada destekler niteliktedir.

Araştırmaya göre, kadınların aile içi sorumluluklarından ötürü kariyerlerinde erkeklerin gerisinde kaldıkları, iş-aile-ben üçgeninde sıkışan kadınların hem çalışma yaşamına girişte hem de yönetici pozisyonlarına yükselirken kısıtlandıkları bunların yanı sıra sosyo-psikolojik olarak yıprandıkları belirtilmiştir. Kamu örgütlerindeki yöneticileri hem yönetici hem de çalışan açısından değerlendiren bu çalışmada elde edilen diğer bir sonuç erkek çalışanların kadın yöneticilere karşı olumsuz eğilim içinde oldukları, kadın yöneticiyle çalışmaktan memnuniyet duymadıkları tespit edilmiştir.<sup>75</sup>

2014 yılında "Türkiye'de Kadınların Üniversiteler Bağlamında Yetki ve Karar Verme Mekanizmalarına Katılımı" başlıklı araştırmanın sonuçlarına göre, Türkiye'de kadınların genelde sosyal hayat içerisinde ve sektörel anlamda akademik hayatta yetki ve karar verme mekanizmalarına yeterli ve anlamlı düzeyde katılım gösteremedikleri ifade edilmiştir. Bu sonucun temelinde ise bazı mesleklerde "kadın işi-erkek işi" ayrımının belirgin olması ve kadınların belirli mesleklerde ve pozisyonlarda yoğunlaşmak zorunda kaldıkları, ücretsiz aile işçisi olma durumu, kadınların ucuz emek olarak algılanması, iş ve aile yaşamı arasında denge kurma zorunluluğu ve bu durumun getirdiği baskılar, hamilelik ve annelik rolünün getirdiği sorumluluklar, toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin algılamalar ve cinsiyet eşitsizliği nedenlerinin yattığı ifade edilmiştir.

---

<sup>74</sup>A. Aksu, F. Çek ve B. Şenol (2013). Kadınların müdür olmalarının önündeki cam tavan ve cam tavanı aşma stratejilerine ilişkin ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (25), s. 157-158.

<sup>75</sup>N. Negiz ve A. Yemen (2011). Kamu örgütlerinde kadın yöneticiler: yönetici ve çalışan açısından yönetimde kadın sorunsalı. Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, (24), s. 213.

Ayrıca üst yönetim pozisyonlarına seçim ve yerleştirme süreçlerinin şeffaf yürütülmemesi, üniversiteler başta olmak üzere genel olarak örgüt kültürlerinin maskülen değerlere sahip olması, başta mentorluk olmak üzere kadınları destekleyici mekanizmaların eksikliği, kadınların cinsiyetlerine ilişkin maruz kaldıkları stereotipleştirmeleri içselleştirmeleri ve yaşadıkları rol çatışmalarının olduğu sonucuna varılmıştır.<sup>76</sup>

---

<sup>76</sup>N. A. Ayyıldız Ünnü, M. Baybars ve J. Kesken (2014). Türkiye’de kadınların üniversiteler bağlamında yetki ve karar verme mekanizmalarına katılımı. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (42), s. 121-134.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. YÖNTEM

Çalışmanın ikinci bölümünde, literatür taraması sonucu kadın çalışanlar, belirlenen başlıklar çerçevesinde ele alınmıştır ve kariyer engelleri incelenmiştir. Devamında ise güncel konular araştırılmış ve istatistiklerle de desteklenerek çalışma yaşamında kadınların ülke çapında ve küresel çapta durumu değerlendirilmiştir. Ayrıca araştırma konusuyla ilgili literatürde benzer çalışmaların sonuçlarına yer verilmiştir. Bu bölümde kamu sektöründe çalışan kadınların çalışma yaşamında üst yönetim pozisyonlarına yükselirken karşılaştıkları kariyer engellerinin varlığını tespit etmek ve boyutlarını açıklamak üzere gerçekleştirilen araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama tekniği ve aracı son olarak veri analizi ile ilgili bilgiler ayrı başlıklar halinde yer almaktadır.

#### 2.6. Araştırma Modeli

Araştırmada genel tarama modeli kullanılmıştır.

“Genel tarama modelleri; çok sayıda elemanlardan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup örnek ya da örnekleme üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir. Genel tarama modelleri ile tekil ya da ilişkisel taramalar yapılabilir. Çoğu araştırmalarda hem tekil hem de ilişkisel tarama modellerine olanak verilecek düzenlemelere gidilir.”<sup>77</sup>

Genel tarama modeli ile araştırmada hem tekil hem de ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. “Değişkenlerin, tek tek, tür ya da miktar olarak oluşumlarının belirlenmesi amacıyla yapılan araştırma modellerine, tekil tarama modelleri denir.”<sup>78</sup> Araştırmada anket katılımcılarına ait değişkenler, tek tek, değerlendirilip anlık durum saptanmıştır.

“İlişkisel tarama yöntemleri ise iki veya daha çok sayıda değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir.”<sup>79</sup>

---

<sup>77</sup>N. Karasar (2007). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeler, teknikler*. (17. Baskı), Ankara: Nobel Yayıncılık, s. 79.

<sup>78</sup>Karasar, a.g.k., 2007, 79.

<sup>79</sup>Karasar, a.g.k., 2007, 81.

Araştırmada kariyer engelleri ile ilgili alt boyutlar ile katılımcıların sosyo-demografik özellikleri arasındaki ilişki düzeyleri belirlenmiş ve karşılaştırma yapılarak ilişkiisel tarama modeli çerçevesinde incelenmiştir.

Araştırmanın değişkenleri belirlendikten sonra bu doğrultuda oluşturulan anket formu aracılığıyla veriler toplanarak analizleri gerçekleştirilmiştir. Söz konusu çalışma, nicel araştırma yöntem ve teknikleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

## 2.7. Evren ve Örneklem

İlgili eğitim kurumunda idari birimlerde orta ve alt düzeyde çalışan personel sayısı 107 ve üst düzeyde yönetici pozisyonunda çalışan eğitimci personel sayısı ise 309 olarak tespit edilmiştir. Söz konusu araştırmanın evreni (N) 416 kişidir. Çalışmada basit rastgele örnekleme yöntemi kullanılarak,  $\alpha = 0,05$  anlamlılık düzeyinde, %5 kabul edilebilir hata payı ve %95 güven seviyesi ile en az 200 ( $n_1=100$ ,  $n_2=100$ ) kişinin evreni temsil gücünü sağlayabileceği hesaplanmıştır. Literatürde, faktör analizinde güvenilir faktörler çıkartmak için bir mutlak ölçüt olarak 200 kişilik örneklemin genellikle yeterli olacağı, faktör yapısının açık ve az sayıda olduğu durumlarda bu rakamın 100'e kadar indirilebileceği, ancak büyük örnekleme çalışmanın daha uygun olacağı vurgulanmaktadır.<sup>80</sup>

Evreni oluşturan bu temsil gücüne sahip örneklem büyüklüğünü belirlerken, Yazıcıoğlu ve Erdoğan tarafından önerilen örneklem büyüklüğü hesaplama yöntemi kullanılmıştır. Hedef kitledeki birey sayısının bilindiği araştırmalarda kullanılan formül aşağıdaki gibidir;

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N - 1) + t^2 \cdot p \cdot q} \quad (3.1)$$

Söz konusu formülde,

N: Hedef kitledeki birey sayısını

---

<sup>80</sup>R. B. Kline (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. NY: Guilford Publications, Inc. 'den aktaran Ö. Çokluk, G. Şekercioğlu ve Ş. Büyüköztürk (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, s. 206.



- n: Örneklem hacmini yani örnekleme girecek birey sayısını  
p: İncelenen olayın oluş sıklığını yani gerçekleşme olasılığını  
q: İncelenen olayın olmayış sıklığını yani gerçekleşmeme olasılığını  
t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosunda bulunan teorik değeri  
d: Olayın olmayış sıklığına göre kabul edilen  $\pm$  örnekleme hatasını göstermektedir.<sup>81</sup>
- Verilen formüle göre araştırmanın örneklem büyüklüğü aşağıdaki şekilde hesaplanmıştır.

$$n = \frac{416 \cdot 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,05^2 \cdot (416 - 1) + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = \frac{399,5264}{1,9979}$$

$$n = 199.9731 \cong 200 \quad (3.2)$$

## 2.8. Veri Toplama Tekniği ve Aracı

Araştırma verilerinin toplanması aşamasında anket yöntemi kullanılmıştır. Anket yönteminin tercih edilme sebebi, hazırlanan ölçme aracı ile tek seferde oldukça fazla veri toplanabilmesine, daha geniş kitlelere ulaşılabilmesi için daha büyük örnekleme evrene yaklaşmanın getirdiği bulguların güvenilirliğinin ve dış geçerliliğinin artmasına, bireylerin bazı davranışsal ve bazı düşünsel, duygusal, inançsal, güdüsel, algısal özelliklerine ilişkin bilgilerin sağlanabilmesine olanak tanınmasıdır. Ayrıca en ekonomik veri toplama yöntemidir ve verilere çok hızlı bir şekilde ulaşmayı sağlamaktadır.<sup>82</sup>

Ayrıca anket geri dönüş oranını arttırmak ve istenilen kişilerin ankete katılımının sağlandığından emin olmak amacıyla anket uygulaması, araştırmacı tarafından katılımcılara bizzat açıklamalı bir biçimde yapılmıştır.

<sup>81</sup>Y. Yazıcıoğlu ve S. Erdoğan (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. (1. Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık, s.48.

<sup>82</sup>Yazıcıoğlu ve Erdoğan, **a.g.k.**, 2004, 51.

Araştırmada kullanılan anket formu için literatürde daha önce geliştirilmiş olan, geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin test edildiği iki farklı çalışmaya ait ölçeklerden yararlanılmıştır.

Anket formu, yönetici kadınlara yönelik kariyer engellerinin farklı alt boyutlarına ilişkin tutumları ölçen söz konusu iki çalışmaya ait ölçekler kullanılarak oluşturulmuştur. Araştırmada kullanılan anket formunun daha önce geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin test edilmiş ve literatürde ki başka bilimsel çalışmalarda da kullanılmış olan ölçeklerden oluşturulmuş olması, araştırmada anlamlı sonuçlar elde etmek açısından önemlidir. Anket formu oluşturulurken kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler şöyledir;

Araştırmada kullanılan ölçeklerden ilki Peters, Terborg ve Taylor'un 1974 yılında bireysel ve organizasyonel veriler ile kadın yöneticilere ilişkin tutumlar arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik olarak geliştirdikleri "Women As Manager Scale (WAMS)" dir.<sup>83</sup> Ölçek, 1989 yılında Eker tarafından Türkçeye uyarlanmıştır.<sup>84</sup> Ayrıca, Aycan 2004 yılına ait bir çalışmada ölçeğin Türkçe versiyonunun yapısının geçerli ve güvenilir olduğunu kanıtlamıştır. Aycan bu çalışmada söz konusu ölçeğin iki sebepten dolayı kullanıldığından bahsetmektedir. "Bu sebeplerden ilki, ölçeğin kadınların kariyer gelişimlerine yönelik tutumların (örneğin: kadınların erkekler gibi sıklıkla liderlik rollerini üstlenmeleri kabul edilemez ifadesi gibi) yanı sıra cinsiyet rollerine ilişkin atıfta bulunması (örneğin: kadının yeri eşinin yanındır ve görevi iyi bir anne olmaktır ifadesi gibi); ikincisi, nispeten eski bir ölçek olmasına rağmen kadınların toplum içerisindeki kariyer gelişimlerine yönelik tutumları yansıtan en iyi ölçeklerden biri olmasıdır."<sup>85</sup> 5'li Likert ölçeği ile hazırlanmış 21 ifadeden oluşan ölçeğin İngilizce formu için güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) .92 olarak ifade edilmiştir. Eker tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek, 5'li likert tipinde 20 ifadeden oluşmaktadır ve güvenilirlik katsayısı .87 olarak hesaplanmıştır. Aycan'ın çalışmasında ise ölçeğin güvenilirlik katsayısı .84 olarak hesaplanmıştır.

---

<sup>83</sup>J. R. Terborg vd., (1977). Organizational and personal correlates of attitudes toward women as managers. *Academy of Management Journal*. 20 (1), s. 89-100.

<sup>84</sup>S. Eker (1989). *Organizational and personal correlates of attitudes toward women as managers: A study in Turkey*. Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi.

<sup>85</sup>Z. Aycan (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology: An International Review*. 53 (3), s. 453-477.

Araştırmada kullanılan diğerk ölçek ise 2004 yılında Moore, Grunberg ve Greenberg tarafından geliştirilen ‘Stereotype Beliefs About Women Managers Scale (SBWMS)’ dir.<sup>86</sup> Ölçek, kişilerin çalışma yaşamında kadın yöneticilerin erkek yöneticilere kıyasla iş performanslarına ilişkin daha eleştirel yargılar ve engellerle karşılaştığına dair oluşan stereotip inançlara ne derece inandıklarını ölçmeye yönelik geliştirilmiştir.

5’li Likert ölçeğı ile hazırlanmış altı ifadeden oluşan ölçek İngilizcedir, ölçeğın güvenilirlik katsayısı .91 olarak ifade edilmiştir. Ölçeğın Türkçeye çevirisi, aslına uygunluk, anlamda bütünlük ve dil geçerliliğı dikkate alınarak İngilizce dil uzmanlarının görüşleri alınarak yapılmıştır. Uygulanan güvenilirlik ve yapı geçerliliğı analizleri sonuçlarına göre ölçekten soru çıkarmaya gerek olmadığı görülmüştür.

Söz konusu ölçeklerin araştırmada kullanımını için gerekli olan izinler yazarların tamamından e-mail yoluyla alınmıştır.

Araştırmanın anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, mesleki tecrübe, pozisyon ve medeni durum olmak üzere katılımcıların sosyo-demografik özellikleriyle ilgili altı soru yer almaktadır. Anket formunda söz konusu altı değişkenin kişisel bilgi formu olarak yer alma sebebi, bu değişkenlerin araştırma konusuyla ilgili kariyer engellerine karşı katılımcıların tutumlarını etkileyeceğı düşüncesidir.

Anketin ikinci bölümünde ise katılımcıların çalışma yaşamında kadınlara yönelik kariyer engelleriyle ilgili tutumlarının belirlemeye yönelik 26 ifade yer almaktadır. Anket formunun ikinci bölümündeki ifadeler 5’li Likert ölçeğı ile hazırlanmıştır. Katılımcılar anket formunda yer alan 26 ifadeyi; kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde belirtilen 5’li likert ölçeğine uygun olarak yanıtlamışlardır. Kullanılan anket formunun ikinci bölümünü oluşturan alt boyutlar ve içerdikleri maddeler Tablo 3.3.1’de sunulmaktadır.

---

<sup>86</sup>S. Moore, L. Grunberg ve E. Greenberg (2004). Development and validation of a scale to measure beliefs about women managers. *Current Psychological Reviews*. 23 (3), s. 245-257.

**Tablo 3.3.1. Anket Formunu Oluşturan Alt Boyutlar**

|          | <b>Boyut</b>   | <b>Soru Numarası</b>     |
|----------|--|--------------------------|
| <b>1</b> | Cinsiyet Rollerine İlişkin Algılar                                   | 3-4-5-6-7-14-15-16-17-20 |
| <b>2</b> | Kadınların Kariyer Gelişimlerine Yönelik Tutumlar                    | 2-8-9-10-18              |
| <b>3</b> | Çalışma Yaşamında Kadınların Kadınsı Davranışlarına Yönelik Tutumlar | 11-12-13                 |
| <b>4</b> | Çalışanların Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları                    | 1-19                     |
| <b>5</b> | Kadın Yöneticilere Yönelik Stereotip İnançlar                        | 21-22-23-24-25-26        |

## **2.9. Veri Analizi**

Anket uygulamasıyla elde edilen verilerin analizi, SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 22.0 programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Veri analizi sürecinde tanımlayıcı istatistikler, ortalama ve standart sapma değerleri ile sunulmuştur. Ölçeklerin geçerliliğinin test edilmesi amacı ile faktör analizi uygulaması yapılmıştır. Çalışmada iki grubun ölçüm değerleri arasındaki farkın analizinde t-testi kullanılmıştır. Katılımcıların çeşitli sosyo-demografik özelliklerine göre kadın çalışanların kariyer engellerine yönelik tutumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi kullanılmıştır.

Farklı ana kütlede elde edilen gruplar arasında karşılaştırmalar yapmak gerektiğinde t-testi kullanılır. “Ayrıca, t-testi ile analiz yapmak için karşılaştırılan iki grubun normal dağılım sergileyen iki farklı anakütleden tesadüfi olarak seçilmiş olması ve gözlemlerin birbirlerinden bağımsız olması yani bir gruba ait ölçümlerin diğer gruba ait ölçümleri etkilememiş olması gerekmektedir.”<sup>87</sup>

Ancak t-testi yalnızca iki grup arasındaki farklılıkları incelemeye olanak sağlamaktadır. Üç ve üstü grubun ölçüm değerleri arasındaki farkın analizinde varyans analizi olarak bilinen ANOVA kullanılmıştır. Katılımcıların çeşitli sosyo-demografik özelliklerine göre kadın ve erkek katılımcıların kadınların kariyer engellerine yönelik tutumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla ANOVA testi kullanılmıştır.

<sup>87</sup>Yazıcıoğlu ve Erdoğan, a.g.k., 2004, 172.

“ANOVA testi sadece grupların birbirinden farklı olup olmadıklarını araştırmaya bildirir ama hangi grup diğerinden farklıdır sorusuna cevap veremez.”<sup>88</sup> Bundan dolayı, farkı yaratan grupların testi için Sidak Çoklu Karşılaştırma testi kullanılmıştır. Çalışmada 0,05’den küçük p değerleri istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

## 2.10. Araştırma Hipotezleri

Araştırmanın amacına uygun olarak, çalışmada kullanılan ölçeklerin kariyer engelleri olarak kabul edilen beş alt boyuttan hangilerinin uygulamada katılımcılar tarafından kariyer engeli olarak kabul edildiği erkek ve kadın katılımcıların cevapları yapılan hipotezlerle ve analizlerle test edilecek ve karşılaştırılacaktır. Ayrıca katılımcıların tutumlarında; cinsiyetleri, yaşları, eğitim düzeyleri, mesleki tecrübeleri, pozisyonları ve medeni durumları olmak üzere altı sosyo-demografik değişkenin anlamlı bir fark yaratıp yaratmadığı da test edilecektir. Araştırmanın hipotezleri aşağıda ifade edilmiştir;

Hipotez 1: Cinsiyet rollerine ilişkin algılar anket katılımcılarının cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 2: Kadınların kariyer gelişimlerine yönelik tutumlar anket katılımcılarının cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 3: Çalışma yaşamında kadınların kadınsı davranışlarına yönelik tutumlar anket katılımcılarının cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 4: Çalışanların kadın yöneticilere yönelik tutumları anket katılımcılarının cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 5: Kadın yöneticilere yönelik stereotip inançlar anket katılımcılarının cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 6: Cinsiyet rollerine ilişkin algılar anket katılımcıların pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 7: Kadınların kariyer gelişimlerine yönelik tutumlar anket katılımcılarının pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

---

<sup>88</sup>Yazıcıoğlu ve Erdoğan, a.g.k., 2004, 186.

Hipotez 8: Çalışma yaşamında kadınların kadınsı davranışlarına yönelik tutumlar anket katılımcılarının pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 9: Çalışanların kadın yöneticilere yönelik tutumları anket katılımcılarının pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 10: Kadın yöneticilere yönelik stereotip inançlar anket katılımcılarının pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 11: Cinsiyet rollerine ilişkin algılar anket katılımcılarının medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 12: Kadınların kariyer gelişimlerine yönelik tutumlar anket katılımcılarının medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 13: Çalışma yaşamında kadınların kadınsı davranışlarına yönelik tutumlar anket katılımcılarının medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 14: Çalışanların kadın yöneticilere yönelik tutumları anket katılımcılarının medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 15: Kadın yöneticilere yönelik stereotip inançlar anket katılımcılarının medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 16: Cinsiyet rollerine ilişkin algılar anket katılımcılarının yaşına göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 17: Kadınların kariyer gelişimlerine yönelik tutumlar anket katılımcılarının yaşına göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 18: Çalışma yaşamında kadınların kadınsı davranışlarına yönelik tutumlar anket katılımcılarının yaşına göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 19: Çalışanların kadın yöneticilere yönelik tutumları anket katılımcılarının yaşına göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 20: Kadın yöneticilere yönelik stereotip inançlar anket katılımcılarının yaşına göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 21: Cinsiyet rollerine ilişkin algılar anket katılımcılarının eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 22: Kadınların kariyer gelişimlerine yönelik tutumlar anket katılımcılarının eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 23: Çalışma yaşamında kadınların kadınsı davranışlarına yönelik tutumlar anket katılımcılarının eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 24: Çalışanların kadın yöneticilere yönelik tutumları anket katılımcılarının eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 25: Kadın yöneticilere yönelik stereotip inançlar anket katılımcılarının eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 26: Cinsiyet rollerine ilişkin algılar anket katılımcılarının mesleki tecrübesine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 27: Kadınların kariyer gelişimlerine yönelik tutumlar anket katılımcılarının mesleki tecrübesine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 28: Çalışma yaşamında kadınların kadınsı davranışlarına yönelik tutumlar anket katılımcılarının mesleki tecrübesine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 29: Çalışanların kadın yöneticilere yönelik tutumları anket katılımcılarının mesleki tecrübesine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 30: Kadın yöneticilere yönelik stereotip inançlar anket katılımcılarının mesleki tecrübesine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 31: Kadın katılımcıların medeni durumlarına göre, cinsiyet rollerine ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Hipotez 32: Kadın katılımcıların medeni durumlarına göre, kadınların kariyer gelişimlerine yönelik tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Hipotez 33: Kadın katılımcıların medeni durumlarına göre, çalışma yaşamında kadınların kadınsı davranışlarına yönelik tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Hipotez 34: Kadın katılımcıların medeni durumlarına göre, kadın yöneticilere yönelik tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Hipotez 35: Kadın katılımcıların medeni durumlarına göre, kadın yöneticilere yönelik stereotip inançları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Hipotez 36: Kadın katılımcıların pozisyonlarına göre, cinsiyet rollerine ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Hipotez 37: Kadın katılımcıların pozisyonlarına göre, kadınların kariyer gelişimlerine yönelik tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Hipotez 38: Kadın katılımcıların pozisyonlarına göre, çalışma yaşamında kadınların kadınsı davranışlarına yönelik tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Hipotez 39: Kadın katılımcıların pozisyonlarına göre, kadın yöneticilere yönelik tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Hipotez 40: Kadın katılımcıların pozisyonlarına göre, kadın yöneticilere yönelik stereotip inançları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Hipotez 41: Kadın katılımcıların yaşlarına göre, cinsiyet rollerine ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Hipotez 42: Kadın katılımcıların yaşlarına göre, kadınların kariyer gelişimlerine yönelik tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Hipotez 43: Kadın katılımcıların yaşlarına göre, çalışma yaşamında kadınların kadınsı davranışlarına yönelik tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Hipotez 44: Kadın katılımcıların yaşlarına göre, kadın yöneticilere yönelik tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Hipotez 45: Kadın katılımcıların yaşlarına göre, kadın yöneticilere yönelik stereotip inançları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Hipotez 46: Kadın katılımcıların eğitim düzeylerine göre, cinsiyet rollerine ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Hipotez 47: Kadın katılımcıların eğitim düzeylerine göre, kadınların kariyer gelişimlerine yönelik tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.



Hipotez 48: Kadın katılımcıların eğitim düzeylerine göre, çalışma yaşamında kadınların kadınsı davranışlarına yönelik tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Hipotez 49: Kadın katılımcıların eğitim düzeylerine göre, kadın yöneticilere yönelik tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Hipotez 50: Kadın katılımcıların eğitim düzeylerine göre, kadın yöneticilere yönelik stereotip inançları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Hipotez 51: Kadın katılımcıların mesleki tecrübelerine göre, cinsiyet rollerine ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Hipotez 52: Kadın katılımcıların mesleki tecrübelerine göre, kadınların kariyer gelişimlerine yönelik tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Hipotez 53: Kadın katılımcıların mesleki tecrübelerine, çalışma yaşamında kadınların kadınsı davranışlarına yönelik tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Hipotez 54: Kadın katılımcıların mesleki tecrübelerine göre, kadın yöneticilere yönelik tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Hipotez 55: Kadın katılımcıların mesleki tecrübelerine göre, kadın yöneticilere yönelik stereotip inançları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Hipotez 56: Erkek katılımcıların medeni durumlarına göre, cinsiyet rollerine ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Hipotez 57: Erkek katılımcıların medeni durumlarına göre, kadınların kariyer gelişimlerine yönelik tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Hipotez 58: Erkek katılımcıların medeni durumlarına göre, çalışma yaşamında kadınların kadınsı davranışlarına yönelik tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Hipotez 59: Erkek katılımcıların medeni durumlarına göre, kadın yöneticilere yönelik tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Hipotez 60: Erkek katılımcıların medeni durumlarına göre, kadın yöneticilere yönelik stereotip inançları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Hipotez 61: Erkek katılımcıların pozisyonlarına göre, cinsiyet rollerine ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Hipotez 62: Erkek katılımcıların pozisyonlarına göre, kadınların kariyer gelişimlerine yönelik tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Hipotez 63: Erkek katılımcıların pozisyonlarına göre, çalışma yaşamında kadınların kadınsı davranışlarına yönelik tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Hipotez 64: Erkek katılımcıların pozisyonlarına göre, kadın yöneticilere yönelik tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Hipotez 65: Erkek katılımcıların pozisyonlarına göre, kadın yöneticilere yönelik stereotip inançları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Hipotez 66: Erkek katılımcıların yaşlarına göre, cinsiyet rollerine ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Hipotez 67: Erkek katılımcıların yaşlarına göre, kadınların kariyer gelişimlerine yönelik tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Hipotez 68: Erkek katılımcıların yaşlarına göre, çalışma yaşamında kadınların kadınsı davranışlarına yönelik tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Hipotez 69: Erkek katılımcıların yaşlarına göre, kadın yöneticilere yönelik tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Hipotez 70: Erkek katılımcıların yaşlarına göre, kadın yöneticilere yönelik stereotip inançları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Hipotez 71: Erkek katılımcıların eğitim düzeylerine göre, cinsiyet rollerine ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Hipotez 72: Erkek katılımcıların eğitim düzeylerine göre, kadınların kariyer gelişimlerine yönelik tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Hipotez 73: Erkek katılımcıların eğitim düzeylerine göre, çalışma yaşamında kadınların kadınsı davranışlarına yönelik tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Hipotez 74: Erkek katılımcıların eğitim düzeylerine göre, kadın yöneticilere yönelik tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Hipotez 75: Erkek katılımcıların eğitim düzeylerine göre, kadın yöneticilere yönelik stereotip inançları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Hipotez 76: Erkek katılımcıların mesleki tecrübelerine göre, cinsiyet rollerine ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Hipotez 77: Erkek katılımcıların mesleki tecrübelerine göre, kadınların kariyer gelişimlerine yönelik tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Hipotez 78: Erkek katılımcıların mesleki tecrübelerine göre, çalışma yaşamında kadınların kadınsı davranışlarına yönelik tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Hipotez 79: Erkek katılımcıların mesleki tecrübelerine göre, kadın yöneticilere yönelik tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Hipotez 80: Erkek katılımcıların mesleki tecrübelerine göre, kadın yöneticilere yönelik stereotip inançları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. BULGULAR VE YORUM

Çalışmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik analizlerine ait sonuçlar bu bölümde sunulacaktır. Devamında ölçek boyutlarının incelenmesi başlığı altında her bir boyuta ilişkin tutum ifadelerinin ortalama, standart sapma değerleri ve ortalama puanlara ilişkin algı düzeyleri tablolar aracılığıyla gösterilecektir. Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ait bulgulara yer verilecektir. Son olarak katılımcıların sosyo-demografik değişkenlere göre araştırma ölçeğinden aldıkları puanlara ilişkin n sayıları, ortalamaları ve standart sapma değerleri ile F, t ve p değerleri tablolar halinde verilerek söz konusu değişkenler ile boyutlar arasında anlamlı bir fark olup olmadığı ifade edilecek ve araştırma hipotezleri test edilecektir.

#### 4.1. Araştırmanın Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Araştırmanın anket formunda yer alan 26 ifadenin güvenilirliğinin test edilmesi amacıyla Cronbach's Alpha analizi uygulanmıştır. "Cronbach's Alpha değeri sorular arasındaki korelasyona bağlı uyum değeridir ve analiz edilen ölçekte yer alan soruların toplamdaki güvenilirlik seviyesini göstermektedir."<sup>89</sup> Araştırma ölçeğindeki kadın çalışanların kariyer engellerine yönelik 26 ifadenin tümüne ait Cronbach's Alpha katsayısı 0,94 olarak tespit edilmiştir. "Ölçeğin, elde edilen Cronbach's Alpha katsayı değerinin 0,70'in üstünde olması oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir."<sup>90</sup>

Ölçeğin bütünü ve alt boyutlarında yapılan değerlendirmeler sonucunda anket formundan herhangi bir soru çıkarmaya gerek olmadığı ve oldukça güvenilir düzeyde olduğu görülmektedir.

---

<sup>89</sup>B. Durmuş, E. S. Yurtkoru ve M. Çinko (2013). *Sosyal bilimlerde SPSS'le veri analizi*. (5. Baskı), İstanbul: Beta Yayınları, s.89.

<sup>90</sup>Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, **a.g.k.**, 2013, 89.

Güvenilirlik analizinin ardından yapı geçerliliğinin test edilmesi amacı ile 26 ifadenin bulunduğu ölçeğe faktör analizi uygulaması yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda 5 adet alt boyut tespit edilmiştir. Bu boyutlar; “Cinsiyet Rollerine İlişkin Algılar”, “Kadınların Kariyer Gelişimlerine Yönelik Tutumlar”, “Çalışma Yaşamında Kadınların Kadınsı Davranışlarına Yönelik Tutumlar”, “Çalışanların Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları” ve “Kadın Yöneticilere Yönelik Stereotip İnançlar” boyutu olarak adlandırılmıştır. Faktör analizinde hesaplanan KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) örneklem yeterlilik katsayısı 0,88 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen bu değer, uygulanan 200 adet ankete ait verilerin faktör yapısını analiz etmek için yeterli sayıda olduğunun göstergesidir (KMO>0,70). KMO değerinin yüksek olması, ölçekteki her bir değişkenin, diğer değişkenler tarafından mükemmel bir şekilde tahmin edilebileceği anlamına gelir. Bu değer .80 ile .90 arasında olması örneklem büyüklüğü açısından faktör analizi için veri yapısının “iyi” olduğu şeklinde yorumlanmaktadır.<sup>91</sup>

Bartlett Küresellik testi değişkenler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığını gösterir. Eğer Bartlett testinin p değeri 0,05 anlamlılık derecesinden düşük ise değişkenler arasında faktör analizi yapmak için yeterli düzeyde ilişki var demektir.<sup>92</sup> Faktör yapılarının anlamlılığının test edildiği Bartlett Küresellik testi sonucuna göre p değeri 0,01 olarak bulunmuştur (p=0,01). Bu durumda p değeri 0,05 anlamlılık derecesinden küçük bulunduğu için elde edilen boyutlar yapısal olarak anlamlıdır (p<0,05). “Sonucun anlamlı çıkması, araştırma verilerinin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğinin göstergesidir.”<sup>93</sup>

## 4.2. Ölçek Boyutlarının İncelenmesi

Bu bölümde katılımcıların anket sorularına verdikleri cevaplara göre, ölçek boyutlarına ilişkin tutum ifadelerinin ortalama, standart sapma ve ortalama puanlarına karşılık gelen algı düzeyleri tablolar halinde sunulmaktadır.

---

<sup>91</sup>Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, **a.g.k.**, 2012, 207.

<sup>92</sup>Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, **a.g.k.**, 2013, 79.

<sup>93</sup>Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, **a.g.k.**, 2012, 208.

#### 4.2.1. Birinci boyut: cinsiyet rollerine ilişkin algılar

**Tablo 4.2.1.1. Cinsiyet Rollerine İlişkin Algılar Boyutu**

| İfade No. | Cinsiyet Rollerine İlişkin Algılar Boyut İfadeleri  | Ortalama | Standart Sapma | Ortalama Puna Karşılık Gelen Algı Düzeyi |
|-----------|---|----------|----------------|--|
| 3         | Mücadele gerektiren işler kadınlara kıyasla erkekler için daha önemlidir  | 2,60     | 1,28           | Katılmıyorum                             |
| 4         | Çalışan kadınlar aile yaşamlarında aksamalar yaşarlar   | 2,15     | 1,33           | Kesinlikle Katılmıyorum                  |
| 5         | Şans faktörü ve işin kadınlara uygun olması kadın yöneticilerin başarılı olmalarının nedenidir  | 1,90     | 1,05           | Kesinlikle Katılmıyorum                  |
| 6         | Ortalama olarak, kadın yöneticiler bir işletmenin genel amaçlarına katkı sağlamada erkeklere kıyasla daha az beceriklidirler                              | 1,91     | 1,14           | Kesinlikle Katılmıyorum                  |
| 7         | Kadınların erkekler gibi sıklıkla liderlik rollerini üstlenmeleri kabul edilemez  | 1,92     | 1,21           | Kesinlikle Katılmıyorum                  |
| 14        | Ortalama olarak, tüm zamanını çocuğuyla birlikte evde geçiren bir kadın, bu zamanın yarısını dışarıda çalışarak geçiren bir kadından daha iyi bir annedir | 1,88     | 1,22           | Kesinlikle Katılmıyorum                  |
| 15        | Kadınlar matematiksel ve teknik becerileri öğrenmede erkeklere kıyasla daha az yeteneklidirler  | 1,90     | 1,14           | Kesinlikle Katılmıyorum                  |
| 16        | Kadının yeri eşinin yanındır ve görevi iyi bir anne olmaktır  | 1,73     | 1,03           | Kesinlikle Katılmıyorum                  |
| 17        | Kadınlar iddialı olmayı gerektiren iş durumlarında başarılı olamamaktadırlar  | 1,54     | 0,73           | Kesinlikle Katılmıyorum                  |
| 20        | Çalışan kadınlar aile yaşamlarında eşleriyle daha fazla anlaşmazlık yaşarlar  | 2,50     | 1,16           | Katılmıyorum                             |

#### 4.2.2. İkinci boyut: kadınların kariyer gelişimlerine yönelik tutumlar

**Tablo 4.2.2.1. Kadınların Kariyer Gelişimlerine Yönelik Tutumlar Boyutu**

| İfade No. | Kadınların Kariyer Gelişimlerine Yönelik Tutumlar Boyut İfadeleri  | Ortalama | Standart Sapma | Ortalama Puan Karşılık Gelen Algı Düzeyi |
|-----------|--|----------|----------------|--|
| 2         | Kadınlar mesleki durumları düzgün bir şekilde değerlendirmek için gerek duyulan objektif bakış açısına sahiptirler | 3,83     | 1,15           | Katılıyorum                              |
| 8         | İş camiası günün birinde kadınların yönetimle ilgili kilit pozisyonlarda bulunmalarını kabul etmelidir             | 4,41     | 0,96           | Kesinlikle Katılıyorum                   |
| 9         | Toplum, kadın yöneticiler tarafından yapılan işleri erkeklerin yaptığı işler kadar değerli görmelidir              | 4,48     | 0,98           | Kesinlikle Katılıyorum                   |
| 10        | Kadınların üst yönetim pozisyonları için erkeklerle mücadele etmeleri kabul edilebilirdir                          | 4,31     | 0,93           | Kesinlikle Katılıyorum                   |
| 18        | Kadınlar iyi bir lider olmak için gerekli olan özgüvene sahiptirler  | 4,22     | 1,09           | Kesinlikle Katılıyorum                   |

#### 4.2.3. Üçüncü boyut: çalışma yaşamında kadınların kadınsı davranışlarına yönelik tutumlar

**Tablo 4.2.3.1. Çalışma Yaşamında Kadınların Kadınsı Davranışlarına Yönelik Tutumlar Boyutu**

| İfade No. | Çalışma Yaşamında Kadınların Kadınsı Davranışlarına Yönelik Tutumlar Boyut İfadeleri                     | Ortalama | Standart Sapma | Ortalama Puan Karşılık Gelen Algı Düzeyi |
|-----------|--|----------|----------------|--|
| 11        | Kadınların hamilelik ihtimali onları erkeklere kıyasla istihdam anlamında daha az istenen çalışan yapmaz | 3,99     | 1,15           | Kesinlikle Katılıyorum                   |
| 12        | Kadınlar artık erkeklere kıyasla duygularının yönetsel davranışlarını etkilemesine izin vermemektedirler | 3,49     | 1,15           | Katılıyorum                              |
| 13        | Bir kadın, başarılı bir yönetici olmak için kadınsı davranışlarından ödün vermek zorunda değildir        | 4,12     | 1,10           | Kesinlikle Katılıyorum                   |

#### 4.2.4. Dördüncü boyut: çalışanların kadın yöneticilere yönelik tutumları

**Tablo 4.2.4.1. Çalışanların Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları Boyutu**

| İfade No. | Çalışanların Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları Boyut İfadeleri                                 | Ortalama | Standart Sapma | Ortalama Puana Karşılık Gelen Algı Düzeyi |
|-----------|---|----------|----------------|---|
| 1         | Kadınlar sorumluluk gerektiren bir mesleğe sahip olmayı erkeklere kıyasla daha az istemektedirler | 1,99     | 1,15           | Kesinlikle Katılmıyorum                   |
| 19        | Çalışanlar kadın yöneticilerinden memnun değildir   | 2,08     | 1,04           | Katılmıyorum                              |

#### 4.2.5. Beşinci boyut: kadın yöneticilere yönelik stereotip inançlar

**Tablo 4.2.5.1. Kadın Yöneticilere Yönelik Stereotip İnançlar Boyutu**

| İfade No. | Kadın Yöneticilere Yönelik Stereotip İnançlar Boyut İfadeleri  | Ortalama | Standart Sapma | Ortalama Puana Karşılık Gelen Algı Düzeyi |
|-----------|--|----------|----------------|---|
| 21        | Kadın yöneticilerin fikirlerine, erkek yöneticilerin fikirlerine kıyasla daha fazla karşı çıkılmaktadır        | 2,87     | 1,18           | Kararsızım                                |
| 22        | Kadın yöneticiler başarılı olmak için erkek yöneticilere kıyasla daha iyi performans göstermelidirler          | 2,58     | 1,22           | Katılmıyorum                              |
| 23        | Kadın yöneticiler ciddiye alınmak için erkeksi davranışlar sergilemelidirler                                   | 1,75     | 0,95           | Kesinlikle Katılmıyorum                   |
| 24        | Erkek yöneticilere kıyasla kadın yöneticiler devamlı olarak kendilerini kanıtlamalıdır                         | 2,13     | 1,15           | Katılmıyorum                              |
| 25        | Kadın yöneticilerin işleri, erkek yöneticilerin işlerine kıyasla daha eleştirel bir şekilde yargılanmaktadır   | 2,99     | 1,16           | Katılıyorum                               |
| 26        | Erkek yöneticilere kıyasla kadın yöneticiler genellikle başarılarından dolayı övgü alırken rahatsız olmaktadır | 2,11     | 1,00           | Katılmıyorum                              |



### 4.3. Sosyo-Demografik Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında sosyo-demografik özellikler; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, mesleki tecrübe, pozisyon ve medeni durum olarak belirlenmiş ve incelenmiştir. Katılımcılara ait sosyo-demografi bu özellikler Tablo 4.3.1. aracılığıyla sunulmaktadır.

**Tablo 4.3.1. Katılımcıların Sosyo-demografik Özellikleri**

| Sosyo-demografik Özellikler (N=200) |  | n   | %    |
|-------------------------------------|--|-----|------|
| Cinsiyet                            | Kadın                                      | 122 | 61,0 |
|                                     | Erkek                                      | 78  | 39,0 |
| Yaş                                 | 20-30                                      | 41  | 20,5 |
|                                     | 31-40                                      | 67  | 33,5 |
|                                     | 41-50                                      | 64  | 32,0 |
|                                     | 51 ve üzeri                                | 28  | 14,0 |
| Eğitim Düzeyi                       | Lise                                       | 32  | 16,0 |
|                                     | Ön Lisans                                  | 17  | 8,5  |
|                                     | Lisans                                     | 60  | 30,0 |
|                                     | Yüksek Lisans                              | 20  | 10,0 |
|                                     | Doktora                                    | 71  | 35,5 |
| Mesleki Tecrübe                     | 1-5 yıl                                    | 31  | 15,5 |
|                                     | 6-10 yıl                                   | 43  | 21,5 |
|                                     | 11-15 yıl                                  | 30  | 15,0 |
|                                     | 16-20 yıl                                  | 40  | 20,0 |
|                                     | 21 yıl ve üzeri                            | 56  | 28,0 |
| Pozisyon                            | Yönetici pozisyonunda olan katılımcılar    | 100 | 50,0 |
|                                     | Yönetici pozisyonunda olmayan katılımcılar | 100 | 50,0 |
| Medeni Durum                        | Evli                                       | 139 | 69,5 |
|                                     | Bekâr                                      | 61  | 30,5 |

Tablo 4.3.1.'e bakıldığında araştırmaya dâhil edilen katılımcıların %61'inin kadın, %39'unun erkek olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların yaşları incelendiğinde %21'inin 20-30 yaş, %34'ünün 30-40 yaş, %32'sinin 41-50 yaş aralığında ve %14'ünün 51 yaş ve üzerinde oldukları tespit edilmiştir. Katılımcıların %16'sının lise, %9'unun ön lisans, %30'unun lisans, %10'unun yüksek lisans ve %36'sının doktora düzeyinde eğitime sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların %16'sının 1-5 yıl, %22'sinin 6-10 yıl, %15'inin 11-15 yıl, %20'sinin 16-20 yıl aralığında ve %28'inin 21 yıl ve üzerinde mesleki tecrübeye sahip oldukları tespit edilmiştir. Katılımcıların %50'sini yönetici pozisyonunda olan personel, %50'sini ise yönetici pozisyonunda olmayan personel oluşturmaktadır. Son olarak medeni duruma bakıldığında ise katılımcıların %70'i evli ve %30'u bekârdır.

#### 4.4. Katılımcıların Sosyo-demografik Değişkenleri ile Araştırma Ölçeği Boyutlarına Ait t-Testi, ANOVA Testi ve Sidak İkili Karşılaştırma Testi Sonuçları

**Tablo 4.4.1. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Araştırma Ölçeği Boyutları**

| Boyutlar   | Cinsiyet | n   | Ortalama | Standart Sapma | t            | p           |
|--|----------|-----|----------|----------------|--------------|-------------|
| Cinsiyet Rollerine İlişkin Algılar                                   | Kadın    | 122 | 1,89     | 0,53           | <b>-3,24</b> | <b>0,01</b> |
|  | Erkek    | 78  | 2,17     | 0,71           |              |             |
| Kadınların Kariyer Gelişimlerine Yönelik Tutumlar                    | Kadın    | 122 | 4,33     | 0,66           | <b>2,25</b>  | <b>0,03</b> |
|  | Erkek    | 78  | 4,11     | 0,70           |              |             |
| Çalışma Yaşamında Kadınların Kadınsı Davranışlarına Yönelik Tutumlar | Kadın    | 122 | 4,05     | 0,80           | <b>3,88</b>  | <b>0,01</b> |
|  | Erkek    | 78  | 3,58     | 0,91           |              |             |
| Çalışanların Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları                    | Kadın    | 122 | 1,84     | 0,77           | <b>-3,83</b> | <b>0,01</b> |
|  | Erkek    | 78  | 2,33     | 1,03           |              |             |
| Kadın Yöneticilere Yönelik Stereotip İnançlar                        | Kadın    | 122 | 2,50     | 0,68           | <b>2,43</b>  | <b>0,02</b> |
|  | Erkek    | 78  | 2,26     | 0,70           |              |             |

Tablo 4.4.1.'e bakıldığında katılımcıların cinsiyetlerinin, “Cinsiyet Rollerine İlişkin Algılar” boyutu üzerinde etkili olduğu ve erkek katılımcıların cinsiyet rollerine ilişkin algı düzeylerinin kadın katılımcılara kıyasla daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir ( $t=-3,24, p=0,01$ ). “Hipotez 1” kabul edilmiştir.

Katılımcıların cinsiyetlerinin, “Kadınların Kariyer Gelişimlerine Yönelik Tutumlar” boyutu üzerinde etkili olduğu ve kadın katılımcıların kadınların kariyer gelişimlerine yönelik tutum düzeylerinin erkek katılımcılara kıyasla daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir ( $t=2,25, p=0,03$ ). “Hipotez 2” kabul edilmiştir.

Katılımcıların cinsiyetlerinin, “Çalışma Yaşamında Kadınların Kadınsı Davranışlarına Yönelik Tutumlar” boyutu üzerinde etkili olduğu ve kadın katılımcıların çalışma yaşamında kadınların kadınsı davranışlarına yönelik tutumlarının erkek katılımcılara kıyasla daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir ( $t=3,88, p=0,01$ ). “Hipotez 3” kabul edilmiştir.

Katılımcıların cinsiyetlerinin, “Çalışanların Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları” boyutu üzerinde etkili olduğu ve erkek katılımcıların çalışanların kadın yöneticilere yönelik tutumlarının kadın katılımcılara kıyasla daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir ( $t=-3,83, p=0,01$ ). “Hipotez 4” kabul edilmiştir.

Katılımcıların cinsiyetlerinin, “Kadın Yöneticilere Yönelik Stereotip İnançlar” boyutu üzerinde etkili olduğu ve kadın katılımcıların kadın yöneticilere yönelik stereotip inanç düzeylerinin erkek katılımcılara kıyasla daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir ( $t=2,43, p=0,02$ ). “Hipotez 5” kabul edilmiştir.

Sonuç olarak, araştırma alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmüştür. Katılımcıların cinsiyetlerine göre tutumların test edildiği hipotezler kabul edilmiştir.

**Tablo 4.4.2. Katılımcıların Pozisyon Değişkenine Göre Araştırma Ölçeği Boyutları**

| Boyutlar   | Pozisyon         | n   | Ortalama | Standart Sapma | t            | p           |
|--|------------------|-----|----------|----------------|--------------|-------------|
| Cinsiyet Rollerine İlişkin Algılar                                   | Yönetici olan    | 100 | 1,94     | 0,60           | -1,39        | 0,17        |
|  | Yönetici olmayan | 100 | 2,06     | 0,64           |              |             |
| Kadınların Kariyer Gelişimlerine Yönelik Tutumlar                    | Yönetici olan    | 100 | 4,36     | 0,57           | <b>2,46</b>  | <b>0,01</b> |
|  | Yönetici olmayan | 100 | 4,13     | 0,76           |              |             |
| Çalışma Yaşamında Kadınların Kadınsı Davranışlarına Yönelik Tutumlar | Yönetici olan    | 100 | 3,77     | 0,87           | -1,63        | 0,11        |
|  | Yönetici olmayan | 100 | 3,97     | 0,87           |              |             |
| Çalışanların Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları                    | Yönetici olan    | 100 | 2,19     | 0,94           | <b>2,44</b>  | <b>0,02</b> |
|  | Yönetici olmayan | 100 | 1,88     | 0,85           |              |             |
| Kadın Yöneticilere Yönelik Stereotip İnançlar                        | Yönetici olan    | 100 | 2,29     | 0,74           | <b>-2,27</b> | <b>0,02</b> |
|  | Yönetici olmayan | 100 | 2,51     | 0,63           |              |             |

Tablo 4.2.2.'ye göre katılımcıların pozisyonlarının, “Cinsiyet Rollerine İlişkin Algılar” boyutu üzerinde etkili olmadığı, yönetici pozisyonunda olan ve yönetici pozisyonunda olmayan katılımcıların cinsiyet rollerine ilişkin algı düzeylerinin benzer olduğu görülmektedir ( $t=-1,39$ ,  $p=0,17$ ). “Hipotez 6” reddedilmiştir.

Katılımcıların pozisyonlarının, “Kadınların Kariyer Gelişimlerine Yönelik Tutumlar” boyutu üzerinde etkili olduğu ve yönetici pozisyonunda bulunan katılımcıların kadınların kariyer gelişimlerine yönelik tutum düzeylerinin yönetici pozisyonunda olmayan katılımcılara kıyasla daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir ( $t=2,46$ ,  $p=0,01$ ). “Hipotez 7” kabul edilmiştir.

Katılımcıların pozisyonlarının, “Çalışma Yaşamında Kadınların Kadınsı Davranışlarına Yönelik Tutumlar” boyutu üzerinde etkili olmadığı, yönetici pozisyonunda olan ve yönetici pozisyonunda olmayan katılımcıların çalışma yaşamında kadınsı davranışlarına yönelik tutumlarının benzer düzeylerde olduğu görülmektedir ( $t=-1,63$ ,  $p=0,17$ ). “Hipotez 8” reddedilmiştir.

Katılımcıların pozisyonlarının, “Çalışanların Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları” boyutu üzerinde etkili olduğu ve yönetici pozisyonunda bulunan katılımcıların çalışanların kadın yöneticilere yönelik tutumlarının yönetici pozisyonunda olmayan katılımcılara kıyasla daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir ( $t=2,44$ ,  $p=0,02$ ). “Hipotez 9” kabul edilmiştir.

Katılımcıların pozisyonlarının, “Kadın Yöneticilere Yönelik Stereotip İnançlar” boyutu üzerinde etkili olduğu ve yönetici pozisyonunda olmayan katılımcıların kadın yöneticilere yönelik stereotip inanç düzeylerinin yönetici pozisyonunda olan katılımcılara kıyasla daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir ( $t=-2,27$ ,  $p=0,02$ ). “Hipotez 10” kabul edilmiştir.

**Tablo 4.4.3. Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Araştırma Ölçeği Boyutları**

| Boyutlar  | Medeni Durum | n   | Ortalama | Standart Sapma | t     | p    |
|---|--------------|-----|----------|----------------|-------|------|
| Cinsiyet Rollerine İlişkin Algılar                                    | Evli         | 139 | 1,97     | 0,60           | -1,13 | 0,26 |
|   | Bekâr        | 61  | 2,07     | 0,67           |       |      |
| Kadınların Kariyer Gelişimlerine Yönelik Tutumlar                     | Evli         | 139 | 4,24     | 0,64           | -0,12 | 0,90 |
|   | Bekâr        | 61  | 4,26     | 0,77           |       |      |
| Çalışma Yaşamında Kadınların Kadınsı Davranışlarına Yönelik Tutumları | Evli         | 139 | 3,88     | 0,84           | 0,39  | 0,70 |
|   | Bekâr        | 61  | 3,83     | 0,96           |       |      |
| Çalışanların Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları                     | Evli         | 139 | 2,02     | 0,90           | -0,40 | 0,69 |
|   | Bekâr        | 61  | 2,07     | 0,93           |       |      |
| Kadın Yöneticilere Yönelik Stereotip İnançlar                         | Evli         | 139 | 2,36     | 0,70           | -1,20 | 0,23 |
|   | Bekâr        | 61  | 2,49     | 0,66           |       |      |

Tablo 4.4.3.’e bakıldığında katılımcıların medeni durumlarının, “Cinsiyet Rollerine İlişkin Algılar” boyutu üzerinde etkili olmadığı, evli ve bekâr katılımcıların cinsiyet rollerine ilişkin algı düzeylerinin benzer olduğu tespit edilmiştir ( $t=-1,13$ ,  $p=0,26$ ). “Hipotez 11” reddedilmiştir.

Katılımcıların medeni durumlarının, “Kadınların Kariyer Gelişimlerine Yönelik Tutumlar” boyutu üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir. Evli ve bekâr olan katılımcıların kadınların kariyer gelişimlerine yönelik tutum düzeylerinin benzer düzeyde olduğu görülmektedir ( $t=-0,12$ ,  $p=0,90$ ). “Hipotez 12” reddedilmiştir.

Katılımcıların medeni durumlarının, “Çalışma Yaşamında Kadınların Kadınsı Davranışlarına Yönelik Tutumlar” boyutu üzerinde etkili olmadığı, evli ve bekâr katılımcıların çalışma yaşamında kadınların kadınsı davranışlarına yönelik tutumlarının benzer olduğu görülmektedir ( $t=0,39$ ,  $p=0,70$ ). “Hipotez 13” reddedilmiştir.

Katılımcıların medeni durumlarının, “Çalışanların Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları” boyutu üzerinde etkili olmadığı, evli ve bekâr katılımcıların çalışanların kadın yöneticilere yönelik tutumlarının benzer olduğu görülmektedir ( $t=-0,40$ ,  $p=0,69$ ). “Hipotez 14” reddedilmiştir.

Katılımcıların medeni durumlarının, “Kadın Yöneticilere Yönelik Stereotip İnançlar” boyutu üzerinde etkili olmadığı, evli ve bekâr katılımcıların kadın yöneticilere yönelik stereotip inanç düzeylerinin benzer olduğu görülmektedir ( $t=-1,20$ ,  $p=0,23$ ). “Hipotez 15” reddedilmiştir.

Sonuç olarak, araştırma alt boyutlarında medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Katılımcıların medeni durumlarına göre tutumların test edildiği hipotezler reddedilmiştir.

**Tablo 4.4.4. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Araştırma Ölçeği Boyutları**

| Boyut                              | Yaş         | n  | Ortalama | Standart Sapma | F    | p    |
|------------------------------------|-------------|----|----------|----------------|------|------|
| Cinsiyet Rollerine İlişkin Algılar | 20-30       | 41 | 2,17     | 0,65           | 1,93 | 0,13 |
|                                    | 31-40       | 67 | 1,85     | 0,58           |      |      |
|                                    | 41-50       | 64 | 2,11     | 0,63           |      |      |
|                                    | 51 ve üzeri | 28 | 1,86     | 0,56           |      |      |

**Tablo 4.4.4. (devam) Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Araştırma Ölçeği Boyutları**

|   |             |    |      |      |      |      |
|---|-------------|----|------|------|------|------|
| <b>Kadınların Kariyer Gelişimlerine Yönelik Tutumlar</b>                    | 20-30       | 41 | 4,12 | 0,74 | 1,71 | 0,15 |
|   | 31-40       | 67 | 4,35 | 0,63 |      |      |
|   | 41-50       | 64 | 4,15 | 0,72 |      |      |
|   | 51 ve üzeri | 28 | 4,39 | 0,56 |      |      |
| <b>Çalışma Yaşamında Kadınların Kadınsı Davranışlarına Yönelik Tutumlar</b> | 20-30       | 41 | 3,85 | 1,00 | 0,77 | 0,55 |
|   | 31-40       | 67 | 3,96 | 0,81 |      |      |
|   | 41-50       | 64 | 3,81 | 0,88 |      |      |
|   | 51 ve üzeri | 28 | 3,75 | 0,82 |      |      |
| <b>Çalışanların Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları</b>                    | 20-30       | 41 | 1,89 | 0,78 | 0,80 | 0,53 |
|   | 31-40       | 67 | 2,04 | 0,94 |      |      |
|   | 41-50       | 64 | 2,17 | 0,94 |      |      |
|   | 51 ve üzeri | 28 | 1,93 | 0,96 |      |      |
| <b>Kadın Yöneticilere Yönelik Stereotip İnançlar</b>                        | 20-30       | 41 | 2,50 | 0,68 | 0,66 | 0,62 |
|   | 31-40       | 67 | 2,35 | 0,69 |      |      |
|   | 41-50       | 64 | 2,45 | 0,72 |      |      |
|   | 51 ve üzeri | 28 | 2,27 | 0,69 |      |      |

Tablo 4.4.4.’te verilen sonuçlara göre katılımcıların yaşlarının, “Cinsiyet Rollerine İlişkin Algılar” boyutu üzerinde etkili olmadığı, farklı yaş gruplarındaki katılımcıların cinsiyet rollerine ilişkin algı düzeylerinin benzer olduğu tespit edilmiştir (F=1,93, p=0,13). “Hipotez 16 reddedilmiştir.

Katılımcıların yaşlarının, “Kadınların Kariyer Gelişimlerine Yönelik Tutumlar” boyutu üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir. Farklı yaş gruplarındaki katılımcıların kadınların kariyer gelişimlerine yönelik tutum düzeylerinin benzer düzeyde olduğu görülmektedir (F=1,71, P=0,15). “Hipotez 17” reddedilmiştir.

Katılımcıların yaşlarının, “Çalışma Yaşamında Kadınların Kadınsı Davranışlarına Yönelik Tutumlar” boyutu üzerinde etkili olmadığı, farklı yaş gruplarındaki katılımcıların çalışma yaşamında kadınların kadınsı davranışlarına yönelik tutumlarının benzer olduğu görülmektedir (F=0,77, p=0,55). “Hipotez 18” reddedilmiştir.

Katılımcıların yaşlarının, “Çalışanların Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları” boyutu üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir. Farklı yaş gruplarındaki katılımcıların çalışanların kadın yöneticilere yönelik tutumlarının benzer olduğu görülmektedir (F=0,80, p=0,53). “Hipotez 19” reddedilmiştir.

Katılımcıların yaşlarının, “Kadın Yöneticilere Yönelik Stereotip İnançlar” boyutu üzerinde etkili olmadığı, farklı yaş gruplarındaki katılımcıların kadın yöneticilere yönelik stereotip inanç düzeylerinin benzer olduğu görülmektedir (F=0,66, p=0,62). “Hipotez 20” reddedilmiştir.

Sonuç olarak, araştırma alt boyutlarında yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Katılımcıların yaşlarına göre tutumların test edildiği hipotezler reddedilmiştir.

**Tablo 4.4.5. Katılımcıların Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Araştırma Ölçeği Boyutları**

| Boyut  | Eğitim Düzeyi | n  | Ortalama | Standart Sapma | F    | p    | İkili Karşılaştırma |
|--|---------------|----|----------|----------------|------|------|---------------------|
| <b>Cinsiyet Rollerine İlişkin Algılar</b>                | Lise          | 32 | 2,11     | 0,56           | 1,90 | 0,14 |                     |
|  | Ön Lisans     | 17 | 2,41     | 0,72           |      |      |                     |
|  | Lisans        | 60 | 1,99     | 0,59           |      |      |                     |
|  | Yüksek Lisans | 20 | 1,83     | 0,75           |      |      |                     |
|  | Doktora       | 71 | 1,91     | 0,57           |      |      |                     |
| <b>Kadınların Kariyer Gelişimlerine Yönelik Tutumlar</b> | Lise          | 32 | 3,91     | 0,95           | 5,01 | 0,01 | 3,45>1,2            |
|  | Ön Lisans     | 17 | 3,86     | 0,71           |      |      |                     |
|  | Lisans        | 60 | 4,32     | 0,56           |      |      |                     |
|  | Yüksek Lisans | 20 | 4,46     | 0,61           |      |      |                     |
|  | Doktora       | 71 | 4,37     | 0,56           |      |      |                     |



**Tablo 4.4.5. (devam) Katılımcıların Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Araştırma Ölçeği Boyutları**

|   |               |    |      |      |      |      |
|---|---------------|----|------|------|------|------|
| <b>Çalışma Yaşamında Kadınların Kadınsı Davranışlarına Yönelik Tutumlar</b> | Lise          | 32 | 3,83 | 0,94 | 0,66 | 0,62 |
|   | Ön Lisans     | 17 | 3,96 | 0,75 |      |      |
|   | Lisans        | 60 | 3,99 | 0,86 |      |      |
|   | Yüksek Lisans | 20 | 3,85 | 0,95 |      |      |
|   | Doktora       | 71 | 3,76 | 0,87 |      |      |
| <b>Çalışanların Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları</b>                    | Lise          | 32 | 1,89 | 0,81 | 1,21 | 0,31 |
|   | Ön Lisans     | 17 | 2,03 | 0,91 |      |      |
|   | Lisans        | 60 | 1,95 | 0,86 |      |      |
|   | Yüksek Lisans | 20 | 1,88 | 0,96 |      |      |
|   | Doktora       | 71 | 2,22 | 0,98 |      |      |
| <b>Kadın Yöneticilere Yönelik Stereotip İnançlar</b>                        | Lise          | 32 | 2,67 | 0,63 | 2,08 | 0,08 |
|   | Ön Lisans     | 17 | 2,29 | 0,52 |      |      |
|   | Lisans        | 60 | 2,46 | 0,65 |      |      |
|   | Yüksek Lisans | 20 | 2,39 | 0,82 |      |      |
|   | Doktora       | 71 | 2,27 | 0,73 |      |      |

Tablo 4.4.5.'e bakıldığında katılımcıların eğitim düzeylerinin, “Cinsiyet Rollerine İlişkin Algılar” boyutu üzerinde etkili olmadığı, lise, ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitime sahip olan katılımcıların cinsiyet rollerine ilişkin algı düzeylerinin benzer olduğu tespit edilmiştir (F=1,90, P=0,14). “Hipotez 21” reddedilmiştir.

Katılımcıların eğitim düzeylerinin, “Kadınların Kariyer Gelişimlerine Yönelik Tutumlar” boyutu üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Lisans, yüksek lisans ve doktora eğitime düzeyine sahip olan katılımcıların kadınların kariyer gelişimlerine yönelik tutum düzeylerinin lise ve ön lisans eğitim düzeyine sahip olan katılımcılara kıyasla daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür (F=5,01, p=0,01). “Hipotez 22” kabul edilmiştir.

Katılımcıların eğitim düzeylerinin, “Çalışma Yaşamında Kadınların Kadınsı Davranışlarına Yönelik Tutumlar” boyutu üzerinde etkili olmadığı, katılımcıların tüm eğitim düzeylerinde çalışma yaşamında kadınların kadınsı davranışlarına yönelik tutumlarının benzer olduğu görülmektedir (F=0,66, p=0,62). “Hipotez 23” reddedilmiştir.

Katılımcıların eğitim düzeylerinin, “Çalışanların Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları” boyutu üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir. Lise, ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitime sahip olan katılımcıların çalışanların kadın yöneticilere yönelik tutumlarının benzer olduğu görülmektedir (F=1,21, p=0,31). “Hipotez 24” reddedilmiştir.

Katılımcıların eğitim düzeylerinin, “Kadın Yöneticilere Yönelik Stereotip İnançlar” boyutu üzerinde etkili olmadığı, katılımcıların tüm eğitim düzeylerinde kadın yöneticilere yönelik stereotip inanç düzeylerinin benzer olduğu görülmektedir (F=2,08, P=0,08). “Hipotez 25” reddedilmiştir.

**Tablo 4.4.6. Katılımcıların Mesleki Tecrübe Değişkenine Göre Araştırma Ölçeği Boyutları**

| Boyutlar   | Mesleki Tecrübe | n  | Ortalama | Standart Sapma | F    | p    |
|--|-----------------|----|----------|----------------|------|------|
| <b>Cinsiyet Rollerine İlişkin Algılar</b>                | 1-5 yıl         | 31 | 2,05     | 0,61           | 1,04 | 0,39 |
|  | 6-10 yıl        | 43 | 2,08     | 0,65           |      |      |
|  | 11-15 yıl       | 30 | 1,82     | 0,58           |      |      |
|  | 16-20 yıl       | 40 | 2,07     | 0,63           |      |      |
|  | 21 yıl ve üzeri | 56 | 1,96     | 0,62           |      |      |
| <b>Kadınların Kariyer Gelişimlerine Yönelik Tutumlar</b> | 1-5 yıl         | 31 | 4,18     | 0,85           | 1,18 | 0,32 |
|  | 6-10 yıl        | 43 | 4,14     | 0,67           |      |      |
|  | 11-15 yıl       | 30 | 4,24     | 0,74           |      |      |
|  | 16-20 yıl       | 40 | 4,20     | 0,68           |      |      |
|  | 21 yıl ve üzeri | 56 | 4,41     | 0,53           |      |      |

**Tablo 4.4.6. (devam) Katılımcıların Mesleki Tecrübe Değişkenine Göre Araştırma Ölçeği Boyutları**

|   |                 |    |      |      |      |      |
|---|-----------------|----|------|------|------|------|
| <b>Çalışma Yaşamında Kadınların Kadınsı Davranışlarına Yönelik Tutumlar</b> | 1-5 yıl         | 31 | 3,91 | 0,98 | 0,27 | 0,90 |
|   | 6-10 yıl        | 43 | 3,90 | 0,86 |      |      |
|   | 11-15 yıl       | 30 | 3,94 | 0,93 |      |      |
|   | 16-20 yıl       | 40 | 3,87 | 0,79 |      |      |
|   | 21 yıl ve üzeri | 56 | 3,77 | 0,87 |      |      |
| <b>Çalışanların Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları</b>                    | 1-5 yıl         | 31 | 1,89 | 0,80 | 0,42 | 0,79 |
|   | 6-10 yıl        | 43 | 2,10 | 0,97 |      |      |
|   | 11-15 yıl       | 30 | 1,93 | 0,92 |      |      |
|   | 16-20 yıl       | 40 | 2,08 | 0,91 |      |      |
|   | 21 yıl ve üzeri | 56 | 2,09 | 0,94 |      |      |
| <b>Kadın Yöneticilere Yönelik Stereotip İnançlar</b>                        | 1-5 yıl         | 31 | 2,38 | 0,69 | 1,84 | 0,12 |
|   | 6-10 yıl        | 43 | 2,62 | 0,67 |      |      |
|   | 11-15 yıl       | 30 | 2,21 | 0,67 |      |      |
|   | 16-20 yıl       | 40 | 2,45 | 0,73 |      |      |
|   | 21 yıl ve üzeri | 56 | 2,33 | 0,68 |      |      |

Tablo 4.4.6.’ya göre katılımcıların mesleki tecrübelerinin, “Cinsiyet Rollerine İlişkin Algılar” boyutu üzerinde etkili olmadığı, farklı mesleki tecrübelere sahip olan katılımcıların cinsiyet rollerine ilişkin algı düzeylerinin benzer olduğu tespit edilmiştir (F=1,04, p=0,39). “Hipotez 26” reddedilmiştir.

Katılımcıların mesleki tecrübelerinin, “Kadınların Kariyer Gelişimlerine Yönelik Tutumlar” boyutu üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir. Farklı mesleki tecrübelere sahip olan katılımcıların kadınların kariyer gelişimlerine yönelik tutum düzeylerinin benzer düzeyde olduğu görülmektedir (F=1,18, p=0,32). “Hipotez 27” reddedilmiştir.

Katılımcıların mesleki tecrübelerinin, “Çalışma Yaşamında Kadınların Kadınsı Davranışlarına Yönelik Tutumlar” boyutu üzerinde etkili olmadığı, farklı mesleki tecrübelerine sahip olan katılımcıların çalışma yaşamında kadınların kadınsı davranışlarına yönelik tutumlarının benzer olduğu görülmektedir (F=0,27, p=0,90). “Hipotez 28” reddedilmiştir.

Katılımcıların mesleki tecrübelerinin, “Çalışanların Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları” boyutu üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir. Farklı mesleki tecrübelerine sahip olan katılımcıların çalışanların kadın yöneticilere yönelik tutumlarının benzer olduğu görülmektedir (F=0,42, p=0,79). “Hipotez 29” reddedilmiştir.

Katılımcıların mesleki tecrübelerinin, “Kadın Yöneticilere Yönelik Stereotip İnançlar” boyutu üzerinde etkili olmadığı, farklı mesleki tecrübelerine sahip olan katılımcıların kadın yöneticilere yönelik stereotip inanç düzeylerinin benzer olduğu görülmektedir (F=1,84, p=0,12). “Hipotez 30” reddedilmiştir.

Sonuç olarak, araştırma alt boyutlarında mesleki tecrübe değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Katılımcıların mesleki tecrübelerine göre tutumların ölçüldüğü hipotezler reddedilmiştir.

**Tablo 4.4.7.** Kadın ve Erkek Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırmalı Araştırma Ölçeği Boyutları

| Cinsiyet | Boyutlar   | Medeni Durum | n  | Ortalama | Standart Sapma | t     | p    |
|----------|--|--------------|----|----------|----------------|-------|------|
| Kadın    | Cinsiyet Rollerine İlişkin Algılar                                   | Evli         | 80 | 1,86     | 0,48           | -0,83 | 0,41 |
|          |  | Bekâr        | 42 | 1,94     | 0,62           |       |      |
|          | Kadınların Kariyer Gelişimlerine Yönelik Tutumlar                    | Evli         | 80 | 4,27     | 0,67           | -1,40 | 0,16 |
|          |  | Bekâr        | 42 | 4,45     | 0,64           |       |      |
|          | Çalışma Yaşamında Kadınların Kadınsı Davranışlarına Yönelik Tutumlar | Evli         | 80 | 4,01     | 0,83           | -0,75 | 0,45 |
|          |  | Bekâr        | 42 | 4,13     | 0,74           |       |      |
|          | Çalışanların Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları                    | Evli         | 80 | 1,79     | 0,72           | -1,12 | 0,27 |
|          |  | Bekâr        | 42 | 1,95     | 0,87           |       |      |

**Tablo 4.4.7. (devam) Kadın ve Erkek Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırmalı Araştırma Ölçeği Boyutları**

|              |   |       |    |      |      |       |             |
|--------------|---|-------|----|------|------|-------|-------------|
|              | <b>Kadın Yöneticilere Yönelik Stereotip İnançlar</b>                        | Evli  | 80 | 2,47 | 0,70 | -0,69 | 0,49        |
|              |   | Bekâr | 42 | 2,56 | 0,64 |       |             |
| <b>Erkek</b> | <b>Cinsiyet Rollerine İlişkin Algılar</b>                                   | Evli  | 59 | 2,11 | 0,71 | -1,35 | 0,18        |
|              |   | Bekâr | 19 | 2,36 | 0,70 |       |             |
|              | <b>Kadınların Kariyer Gelişimlerine Yönelik Tutumlar</b>                    | Evli  | 59 | 4,20 | 0,61 | 2,06  | <b>0,04</b> |
|              |   | Bekâr | 19 | 3,83 | 0,87 |       |             |
|              | <b>Çalışma Yaşamında Kadınların Kadınsı Davranışlarına Yönelik Tutumlar</b> | Evli  | 59 | 3,71 | 0,82 | 2,27  | <b>0,03</b> |
|              |   | Bekâr | 19 | 3,18 | 1,07 |       |             |
|              | <b>Çalışanların Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları</b>                    | Evli  | 59 | 2,33 | 1,03 | -0,04 | 0,97        |
|              |   | Bekâr | 19 | 2,34 | 1,04 |       |             |
|              | <b>Kadın Yöneticilere Yönelik Stereotip İnançlar</b>                        | Evli  | 59 | 2,23 | 0,70 | -0,68 | 0,50        |
|              |   | Bekâr | 19 | 2,35 | 0,71 |       |             |

Tablo 4.4.7.’deki sonuçlara göre kadın katılımcıların medeni durumlarının, “Cinsiyet Rollerine İlişkin Algılar”, “Kadınların Kariyer Gelişimlerine Yönelik Tutumlar”, “Çalışma Yaşamında Kadınların Kadınsı Davranışlarına Yönelik Tutumlar”, “Çalışanların Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları” ve “Kadın Yöneticilere Yönelik Stereotip İnançlar” olmak üzere araştırma ölçeğine ait alt boyutların hiçbirinde fark yaratan bir değişken olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Evli veya bekâr olan kadın katılımcıların cinsiyet rollerine ilişkin algı düzeylerinin, kadınların kariyer gelişimlerine yönelik tutum düzeylerinin, çalışma yaşamında kadınların kadınsı davranışlarına yönelik tutumlarının, çalışanların kadın yöneticilere yönelik tutumlarının ve kadın yöneticilere yönelik stereotip inanç düzeylerinin benzer olduğu tespit edilmiştir.

Erkek katılımcıların medeni durumlarının, “Cinsiyet Rollerine İlişkin Algılar”, “Çalışanların Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları” ve “Kadın yöneticilere Yönelik Stereotip İnançlar” boyutlarında fark yaratan bir değişken olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Evli veya bekâr olan erkek katılımcıların cinsiyet rollerine ilişkin algı düzeylerinin, çalışanların kadın yöneticilere yönelik tutumlarının ve kadın yöneticilere yönelik stereotip inanç düzeylerinin benzer olduğu tespit edilmiştir.

Evli olan erkek katılımcıların, “Kadınların Kariyer Gelişimlerine Yönelik Tutumlar” boyutu ortalama puanlarının bekâr erkek katılımcılara kıyasla daha yüksek olduğu ve evli erkeklerin kadınların kariyer gelişimlerine yönelik tutumlarının bekâr erkeklere göre daha olumlu olduğu görülmektedir ( $t=2,06$ ,  $p=0,04$ ).

Evli olan erkek katılımcıların, “Çalışma Yaşamında Kadınların Kadınsı Davranışlarına Yönelik Tutumlar” boyutu ortalama puanlarının bekâr erkek katılımcılara kıyasla daha yüksek olduğu ve evli erkeklerin çalışma yaşamında kadınların kadınsı davranışlarına yönelik tutumlarının bekâr erkeklere göre daha olumlu düzeyde olduğu görülmektedir ( $t=2,27$ ,  $p=0,03$ ).

Sonuç olarak, araştırma alt boyutlarında kadın katılımcıların medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Kadın katılımcıların medeni durumlarına göre tutumlarının test edildiği “Hipotez 31”, “Hipotez 32”, “Hipotez 33” ve “Hipotez 34” ve “Hipotez 35” kabul edilmiştir.

Erkek katılımcıların medeni durumlarına göre, “Kadınların Kariyer Gelişimlerine Yönelik Tutumlar” ve “Çalışma Yaşamında Kadınların Kadınsı Davranışlarına Yönelik Tutumlar” boyutlarında anlamlı bir farklılık görülmüştür ve söz konusu alt boyutlarda medeni durum değişkenine göre tutumların test edildiği “Hipotez 57” ve “Hipotez 58” reddedilirken “Hipotez 56”, “Hipotez 59” ve “Hipotez 60” kabul edilmiştir.

**Tablo 4.4.8.** *Kadın ve Erkek Katılımcıların Pozisyon Değişkenine Göre Karşılaştırmalı Araştırma Ölçeği Boyutları*

| Cinsiyet | Boyut   | Pozisyon         | n  | Ortalama | Standart Sapma | t    | p    |
|----------|---|------------------|----|----------|----------------|------|------|
| Kadın    | Cinsiyet Rollerine İlişkin Algılar                | Yönetici olan    | 52 | 1,89     | 0,53           | 0,08 | 0,93 |
|          |   | Yönetici olmayan | 70 | 1,88     | 0,54           |      |      |
|          | Kadınların Kariyer Gelişimlerine Yönelik Tutumlar | Yönetici olan    | 52 | 4,43     | 0,52           | 1,48 | 0,14 |
|          |   | Yönetici olmayan | 70 | 4,26     | 0,74           |      |      |

**Tablo 4.4.8.** (devam) *Kadın ve Erkek Katılımcıların Pozisyon Değişkenine Göre Karşılaştırmalı Araştırma Ölçeği Boyutları*

|              |   |                  |    |      |      |       |             |
|--------------|---|------------------|----|------|------|-------|-------------|
|              | <b>Çalışma Yaşamında Kadınların Kadınsı Davranışlarına Yönelik Tutumlar</b> | Yönetici olan    | 52 | 3,86 | 0,83 | -2,34 | <b>0,02</b> |
|              |   | Yönetici olmayan | 70 | 4,20 | 0,75 |       |             |
|              | <b>Çalışanların Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları</b>                    | Yönetici olan    | 52 | 2,02 | 0,84 | 2,18  | <b>0,03</b> |
|              |   | Yönetici olmayan | 70 | 1,71 | 0,70 |       |             |
|              | <b>Kadın Yöneticilere Yönelik Stereotip İnançlar</b>                        | Yönetici olan    | 52 | 2,41 | 0,76 | -1,18 | 0,24        |
|              |   | Yönetici olmayan | 70 | 2,56 | 0,60 |       |             |
| <b>Erkek</b> | <b>Cinsiyet Rollerine İlişkin Algılar</b>                                   | Yönetici olan    | 48 | 1,99 | 0,67 | -3,07 | <b>0,01</b> |
|              |   | Yönetici olmayan | 30 | 2,47 | 0,67 |       |             |
|              | <b>Kadınların Kariyer Gelişimlerine Yönelik Tutumlar</b>                    | Yönetici olan    | 48 | 4,29 | 0,62 | 2,93  | <b>0,01</b> |
|              |   | Yönetici olmayan | 30 | 3,83 | 0,73 |       |             |
|              | <b>Çalışma Yaşamında Kadınların Kadınsı Davranışlarına Yönelik Tutumlar</b> | Yönetici olan    | 48 | 3,67 | 0,91 | 1,10  | 0,27        |
|              |   | Yönetici olmayan | 30 | 3,43 | 0,90 |       |             |
|              | <b>Çalışanların Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları</b>                    | Yönetici olan    | 48 | 2,38 | 1,02 | 0,45  | 0,65        |
|              |   | Yönetici olmayan | 30 | 2,27 | 1,05 |       |             |
|              | <b>Kadın Yöneticilere Yönelik Stereotip İnançlar</b>                        | Yönetici olan    | 48 | 2,16 | 0,69 | -1,50 | 0,14        |
|              |   | Yönetici olmayan | 30 | 2,41 | 0,69 |       |             |

Tablo 4.4.8.'e göre kadın katılımcıların pozisyonlarının, “Cinsiyet Rollerine İlişkin Algılar”, “Kadınların Kariyer Gelişimlerine Yönelik Tutumlar” ve “Kadın Yöneticilere Yönelik Stereotip İnançlar” boyutlarında fark yaratan bir değişken olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Yönetici pozisyonunda olan veya yönetici pozisyonunda olmayan kadın katılımcıların; cinsiyet rollerine ilişkin algı düzeylerinin, kadınların kariyer gelişimlerine yönelik tutumlarının ve kadın yöneticilere yönelik stereotip inanç düzeylerinin benzer olduğu tespit edilmiştir.

“Çalışma Yaşamında Kadınların Kadınsı Davranışlarına Yönelik Tutumlar” boyutunda ise yönetici pozisyonunda bulunan kadın katılımcıların, yönetici pozisyonunda bulunmayan kadın katılımcılara kıyasla daha düşük ortalama boyut puanlarına sahip oldukları ve kadın yöneticilerin, çalışma yaşamında kadınların kadınsı davranışlarına yönelik tutum düzeylerinin yönetici olmayan kadınlara göre daha düşük düzeyde yani olumsuz olduğu tespit edilmiştir ( $t=-2,34$ ,  $p=0,02$ ).

“Çalışanların Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları” boyutunda ise yönetici pozisyonunda bulunan kadın katılımcıların, yönetici pozisyonunda bulunmayan kadın katılımcılara kıyasla daha yüksek ortalama puanlarına sahip olduğu ve kadın yöneticilerin, çalışanların kadın yöneticilere yönelik tutumlarının yönetici olmayan kadınlara göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir ( $t=2,18$ ,  $p=0,03$ ).

Erkek katılımcıların pozisyonlarının ise, “Çalışanların Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları”, “Çalışma Yaşamında Kadınların Kadınsı Davranışlarına Yönelik Tutumlar” ve “Kadın Yöneticilere Yönelik Stereotip İnançlar” boyutlarında fark yaratan bir değişken olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ). Yönetici pozisyonunda olan veya yönetici pozisyonunda olmayan erkek katılımcıların; çalışanların kadın yöneticilere yönelik tutumları, çalışma yaşamında kadınların kadınsı davranışlarına yönelik tutumları ve kadın yöneticilere yönelik stereotip inanç düzeylerinin benzer olduğu tespit edilmiştir.

“Cinsiyet Rollerine İlişkin Algılar” boyutuna bakıldığında ise yönetici pozisyonunda bulunan erkek katılımcıların, yönetici pozisyonunda bulunmayan erkek katılımcılara kıyasla daha düşük ortalama puanlarına sahip olduğu ve erkek yöneticilerin cinsiyet rollerine ilişkin algı düzeylerinin yönetici olmayan erkeklere göre daha düşük düzeyde yani olumsuz olduğu görülmüştür ( $t=-3,07$ ,  $p=0,01$ ).

“Kadınların Kariyer Gelişimlerine Yönelik Tutumlar” boyutuna göre erkek yöneticilerin, yönetici olmayan erkek katılımcılara kıyasla daha yüksek ortalama puanlarına sahip olduğu ve erkek yöneticilerin kadınların kariyer gelişimlerine yönelik tutumlarının yönetici olmayan erkeklere göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir ( $t=-2,93$ ,  $p=0,01$ ).



Sonuç olarak kadın katılımcıların pozisyonlarına göre, “Çalışma Yaşamında Kadınların Kadınsı Davranışlarına Yönelik Tutumlar” ve “Çalışanların Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları” boyutlarında anlamlı bir farklılık görülmüştür ve söz konusu alt boyutlarda pozisyon değişkenine göre tutumların test edildiği “Hipotez 38” ve “Hipotez 39” reddedilirken “Hipotez 36”, “Hipotez 37” ve “Hipotez 40” kabul edilmiştir.

Erkek katılımcıların pozisyonlarına göre, “Cinsiyet Rollerine İlişkin Algılar” ve “Kadınların Kariyer Gelişimlerine Yönelik Tutumlar” boyutlarında anlamlı bir farklılık görülmüştür ve söz konusu alt boyutlarda pozisyon değişkenine göre tutumların test edildiği “Hipotez 61” ve “Hipotez 62” reddedilirken “Hipotez 63”, “Hipotez 64” ve “Hipotez 65” kabul edilmiştir.

**Tablo 4.4.9.** *Kadın ve Erkek Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırmalı Araştırma Ölçeği Boyutları*

| Cinsiyet | Boyut  | Yaş         | n  | Ortalama | Standart Sapma | F    | p    |
|----------|--|-------------|----|----------|----------------|------|------|
| Kadın    | Cinsiyet Rollerine İlişkin Algılar                                   | 20-30       | 25 | 1,93     | 0,54           | 2,46 | 0,07 |
|          |  | 31-40       | 43 | 1,72     | 0,41           |      |      |
|          |  | 41-50       | 38 | 2,07     | 0,59           |      |      |
|          |  | 51 ve üzeri | 16 | 1,85     | 0,53           |      |      |
|          | Kadınların Kariyer Gelişimlerine Yönelik Tutumlar                    | 20-30       | 25 | 4,28     | 0,72           | 2,57 | 0,06 |
|          |  | 31-40       | 43 | 4,53     | 0,52           |      |      |
|          |  | 41-50       | 38 | 4,13     | 0,72           |      |      |
|          |  | 51 ve üzeri | 16 | 4,38     | 0,65           |      |      |
|          | Çalışma Yaşamında Kadınların Kadınsı Davranışlarına Yönelik Tutumlar | 20-30       | 25 | 4,24     | 0,78           | 2,53 | 0,06 |
|          |  | 31-40       | 43 | 4,22     | 0,65           |      |      |
|          |  | 41-50       | 38 | 3,82     | 0,85           |      |      |
|          |  | 51 ve üzeri | 16 | 3,87     | 0,94           |      |      |

**Tablo 4.4.9. (devam) Kadın ve Erkek Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırmalı Araştırma Ölçeği Boyutları**

|  |   |             |      |      |      |      |      |
|--|---|-------------|------|------|------|------|------|
|  | <b>Çalışanların Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları</b>                    | 20-30       | 25   | 1,76 | 0,68 | 0,66 | 0,58 |
|  |   | 31-40       | 43   | 1,77 | 0,78 |      |      |
|  |   | 41-50       | 38   | 1,99 | 0,79 |      |      |
|  |   | 51 ve üzeri | 16   | 1,84 | 0,87 |      |      |
|  | <b>Kadın Yöneticilere Yönelik Stereotip İnançlar</b>                        | 20-30       | 25   | 2,62 | 0,65 | 0,66 | 0,58 |
|  |   | 31-40       | 43   | 2,42 | 0,67 |      |      |
|  |   | 41-50       | 38   | 2,55 | 0,70 |      |      |
|  |   | 51 ve üzeri | 16   | 2,40 | 0,70 |      |      |
| <b>Erkek</b>   | <b>Cinsiyet Rollerine İlişkin Algılar</b>                                   | 20-30       | 16   | 2,55 | 0,64 | 2,72 | 0,05 |
|  |   | 31-40       | 24   | 2,10 | 0,73 |      |      |
|  |   | 41-50       | 26   | 2,17 | 0,70 |      |      |
|  |   | 51 ve üzeri | 12   | 1,83 | 0,62 |      |      |
|  | <b>Kadınların Kariyer Gelişimlerine Yönelik Tutumlar</b>                    | 20-30       | 16   | 3,88 | 0,73 | 1,87 | 0,14 |
|  |   | 31-40       | 24   | 4,03 | 0,71 |      |      |
|  |   | 41-50       | 26   | 4,17 | 0,73 |      |      |
|  |   | 51 ve üzeri | 12   | 4,47 | 0,45 |      |      |
|  | <b>Çalışma Yaşamında Kadınların Kadınsı Davranışlarına Yönelik Tutumlar</b> | 20-30       | 16   | 3,25 | 1,02 | 1,41 | 0,34 |
|  |   | 31-40       | 24   | 3,49 | 0,86 |      |      |
|  |   | 41-50       | 26   | 3,81 | 0,94 |      |      |
|  |   | 51 ve üzeri | 12   | 3,69 | 0,70 |      |      |
|  | <b>Çalışanların Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları</b>                    | 20-30       | 16   | 2,09 | 0,90 | 1,14 | 0,34 |
|  |   | 31-40       | 24   | 2,54 | 1,01 |      |      |
|  |   | 41-50       | 26   | 2,44 | 1,09 |      |      |
|  |   | 51 ve üzeri | 12   | 2,00 | 1,07 |      |      |
| <b>Kadın Yöneticilere Yönelik Stereotip İnançlar</b> | 20-30   | 16          | 2,30 | 0,72 | 0,23 | 0,88 |      |
|  | 31-40   | 24          | 2,23 | 0,72 |      |      |      |
|  | 41-50   | 26          | 2,31 | 0,72 |      |      |      |
|  | 51 ve üzeri   | 12          | 2,12 | 0,64 |      |      |      |

Tablo 4.4.9.'a göre kadın ve erkek katılımcıların yaşlarının, “Cinsiyet Rollerine İlişkin Algılar”, “Kadınların Kariyer Gelişimlerine Yönelik Tutumlar”, “Çalışma Yaşamında Kadınların Kadınsı Davranışlarına Yönelik Tutumlar”, “Çalışanların Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları” ve “Kadın Yöneticilere Yönelik Stereotip İnançlar” olmak üzere araştırma ölçeğine ait alt boyutların hiçbirinde fark yaratan bir değişken olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ). Yaşları; 20-30, 31-40, 41-50 yaş aralığında ve 51 yaş ve üzeri olan tüm kadın ve erkek katılımcıların cinsiyet rollerine ilişkin algı düzeylerinin, kadınların kariyer gelişimlerine yönelik tutumlarının, çalışma yaşamında kadınların kadınsı davranışlarına yönelik tutumlarının, çalışanların kadın yöneticilere yönelik tutumlarının ve kadın yöneticilere yönelik stereotip inanç düzeylerinin benzer olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, araştırma alt boyutlarında kadın ve erkek katılımcıların yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Kadın ve erkek katılımcıların yaşlarına göre tutumların test edildiği “Hipotez 41”, “Hipotez 42”, “Hipotez 43”, “Hipotez 44”, “Hipotez 45”, Hipotez 66”, “Hipotez 67”, “Hipotez 68”, “Hipotez 69” ve “Hipotez 70” kabul edilmiştir.

**Tablo 4.4.10.** Kadın ve Erkek Katılımcıların Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırmalı Araştırma Ölçeği Boyutları

| Cinsiyet | Boyut   | Eğitim Düzeyi | n  | Ortalama | Standart Sapma | F    | p    |
|----------|---|---------------|----|----------|----------------|------|------|
| Kadın    | Cinsiyet Rollerine İlişkin Algılar                | Lise          | 21 | 1,98     | 0,42           | 1,25 | 0,29 |
|          |   | Ön Lisans     | 10 | 2,13     | 0,71           |      |      |
|          |   | Lisans        | 43 | 1,91     | 0,54           |      |      |
|          |   | Yüksek Lisans | 10 | 1,82     | 0,73           |      |      |
|          |   | Doktora       | 38 | 1,77     | 0,45           |      |      |
|          | Kadınların Kariyer Gelişimlerine Yönelik Tutumlar | Lise          | 21 | 3,94     | 0,98           | 3,26 | 0,01 |
|          |   | Ön Lisans     | 10 | 4,08     | 0,68           |      |      |
|          |   | Lisans        | 43 | 4,41     | 0,53           |      |      |
|          |   | Yüksek Lisans | 10 | 4,42     | 0,66           |      |      |
|          |   | Doktora       | 38 | 4,51     | 0,47           |      |      |

**Tablo 4.4.10.** (devam) *Kadın ve Erkek Katılımcıların Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırmalı Araştırma Ölçeği Boyutları*

|              |   |               |    |      |      |      |      |
|--------------|---|---------------|----|------|------|------|------|
|              | <b>Çalışma Yaşamında Kadınların Kadınsı Davranışlarına Yönelik Tutumlar</b> | Lise          | 21 | 3,87 | 0,97 | 1,54 | 0,20 |
|              |   | Ön lisans     | 10 | 4,43 | 0,42 |      |      |
|              |   | Lisans        | 43 | 4,19 | 0,63 |      |      |
|              |   | Yüksek Lisans | 10 | 4,00 | 0,96 |      |      |
|              |   | Doktora       | 38 | 3,90 | 0,87 |      |      |
|              | <b>Çalışanların Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları</b>                    | Lise          | 21 | 1,79 | 0,68 | 0,72 | 0,58 |
|              |   | Ön Lisans     | 10 | 1,80 | 0,79 |      |      |
|              |   | Lisans        | 43 | 1,78 | 0,73 |      |      |
|              |   | Yüksek Lisans | 10 | 1,65 | 0,63 |      |      |
|              |   | Doktora       | 38 | 2,01 | 0,90 |      |      |
|              | <b>Kadın Yöneticilere Yönelik Stereotip İnançlar</b>                        | Lise          | 21 | 2,61 | 0,54 | 1,24 | 0,30 |
|              |   | Ön Lisans     | 10 | 2,37 | 0,52 |      |      |
|              |   | Lisans        | 43 | 2,60 | 0,65 |      |      |
|              |   | Yüksek Lisans | 10 | 2,63 | 0,75 |      |      |
|              |   | Doktora       | 38 | 2,32 | 0,77 |      |      |
| <b>Erkek</b> | <b>Cinsiyet Rollerine İlişkin Algılar</b>                                   | Lise          | 11 | 2,35 | 0,73 | 2,48 | 0,05 |
|              |   | Ön Lisans     | 7  | 2,80 | 0,57 |      |      |
|              |   | Lisans        | 17 | 2,20 | 0,67 |      |      |
|              |   | Yüksek Lisans | 10 | 1,83 | 0,81 |      |      |
|              |   | Doktora       | 33 | 2,07 | 0,66 |      |      |
|              | <b>Kadınlara Kariyer Gelişimlerine Yönelik Tutumlar</b>                     | Lise          | 11 | 3,84 | 0,92 | 2,33 | 0,06 |
|              |   | Ön Lisans     | 7  | 3,54 | 0,66 |      |      |
|              |   | Lisans        | 17 | 4,11 | 0,60 |      |      |
|              |   | Yüksek Lisans | 10 | 4,50 | 0,60 |      |      |
|              |   | Doktora       | 33 | 4,21 | 0,62 |      |      |

**Tablo 4.4.10** (devam) *Kadın ve Erkek Katılımcıların Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırmalı Araştırma Ölçeği Boyutları*

|  |   |               |    |      |      |      |      |
|--|---|---------------|----|------|------|------|------|
|  | <b>Çalışma Yaşamında Kadınların Kadınsı Davranışlarına Yönelik Tutumlar</b> | Lise          | 11 | 3,76 | 0,91 | 0,36 | 0,84 |
|  |   | Ön Lisans     | 7  | 3,29 | 0,59 |      |      |
|  |   | Lisans        | 17 | 3,49 | 1,15 |      |      |
|  |   | Yüksek Lisans | 10 | 3,70 | 0,96 |      |      |
|  |   | Doktora       | 33 | 3,59 | 0,85 |      |      |
|  | <b>Çalışanların Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları</b>                    | Lise          | 11 | 2,09 | 1,02 | 0,39 | 0,81 |
|  |   | Ön Lisans     | 7  | 2,36 | 1,03 |      |      |
|  |   | Lisans        | 17 | 2,38 | 1,02 |      |      |
|  |   | Yüksek Lisans | 10 | 2,10 | 1,20 |      |      |
|  |   | Doktora       | 33 | 2,45 | 1,02 |      |      |
|  | <b>Kadın Yöneticilere Yönelik Stereotip İnançlar</b>                        | Lise          | 11 | 2,77 | 0,80 | 1,90 | 0,12 |
|  |   | Ön Lisans     | 7  | 2,19 | 0,54 |      |      |
|  |   | Lisans        | 17 | 2,11 | 0,52 |      |      |
|  |   | Yüksek Lisans | 10 | 2,15 | 0,85 |      |      |
|  |   | Doktora       | 33 | 2,21 | 0,68 |      |      |

Tablo 4.4.10.'a göre kadın katılımcıların eğitim düzeylerinin, “Cinsiyet Rollerine İlişkin Algılar”, “Çalışma Yaşamında Kadınların Kadınsı Davranışlarına Yönelik Tutumlar”, “Çalışanların Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları” ve “Kadın Yöneticilere Yönelik Stereotip İnançlar” boyutlarında fark yaratan bir değişken olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Lise, ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitime sahip olan kadın katılımcıların, cinsiyet rollerine ilişkin algı düzeylerinin, çalışma yaşamında kadınların kadınsı davranışlarına yönelik tutumlarının, çalışanların kadın yöneticilere yönelik tutumlarının ve kadın yöneticilere yönelik stereotip inanç düzeylerinin benzer olduğu tespit edilmiştir.

“Kadınların Kariyer Gelişimlerine Yönelik Tutumlar” boyutunda ise kadın katılımcıların eğitim düzeylerine göre farklılıkların olduğu görülmüştür ( $F=3,26$ ,  $p=0,01$ ). Lise ve ön lisans düzeyinde eğitime sahip olan katılımcıların kadınların kariyer gelişimlerine yönelik tutum düzeylerinin lisans, yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitime sahip olan kadın katılımcılara göre daha düşük düzeyde yani olumsuz olduğu görülmüştür.

Erkek katılımcıların ise eğitim düzeylerinin, araştırma ölçeğine ait alt boyutların hiçbirinde fark yaratan bir değişken olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ). Çalışmada lise, ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitime sahip olan erkek katılımcıların cinsiyet rollerine ilişkin algı düzeylerinin, çalışma yaşamında kadınların kadınsı davranışlarına yönelik tutumlarının, çalışanların kadın yöneticilere yönelik tutumlarının ve kadın yöneticilere yönelik stereotip inanç düzeylerinin benzer olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç olarak kadın katılımcıların eğitim düzeylerine göre yalnızca, “Kadınların Kariyer Gelişimlerine Yönelik Tutumlar” boyutunda anlamlı bir farklılık görülmüştür ve söz konusu alt boyutta eğitim düzeyi değişkenine göre tutumların test edildiği “Hipotez 47” reddedilirken “Hipotez 46”, “Hipotez 48”, “Hipotez 49” ve “Hipotez 50” kabul edilmiştir.

Araştırma alt boyutlarında erkek katılımcıların eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Erkek katılımcıların eğitim düzeylerine göre tutumların test edildiği “Hipotez 71”, “Hipotez 72”, “Hipotez 73”, “Hipotez 74” ve “Hipotez 75” kabul edilmiştir.

**Tablo 4.4.11.** *Kadın ve Erkek Katılımcıların Mesleki Tecrübe Değişkenine Göre Karşılaştırmalı Araştırma Ölçeği Boyutları*

| Cinsiyet | Boyut                              | Mesleki Tecrübe | n  | Ortalama | Standart Sapma | F    | p    |
|----------|------------------------------------|-----------------|----|----------|----------------|------|------|
| Kadın    | Cinsiyet Rollerine İlişkin Algılar | 1-5 yıl         | 16 | 1,90     | 0,50           | 0,81 | 0,52 |
|          |                                    | 6-10 yıl        | 32 | 1,87     | 0,52           |      |      |
|          |                                    | 11-15 yıl       | 19 | 1,73     | 0,38           |      |      |
|          |                                    | 16-20 yıl       | 25 | 2,02     | 0,56           |      |      |
|          |                                    | 21 yıl ve üzeri | 30 | 1,89     | 0,61           |      |      |

**Tablo 4.4.11.** (devam) *Kadın ve Erkek Katılımcıların Mesleki Tecrübe Değişkenine Göre Karşılaştırmalı Araştırma Ölçeği Boyutları*

|              |   |                 |    |      |      |      |      |
|--------------|---|-----------------|----|------|------|------|------|
|              | <b>Kadınların Kariyer Gelişimlerine Yönelik Tutumlar</b>                    | 1-5 yıl         | 16 | 4,18 | 1,03 | 0,86 | 0,49 |
|              |   | 6-10 yıl        | 32 | 4,29 | 0,58 |      |      |
|              |   | 11-15 yıl       | 19 | 4,22 | 0,87 |      |      |
|              |   | 16-20 yıl       | 25 | 4,39 | 0,41 |      |      |
|              |   | 21 yıl ve üzeri | 30 | 4,49 | 0,49 |      |      |
|              | <b>Çalışma Yaşamında Kadınların Kadınsı Davranışlarına Yönelik Tutumlar</b> | 1-5 yıl         | 16 | 4,06 | 1,04 | 0,47 | 0,76 |
|              |   | 6-10 yıl        | 32 | 4,19 | 0,69 |      |      |
|              |   | 11-15 yıl       | 19 | 4,11 | 0,86 |      |      |
|              |   | 16-20 yıl       | 25 | 3,97 | 0,63 |      |      |
|              |   | 21 yıl ve üzeri | 30 | 3,93 | 0,88 |      |      |
|              | <b>Çalışanların Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları</b>                    | 1-5 yıl         | 16 | 1,66 | 0,70 | 0,43 | 0,79 |
|              |   | 6-10 yıl        | 2  | 1,91 | 0,81 |      |      |
|              |   | 11-15 yıl       | 19 | 1,76 | 0,84 |      |      |
|              |   | 16-20 yıl       | 25 | 1,94 | 0,73 |      |      |
|              |   | 21 yıl ve üzeri | 30 | 1,85 | 0,80 |      |      |
|              | <b>Kadın Yöneticilere Yönelik Stereotip İnançlar</b>                        | 1-5 yıl         | 16 | 2,48 | 0,65 | 1,61 | 0,18 |
|              |   | 6-10 yıl        | 32 | 2,70 | 0,67 |      |      |
|              |   | 11-15 yıl       | 19 | 2,24 | 0,62 |      |      |
|              |   | 16-20 yıl       | 25 | 2,54 | 0,67 |      |      |
|              |   | 21 yıl ve üzeri | 30 | 2,42 | 0,70 |      |      |
| <b>Erkek</b> | <b>Cinsiyet Rollerine İlişkin Algılar</b>                                   | 1-5 yıl         | 15 | 2,20 | 0,69 | 2,03 | 0,10 |
|              |   | 6-10 yıl        | 11 | 2,69 | 0,63 |      |      |
|              |   | 11-15 yıl       | 11 | 1,96 | 0,83 |      |      |
|              |   | 16-20 yıl       | 15 | 2,15 | 0,74 |      |      |
|              |   | 21 yıl ve üzeri | 26 | 2,04 | 0,63 |      |      |

**Tablo 4.4.11** (devam) *Kadın ve Erkek Katılımcıların Mesleki Tecrübe Değişkenine Göre Karşılaştırmalı Araştırma Ölçeği Boyutları*

|  |   |                 |    |      |      |      |      |
|--|---|-----------------|----|------|------|------|------|
|  | <b>Kadınların Kariyer Gelişimlerine Yönelik Tutumlar</b>                    | 1-5 yıl         | 15 | 4,19 | 0,65 | 2,27 | 0,07 |
|  |   | 6-10 yıl        | 11 | 3,71 | 0,74 |      |      |
|  |   | 11-15 yıl       | 11 | 4,27 | 0,49 |      |      |
|  |   | 16-20 yıl       | 15 | 3,87 | 0,91 |      |      |
|  |   | 21 yıl ve üzeri | 26 | 4,32 | 0,56 |      |      |
|  | <b>Çalışma Yaşamında Kadınların Kadınsı Davranışlarına Yönelik Tutumlar</b> | 1-5 yıl         | 15 | 3,76 | 0,93 | 1,14 | 0,34 |
|  |   | 6-10 yıl        | 11 | 3,06 | 0,79 |      |      |
|  |   | 11-15 yıl       | 11 | 3,67 | 1,02 |      |      |
|  |   | 16-20 yıl       | 15 | 3,71 | 1,01 |      |      |
|  |   | 21 yıl ve üzeri | 26 | 3,58 | 0,83 |      |      |
|  | <b>Çalışanların Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları</b>                    | 1-5 yıl         | 15 | 2,13 | 0,85 | 0,48 | 0,75 |
|  |   | 6-10 yıl        | 11 | 2,68 | 1,19 |      |      |
|  |   | 11-15 yıl       | 11 | 2,23 | 1,01 |      |      |
|  |   | 16-20 yıl       | 15 | 2,30 | 1,15 |      |      |
|  |   | 21 yıl ve üzeri | 26 | 2,37 | 1,03 |      |      |
|  | <b>Kadın Yöneticilere Yönelik Stereotip İnançlar</b>                        | 1-5 yıl         | 15 | 2,27 | 0,74 | 0,13 | 0,97 |
|  |   | 6-10 yıl        | 11 | 2,36 | 0,63 |      |      |
|  |   | 11-15 yıl       | 11 | 2,17 | 0,77 |      |      |
|  |   | 16-20 yıl       | 15 | 2,29 | 0,82 |      |      |
|  |   | 21 yıl ve üzeri | 26 | 2,22 | 0,64 |      |      |

Tablo 4.4.11'e bakıldığında kadın ve erkek katılımcıların mesleki tecrübelerinin, "Cinsiyet Rollerine İlişkin Algılar", "Kadınların Kariyer Gelişimlerine Yönelik Tutumlar", "Çalışma Yaşamında Kadınların Kadınsı Davranışlarına Yönelik Tutumlar", "Çalışanların Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları" ve "Kadın Yöneticilere Yönelik Stereotip İnançlar" olmak üzere ölçek alt boyutlarının hiçbirinde etkili olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).



Farklı mesleki tecrübelerine sahip olan kadın ve erkek katılımcıların; cinsiyet rollerine ilişkin algı düzeylerinin, kadınların kariyer gelişimlerine yönelik tutumlarının, çalışma yaşamında kadınların kadınsı davranışlarına yönelik tutumlarının, çalışanların kadın yöneticilere yönelik tutumlarının ve kadın yöneticilere yönelik stereotip inanç düzeylerinin benzer olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç olarak araştırma alt boyutlarında kadın ve erkek katılımcıların mesleki tecrübe değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Kadın ve erkek katılımcıların mesleki tecrübelerine göre tutumlarının test edildiği “Hipotez 51”, “Hipotez 52”, “Hipotez 53”, “Hipotez 54”, “Hipotez 55”, “Hipotez 76”, “Hipotez 77”, “Hipotez 78”, “Hipotez 79” ve “Hipotez 80” kabul edilmiştir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Araştırmanın çıkış noktası birinci bölümde de belirtildiği üzere, biyolojik temelde “kadın” ve “erkek” olma durumu ile toplumsal cinsiyet temelinde “kadın” ve “erkek” olma durumu arasında yaratılan ve var olan farklılıklar olmuştur. Cinsiyet hiyerarşisinden bahsedilmiştir ve kadınlara bahşedilen annelik ve atfedilen ev hanımlığı rollerinin aslında kadınlara günlük yaşamda olduğu kadar özellikle araştırmaya konu olan çalışma yaşamında ne gibi zorluklar doğurduğu ve çalışan kadınların veya yönetici kadınların toplum içerisinde nasıl algılandığı ve bu algıda kat edilen yol araştırmanın ikinci bölümünde tarihsel süreç içerisinde kısaca aktarılmıştır. Devamında ise çalışma yaşamında kadınların erkek egemen yapının içerisinde sınırlı konumunu açıklamaya yönelik çeşitli işgücü kuramlarından bahsedilerek tarihsel süreç içerisindeki düşünce yapısı aktarılmıştır.

Günümüzde kadınlar toplumsal, siyasal ve yönetsel tüm alanlarda yaşadıkları çeşitli zorluklara ve eşitsizliklere rağmen sosyal ve kültürel yapıda erkek egemen düşünce baskısı altında sıkıştıkları ikinci plandan sıyrılarak birçok alanda başarılı ve öncü olmuşlardır. Bu gelişmeler ile birlikte kadınlar çalışma yaşamında aktif rol almaya başlamış ve her türlü toplumsal dayatmaya karşı direnç göstererek bu günlere gelmişlerdir. Artık toplumlar lider kadınların başarı hikayelerini dinlemektedir.

“1960’da Sri Lankalı Sirimavo Bandaranaike, dünyanın ilk kadın başbakanı oldu. O günden sonra Indira Gandhi, Golda Meir, Isabelita Peron, Margaret Thatcher, Benazir Bhutto ve Cora Aquina kendi ülkelerinde başkan mevkiine dek yükseldiler. Onların tayinleri daha kapsamlı trendleri sembolize etmektedir: Genelde erkeklerle bağdaştırılan alanlarda daha fazla kadın liderin ortaya çıkışı. İlerlemeler her ne kadar bir asır sürse de (İki dünya savaşı, kadınların rolünün ortaya çıkmasında etkili olmuştur) bu gelişmenin kaynağı tarihin derinliklerinde yatmaktadır.”<sup>94</sup>

---

<sup>94</sup>Adair, 2005, a.g.k., 279.

Bahsedildiği üzere, kadınların günümüzde her ne kadar önemli kazanımlara sahip olsalar dahi halen erkeklerle eşit haklara sahip olamadıkları istatistiklerle desteklenmektedir. Söz konusu istatistikler çalışmada belirtilmiş ve araştırmanın problemi de bu çerçevede oluşturulmuştur.

Çalışma yaşamında karşılaşılan söz konusu engellerin temeli topluma, toplumun sahip olduğu kültürel değerlere ve bu toplumdaki gelen bu kültürle yetiştirilen bireylerin zihniyetine dayanmaktadır, konuya bu şekilde yaklaşıldığında sorun toplumsallığın bireylerde davranışa dönüşmesidir. Bu zihniyete karşı farkındalık oluşturmak araştırmanın birincil önemidir. Çünkü aile içerisinde yaşanan herhangi bir problemde kariyerinden, eğitim hakkından, ekonomik özgürlüğünden ve aslında geleceğinden fedakârlık etmesi gereken kadınlar olmaktadır ve toplum tarafından erkeklere kıyasla ikinci planda konumlandırılmaktadırlar. Ücretsiz aile işçisi olmak veya sosyal haklardan mahrum bırakılarak uzun çalışma saatleri ve düşük ücretle emeğinin karşılığını alamamak gibi istismarlarla hiçbir bireyin temel hak ve özgürlükleri bu şekilde kısıtlanmamalıdır.

Kadınların istihdam oranlarındaki nispeten artışın olumlu olarak varsayıldığı noktada üst yönetim pozisyonlarına çıkıldıkça bu oranların aynı doğrultuda seyretmediği açıkça görülmektedir. Özellikle çalışmada sektör tercihi aşamasında zorluk yaşanmamış bunun sebebi kamu sektöründe ki %7 ile %10 arasında ifade edilen kadın yönetici oranları olmuştur. Araştırmanın amacı da kamu sektöründe çalışan kadınların üst yönetim pozisyonlarına yükselirken karşılaştıkları kariyer engellerinin varlığını boyutlarıyla tespit etmek ve açıklamak olmuştur. Bu noktada literatürde var olan çeşitli kariyer engelleri çalışmanın ikinci bölümünde ayrı başlıklar halinde açıklanmıştır. Söz konusu kariyer engelleri çalışmada kullanılan ölçek ile sınırlandırılarak beş boyutta incelenmiştir.

Bu boyutlardan ilki “Cinsiyet Rollerine İlişkin Algılar” dır. Cinsiyet rolü veya toplumsal cinsiyet rolü, genel anlamda toplum tarafından bireylerin biyolojik cinsiyetlerine atfedilen roller, sorumluluklar ve beklentilerdir. Kadın ve erkeğin ait olduğu cinsiyete yakışır biçimde nasıl davranması gerektiği kültürel yapı içerisinde belirlenmiştir, toplum içerisinde cinsiyete dayalı iş bölümü bu şekilde oluşmaktadır.

Geleneksel toplumlar tarafından kadınlardan iyi bir anne ve iyi bir eş olması beklenirken; erkeklere eğitimli, başarılı, kariyer sahibi ve yüksek statülü bir mesleğe sahip olması yakıştırılmaktadır. Bu durumda kadına atfedilen roller her zaman erkeğe atfedilen rollerin gerisinde kalmaktadır. Zaman içerisinde bu rollerde modern, demokratik bir toplum ve aile yapısına geçiş ile birtakım değişimler yaşanmıştır. Örneğin çalışan anne ve babalar aile ekonomisine eşit katkıda buldukları gibi çocuk bakımı ve ev işlerinde de eşit sorumluluk almaktadırlar. Her ne kadar bu değişimler olumlu birer gelişme olsa da tamamen eşitlikten söz etmek ve geleneksel rolleri bu yönde oluşan ve gelişen toplumun yıllardır yerleşmiş kültürel yapısını baştan sona değiştirmek oldukça nafil bir çabadır.

Toplumsal faktörlerden kaynaklanan engeller olarak daha önce bahsedildiği üzere, “kadın işi” ve “erkek işi” ayrımına gidilerek kadınlar, yükselme olanağı ve rekabetin olmadığı mesleklere yakıştırılırken erkekler daha rekabetçi ve yüksek statülü mesleklere yakıştırılmaktadır, kadınlar bu gibi meslekler için uygun görülmemektedir. Toplum tarafından kadınların kariyerlerinde elde ettikleri başarılar ve unvanları tesadüf ve şans faktörü olarak da değerlendirilebilmektedir. Günümüzde erkeğin evin güçlü, çalışıp evine para getiren baba rolü ile kadının evin erkeğine bağımlı, ev işlerinden sorumlu anne rolü algısı büyük oranda devam etmektedir. Söz konusu birinci boyut ise bu toplumsal cinsiyet rolleri ile ilgilidir. Nitekim ölçekteki cinsiyet rollerine ilişkin ifadelerden bazıları şöyledir; “Çalışan kadınlar aile yaşamlarında aksamalar yaşarlar”, “Kadının yeri eşinin yanındır ve görevi iyi bir anne olmaktır”, “Çalışan kadınlar aile yaşamlarında eşleriyle daha fazla anlaşmazlık yaşarlar”, “Ortalama olarak, tüm zamanını çocuğuyla birlikte evde geçiren bir kadın, bu zamanının yarısını dışarda çalışarak geçiren bir kadından daha iyi bir annedir” ve “Şans faktörü ve işin kadınlara uygun olması kadın yöneticilerin başarılı olmalarının nedenidir”.

Söz konusu boyutun, katılımcıların sosyo-demografik özellikleriyle ilişkisi incelendiğinde; katılımcıların cinsiyetlerinin birinci boyut üzerinde etkili olduğu ve erkek katılımcıların cinsiyet rollerine ilişkin algı düzeylerinin kadın katılımcılara oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Cinsiyet rollerine ilişkin algı düzeyinin yüksek çıkması olumlu olarak değerlendirilmektedir.

Erkek katılımcıların algı düzeylerinin yüksek çıkması toplumsal cinsiyet rollerine karşı eşitlikçi bir tutum sergilediklerini gösterirken kadın katılımcıların ise toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin geleneksel yapının etkisinde kaldıkları yorumu yapılabilir. Bu durum yalnızca bireysel olarak değerlendirilmemelidir içinde bulunan toplumun belirlediği roller, davranışlar ve kişilerden beklentileri cinsiyetle ilgili bir durumdur. Erkekler bu geleneksel yapıyı kadınlara kıyasla daha az hissetmektedir. Kadın katılımcıların algı düzeylerinin düşük çıkması kültürün kadınlara atfettiği rol ve davranışların hala etkili olmasından kaynaklanıyor olabileceği söylenebilir.

Bu boyuta ilişkin diğer sonuçlar şöyledir; erkek yöneticilerin, yönetici olmayan erkek katılımcılara kıyasla cinsiyet rollerine ilişkin algı düzeylerinin daha düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu durum erkek yöneticiler açısından olumsuz olarak değerlendirilmektedir. Üst düzey yönetim pozisyonlarına çıktıkça erkeklerin cinsiyet rollerine ilişkin tutumlarının gelenekselleştiği söylenebilir.

İkinci boyut, “Kadınların Kariyer Gelişimlerine Yönelik Tutumlar” dır. Ölçekte söz konusu boyuta ilişkin bazı ifadeler şunlardır; “Kadınlar mesleki durumları düzgün bir şekilde değerlendirmek için gerek duyulan objektif bakış açısına sahiptirler”, “Kadınlar iyi bir lider olmak için gerekli olan özgüvene sahiptirler” ve “Toplum, kadın yöneticiler tarafından yapılan işleri erkeklerin yaptığı işler kadar değerli görmelidir”. Toplumsal cinsiyete dayalı iş bölümünde kadınlar erkeklerle aynı eğitim, yetkinlik ve bilgi düzeyine sahip olsalar dahi işe alım, yerleştirme, ücretlendirme ve terfi gibi mesleki konularda erkeklerle eşit haklara sahip olamamaktadırlar. Ancak günümüzde kadınlar giderek kariyer gelişimlerinin önündeki birçok engeli aşarak önemli ölçüde iş ve aile dengesini kurmayı başarmakta, çalışma yaşamında en az erkekler kadar başarılı olmakta ve yönetici vasıflarına sahip olduklarını kanıtlamaktadırlar. İkinci boyuta ilişkin bulgulara bakıldığında, katılımcıların cinsiyetlerinin söz konusu boyut üzerinde etkili olduğu ve kadın katılımcıların kadınların kariyer gelişimlerine yönelik tutum düzeylerinin erkek katılımcılara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durum kadınların kariyer gelişimlerine önem verdiklerini ve geleneksel yapının tanımladığı rollerle kendilerini sınırlamadıklarını, çalışan kadın rolünü benimsediklerini göstermektedir.

Ayrıca katılımcıların pozisyonlarının da bu boyut üzerinde etkili olduğu ve yönetici pozisyonunda bulunan katılımcıların tutum düzeylerinin yönetici pozisyonunda bulunmayan katılımcılara kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda katılımcıların eğitim durumlarının da söz konusu boyut üzerinde etkili olduğu ve lisans, yüksek lisans, doktora düzeyinde eğitime sahip olan katılımcıların kadınların kariyer gelişimlerine yönelik lise ve ön lisans düzeyinde eğitime sahip katılımcılara kıyasla daha olumlu tutum içerisinde oldukları tespit edilmiştir. Buna göre, üst düzey yönetim pozisyonlarına çıktıkça ve eğitim düzeyi arttıkça kadınların kariyer gelişimlerinin desteklendiği ve olumlu karşılandığı yorumu yapılabilir. Bunlara ek olarak, erkek yöneticilerin tutum düzeylerinin yönetici pozisyonunda bulunmayan erkek katılımcılara kıyasla daha yüksek çıktığı ve medeni durum değişkeninde de yine erkek katılımcılardan evli olanların bekâr olanlara kıyasla kadınların kariyer gelişimlerine daha olumlu baktıkları tespit edilmiştir. Bu durum modern aile yapısında, ekonomik katkısı artan kadınların kariyer gelişimlerinin eşleri tarafından desteklendiğini göstermektedir. Böyle bir farklılık kadın katılımcılarda gözlemlenmemiştir. Kadın katılımcıların eğitim düzeylerine göre farklılıkların olduğu görülmüştür; lise ve ön lisans mezunu kadınların kariyer gelişimlerine yönelik tutumlarının lisans, yüksek lisans ve doktora mezunu kadınlara kıyasla olumsuz olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma ölçeğine ait üçüncü boyut ise, “Çalışma Yaşamında Kadınların Kadınsı Davranışlarına Yönelik Tutumlar”dır. Çalışma yaşamında kadınsı davranışlar olarak duygusallık, merhametli, anlayışlı ve şefkatli olmak gibi annelikle bağdaştırılan duygular olarak değerlendirilirken erkeksi davranışlar ise mesleğiyle ilgili hırslı, rekabetçi ve güçlü, liderlik vasıflarına sahip olmak ile ilişkilendirilmektedir. Kadınsı davranışlara ilişkin boyuta ait bazı ifadeler şöyledir, “Bir kadın, başarılı bir yönetici olmak için kadınsı davranışlarından ödün vermek zorunda değildir” ve “Kadınlar artık erkeklere kıyasla duygularının yönetimsel davranışlarını etkilemelerine izin vermemektedirler”.

Kadınsı davranışlara yönelik tutum düzeylerine ilişkin alt boyutun katılımcıların sosyo-demografik özellikleriyle ilişkisine bakıldığında, cinsiyet değişkeninin söz konusu boyut üzerinde etkili olduğu ve kadın katılımcıların tutum düzeylerinin erkek katılımcılara kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Bu durum kadınların çalışma yaşamlarında kendilerine atfedilen ve profesyonelliğin önünde engel teşkil eden duygusallık, merhamet ve şefkat gibi yönetici olmak için gerektiği kadar sert, hırslı ve mücadeleci olarak görülmeyen tanımları reddettikleri yorumu yapılabilir. Erkeklerin tutum düzeylerinin daha düşük çıkması kadınlara yönelik olumsuz bir durumdur çünkü kadınlara yönelik bu algıların kültürel olarak erkekler tarafından halen kabul edildiği anlaşılmaktadır. Söz konusu boyuta ilişkin diğer sonuçlara göre, evli erkeklerin çalışma yaşamında kadınların kadınsı davranışlarına yönelik tutumlarının bekâr erkeklere kıyasla daha olumlu olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kadın yöneticilerin tutum düzeylerinin yönetici pozisyonunda bulunmayan kadınlara kıyasla daha düşük düzeyde yani olumsuz olduğu görülmüştür. Kadın yöneticilerin kadınsı davranışlara yönelik tutumlarının olumsuz olması birkaç neden ile açıklanabilir. Kadınlar yönetici pozisyonlarına yükseldikçe araştırmanın literatür kısmında bahsedildiği üzere kraliçe arı sendromu şeklinde veya kendilerini referans alma yanılıgısına düşerek hemcinslerinin kariyerlerinde engel teşkil edebilmektedirler. Bu şekilde kadın yöneticiler erkek yöneticiler tarafından dışlanmamak için onların davranış biçimlerini benimseyebilmektedirler.

Dördüncü boyuta bakıldığında, “Çalışanların Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları” şu ifadelerle değerlendirilmiştir; “Kadınlar sorumluluk gerektiren bir mesleğe sahip olmayı erkeklere kıyasla daha az istemektedirler” ve “Çalışanlar kadın yöneticilerinden memnun değildirler”.

Katılımcıların cinsiyetleri dördüncü boyut üzerinde de etkili olmuştur ve erkek katılımcıların kadın yöneticilere yönelik tutum düzeylerinin kadın katılımcılara kıyasla daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Erkek katılımcıların kadın yöneticilere daha olumlu bir tutum içerisinde oldukları kadınların ise hemcinslerini yönetici olarak görmekten rahatsız oldukları veya anlaşmazlık yaşadıkları bunun sebebinin de kadınlar arası çekememezlik veya rekabetten kaynaklanıyor olabileceği yorumu yapılabilir. Ayrıca pozisyon değişkeninin de boyut üzerinde etkili olduğu ve yönetici pozisyonunda bulunan katılımcıların tutum düzeylerinin yönetici pozisyonunda bulunmayan katılımcılara kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Buna ek olarak yönetici pozisyonunda bulunmayan kadın katılımcıların, yönetici pozisyonunda bulunan kadın katılımcılara kıyasla daha düşük ortalama puanlara sahip oldukları ve kadın yöneticilere yönelik tutumlarının olumsuz olduğu tespit edilmiştir. Kadınlar üst düzey yönetim pozisyonlarına yükseldikçe çalışanların özellikle hemcinslerinin bu duruma karşı olumsuz tutum sergiledikleri görülmektedir.

Beşinci ve son boyut ise, “Kadın Yöneticilere Yönelik Stereotip İnançlar” dır. Boyuta ilişkin ifadelerin ortalama puana karşılık gelen algı düzeyleri dikkat çekicidir, “Kadın yöneticilerin fikirlerine, erkek yöneticilerin fikirlerine kıyasla daha fazla karşı çıkılmaktadır” ifadesine karşılık gelen algı düzeyi “Kararsızım” şeklinde olmuştur. “Kadın yöneticilerin işleri, erkek yöneticilerin işlerine kıyasla daha eleştirel bir şekilde yargılanmaktadır” ifadesine karşılık gelen algı düzeyi ise “Katılıyorum” olmuştur, katılımcıların bu ifadeye katılıyor olmaları kadın yöneticilerin kalıpyargılar yoluyla değerlendirildiğine işaret etmektedir.

Söz konusu boyuta ilişkin ifadelerin sosyo-demografik değişkenlerle ilişkisine bakıldığında cinsiyet değişkeninin boyut üzerinde etkili olduğu ve kadın katılımcıların kadın yöneticilere yönelik stereotip inanç düzeylerinin erkek katılımcılara kıyasla daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Ayrıca pozisyon değişkeninin de boyut üzerinde etkili olduğu ve yönetici pozisyonunda bulunmayan katılımcıların yönetici pozisyonunda bulunan katılımcılara kıyasla daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Yönetici pozisyonunda bulunan katılımcıların kadın yöneticilere yönelik stereotip inanç düzeylerinin düşük çıkması kadın çalışanların aleyhine bir durum teşkil ediyor olsa da kadın katılımcıların olumlu tutum sergilemeleri kadınların nezdinde stereotip inançlarla ilgili farkındalığın var olduğuna ilişkin bir yorum yapılabilir.

Araştırmanın Eskişehir ilinde gerçekleştirildiği de göz önünde bulundurulmalıdır. Zira Eskişehir, 2015 yılında Türkiye çapında gerçekleştirilen, “Türkiye Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Endeksi” ne göre 81 il içerisinde 3. sırada yer almaktadır. Buna göre Eskişehir, kadın ile erkek arasındaki cinsiyet eşitsizliğinin en az yaşandığı illerden bir tanesidir.<sup>95</sup>

---

<sup>95</sup>[http://www.tepav.org.tr/upload/files/1458142029-8.81\\_Ilin\\_Toplumsal\\_Cinsiyet\\_Esitligi\\_Karnesi.pdf](http://www.tepav.org.tr/upload/files/1458142029-8.81_Ilin_Toplumsal_Cinsiyet_Esitligi_Karnesi.pdf) (Erişim Tarihi: 01.03.2017).



Sonuç olarak araştırmanın uygulandığı eğitim kurumunun sınırlılıkları, kamu sektörünün işe alım ve terfi politikaları, katılımcıların çoğunluğunun eğitim düzeylerinin yüksek olduğu ve kadın personel sayısının da yüksek olduğu bir kurumda araştırmanın yürütüldüğü göz önünde bulundurulduğunda, cinsiyet rollerine ilişkin erkeklerin görünürde daha olumlu ve eşitlikçi bir tutum sergiledikleri ve kadınların çalışma yaşamında bulunmalarını olumlu karşıladıkları yorumu yapılabilir. Bu eşitlikçi tutumları her ne kadar erkeklerde üst düzey yönetim pozisyonlarına çıkıldıkça gelenekselleşse de yönetici pozisyonunda bulunmayan erkek katılımcılarında kadın yöneticilerinden memnun oldukları ve olumlu bir tutum sergiledikleri tespit edilmiştir. Erkeklerin tutum düzeylerine göre, olumsuz olarak değerlendirilebilecek boyutlar ise kadınların kariyer gelişimlerine yönelik tutumlar, çalışma yaşamındaki kadınsı davranışlara yönelik tutumlar ve kadın yöneticilere yönelik stereotip inanç düzeyi boyutlarında daha düşük puanlara sahip olmalarıdır.

Çalışma yaşamında kadınlar halen erkeklerin gözünde profesyonelliği zedeleyecek duygusallığa sahip kişiler olarak görülmekte ve özellikle bekâr, eğitim seviyesi düşük ve yönetici pozisyonunda bulunmayan erkekler için geleneksel anne, eş stereotipleri kabul görmektedir. Bundan dolayıdır ki kadınların kariyer gelişimlerine bu algıyla daha olumsuz yaklaşmaktadırlar. Ancak erkeklerin eğitim düzeyi ve statüleri yükseldikçe kadınların kariyer gelişimlerine yönelik olumlu tutumlara sahip oldukları tespit edilmiştir.

Araştırmanın diğer dikkat çekici boyutları ise kadın katılımcılardan elde edilen sonuçlardır. İlk olarak kadın katılımcıların cinsiyet rollerine ilişkin algı düzeylerinin daha düşük çıkması, kadınların üzerinde toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin etkilerin devam ettiğini göstermektedir. Buna göre kadınların erkeklere kıyasla daha geleneksel bir tutum içerisinde bulunmaları onların eşitlikçi bir tutum yerine bu yapıyı içselleştirdiklerini ve bu durumun onları çalışma yaşamında erkeklerin gerisinde bıraktığı yorumu yapılabilir. Nitekim bu sonuç, aynı ölçeğin kullanıldığı Aycan'ın çalışmasında ulaştığı sonuçlarla benzerlik göstermiştir. Aycan'ın araştırma sonuçlarında, kadınların ev içi sorumluluklarının halen önemini koruduğu ve kadınların kariyer gelişimleri nedeniyle bu sorumluluklarını yerine getiremeyecekleri kaygısı taşıdıkları ifade edilmiştir.<sup>96</sup>

---

<sup>96</sup>Aycan, 2004, a.g.k., 463.

Kadınlar yönetici pozisyonları için daha isteksiz davranabilmektedir. Bu durum şu şekilde açıklanabilir, kadınlar iş-aile çatışması yaşadıkları noktada iyi bir eş, iyi bir anne ve iyi bir ev hanımı olmak adına bu rollerin gerektirdiği sorumluluklarını öncelik haline getirerek tercihlerini aile yaşamlarından yana kullanabilmektedirler. Nitekim aile içi sorumluluklardan ötürü iş ve aile yaşamı arasındaki dengeyi sağlayamamak, kadınları çalışma yaşamına girişte ve kariyer gelişimlerinde engellemektedir. Bu sonuç daha önce belirtildiği üzere literatürde var olan benzer araştırmaların sonuçlarıyla da tutarlıdır.

Bu sonuca rağmen kadınların kariyer gelişimlerine olumlu yaklaştıkları; aile içi rollerin yanı sıra kadınlarda eğitim düzeyi arttıkça kariyerlerine verdikleri önemde artış gösterdiği tespit edilmiştir. Bu durum kadınların eğitim düzeyleri ve statüleri yükseldikçe geleneksel düşünce yapısından uzaklaştıklarını göstermektedir ve olumlu bir gelişme olarak değerlendirilmektedir.

Kadın katılımcıların cinsiyet rollerine ilişkin algı düzeylerinin olumsuz yönde olmasına rağmen kariyer gelişimlerine yönelik tutum puanlarının aksine olumlu olması bir çelişki yaratmaktadır. Bu çelişki gerçekte var olan durum ile idealde olması istenilen durum arasında kadınların algı düzeyleri arasındaki tutarsızlığı göstermektedir.

Kadın katılımcılar, üst düzey yönetici pozisyonlarına yükseldikçe kadınsı davranışlara yönelik ve kadın yöneticilere yönelik tutum düzeylerinde daha olumsuz tutum düzeylerine sahip olmaları araştırmada kadınların kariyerlerinin önündeki en büyük engelin yine kadınların olduğunu göstermektedir. Nitekim, kraliçe arı sendromuna ve kadınların yönetici pozisyonlarında var olabilmek için erkekleştikleri sonuçlarına ulaşan araştırmalarda bu durumu destekler niteliktedir. Ayrıca yönetici pozisyonunda bulunan katılımcıların kadın yöneticilere yönelik stereotip inanç boyutunda daha olumsuz tutumlar sergilemeleri kadınları yönetici olma yolunda engelleyen bir durumdur. Bu durum üst düzey yönetim pozisyonlarında erkeksi değerlerin hâkim olduğunu ve kadınların yönetici pozisyonuna yükselme düşüncesine hem kadın hem de erkek yöneticilerin önyargılı yaklaştıklarını, erkeklerin “kadın işi” ve “erkek işi” ayrımına gittiğini kadınların ise hemcinsleriyle rekabet içerisinde olduklarını göstermektedir.

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre şu önerilerde bulunmak yerinde olacaktır; kadınların kariyerlerini olumsuz yönde etkileyen şüphesiz ki iş ve aile yaşamı arasındaki dengeyi sağlamaya çalışırken yaşadıkları zorluklar ve baskılardır. Kadınların bu zorluğu aşmalarında, kariyer gelişimlerini destekleyici bir kurumun, ailenin ve özellikle de eşitliğe dayalı bir evliliğin rolü büyüktür. Kadınlar kariyerleri hakkındaki kararlarda geleneksel yapıyı sorgulamadan içselleştirerek ve toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin beklentileri karşılamak kaygısıyla hareket etmemelidir. Kadınlar çalışma yaşamına girişte ve kariyer gelişimlerinde kendilerine uygun görülen rolleri veya önyargıları kabullenmek yerine kendi tercihleri ve istekleri doğrultusunda hırsıyla ve kararlılıkla ilerlemelidir. Ayrıca eğitim konusunda kadınlar mümkün olduğunca istikrarlı davranmalı ve çevrelerinden bu konuda destek görmelidir. Eğitim düzeyi arttıkça kariyer gelişimi önem kazanmaktadır ve kadınlar kariyerlerinde yükselmenin gerekliliğinin ve öneminin bilincine varmalıdır.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında, kadınların hemcinslerine yönelik olumsuz tutum içerisinde oldukları tespit edilmiştir. Kadınların rol model ve mentor eksikliği kadınların kariyerlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Özellikle kadın yöneticiler hemcinslerine çalışma yaşamında destek olmalı ve kariyerlerini geliştirmek adına mesleki anlamda paylaşımda bulunmalı, danışmanlık yapmalıdır.

Üst düzey yönetim pozisyonlarında erkeksi davranışların hakimiyeti özellikle kadın yöneticilerin dahi bu davranış biçimini benimsemeleri de araştırmada tespit edilen bir diğer engeldir. Bu yanlışın önüne geçilmeli ve kadınlara atfedilen davranışların ve rollerin yönetici vasıflarına uygun olmadığı algısıyla cinsiyetçi bir değerlendirme yerine bu pozisyonlar için kişiler sahip oldukları yetenek, bilgi düzeyi ve performans gibi kriterlerle değerlendirilmelidir.

Ülkemizde toplumsal cinsiyet eşitliği konularında kişileri bilinçlendirecek ve kadınları çalışma yaşamına girişte ve sonraki süreçlerde teşvik edecek aynı zamanda özgüvenlerini sağlayacak sivil toplum kuruluşlarının, sendikaların, kadın platformlarının, meslek örgütlerinin ve kadın komitelerinin yaygınlaştırılması, desteklenmesi etkili olacaktır. Ayrıca bu gibi yapıların oluşturulması çalışma yaşamında da kadınların arasındaki dayanışmayı güçlendirecektir.

Bu alana dair bundan sonra yapılacak çalışmalar için; kadınların kariyer gelişimlerinin varlığını ve boyutlarını tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen bir araştırma yerine kadınların bu engelleri nasıl aştıklarını tespit etmek amacıyla yapılacak olan bir araştırma daha yol gösterici olacaktır. Kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına yükselmelerinin önündeki kariyer engellerini tartışmak yerine bu engelleri aşarak yönetici olmuş kadınların bu süreci nasıl yönettikleri araştırılarak daha yapıcı sonuçlar elde edilebilir. Son olarak, çalışma yaşamında kadınlara yönelik kariyer engellerini tespit etmek ve boyutlarını kapsamlı bir biçimde açıklamak amacıyla Türkiye’de toplumun sosyo-kültürel yapısına uygun ve nitelikli bir ölçek geliştirilmesi, kadınların kariyer gelişimlerinde yol gösterici olacak aynı zamanda toplumsal cinsiyet ve kadın çalışmaları adına önemli katkılar sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Adair, J. (2005). *Kışkırtıcı liderlik: büyük liderlerden öğretiler*. (1. Baskı). Bursa: Alteo Yayıncılık.
- Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü. (2015). Türkiye’de kadına yönelik aile içi şiddet araştırması. Ankara.
- Aksu, A., Çek, F. ve Şenol B. (2013). Kadınların müdür olmalarının önündeki cam tavan ve cam tavani aşma stratejilerine ilişkin ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (25), 133-160.
- Atlama, S. ve Özsoy, C. (2009). Eğitimde toplumsal cinsiyet eşitsizliği: Türkiye’nin karşılaştırmalı analizi. Uluslararası 7. *Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, Yalova: Yalova Üniversitesi, s.63.
- Ayçan, Z. (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology: An International Review*, 53 (3), 453-477.
- Ayyıldız Ünnü, N. A., Baybars, M. ve Kesken J. (2014). Türkiye’de kadınların üniversiteler bağlamında yetki ve karar verme mekanizmalarına katılımı. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (42), 121-134.
- Bakırcı, K. (2000). İşyerinde cinsel taciz ve Türk iş hukukuna ilişkin çözüm önerileri. [http://www.turkhukusitesi.com/makale\\_25.htm](http://www.turkhukusitesi.com/makale_25.htm) (Erişim Tarihi: 19.11.2016).
- Baypınar, B. (2003). İşyerinde cinsel taciz. İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 5 (2). <http://sabad.dergipark.gov.tr/issue/25513/269061> (Erişim Tarihi: 19.11.2016).
- Bebel, A. (1976). *Kadın ve sosyalizm*. Ankara: Toplum Yayınevi.
- Besler, S. ve Oruç, İ. (2010). Türkiye’de ve yazılı basında kadın yöneticiler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (1), 17-38.

- Berktaş, F. (2015). Feminist teoride açılımlar. Y. Ecevit ve N. Karkıner (Ed.), *Toplumsal cinsiyet çalışmaları içinde* (s. 2-23). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları.
- Büyüköztürk, T. (2003). Çalışma yaşamında esneklik ve kuralsızlaştırma, *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 18 (4), 8-35.
- Çetinel, E. Ve Ersoy Yılmaz S. (2016). Feminist teori: yönetim ve organizasyon alanına eleştirel bir yaklaşım. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. [http://iibfdergi.karatekin.edu.tr/Makaleler/923450542\\_IIBF417-SON\(InPress\).pdf](http://iibfdergi.karatekin.edu.tr/Makaleler/923450542_IIBF417-SON(InPress).pdf) (Erişim Tarihi: 30.10.2016).
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları*. (1. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Dedeoğlu, S. (2000). Toplumsal cinsiyet rolleri açısından Türkiye’de aile ve kadın emeği, *Toplum ve Bilim Dergisi*, (86), 139-170.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2013). *Sosyal bilimlerde SPSS’le veri analizi*. (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ecevit, Y. (1985). Üretim ve yeniden-üretim sürecinde ücretli kadın emeği. *Toplumsal Araştırmalar Dergisi*, (9), 72-93.
- Ecevit, Y. (1998). Türkiye’de ücretli kadın emeğinin toplumsal cinsiyet temelinde analizi. A. Berktaş Hacımiraçoğlu (Ed.), *75 yılda kadınlar ve erkekler içinde* (s. 267-284). İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları.
- Ecevit, Y. (2012, 6-7 Kasım). Karar alma mekanizmalarında kadınlar. *Parlamentolar Arası Değişim ve Diyalog Projesi Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Sempozyumu’nda sunulmuş bildiri özeti*. <http://www.slideshare.net/PEXDproject/karar-alma-mekanizmalarında> (Erişim Tarihi: 18.10.2016).
- Ecevit, Y. (2015). Emek. Y. Ecevit ve N. Karkıner (Ed.), *Toplumsal cinsiyet çalışmaları içinde* (s. 24-47). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları.

- Eker, S. (1989). Organizational and personal correlates of attitudes toward women as managers: A study in Turkey. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi.
- Erdoğdu, S. ve Toksöz, G. (2013). *Kadınların görünmeyen emeğinin görünen yüzü: Türkiye’de ev işçileri*. (1. Baskı). Ankara: Uluslararası Çalışma Ofisi Yayınları.
- Greenhaus, B. ve Beutell, N. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *The Academy of Management Review*, 10 (1), 76-88.
- Gürler, Ö. ve Üçdoğruk, Ş. (2007). Türkiye’de cinsiyete göre gelir farklılığının ayrıştırma yöntemiyle uygulanması. *Journal of Yasar University*, 2 (6), 571-589.
- Günsoy, G. ve Özsoy, C. (2012). Türkiye’de kadın işgücü, eğitim ve büyüme ilişkisinin VAR analizi. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 49 (568), 21-40.
- Hacıoğlu Deniz, M. ve Haykır Hobikoğlu, E. (2012). Cinsiyete göre gelişme endeksi çerçevesinde kadın istihdamının ekonomik değerlendirmesi: Türkiye örneği. *Uluslararası Avrasya Ekonomileri Konferansı*, Kazakistan: Turan Üniversitesi, 123-130.
- Harari, Y. N. (2016). *Hayvanlardan tanrılara – sapiens*. İstanbul: Kolektif Yayınevi.
- Kaptanoğlu, İ. ve Çavlin, A. (2015). Kadına yönelik şiddet yaygınlığı. *Türkiye’de Kadına Yönelik Aile İçi Şiddet Araştırması*. <http://www.hips.hacettepe.edu.tr/KKSA-TRAnaRaporKitap26Mart.pdf> (Erişim Tarihi: 22.11.2016).
- Karasar, N. (2007). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeler, teknikler*. (17. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kocacık, F. ve Gökkaya, V. (2005). Türkiye’de çalışan kadınlar ve sorunları. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (1), 195-219.
- Kuzgun, Y. ve Sevim, S. (2004). Kadının çalışmasına karşı tutum ve dini yönelim arasındaki ilişki. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 37 (1), 14-27.

- Moore, S., Grunberg, L. ve Greenberg, E. (2004). Development and validation of a scale to measure beliefs about women managers. *Current Psychological Reviews*, 23 (3), 245-257.
- Negiz, N. ve Yemen, A. (2011). Kamu örgütlerinde kadın yöneticiler: yönetici ve çalışan açısından yönetimde kadın sorunsalı. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (24), 195-214.
- OECD. (2016). *OECD Employment Outlook*. Paris: OECD Publishing.
- Omay, U. (2011). Yedek işgücü ordusu olarak kadınlar. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, (3), 137-166.
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Kılıç, T. (2007). Cam tavan sendromu ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerindeki engeller: Balıkesir ili örneği. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (2), 117-135.
- Öşme, P. (2015). Kadın erkek eşitliği ve toplumsal cinsiyet eğilimleri. Ankara: Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü.
- Özkan, G. ve Özkan, B. (2010). Kadın çalışanlara yönelik ücret ayrımcılığı ve kadın ücretlerinin belirleyicilerine yönelik bir araştırma. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 1 (24), 91-104.
- Özkazanç, A. (2012). *İşyerinde şiddet: psikolojik ve cinsel taciz el kitabı*. (1. baskı). Ankara: Uluslararası Çalışma Örgütü Yayınları.
- Şahbaz Kılınç, N. (2015). Küresel eğilimler çerçevesinde kadın istihdamı, *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 4 (9), 120-135.
- Sancar, S. (2015). Erkeklik. Y. Ecevit ve N. Karkıner (Ed.), *Toplumsal cinsiyet çalışmaları içinde* (s. 168-191). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları.
- Schwartz, D. J. (2014). *Büyük düşünmenin büyüü*. (Çev: M. Duygun). İstanbul: Kreatif Yayınevi.



- Suğur, S. ve Cangöz, İ. (2016). Üniversite yönetiminde kadınların eksik temsili üzerinde toplumsal cinsiyet ilişkilerinin rolü. *Amme İdaresi Dergisi*, 49 (3), 89-115.
- Tekeli, Ş. (1982). *Kadınlar ve siyasal toplumsal hayat*. (1. Baskı). İstanbul: Birikim Yayınları.
- Terborg, J. R., Peters, L. H., Ilgen, D. R. ve Smith F. (1977). Organizational and personal correlates of attitudes toward women as managers. *Academy of Management Journal*, 20 (1), 89-100.
- Tümer Erdem, Y. ve Yiğit, H. (2010). *Bâciyân-ı Rûm'dan günümüze Türk kadınının iktisadi hayattaki yeri*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu. (2009). Kadın Yöneticiler Anketi. Ankara. <http://tisk.org.tr/tr/e-dergiler/isveren/2010/ocak/index.html#p=12> (Erişim Tarihi: 19.12.2016).
- Urhan, B. (2009). Görünmezlerin görünür olma mücadeleleri: çalışan kadın örgütlenmeleri. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 2 (21), 83-110.
- Uygun, Z. (2011). *Örgüt kültürünün kadın çalışanların kariyer gelişimleri üzerine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri. (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yılmaz, A., Bozkurt, Y. ve İzci, F. (2008). Kamu örgütlerinde çalışan kadın işgörenlerin çalışma yaşamlarında karşılaştıkları sorunlar üzerinde bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (2), 89-114.
- Wirth, L. (2001). *Breaking through the glass ceiling: women in management*. Geneva: International Labour Office.

### **İnternet Kaynakları**

<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18619> (Erişim Tarihi: 14.10.2016).

[http://www3.weforum.org/docs/GGGR16/WEF\\_Global\\_Gender\\_Gap\\_Report\\_2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GGGR16/WEF_Global_Gender_Gap_Report_2016.pdf)

(Erişim Tarihi: 14.10.2016).

<http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/>

[gender/documents/briefingnote/wcms\\_236094.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/gender/documents/briefingnote/wcms_236094.pdf) (Erişim Tarihi: 14.10.2016).

<http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/--->

[publ/documents/publication/wcms\\_457317.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_457317.pdf) (Erişim Tarihi: 14.10.2016).

<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=21519> (Erişim Tarihi: 14.10.2016).

[http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/economics/oecd-economic-surveys-turkey-2016\\_eco\\_surveys-tur-2016-en#page9](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/economics/oecd-economic-surveys-turkey-2016_eco_surveys-tur-2016-en#page9) (Erişim Tarihi: 15.10.2016).

<http://en.unesco.org/themes/women-and-girls-education> (Erişim Tarihi: 02.11.2016).

<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18861> (Erişim Tarihi: 10.11.2016).

<http://disk.org.tr/2016/08/sendikalasma-ve-toplu-is-sozlesmesi-raporu/>

(Erişim Tarihi:15.11.2016).

[http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/tr/calisan/kayitdisi\\_istihdam/kayitdisi\\_istihdam\\_oranlari](http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/tr/calisan/kayitdisi_istihdam/kayitdisi_istihdam_oranlari) (Erişim Tarihi: 18.11.2016).

<http://www.hurriyet.com.tr/isyerinde-taciz-var-28387184> (Erişim Tarihi: 22.11.2016).

<http://www.muminsekman.com/pire-toplumunda-basarili-olmak.html>

(Erişim Tarihi: 23.11.2016).

<http://www.avrasya.edu.tr/wp-content/uploads/sites/80/2015/03/Kadın-Erkek-Eşitliği-ve-Toplumsal-Cinsiyet-Eğitimi.pdf> (Erişim Tarihi: 27.11.2016).

[http://www.lonelotsarna.se/equalpay/docs/en/adler\\_web.pdf](http://www.lonelotsarna.se/equalpay/docs/en/adler_web.pdf) (Erişim Tarihi: 01.12.2016).

[http://www.gtturkey.com/default.asp?PG=BSN2TR&NWS01\\_ID=515](http://www.gtturkey.com/default.asp?PG=BSN2TR&NWS01_ID=515)

(Erişim Tarihi: 02.12.2016).

<http://www.webershandwick.com/uploads/news/files/gender-forward-pioneer-index-infographic.pdf> (Erişim Tarihi: 05.12.2016).

<http://iwdturkey.sabanciuniv.edu/tr/bkd-raporlari> (Erişim Tarihi: 19.12.2016).

[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_334882.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_334882.pdf) (Erişim Tarihi: 20.12.2016).

<http://www.dpb.gov.tr/tr-tr/istatistikler/kamu-personeli-istatistikleri>

(Erişim Tarihi: 21.12.2016).

[www.dpb.gov.tr/F/Root/.../15\\_ust\\_duzey\\_yonetici\\_cinsiyet\\_dagilim\\_012015.pdf](http://www.dpb.gov.tr/F/Root/.../15_ust_duzey_yonetici_cinsiyet_dagilim_012015.pdf) (Erişim Tarihi: 21.12.2016).

<http://kadininstatusu.aile.gov.tr/uygulamalar/turkiyede-kadin> (Erişim Tarihi: 01.01.2017).

<http://www.tepav.org.tr/upload/files/1458142029->

[8.81\\_Ilin\\_Toplumsal\\_Cinsiyet\\_Esitligi\\_Karnesi.pdf](#) (Erişim Tarihi: 01.03.2017).

<http://www.ipu.org/pdf/publications/wmnmap17-en.pdf> (Erişim Tarihi: 07.03.2017).

[http://www.tr.undp.org/content/turkey/en/home/library/human\\_development/human-development-report-20161/](http://www.tr.undp.org/content/turkey/en/home/library/human_development/human-development-report-20161/) (Erişim Tarihi: 21.03.2017).

## EKLER

### EK-1: ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Organizasyon Yüksek Lisans Programı kapsamında hazırlanan bilimsel bir tez araştırması için Prof. Dr. Avni Barış BARAZ danışmanlığında hazırlanmıştır. Araştırmanın amacı, kamu sektöründeki kadın çalışanların kariyer engellerinin varlığını tespit etmek ve boyutlarını açıklamaktır. Araştırma bilimsel bir nitelik taşımaktadır, vereceğiniz bilgiler gizli tutulacaktır. Vereceğiniz bilgiler kesinlikle başka bir amaç için kullanılmayacaktır. Katılımcıların isimlerini yazması gerekmemektedir. Değerli zamanınızı ayırarak katkıda bulunacağınız için şimdiden çok teşekkür ederiz.

Hande AYOĞUL

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Öğrencisi

#### **Lütfen sizin için uygun olan kutucuğu isaretleyiniz**

- 1) Cinsiyetiniz:  Kadın  Erkek
- 2) Yaşınız:  20-30  31-40  41-50  51 ve üzeri
- 3) Eğitim Düzeyiniz:
  - Lise
  - Ön Lisans
  - Lisans
  - Yüksek Lisans
  - Doktora
- 4) Mesleki Tecrübeniz:  1-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  16-20 yıl  21 yıl ve üzeri
- 5) Pozisyonunuz: .....
- 6) Medeni durumunuz:  Evli  Bekâr

| <b>Her bir gösterge için 1 ile 5 arasındaki değerlerden birini işaretleyiniz. “1” ölçek maddesine kesinlikle katılmadığınızı, “5” ise ölçek maddesine kesinlikle katıldığınızı göstermektedir.</b> |   | <b>Kesinlikle Katılmıyorum</b> | <b>Katılmıyorum</b> | <b>Kararsızım</b> | <b>Katılıyorum</b> | <b>Kesinlikle Katılıyorum</b> |
|--|---|--------------------------------|---------------------|-------------------|--------------------|-------------------------------|
| <b>1</b>   | Kadınlar sorumluluk getiren bir mesleğe sahip olmayı erkeklere kıyasla daha az istemektedirler  | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| <b>2</b>   | Kadınlar mesleki durumları düzgün bir şekilde değerlendirmek için gerek duyulan objektif bakış açısına sahiptirler  | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| <b>3</b>   | Mücadele gerektiren işler kadınlara kıyasla erkekler için daha önemlidir  | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| <b>4</b>   | Çalışan kadınlar aile yaşamlarında aksamalar yaşarlar   | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| <b>5</b>   | Şans faktörü ve işin kadınlara uygun olması kadın yöneticilerin başarılı olmalarının nedenidir  | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| <b>6</b>   | Ortalama olarak, kadın yöneticiler bir işletmenin genel amaçlarına katkı sağlamada erkeklere kıyasla daha az beceriklidirler                              | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| <b>7</b>   | Kadınların erkekler gibi sıklıkla liderlik rollerini üstlenmeleri kabul edilemez  | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| <b>8</b>   | İş camiası günün birinde kadınların yönetimle ilgili kilit pozisyonlarda bulunmalarını kabul etmelidir  | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| <b>9</b>   | Toplum, kadın yöneticiler tarafından yapılan işleri erkeklerin yaptığı işler kadar değerli görmelidir   | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| <b>10</b>  | Kadınların üst yönetim pozisyonları için erkeklerle mücadele etmeleri kabul edilebilirdir   | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| <b>11</b>  | Kadınların hamilelik ihtimali onları erkeklere kıyasla istihdam anlamında daha az istenen çalışan yapmaz  | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| <b>12</b>  | Kadınlar artık erkeklere kıyasla duygularının yönetsel davranışlarını etkilemelerine izin vermemektedirler  | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| <b>13</b>  | Bir kadın, başarılı bir yönetici olmak için kadınsı davranışlarından ödün vermek zorunda değildir   | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| <b>14</b>  | Ortalama olarak, tüm zamanını çocuğuyla birlikte evde geçiren bir kadın, bu zamanın yarısını dışarıda çalışarak geçiren bir kadından daha iyi bir annedir | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| <b>15</b>  | Kadınlar matematiksel ve teknik becerileri öğrenmede erkeklere kıyasla daha az yeteneklidirler  | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| <b>16</b>  | Kadının yeri eşinin yanındır ve görevi iyi bir anne olmaktır  | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| <b>17</b>  | Kadınlar iddialı olmayı gerektiren iş durumlarında başarılı olamamaktadırlar  | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |
| <b>18</b>  | Kadınlar iyi bir lider olmak için gerekli olan özgüvene sahiptirler   | 1                              | 2                   | 3                 | 4                  | 5                             |

|    |  |   |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 19 | Çalışanlar kadın yöneticilerinden memnun değillerdir   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | Çalışan kadınlar aile yaşamlarında eşleriyle daha fazla anlaşmazlık yaşarlar                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | Kadın yöneticilerin fikirlerine, erkek yöneticilerin fikirlerine kıyasla daha fazla karşı çıkılmaktadır        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | Kadın yöneticiler başarılı olmak için erkek yöneticilere kıyasla daha iyi performans göstermelidirler          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | Kadınlar ciddiye alınmak için erkeksi davranışlar sergilemelidirler  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | Erkek yöneticilere kıyasla kadın yöneticiler devamlı olarak kendilerini kanıtlamalıdır                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25 | Kadın yöneticilerin işleri, erkek yöneticilerin işlerine kıyasla daha eleştirel bir şekilde yargılanmaktadır   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26 | Erkek yöneticilere kıyasla kadın yöneticiler genellikle başarılarından dolayı övgü alırken rahatsız olmaktadır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |